



Centro Ecuatoriano para la  
Promoción y Acción de la Mujer

# PLAN ESTRATÉGICO 2016-2021

***Susana Balarezo***

*Directora Ejecutiva CEPAM*

***Miriam Garcés, María Mercedes Placencia, Lilia Rodríguez y Rosario Gómez***

*Colectivo de Dirección CEPAM*

***Rosario Jácome Mena***

*Consultora – CEPAM*

***Quito, julio 2016***



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

## **Índice**

### **Resumen Ejecutivo**

#### **I. Introducción**

- I.1 Antecedentes, p.4
- I.2 Postura conceptual y metodológica, p.4
- I.3 Lógica de construcción del Plan, p.5

#### **II. El CEPAM y el contexto actual en el Ecuador**

- II.1 Breve síntesis histórica del CEPAM, p.6
- II.2 Contexto nacional actual y tendencias en materia de Violencia de Género, Derechos de las Mujeres e Igualdad de Género, p.8
- II.3 Análisis FODA, p.13

#### **III. FILOSOFÍA CORPORATIVA**

- III.1 Misión, p.15
- III.2 Visión, p.15
- III.3 Principios, p.15
- III.4 Enfoques Transversales, p.17
- III.5 Socios Directos y Socios Estratégicos, p.18
- III.6 Áreas Geográficas de intervención, p.19

#### **IV. Lineamientos Estratégicos y Programáticos 2016 – 2020**

- IV.1 Líneas Estratégicas, p.19
- IV. 2 Objetivos Estratégicos, p.23
- IV. 3 Alcances esperados, p.24
- IV. 4 Resultados esperados, p.27

#### **V. Planificación Operativa**

- V.1 Proyectos Emblemáticos, p.34

#### **VI. Anexos**

- VI.1 Bibliografía, p.37



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

## RESUMEN EJECUTIVO

El CEPAM inició un proceso participativo de reflexión y análisis de su situación en diciembre de 2015 que terminó en mayo de 2016 con la construcción de una propuesta innovadora de lineamientos estratégicos y orientaciones para la acción, así como también con la renovación de su Colectivo de Dirección.

El Plan Estratégico, que orientará el accionar del CEPAM entre el 2016 y el 2021 contempla cuatro líneas estratégicas:

- ✚ **Línea 1: DERECHOS HUMANOS, PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO E INTRAFAMILIAR Y DELITOS SEXUALES**, cuyo objetivo estratégico es trabajar por el derecho de las mujeres y otros grupos de atención prioritaria, a una vida libre de violencias.
- ✚ **Línea 2: EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES Y DE OTROS GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA**, cuyo objetivo estratégico es facilitar el empoderamiento personal, social, económico y político de las mujeres y de otros grupos de atención prioritaria.
- ✚ **Línea 3: VENTA DE SERVICIOS DE ASESORÍA, CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA**, cuyo objetivo estratégico es brindar servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada, a empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas.
- ✚ **Línea 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**, cuyo objetivo estratégico es reposicionar al CEPAM y convertirla en una institución innovadora y sostenible.

El Plan Estratégico define los alcances deseados en cada una de dichas líneas estratégicas así como los cambios que se pretenden lograr en la tipología establecida de socios directos del accionar institucional, determinando los resultados que orientarán las acciones específicas para el logro de los objetivos estratégicos planteados.

En la dimensión operativa, el Plan Estratégico prevé tres proyectos emblemáticos, en diversas líneas estratégicas, de la siguiente manera:

- ✚ En la línea 2, prevé un **Programa Modular de Desarrollo Personal de las mujeres usuarias del centro de atención integral**, cuyo propósito es que ellas desarrollen una nueva visión de sí mismas, de sus capacidades y de sus potencialidades, diseñen e implementen un Plan de Vida libre de violencia.
- ✚ En la línea 3, prevé un **Programa de Responsabilidad Social Empresarial**, cuyo propósito es la venta de servicios de consultoría y/o asistencia técnica especializada a un grupo de empresas.
- ✚ En la línea 4, prevé un **Programa de Membresías Cotizantes**, cuyo propósito es que el CEPAM cuente con un ingreso monetario permanente que le permita sostener financieramente a un equipo técnico altamente calificado y que brinde un servicio integral (legal, social y psicológico) a víctimas de violencia de género.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

A fines del 2015, la Dirección Ejecutiva conjuntamente con el Colectivo de Dirección del CEPAM se plantearon la necesidad de revisar los planteamientos estratégicos institucionales con el objetivo de analizar y proponer posibles ajustes para que la institución pueda seguir respondiendo con efectividad a los nuevos retos de la lucha por la plena vigencia de los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género, en un contexto difícil para las ONGs en el país.

Dicho contexto se caracteriza, entre otros factores críticos, por la presencia de un Estado fuerte que asume los roles (como la atención de la violencia intrafamiliar y sexual) que antes estaban en manos de las ONGs; grandes dificultades de acceso a recursos y financiamiento ocasionadas tanto por el alejamiento del país de algunas de las agencias de cooperación internacional como por la crisis global que ha reducido significativamente los fondos orientados al desarrollo; la crisis económica interna del país agudizada por la alarmante baja de los precios del petróleo; la falta de una cultura de colaboración participativa por parte de los sectores empresariales y privados en apoyo a temas como prevención de la violencia; y, a nivel interno institucional, por la considerable disminución del equipo técnico.

En este marco, el CEPAM decide iniciar un proceso participativo de reflexión y análisis de la situación, y de construcción de una propuesta innovadora de lineamientos estratégicos, proceso que inició en diciembre de 2015 y terminó en mayo de 2016, mes en el que se renovó el Colectivo de Dirección del CEPAM, mismo que, conjuntamente con la Dirección Ejecutiva, serán los encargados de implementar este Plan Estratégico, que orientará el accionar del CEPAM durante los próximos cinco años.

### 1.2 Postura conceptual y metodológica

Los elementos conceptuales que han contribuido a la construcción del presente Plan Estratégico son los provenientes de la Teoría del Cambio y del Mapeo de Alcances, que se presentan a continuación y que han influido de manera significativa en la forma en que se han planteado los objetivos institucionales, los alcances deseados, los resultados esperados, así como los indicadores de gestión. También se presentan los niveles de planificación, para diferenciar la planificación estratégica de la programática y operativa.

#### La Teoría del Cambio

La Teoría del Cambio representa en un amplio análisis de situaciones que requieren modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una Visión de Éxito (cambio de largo plazo que se quiere lograr) e identifica un conjunto de resultados que, articuladamente, permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado (Retolaza, 2010).

## El Mapeo de Alcances

El Mapeo de Alcances propone una metodología para crear mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación, que permiten a las organizaciones documentar, aprender y rendir cuentas de sus logros, y les ayuda a aclarar lo que se pretende conseguir, con quién y cómo.

El Mapeo de Alcances ofrece un método para el seguimiento de los cambios que se producen en los socios directos y en la propia organización, alentándola a analizar con cierta regularidad la manera de mejorar su desempeño, reconociendo que la propia institución tendrá que cambiar a lo largo de una iniciativa, estableciendo de esta manera un compromiso de cambio y constante aprendizaje. (Earl et al, 2001)

Los alcances se definen como cambios en el comportamiento, las relaciones, acciones y actividades de las personas, grupos y organizaciones con las que se trabaja directamente; por tanto, implican proporcionar a los socios directos nuevas herramientas, técnicas y recursos para colaborar en su proceso de desarrollo.

## La Planificación y sus Niveles

Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción originan parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación (Bobadilla, 2012).

La Planificación implica un proceso participativo e inclusivo de los distintos niveles institucionales, de los socios directos y de los aliados del caminar institucional.

Se definen tres niveles de planificación: el estratégico, el programático y el operativo:

- La **Planificación Estratégica** facilita la construcción de la visión, la misión institucional y la elaboración de objetivos estratégicos. Exige a la organización precisar lo que quiere «ser y hacer» en el largo plazo.
- La **Planificación Programática** establece las estrategias y tácticas que permitirán a la organización alcanzar los objetivos estratégicos. Es necesario destacar que el nivel programático se convierte en el puente que articula el nivel estratégico con el operativo.
- La **Planificación Operativa** establece con claridad las actividades y metas que se deben alcanzar en el corto plazo para garantizar el logro de los objetivos. En esta se definen actividades, tareas, responsables, costos y metas.

## 1.3 Lógica de construcción del Plan

El presente Plan Estratégico se construyó en un proceso participativo que incluyó a los siguientes actores:

- **Dirección Ejecutiva**, con quien se planificó todo el proceso y se lo llevó adelante. Implicó un diseño del proceso definiendo en qué momento y cómo se incluirían a los distintos actores.



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

- **Colectivo de Dirección**, con el cual se analizaron los grandes pasos del proceso, y con el cual se realizaron varios talleres: al inicio, durante y al final del proceso de planificación, para considerar las propuestas y para la toma de decisiones estratégicas institucionales.
- **Equipo Institucional**, que en su momento constituyó el equipo del Proyecto de “Fortalecimiento del Centro de Atención Integral del CEPAM, para mujeres, niños, niñas, adolescentes y mujeres víctimas de violencia intrafamiliar y/o sexual y explotación sexual en el Ecuador”, que incluyó al equipo del área psicológica, legal y social, y con quienes se realizaron varios talleres.
- **Usuaris** del Centro de Atención Integral del CEPAM, mediante un taller con un grupo representativo de usuarias de los servicios que ofrece el CEPAM.
- **Instituciones Aliadas**: Fundación Casa de Refugio Matilde, Fundación Nuestros Jóvenes y al Grupo DECIDE, con las cuales se realizó un taller.

Con los distintos tipos actores/as participantes en el proceso, se analizó el contexto nacional e institucional, se obtuvieron distintas perspectivas sobre la problemática actual así como una visión prospectiva del futuro a cinco años, de lo cual se obtuvieron valiosos aportes y recomendaciones que fueron tomados en cuenta e incorporados en el presente documento.

## 2. EL CEPAM Y EL CONTEXTO ACTUAL EN EL ECUADOR

### 2.1 Breve síntesis histórica del CEPAM

El CEPAM nació en 1983, con la misión de contribuir al ejercicio de los derechos de las mujeres ecuatorianas, particularmente las de sectores populares de Quito, mediante asesoría, capacitación y servicio legal, de salud y de desarrollo infantil. Al constituirse legalmente como organización no gubernamental adquirió una casa tipo colonial, en el tradicional barrio El Dorado, que llegó a ser conocida como “la Casa de la Mujer”, y que se convirtió en un centro no sólo de servicios, sino un espacio de encuentro del movimiento que convocaba a diversos sectores de mujeres.

Entre 1983 y 1988 el CEPAM dedicó muchos de sus esfuerzos a la educación popular con mujeres de sectores populares, experiencia que fue sistematizada y publicada como “Experiencia de educación popular con mujeres: CEPAM 1983-1988”, que documenta las prácticas institucionales de educación con mujeres para un mejor conocimiento de sus derechos. En 1984, el CEPAM se extendió a Guayaquil donde inicia acciones de promoción y defensa de los derechos de las mujeres.

Al mismo tiempo, el CEPAM adelantó un proceso de capacitación en temas de “Nutrición, Consumo y Cocina Popular”, así como de vigilancia en temas de derechos de los Consumidores, lo que dio lugar a la creación de la Tribuna del Consumidor, como organismo no gubernamental, articulado a la Organización Internacional de Uniones de Consumidores, IOCU. Este trabajo pionero contribuyó a la adopción de la Ley de Derechos de los Consumidores.



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

A partir de 1986 el CEPAM profundizó la lucha contra la violencia de género e intrafamiliar, brindando asesoría legal y apoyo técnico para la creación de las Comisarías de la Mujer y la Familia. En este mismo año participó en el Tribunal de Denuncia contra la Violencia, constituido para denunciar la violación de los derechos de las mujeres, señalando la necesidad de contar con una ley.

En 1987 apoyó la constitución de Acción por el Movimiento de Mujeres (AMM), en Quito y Guayaquil, que aglutinó a organizaciones de diversas vertientes y sectores. El debate se cernió en torno a la escasa participación política de la mujer, las barreras androcéntricas en la política y la falta de políticas públicas que aborden las necesidades de las mujeres.

En 1988, el CEPAM contribuyó activamente a la conformación de una Comisión de Asuntos de la Mujer y la Familia en el Congreso Nacional, con el fin de promover la legislación contra la discriminación hacia la mujer, en concordancia con la Constitución y los Tratados Internacionales. También apoyó la creación de la Dirección de Asuntos de la Mujer en el Municipio de Quito. A inicio de los 90, impulsó una masiva movilización de mujeres para incidir en la aprobación de la Ley de Violencia contra la Mujer y la Familia, en 1995, por parte del Congreso Nacional.

Como resultado del trabajo del área legal impulsó otra respuesta a la situación de las mujeres víctimas de violencia con el proyecto “Casa de Refugio para mujeres y niños en situación de violencia” con apoyo del ex Ministerio de Bienestar Social. Fue la primera casa para enfrentar el tema de violencia con servicio de acogida. Posteriormente, este servicio continuó como Fundación Casa Refugio Matilde, para dar albergue a mujeres con sus hijos e hijas.

En 1996 ejecutó el proyecto “Fortalecimiento de las Comisarías de la Mujer y la Familia”, concertando alianzas con otras ONG en cinco ciudades del país. Además ejecutó de manera novedosa la Comisaría Itinerante, para llegar con información y asesoría legal a mujeres de escasos recursos en sus barrios.

A inicios de la década del 2000, el CEPAM se vinculó a procesos de desarrollo local, como espacios para lograr mayor interrelación con las organizaciones de la sociedad civil y trabajar en temas de salud sexual y reproductiva, violencia de género y generación de ingresos para mujeres de escasos recursos, desde una perspectiva de género.

Desde 2007, el CEPAM fortaleció su estrategia de prevención y atención a víctimas de violencia intrafamiliar y sexual, y ofreció servicios de atención desde un enfoque integral, con: servicio legal en materia civil y derecho de familia, servicio legal en materia penal con patrocinio en violencia intrafamiliar y delitos sexuales y servicio de apoyo psicológico y social.

A partir del año 2010, el CEPAM amplió la red de actores que participan en su estrategia de defensa de los derechos y búsqueda de alternativas de desarrollo con enfoque de género, incorporando a jóvenes y adolescentes, en Quito y Esmeraldas, con quienes se priorizaron las políticas de lucha contra la pobreza para mejorar su acceso al mercado laboral, el fortalecimiento de sus organizaciones y la mejora de la participación política para demandar sus derechos y oportunidades a través de sus propios colectivos.



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

Entre el 2011 y el 2015 el CEPAM ha trabajado con aportes de pequeños proyectos de la cooperación internacional y del gobierno central. Durante el 2015 y 2016 el CEPAM es miembro de la red de centros de atención integral y de protección a niñas, niños, adolescentes y mujeres víctimas de violencia intrafamiliar, sexual y explotación sexual en el Ecuador, que trabaja con el apoyo del Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.

Durante estos 33 años de trabajo institucional, el CEPAM ha mantenido activo su compromiso con los derechos de las mujeres y de otros grupos de atención prioritaria, en particular el derecho a una vida libre de violencia. Las actividades realizadas han abarcado desde la atención directa a mujeres víctimas de violencia, la mejora de capacidades de líderes y lideresas, así como el fortalecimiento de la participación política de estos grupos. Ha realizado incidencia para la transversalidad de género en la normativa nacional y en la Agenda Pública, en cumplimiento de la Constitución y los acuerdos internacionales. Su accionar y posicionamiento político en defensa de los derechos de las mujeres convirtió a CEPAM en una importante vocera y actora del movimiento de mujeres de Ecuador.

## 2.2 Contexto nacional actual y tendencias en materia de Violencia de Género, Derechos de las Mujeres e Igualdad de Género

A inicios de los años 80s, los derechos de las mujeres se posicionaron en la agenda nacional e internacional. En el Ecuador se fue articulando un movimiento de mujeres en respuesta a las desigualdades de género, la discriminación y violencia contra las mujeres. El marco internacional se abrió un escenario global favorable, propiciado por Naciones Unidas a partir de la Declaratoria del Decenio de la Mujer en la Conferencia de México 1975, y posteriormente con los compromisos de las Conferencia de Copenhague 1980, Nairobi 1985, y luego la IV Conferencia Mundial de la Mujer Beijing 1995, que marcaron el avance de los derechos de las mujeres en las políticas pro equidad, a partir de los objetivos estratégicos y medidas de progreso para la igualdad de género, adoptados como compromisos de los gobiernos.

Este marco internacional incidió positivamente en la adopción de políticas públicas y cambios en las legislaciones nacionales, y favoreció el surgimiento, desarrollo y consolidación de los Organismos No Gubernamentales (ONGs) y de las Organizaciones de Mujeres tanto en sectores urbanos como en las áreas rurales, que en su momento contaron con el apoyo de organismos de la cooperación internacional.

A inicios de la década del 2000 se marcó un punto de inflexión en esta dinámica y el financiamiento internacional comenzó a disminuir paulatinamente, lo que repercutió directamente en las actividades de algunas ONGs y de muchas organizaciones de mujeres, que se vieron obligadas a limitar sus acciones en unos casos, y a cerrar sus puertas, en otros.

Ante estas dificultades, se produjo una cooptación de militantes y lideresas del movimiento de mujeres por parte del Estado, especialmente cuando se puso en vigencia



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

la Ley de Cuotas (año 2000), que comenzó por obligar a los partidos políticos a incluir por lo menos 30% de mujeres en sus listas de elección pluripersonal. Así mismo, algunas actividades de las organizaciones sociales comenzaron a ser asumidas por el Estado, favoreciendo una nueva institucionalidad pública de género. El Estado asumió estas responsabilidades dotando de recursos humanos y financieros a algunos proyectos, especialmente en la línea de atención a la Violencia de Género, y en este contexto, el CEPAM desarrolló iniciativas de incidencia para transferir a las instituciones del Estado su metodología y experiencia acumuladas.

En enero del 2007 inicia el período constitucional del presidente Rafael Correa, y en el mismo año, mediante Decreto Ejecutivo 620 declaró Política de Estado la Erradicación de la Violencia de género y aprobó el Plan Nacional para la Erradicación de la Violencia de Género (PNEVG), el mismo que despegó con gran impulso pero se debilitó después de unos años, llegando a perder posicionamiento y poder de ejecución, situación que aún persiste.

En el 2008, la Asamblea Constituyente aprobó una nueva Constitución, que otorga mayor especificación a los derechos, permitiendo convenciones e instrumentos más específicos, con el propósito de mejorar la protección de los derechos y las garantías constitucionales. Los derechos humanos de las mujeres alcanzan un importante desarrollo en este marco constitucional, como referente ético para alcanzar la igualdad genérica y erradicar la discriminación, exclusión y violencia contra las mujeres e incorporar la perspectiva de género en el quehacer político del país.

La armonización de la legislación nacional se convirtió en un propósito inmediato una vez aprobada la Carta Magna del 2008, con el fin de consolidar la legislación dispersa en varios cuerpos legales y hacer una revisión y renovación de las leyes vigentes. En este contexto se expidió una nueva normativa penal que suscitó mucho interés para las mujeres, ya que incorporó una parte sustantiva de la Ley de Violencia contra la Mujer y la Familia (Ley 103) y modificó el procedimiento penal. El resultado final, si bien ha ido en beneficio de una mejor administración de justicia, ha dejado algunos vacíos que necesitan ser superados, como es el tratamiento que se da a la violencia psicológica y la falta de tipificación de la violencia patrimonial.

En el 2011 se puso en marcha una reestructuración del sistema legal, con mejoras sustanciales en la función judicial y, en este marco, se tomaron importantes decisiones con respecto a las víctimas de las diversas expresiones de la violencia (física, psicológica, sexual, patrimonial), por ser ésta la función encargada de garantizar la reparación del daño causado y de restablecer los derechos conculcados. En esta etapa, las Unidades Judiciales de Violencia contra la Mujer y la Familia reemplazaron a las Comisarías de la Mujer y las demás unidades judiciales también fueron reestructuradas, equipadas y llegando a diseñarse nuevos modelos de atención y gestión para todas las instancias judiciales.

A partir de la Consulta Popular de mayo del 2011, el gobierno puso en marcha una reforma judicial bajo cuatro ejes fundamentales:

- a) **Reestructuración de la función judicial:** el Consejo de la Judicatura inició el proceso de cambios institucionales del sistema judicial creando nuevas instancias judiciales a partir de diciembre 2012, con la implementación de 87 Unidades

Judiciales Especializadas en Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia, ubicadas en 18 provincias del país, reemplazando a las Comisarias de la Mujer y la Familia.

- b) **Los Juzgados de Contravenciones y de la Familia** son otras dos instancias que podrán conocer los casos de violencia cuando constituyan contravenciones; los casos que constituyan delitos deberán ser ventilados ante los Juzgados de garantías penales.
- c) **Fortalecimiento del rol de la Fiscalía:** como parte del Sistema de Administración de Justicia, la Fiscalía tiene la obligación de transformar su gestión de tal manera de cumplir su rol fundamental en la investigación y persecución de los delitos penales, incluyendo los delitos relacionados con la violencia de género.
- d) **Articulación de la justicia con las estrategias de seguridad ciudadana,** con la conformación de las Unidades de Vigilancia Comunitaria – UVC, que incluyen en su espacio a los Juzgados de Violencia. Por otro lado, las Unidades Policiales Comunitarias - UPC, están ubicadas a nivel barrial y también incluyen mecanismos de respuesta rápida frente a la violencia de género.

En noviembre del 2011, a los 17 años de la vigencia de la Ley de Violencia contra la Mujer y la Familia, se realizó por primera vez la Encuesta Nacional de Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres, que arrojó resultados preocupantes como los siguientes:

- El 60,6% de las mujeres en Ecuador han sufrido algún tipo de violencia.
- Su magnitud no tiene mayores diferencias entre zonas urbanas y rurales: en el área urbana es de 61,4% y en la rural 58,7%.
- El 52,5% de las mujeres no se separan de sus agresores porque creen que “las parejas deben superar las dificultades y mantenerse unidas”, el 46,5% piensa que “los problemas no son tan graves”, el 40,4% dice que “quiere a su pareja”, mientras el 22% “no puede sostenerse sola económicamente”.
- Una de cada cuatro mujeres ha vivido violencia de género, siendo la más común la psicológica, con el 53,9%.
- Según el estado civil, 8 de cada 10 mujeres divorciadas han vivido algún tipo de violencia, seguido por las separadas con el 78%. Las mujeres solteras registran la menor tasa de agresión.
- De las mujeres agredidas el 76% ha sido por parte de su pareja o ex parejas; 87,3% de ellas ha vivido violencia física y el 76,3% violencia psicológica, la patrimonial fue la que menos se registró, con el 28,9%.
- Las mujeres que se han casado o unido por primera vez y que tienen entre 16 y 20 años son las que mayor violencia han vivido con el 70,5%.

La Estrategia Nacional de Embarazo Adolescente y Planificación Familiar, ENIPLA, creada en 2011 para contrarrestar el alto índice de embarazos adolescentes y embarazos no deseados, encargada de delinear, implementar y supervisar la política nacional desde un enfoque de salud y derechos sexuales y reproductivos, fue recientemente sustituida por el Plan Familia Ecuador bajo orientaciones conservadoras y de sesgo religioso.



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

Este cambio abonó más al malestar existente debido a la crítica de parte del gobierno al enfoque género, a los derechos de la mujer, a lo que se añade una creciente criminalización del aborto. Las críticas a la ENIPLA desde el gobierno no tuvieron sustento, esta política nunca se evaluó, por tanto no se conoce con certeza, más allá de los discursos, sus resultados e impacto.

Por otro lado, el Estado ecuatoriano adoptó una normativa para regular la actuación de las organizaciones de la sociedad civil, mediante el Decreto Ejecutivo No. 16, que luego reemplazó por el Decreto 739 en agosto del año 2015, flexibilizando ciertos aspectos regulatorios de las actividades de las ONGs. Ambos decretos marcaron un cambio regulatorio en el funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil, modificando su relación con el Estado, lo cual produjo ciertos niveles de tensión, a lo cual se sumaron profundas divergencias respecto a la perspectiva de género, el alcance de las políticas sobre derechos sexuales y derechos reproductivos, el Plan Familia, la debilidad del Consejo de Igualdad de Género y la falta de conformación de su directorio, entre otros.

Estos factores encontraron a las organizaciones de mujeres en una situación de fragmentación y debilidad, las cuales, no obstante, se han hecho escuchar, especialmente en torno al nuevo código penal que provocó un arduo debate sobre tipos penales de delitos sexuales, femicidio y aborto.

Debido a la reforma legal y consecuente aprobación del Código Orgánico Integral Penal, la Ley de Violencia contra la Mujer y la Familia o Ley 103 perdió vigencia, ante lo cual las organizaciones de mujeres se plantean formular una nueva ley para fortalecer la política pública, las acciones de prevención y la intervención del Estado en otros ámbitos. Existe un proyecto de ley elaborado a instancias de algunas organizaciones de mujeres, para la cual se recogen firmas para presentarla como de iniciativa popular.

Por su parte, la Fiscalía General del Estado creó, en julio de 2015, 18 Unidades especializadas en violencia de género y adoptó el Modelo de Protocolo Latinoamericano de Investigación de Muertes Violentas de Mujeres para fortalecer la etapa de investigación previa en los procesos penales, desde una perspectiva de género, siendo ésta fase del proceso decisivo para asegurar el éxito del resto del proceso.

Siendo la violencia una problemática que requiere de múltiples intervenciones debido a su complejidad, en el ámbito de la salud pública también se adoptaron medidas pertinentes por ser éste un servicio al que acuden con frecuencia las víctimas. El Ministerio de Salud aprobó la Norma Técnica de Atención Integral en Violencia de Género en el año 2014, como protocolo obligatorio para el sistema de salud a nivel nacional, que contiene los procedimientos específicos para los distintos tipos de violencia. Además este Ministerio tiene 15 Salas de Primera Acogida en 11 provincias del país (Esmeraldas, Manabí, Guayas, El Oro, Pichincha, Chimborazo, Tungurahua, Azuay, Loja, Orellana y Morona Santiago) para brindar atención emergente y preventiva, así como para preservar las pruebas para la Fiscalía.

Actualmente el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos coordina todos los temas referidos a las violencias contra las mujeres, y para ello creó en marzo de 2015 la Dirección de Violencia Intrafamiliar y de Género para fortalecer sus acciones en este ámbito. Durante los años 2015 y 2016, este ministerio estructuró una alianza con las



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

ONGs de mujeres que cuentan con experticia en violencia de género a nivel nacional, entre ellas el CEPAM, suscribiendo convenios de colaboración para conformar una red cuyo objetivo es fortalecer el funcionamiento de los Centros de Atención Integral y las Casas de Acogida de víctimas de violencia de género. Estos centros ofrecen principalmente asesoría legal y patrocinio en caso de vulneración de derechos de mujeres, niños, niñas y adolescentes, tratamiento psicológico, contención en crisis, trabajo social y seguimiento a las víctimas de violencia intrafamiliar.

En resumen, se puede decir que durante los últimos años y debido a la crisis global, la cooperación internacional en Ecuador ha reducido significativamente su apoyo a los temas de Violencia, y en general a todos los temas del desarrollo, llegando a ser escasa o casi nula, y esta tendencia se mantendrá durante los 5 años que constituye el horizonte temporal de este Plan Estratégico.

Con el gobierno de Rafael Correa han habido importantes avances de política pública en los temas de prevención y atención a la violencia de género, intrafamiliar y delitos sexuales, así mismo en las temáticas relacionadas con la igualdad de género, pero, al mismo tiempo, ha tenido un enfoque conservador en temas de familia, embarazo adolescente y aborto, lo cual muestra la necesidad de incidir en dichos espacios. Así mismo, la actual propuesta de Ley de Violencia contra la Mujer requiere atención y un pronunciamiento propositivo por parte del CEPAM, y de la misma manera el tratamiento que se da a la violencia psicológica en el sistema judicial y la falta de tipificación de la violencia patrimonial.

En cuanto a la crisis económica nacional, se puede decir que llegó a niveles extremos a finales de 2015 y durante 2016 debido especialmente a la baja alarmante de los precios del petróleo, lo que ha reducido significativamente la liquidez en las arcas gubernamentales, y al terremoto del 16 de abril de 2016, que afectó gravemente a las provincias de Manabí y Esmeraldas.

En lo que respecta a los fondos gubernamentales para la red de apoyo a los centros de atención integral de la que el CEPAM es parte, se tuvieron graves retrasos durante el 2015, y en el 2016 se suspendió la asignación de recursos entre los meses de enero a junio de 2016, a pesar de que el Ministerio de Justicia firmó el convenio con todas las instituciones de la red, en el mes de mayo de 2016, lo cual ha incidido gravemente en los niveles de funcionamiento de los servicios de atención del CEPAM y, especialmente ha implicado un grave retraso en el pago de los honorarios al equipo profesional del proyecto.

Esta tendencia continuará, y muchos de los proyectos estatales seguirán sin la asignación de recursos, cantidad de proveedores del Estado seguirán impagos durante varios meses más, razón por la cual, el CEPAM debe incursionar de inmediato en la búsqueda de nuevas estrategias de auto financiamiento y co-financiamiento para continuar con los servicios que ofrece, y para alcanzar la sostenibilidad financiera.



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

## 2.3 Análisis FODA

Del trabajo realizado con los distintos niveles institucionales del CEPAM y con las organizaciones aliadas, se han identificado las siguientes Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para el trabajo del CEPAM en el contexto actual:

### Fortalezas

- El CEPAM cuenta con una amplia experiencia de trabajo y con un reconocimiento público por su larga trayectoria institucional en la defensa de los derechos de las mujeres, especialmente en el derecho a una vida libre de violencias.
- En las tres décadas de trabajo del CEPAM ha producido y coproducido 83 publicaciones sobre los temas de violencia de género, cuestiones juveniles, derechos y participación política, entre otros.
- El CEPAM cuenta con una amplia red de contactos con instituciones del Estado, ONG's, Universidades y Agencias de apoyo al desarrollo.
- La participación del CEPAM en numerosas redes de instituciones: Red de diálogo entre la sociedad civil y la Unión Europea; Fondo Ágil para financiar iniciativas de la sociedad civil; RIOS para temáticas relacionadas con derechos sexuales y reproductivos, Red de Jóvenes del Esmeraldas,
- El CEPAM es parte de la red de Centros de Atención Integral y las Casas de Acogida de Víctimas de Violencia de Género, lo que le permite una interlocución directa con el Ministerio de Justicia, como representante del Estado en este tema, pero también, con 24 instituciones pares.

### Debilidades

- La crisis financiera que atraviesa el CEPAM le impide sostener su trabajo en el corto y mediano plazo.
- El reducido equipo permanente de trabajo del CEPAM, que se circunscribe a dos personas: Directora Ejecutiva y Asistente, con el agravante de que en ciertos períodos no se cuenta con fondos ni para sus remuneraciones.
- Los atrasos en la asignación de fondos del Estado para el proyecto de los Centros de Apoyo y Casas de Acogida de Víctimas de Violencia de Género, que ha significado profesionales contratadas por el CEPAM sin pago por varios meses, lo que ha perjudicado el clima laboral e inclusive ha conllevado amenazas de juicio laboral en contra del CEPAM.
- En los últimos años se ha evidenciado una sobrecarga de trabajo en la Dirección Ejecutiva.
- En los últimos años, se ha debilitado el trabajo más directo con organizaciones de mujeres, que le permitía al CEPAM un espacio de reflexión cercana a la realidad y el fomento de la actoría social de las mujeres de base.



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

- En los últimos años ha habido una menor participación política del CEPAM en la discusión pública de temas relacionados a los derechos de las mujeres, como por ejemplo la despenalización del aborto en el país, la discusión de la ley de violencia de género, entre otros.

## Oportunidades

- El reconocimiento institucional con el que a nivel nacional cuenta el CEPAM, le abre puertas para el planteo de propuestas innovadoras relacionadas con la igualdad de género.
- Organizaciones del sector público acuden al CEPAM para que participe en las formulación de políticas públicas dirigidas a las mujeres o relacionadas con la igualdad de género.
- El área de responsabilidad social empresarial de las empresas privadas, constituye una oportunidad para el trabajo en torno a la disminución / erradicación de la violencia de género.
- Las pocas agencias de la cooperación internacional que todavía quedan en el país (UE; AECID, UNICEF) siempre convocan al CEPAM para el análisis de temas de género.
- Las organizaciones de la sociedad civil siguen siendo un aporte al trabajo del Estado en los temas de violencia y mientras éste no garantice en la práctica efectiva -no solo en la formalidad- los derechos de las mujeres adultas, jóvenes y niñas, sigue teniendo sentido el quehacer del CEPAM.
- La interlocución del CEPAM en la red de instituciones que trabajan con el Ministerio de Justicia, le permite establecer intercambios, establecer alianzas y liderar posicionamientos políticos en el tema violencia de género.

## Amenazas

- La retirada de la cooperación internacional en el país.
- La crisis económica del país, que recorta fondos para los temas sociales.



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

## 3. FILOSOFÍA CORPORATIVA

### 3.1 Misión<sup>1</sup>

El CEPAM es una institución privada sin fines de lucro, que trabaja por la igualdad de género y la defensa de los derechos de las mujeres y de otros grupos de atención prioritaria, desde un enfoque integral de su problemática, promoviendo su empoderamiento social, económico y político, y la mejora de su calidad de vida.

### 3.2 Visión<sup>2</sup>

En el 2021 el CEPAM se ha reposicionado en el contexto nacional y es una institución innovadora y sostenible, que fortalece la actoría social de las mujeres y de otros grupos de atención prioritaria, contribuye a una vida libre de violencias, e incide en políticas públicas por la igualdad de género.

### 3.3 Principios

Los principios constituyen una guía de conducta que orientarán el cumplimiento de la misión y visión institucionales, permean la institución en todos sus niveles y contribuyen a la reproducción y afianzamiento de la cultura organizacional (Ruiz, 2000). En este marco, los principios priorizados por el CEPAM son los siguientes:

- Equidad
- Igualdad de derechos
- Solidaridad y compromiso
- Transparencia en el uso de los recursos

#### 3.3.1 Equidad

El principio de equidad, como sinónimo de justicia, guiará todas las actividades institucionales del CEPAM en todos sus niveles.

<sup>1</sup> Para la construcción de la Misión partimos del siguiente concepto: “La Misión describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales”. (BELOW, Patrick J., MORRISEY George L., ACOMB Betty L. The Executive Guide to Strategic Planning Jossey-Bass Inc., Publishers, USA 1987).

<sup>2</sup> “La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido.” (GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William, Planeación Estratégica Aplicada”, Edit. Mc graw Hill, Colombia, 1999.)



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

La aplicación del principio de equidad implica eliminar las barreras que obstaculizan el acceso a oportunidades económicas y políticas, así como también crear las condiciones para que los sujetos sociales puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas (Alfaro, 1999).

El principio de equidad contempla estrategias destinadas a la igualdad de oportunidades por medio de unas medidas que permiten contrastar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales. Para el caso de las mujeres, su finalidad es poner en marcha programas concretos para proporcionar a las mujeres ventajas concretas". (Barreiro, 1996)

En la práctica institucional del CEPAM se velará por el cumplimiento de la equidad y se impulsarán acciones afirmativas orientadas hacia los sujetos sociales que se encuentren en histórica desventaja: mujeres, niños/as, jóvenes, indígenas, afroecuatorianos, adultos mayores, etc.

## 3.3.2 Igualdad de derechos

El CEPAM velará por la igualdad de derechos de todas las personas porque los derechos humanos son atributos de la persona humana por el mero hecho de serlo. Sin embargo, la especificidad de las violaciones a los derechos humanos que han sufrido y enfrentado las mujeres -en razón de su género y de los roles y estereotipos que la sociedad históricamente les ha atribuido-, ha marcado la necesidad de conferir un carácter también específico al reconocimiento y sobre todo, a la promoción y protección de sus derechos (IIDH, 2009), en consecuencia, el CEPAM trabajará con un énfasis especial por la igualdad de derechos de las mujeres y de otras poblaciones de atención prioritaria.

## 3.3.3 Solidaridad y compromiso

El CEPAM, en todos sus niveles institucionales, trabajará en solidaridad y con compromiso social con los grupos de atención prioritaria: mujeres, niñas, niños, adolescentes y jóvenes, considerando sus particularidades y orientando sus acciones a la satisfacción de sus necesidades específicas.

## 3.3.4 Transparencia en el uso de los recursos

El CEPAM trabajará con transparencia en el uso de sus recursos, permitiendo un fácil acceso de los distintos niveles institucionales a información oportuna, fidedigna y completa sobre el origen y aplicación de fondos y demás recursos de los que dispone la institución.

Las personas encargadas del manejo de los recursos lo harán con estricta responsabilidad y rendirán cuentas periódicamente a instancias institucionales correspondientes, incluyendo los donantes de fondos para proyectos y miembros cotizantes.

Para el uso de los recursos, los distintos niveles institucionales se atenderán a lo establecido en el Estatuto.



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

## 3.4 Enfoques Transversales

### 3.4.1 Enfoque de Género

Hablar de género no sólo es hablar de mujeres ni sólo de hombres, género es una categoría relacional cuyo foco de atención es la relación hombre-mujer en todos los ámbitos de la vida humana.

La relación entre mujeres y hombres se construye social y culturalmente, y en sociedades patriarcales como la nuestra, esta construcción se hace en base a una asignación desigual del valor que la sociedad y la cultura da a lo masculino y a lo femenino, y que, por lo general, desvaloriza, somete, discrimina, marginaliza, e invisibiliza lo femenino respecto a lo masculino, construyendo desigualdades entre hombres y mujeres, que en la cotidianidad son reproducidas y reforzadas por las grandes instituciones sociales: la familia, la educación, la religión, el Estado, etc.,

En este marco, el CEPAM adopta el enfoque de género como uno de sus enfoques transversales, que cruza todos los ámbitos y niveles del trabajo institucional, que le permite identificar las diferencias y las desigualdades sociales-culturales y político-económicas entre hombres y mujeres, y tomar acciones que contribuyan al equilibrio de poder entre los géneros.

Frente a estas relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres, el CEPAM trabajará en procesos de empoderamiento de las mujeres, facilitándoles el apoyo necesario para que puedan posicionarse mejor, hacer escuchar su voz, hacer valer su opinión y sus intereses, posicionar sus demandas, tomar decisiones en coherencia con sus intereses y demandas, vivir una vida sin violencias y mejorar su calidad de vida.

Es necesario mencionar que el género es uno de los hilos importantes del tejido social, pero no el único y, por ello, es necesario entenderlo interrelacionado e interdependiente de las otras dimensiones de lo social, como son el estrato socioeconómico, el grupo étnico cultural y generacional, etc.

Para el CEPAM, la igualdad de género está en el centro mismo de su misión y visión institucionales, y todas sus acciones se orientarán en pro de la igualdad entre los géneros.

### 3.4.2 Enfoque Intercultural

Venimos de una cultura dominante blanco-mestiza que ha desvalorizado y sometido históricamente a las otras culturas: indígena, afro, montubia, etc., en tal razón, es necesario orientar consciente e intencionadamente las acciones institucionales hacia el reconocimiento, respeto e igualdad las diversas culturas e identidades culturales.

El enfoque intercultural implica un reconocimiento del otro, de un diferente, en tal sentido, las acciones del CEPAM buscarán la visibilización y consideración de las diferencias y singularidades de los distintos grupos culturales que coexisten en una sociedad, fomentando una interacción e intercambio, basados en el respeto y en el aprendizaje mutuo, en condiciones de igualdad.



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

Para el CEPAM la interculturalidad como enfoque transversal, permeará todas las acciones institucionales, fomentando un proceso permanente de relación, comunicación y aprendizaje entre culturas, considerando sus particularidades, reconociendo las posibilidades y riquezas de la diversidad, promoviendo la erradicación de las inequidades sin suprimir las diferencias.

## 3.4.3 Enfoque Intergeneracional

Es necesario comenzar diferenciando entre “edad” y “generación”. Entendemos como edad la realidad física, biológica y cronológica de una persona, a diferencia de la generación, como un término con el que nos referimos al ciclo vital de la persona, a sus procesos de cambio, desarrollo y evolución biológica y sociocultural a lo largo de su vida y en contextos históricos, sociales, económicos, políticos y culturales determinados.

El CEPAM adopta el enfoque intergeneracional como un enfoque transversal que cruza todas sus actividades y niveles institucionales, y que fomenta la participación activa y la interacción de todas las generaciones. En este marco, el CEPAM trabaja especialmente con mujeres adultas, con niños, niñas, adolescentes y con jóvenes hombres y mujeres, desde dos dimensiones, de un lado como grupos vulnerables que requieren especial atención, y de otro, como grupos con gran potencialidad de transformación y cambio.

## 3.5 Socios Directos y Socios Estratégicos<sup>3</sup>

Los socios directos son las personas, los grupos, las organizaciones y las instituciones con quienes el CEPAM mantiene una interacción directa y en los que se prevé oportunidades para ejercer influencia, modificar sus prácticas y materializar los cambios deseados.

La tipología de socios directos con los que CEPAM trabajará es la siguiente:

- Mujeres, niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia
- Líderes y lideresas de barrios urbano periféricos y rurales
- Jóvenes, hombres y mujeres
- Hombres
- Organizaciones de Mujeres
- Comunidades rurales
- Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)
- Entidades del Gobierno Central
- Empresas

---

<sup>3</sup> Earl, Sarah; Carden Fred; Smutylo Terry. 2001. MAPEO DE ALCANCES. Unidad de Evaluación del CIID. CIID. Canadá.

Los socios estratégicos son los actores aliados con los que se trabaja de manera conjunta para alcanzar los objetivos propuestos, con los cuales se diseñan estrategias, se hacen alianzas y apalancan recursos, pero no se está tratando de modificar su comportamiento.

La tipología de socios estratégicos con los que CEPAM trabajará es la siguiente:

- ONGs que trabajan por la defensa de los derechos de las mujeres y la igualdad de género
- Organizaciones Nacionales
- Organismos de Cooperación Internacional
- Organismos Multilaterales
- Entidades del Gobierno Central y GAD

### 3.6 Áreas Geográficas de intervención

El CEPAM es una organización de carácter nacional, que tiene su sede en Quito, y desde allí se desplaza a los distintos territorios, según la demanda. Ha apoyado por varios años consecutivos el trabajo con jóvenes en la provincia de Esmeraldas.

## 4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y PROGRAMÁTICOS

### 4.1 Líneas Estratégicas

Tomando en cuenta su Misión y Visión institucionales y para proyectar su quehacer en los próximos cinco años, el CEPAM ha realizado una priorización estratégica que se basa en la realidad y contexto actual del país, en las necesidades de la demanda y en sus capacidades internas institucionales.

Para el período comprendido entre el 2016 y el 2021, el CEPAM ha definido cuatro líneas estratégicas de acción:

#### LÍNEA 1:

**DERECHOS HUMANOS, PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO E INTRAFAMILIAR Y DELITOS SEXUALES**



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

En lo que se refiere a esta primera línea estratégica, el CEPAM seguirá trabajando en todo lo relacionado a la defensa de los derechos humanos de las mujeres y de otros grupos de atención prioritaria, comenzando por la difusión de estos derechos, la sensibilización para su cumplimiento en las distintas instancias encargadas de la protección de estos derechos, así como también en la exigibilidad de los mismos.

En cuanto a la prevención y atención de la violencia de género e intrafamiliar, el CEPAM continuará con su centro de atención integral a mujeres y otros grupos de atención prioritaria que han sufrido este tipo de violencia, en sus distintas vertientes: violencia física, violencia psicológica, violencia sexual, violencia patrimonial; y, para ello les brindará apoyo psicológico, legal y social.

En el caso de delitos sexuales, el CEPAM continuará con el auspicio legal de casos de mujeres víctimas de delitos sexuales y femicidio.

Los servicios del centro de atención integral del CEPAM estarán orientados a mujeres de escasos recursos económicos y a otros grupos de atención prioritaria, para lo cual se definirá una tabla de costos de atención, que considerará los niveles ocupacionales y salariales de las personas usuarias de dichos servicios.

## Línea 2:

### **EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES Y DE OTROS GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA**

La experiencia del CEPAM en atención a mujeres que han sufrido violencia, demuestra que no es suficiente con la atención psicológica, legal y de la trabajadora social, adicionalmente hace falta un proceso de potenciación de las mujeres para que puedan iniciar una nueva vida, desde otra perspectiva de sí mismas, y en conexión con sus recursos internos, sus capacidades y potencialidades.

En ese sentido, los procesos de formación y capacitación dirigidos a mujeres, estarán orientados a facilitar su empoderamiento, es decir, a que logren ser asertivas, tener confianza en sí mismas, desarrollen la visión de su propio valor y de sus habilidades para conocer, hacer respetar y negociar sus derechos en las relaciones de pareja, en la familia, en el trabajo, en la comunidad, en las organizaciones sociales y ante las instituciones, que logren tener control sobre su cuerpo, de su tiempo, de su movilidad, y finalmente que puedan diseñar e implementar un nuevo Plan de Vida, con autonomía y libres de violencia.



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

A más de ello, el CEPAM orientará esfuerzos para establecer una red institucional de apoyo a las mujeres y otros grupos de atención prioritaria, para que puedan realizar formación ocupacional, insertarse en el mercado laboral y acceder a empleo remunerado.

## **Línea 3:**

### **VENTA DE SERVICIOS DE ASESORÍA, CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA**

Dado el bagaje institucional y la experiencia capitalizada de más de tres décadas de trabajo del CEPAM, y frente a la necesidad de incrementar sus niveles de autofinanciamiento, esta línea estratégica está orientada a la venta de servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada a empresas e instituciones públicas y privadas, a ONGs, a organizaciones sociales y a otros clientes que demanden los servicios del CEPAM.

El CEPAM ofrecerá servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada en temáticas relacionadas con:

- Prevención de la violencia de género e intrafamiliar
- Autoestima
- Empoderamiento
- Nuevas masculinidades
- Políticas de Igualdad de género
- Transversalidad de género en programas, proyectos, empresas e instituciones
- Género y productividad empresarial

Para ello, el CEPAM diseñará una oferta de servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada ajustada a las necesidades de los distintos públicos destinatarios, e implementará una estrategia de mercadeo para la venta de dichos servicios.

## Línea 4:

### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Esta es una línea estratégica de gran trascendencia en este Plan, puesto que se trata de una nueva etapa de relanzamiento institucional, donde el fortalecimiento incluye varias dimensiones trascendentales para el CEPAM en estos cinco próximos años de trabajo:

- Dimensión interna institucional
- Dimensión financiera
- Dimensión política

La dimensión interna institucional comprenderá el fortalecimiento a varios niveles:

- A nivel del Colectivo de Dirección, con el propósito de incorporar a nuevos miembros, dar un apoyo más directo a la Dirección Ejecutiva, definir el posicionamiento político en la coyuntura, y diseñar una estrategia para dicho posicionamiento, que incluya tareas para los distintos niveles institucionales.
- A nivel de la Dirección Ejecutiva, para garantizar una remuneración permanente.
- A nivel del equipo técnico, para fortalecerlo, logrando permanencia y estabilidad.
- A nivel de las usuarias, para ofrecer actividades complementarias a fin de que logren su empoderamiento y autonomía.
- A nivel del entorno institucional, fortaleciendo las alianzas institucionales más relevantes.

Adicionalmente, el fortalecimiento interno institucional incluye el reto de lograr una institucionalidad funcional, permanente, pequeña pero versátil y con una infraestructura adecuada para brindar servicios de calidad. Esto incluye contar con un equipo profesional altamente calificado y comprometido, que trabaje en un ambiente de confianza laboral, donde se promueve el aprendizaje continuo y el crecimiento personal y profesional.

La otra dimensión clave en esta línea estratégica es la financiera, y aquí el propósito fundamental es alcanzar la sostenibilidad financiera, mediante las siguientes estrategias:

- Cofinanciamiento del Centro de Atención Integral, lo que supone contar con tablas actualizadas de costos y con mecanismos de recuperación definidos.
- Financiamiento de programas y proyectos de desarrollo, lo que requiere estar permanentemente pendientes de las convocatorias y la capacidad de diseño adecuado y oportuno de las propuestas.
- Membresías cotizantes, lo que implica contar con una estrategia y con la disponibilidad del tiempo de un equipo reconocido y posicionado a nivel nacional.

- Venta de servicios de asesoría y consultoría, lo que necesita de la construcción de una oferta diversificada de servicios y una estrategia de mercadeo.

Finalmente, en la dimensión política el reposicionamiento del CEPAM constituye otra de las claves de una nueva etapa de vida institucional y tiene como bases la capitalización del prestigio y trayectoria institucionales, la definición de una posición política institucional en la coyuntura y la vocería política en temas relacionados al quehacer del CEPAM.

## 4.2 Objetivos Estratégicos

En cada una de las líneas estratégicas, se ha definido el objetivo estratégico a alcanzar en estos cinco próximos años:

**Línea 1:**  
**DERECHOS HUMANOS,  
PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA  
VIOLENCIA DE GÉNERO E  
INTRAFAMILIAR Y DELITOS  
SEXUALES**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:**  
**Trabajar por el derecho de las mujeres y  
otros grupos de atención prioritaria a una  
vida libre de violencias.**

**Línea 2:**  
**EMPODERAMIENTO DE LAS  
MUJERES Y DE OTROS GRUPOS  
DE ATENCIÓN PRIORITARIA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:**  
**Facilitar el empoderamiento personal,  
social, económico y político, de las mujeres y  
otros grupos de atención prioritaria.**

**Línea 3:**  
**VENTA DE SERVICIOS DE  
ASESORÍA, CONSULTORÍA Y  
ASISTENCIA TÉCNICA  
ESPECIALIZADA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:**  
**Brindar servicios de asesoría, consultoría y  
asistencia técnica especializada, a  
empresas, organizaciones, comunidades e  
instituciones públicas y privadas.**

**Línea 4:**  
**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:**  
**Reposicionar al CEPAM y convertirla en una institución innovadora y sostenible.**

## 4.3 Alcances deseados

| LÍNEA 1                                                                                                                                                  | DERECHOS HUMANOS, PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO E INTRAFAMILIAR Y DELITOS SEXUALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b></p> <p>Trabajar por el derecho de las mujeres y otros grupos de atención prioritaria, a una vida libre de violencias.</p> | <p><b>ALCANCES DESEADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres, niñas, niños y adolescentes atendidos por el CEPAM han fortalecido sus recursos internos y han logrado salir del círculo de la violencia.</li> <li>En los casos patrocinados por el CEPAM, las personas responsables de delitos sexuales han recibido las sanciones penales correspondientes.</li> <li>Hombres agresores atendidos por el CEPAM han modificado y/o eliminado sus patrones de conducta agresivos y violentos.</li> <li>Hombres sensibilizados y capacitados por el CEPAM han asumido una nueva perspectiva sobre su masculinidad y han logrado romper patrones sexistas de comportamiento.</li> <li>Jóvenes, hombres y mujeres, han desarrollado una nueva conciencia de género y promueven la eliminación de estereotipos sexistas.</li> </ul> |

| LÍNEA 2                                                                                                                                                         | EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES Y DE OTROS GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b><br><br>Facilitar el empoderamiento personal, social, económico y político de las mujeres y de otros grupos de atención prioritaria. | <b>ALCANCES DESEADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres y otros grupos de atención prioritaria, que han recibido los servicios del CEPAM, han mejorado su autoconcepto, su autoimagen y fortalecido su autoestima.</li> <li>Mujeres y otros grupos de atención prioritaria, están construyendo su autonomía económica, han diseñado y están implementado un proyecto de vida nueva.</li> <li>Organizaciones de mujeres y de jóvenes, apoyadas por el CEPAM, han fortalecido su actoría social y política.</li> </ul> |

| LÍNEA 3                                                                                                                                                                                        | VENTA DE SERVICIOS DE ASESORÍA, CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b><br><br>Brindar servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada, a empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas. | <b>ALCANCES DESEADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas se han sensibilizado en el enfoque de género.</li> <li>Empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas se han sensibilizado y capacitado en nuevas masculinidades.</li> <li>Empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas diseñan e implementan planes, políticas y estrategias de igualdad de género, empoderamiento de las mujeres.</li> <li>Empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas implementas políticas y planes de prevención de la violencia de género y de delitos sexuales.</li> </ul> |

| LÍNEA 4                                                                                                                   | FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b></p> <p>Reposicionar al CEPAM y convertirla en una institución innovadora y sostenible.</p> | <p><b>ALCANCES DESEADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El CEPAM ha logrado sostenibilidad financiera, capitalizado su prestigio y trayectoria institucional, y ha repotenciado sus alianzas institucionales más relevantes.</li> <li>• El CEPAM ha desarrollado una institucionalidad funcional, pequeña pero versátil, con infraestructura adecuada para brindar servicios de calidad.</li> <li>• El CEPAM ha diseñado una oferta diversificada de servicios, con tablas actualizadas de costos y con mecanismos de recuperación definidos.</li> <li>• El CEPAM ha fortalecido su Colectivo de Dirección, el mismo que apoya el trabajo de la Dirección Ejecutiva en distintos frentes, define un posicionamiento político en la coyuntura y hace vocería en temas de género y derechos.</li> <li>• El CEPAM cuenta con un equipo humano altamente calificado y comprometido con el trabajo institucional, que trabaja en un ambiente de confianza laboral y de horizontalidad, donde se promueve el aprendizaje continuo y el crecimiento personal y profesional del equipo de trabajo.</li> <li>• Se ha fortalecido el liderazgo del CEPAM en la red nacional de centros de atención integral y casas de acogida, que ejecutan la política pública de prevención y atención de la violencia.</li> </ul> |

## 4.4 Cadena de Resultados Esperados

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LÍNEA 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>DERECHOS HUMANOS, PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO E INTRAFAMILIAR Y DELITOS SEXUALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Trabajar por el derecho de las mujeres y otros grupos de atención prioritaria, a una vida libre de violencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>ALCANCES DESEADOS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>RESULTADOS ESPERADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Mujeres, niñas, niños y adolescentes atendidos por el CEPAM han fortalecido sus recursos internos y han logrado salir del círculo de la violencia.</p> <p>En los casos patrocinados por el CEPAM, las personas responsables de delitos sexuales han recibido las sanciones penales correspondientes.</p> | <p><b>A nivel de Usuarias/os del Centro de Atención Integral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con una metodología institucional ajustada a la realidad de la tipología de los casos que se atienden, que defina tiempos de intervención y resultados a obtener.</li> <li>Se ha brindado atención integral (social, legal y psicológica) a mujeres y otros grupos de atención prioritaria, para prevenir la violencia de género, restituir sus derechos y evitar su revictimización.</li> <li>Se ha patrocinado legalmente a víctimas de violencia física, psicológica, sexual, patrimonial, y de delitos sexuales, así como a familiares de víctimas de femicidios.</li> </ul> <p><b>A nivel de Gobierno Central y GADs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CEPAM ha fortalecido alianzas con instituciones del Estado encargadas de las políticas públicas que garantizan el derecho a una vida sin violencia.</li> <li>El CEPAM ha implementado proyectos de prevención y atención a la violencia de género, con diferentes alianzas, redes y apoyos institucionales.</li> <li>CEPAM ha puesto en marcha un proyecto piloto en el Cantón Rumiñahui para fortalecer el Consejo de Protección de Derechos COPRODER, previo un diagnóstico específico.</li> </ul> <p><b>A nivel de Organismos Internacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha fortalecido la relación con Organismos internacionales para iniciativas de prevención y atención de la violencia de género y delitos sexuales</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LÍNEA 1, continuación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>DERECHOS HUMANOS, PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO E INTRAFAMILIAR Y DELITOS SEXUALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Trabajar por el derecho de las mujeres y otros grupos de atención prioritaria, a una vida libre de violencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>ALCANCES DESEADOS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>RESULTADOS ESPERADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Hombres agresores atendidos por el CEPAM han modificado y/o eliminado sus patrones de conducta agresivos y violentos.</p> <p>Hombres sensibilizados y capacitados por el CEPAM han asumido una nueva perspectiva sobre su masculinidad y han logrado romper patrones sexistas de comportamiento.</p> <p>Jóvenes, hombres y mujeres, han desarrollado una nueva conciencia de género y promueven la eliminación de estereotipos sexistas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha brindado atención psicológica a hombres agresores, una vez que el CEPAM ha identificado esta necesidad en base al apoyo integral brindado a su pareja, hijas e hijos, en el marco de una atención integral a su familia.</li> <li>• Se cuenta con una metodología y con instrumentos y herramientas desarrolladas para el abordaje de las Nuevas Masculinidades.</li> <li>• El CEPAM ha sensibilizado y capacitado a hombres en temas relacionados con las nuevas masculinidades.</li> <li>• Se cuenta con la sistematización de la experiencia y metodologías de trabajo con juventudes.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LÍNEA 2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES Y DE OTROS GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Facilitar el empoderamiento personal, social, económico y político de las mujeres y de otros grupos de atención prioritaria.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>ALCANCES DESEADOS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>RESULTADOS ESPERADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Mujeres y otros grupos de atención prioritaria, que han recibido los servicios del CEPAM, han mejorado su autoconcepto, su autoimagen y fortalecido su autoestima.</p> <p>Mujeres y otros grupos de atención prioritaria, están construyendo su autonomía económica, han diseñado y están implementado un proyecto de vida nueva.</p> <p>Organizaciones de mujeres y de jóvenes, apoyadas por el CEPAM, han fortalecido su actoría social y política.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CEPAM ha diseñado e implementado un programa modular de capacitación en autoestima y empoderamiento, cuyo último módulo es el diseño de un proyecto de vida nueva.</li> <li>• CEPAM ha articulado esfuerzos y creado sinergias con entidades privadas y públicas para la inserción laboral de mujeres maltratadas y ha fortalecido su autonomía económica.</li> <li>• CEPAM ha fortalecido a organizaciones sociales de mujeres y jóvenes, redes y su capacidad de movilización social y política.</li> <li>• CEPAM ha generado nuevos liderazgos en pro de la igualdad de género.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LÍNEA 3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>VENTA DE SERVICIOS DE ASESORÍA, CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Brindar servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada, a empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ALCANCES DESEADOS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>RESULTADOS ESPERADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas se han sensibilizado en el enfoque de género.</p> <p>Empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas se han sensibilizado y capacitado en nuevas masculinidades.</p> <p>Empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas diseñan e implementan planes, políticas y estrategias de igualdad de género, empoderamiento de las mujeres</p> <p>Empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas y privadas implementas políticas y planes de prevención de la violencia de género y de delitos sexuales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El CEPAM ha realizado un diagnóstico y ha identificado potenciales públicos destinatarios para sus servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada.</li> <li>• El CEPAM ha diseñado oferta de servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada, para los distintos públicos destinatarios.</li> <li>• El CEPAM ha diseñado e implementado una estrategia de mercadeo de sus servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada.</li> <li>• El CEPAM ha firmado convenios y/o contratos de asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada con diversas instancias públicas y privadas, y los ha implementado con eficacia y eficiencia.</li> </ul> |

| LÍNEA 4                                                                                                                                                                     | FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                                                                                                        | Reposicionar al CEPAM y convertirla en una institución innovadora y sostenible.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ALCANCES DESEADOS:                                                                                                                                                          | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>El CEPAM ha logrado capitalizar su trayectoria y prestigio institucional.</p>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El CEPAM ha realizado un relanzamiento institucional y se ha posicionado en temas vigentes en el ámbito de la igualdad de género y los derechos de las mujeres en el país.</li> <li>• El CEPAM ha generado información y estadísticas sobre la población atendida, ha sistematizado casos emblemáticos, y los ha difundido.</li> <li>• El CEPAM ha difundido su trabajo y su trayectoria institucional a través de una campaña en las redes sociales.</li> <li>• CEPAM abre un espacio en los medios de comunicación masiva para difundir información generada en investigaciones y en casos sistematizados, y para posicionar planteamientos políticos en la coyuntura.</li> </ul> |
| <p>El CEPAM ha logrado sostenibilidad financiera, capitalizado su prestigio y trayectoria institucional, y ha repotenciado sus alianzas institucionales más relevantes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección Ejecutiva conjuntamente con el Colectivo de Dirección han buscado nuevas ideas, oportunidades y recursos, mediante el diseño e implementación de iniciativas y estrategias innovadoras de financiamiento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>El CEPAM ha diseñado una oferta diversificada de servicios, con tablas actualizadas de costos y con mecanismos de recuperación definidos.</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Colectivo de Dirección ha diseñado e implementado un Programa de Membresías Cotizantes que permiten al CEPAM contar con fondos para cubrir, al menos, los gastos fijos mensuales institucionales.</li> <li>• Los miembros del equipo técnico de CEPAM han identificado oportunidades, elaborado y negociado iniciativas/proyectos innovadores, con apoyo y supervisión de la Dirección Ejecutiva.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| LÍNEA 4, continuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Reposicionar al CEPAM y convertirla en una institución innovadora y sostenible.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ALCANCES DESEADOS:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>El CEPAM ha fortalecido su Colectivo de Dirección, el mismo que apoya el trabajo de la Dirección Ejecutiva en distintos frentes, define un posicionamiento político en la coyuntura y hace vocería en temas de género y derechos.</p> <p>Se ha fortalecido el liderazgo del CEPAM en la red nacional de centros de atención integral y casas de acogida, que ejecutan la política pública de prevención y atención de la violencia.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El Colectivo de Dirección del CEPAM ha identificado e integrado nuevos miembros a la Asamblea.</li> <li>El Colectivo de Dirección del CEPAM da las grandes directrices y orientaciones estratégicas a la Dirección Ejecutiva.</li> <li>El Colectivo de Dirección del CEPAM, conjuntamente con la Dirección Ejecutiva, han elaborado documentos de posicionamiento político en temas de coyuntura y han hecho vocería política en medios masivos y otros espacios.</li> <li>El Colectivo de Dirección del CEPAM y la Dirección Ejecutiva, han hecho lobby en distintas instancias de lo público y han incidido políticamente en temas relacionados al trabajo del CEPAM.</li> <li>El Colectivo de Dirección ha establecido una red de contactos con personas que antes fueron colaboradoras del CEPAM, para vincularlas en distintos niveles de colaboración actual.</li> <li>Se han fortalecido los mecanismos de interrelacionamiento, compromiso y rendición de cuentas de las distintas instancias institucionales del CEPAM.<br/>En el CEPAM se cumple y se hacer cumplir el Estatuto.</li> <li>El CEPAM ha fortalecido las alianzas con ONGs y organizaciones de la sociedad civil y del sector privado, en torno a propuestas políticas lideradas por el CEPAM.</li> </ul> |



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

| LÍNEA 4, continuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Reposicionar al CEPAM y convertirla en una institución innovadora y sostenible.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ALCANCES DESEADOS:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | RESULTADOS ESPERADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>El CEPAM ha desarrollado una institucionalidad funcional, pequeña pero versátil, con infraestructura adecuada para brindar servicios de calidad.</p> <p>El CEPAM cuenta con un equipo humano altamente calificado y comprometido con el trabajo institucional, que trabaja en un ambiente de confianza laboral y de horizontalidad, donde se promueve el aprendizaje continuo y el crecimiento personal y profesional del equipo de trabajo.</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• El CEPAM cuenta con una oficina adecuada para el funcionamiento de las distintas áreas institucionales, así como también con un equipo técnico y administrativo mínimo pero suficiente para brindar servicios de calidad.</li><li>• El CEPAM ha asegurado fondos para el funcionamiento permanente de sus áreas institucionales.</li><li>• El CEPAM ha generado e institucionalizado mecanismos que fomentan el crecimiento personal y profesional de su equipo de trabajo.</li><li>• El Colectivo de Dirección del CEPAM ha realizado, por lo menos una vez al año, talleres de motivación y cohesionamiento de todos los niveles institucionales.</li><li>• El Colectivo de Dirección del CEPAM ha participado, por lo menos una vez al año, en reuniones y/o talleres con el equipo técnico.</li><li>• La Dirección Ejecutiva trabaja en equipo, da directrices oportunas al equipo técnico, motiva y preserva a los y las mejores profesionales de las distintas áreas institucionales.</li><li>• El CEPAM incentiva la actualización de conocimientos, habilidades y destrezas de su equipo técnico y administrativo.</li></ul> |

## 5. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La planificación operativa será elaborada por el Colectivo de Dirección y la Dirección Ejecutiva siguiendo los planteamientos estratégicos y programáticos delineados en el presente Plan.

En este marco, la responsabilidad de la consultoría es presentar tres proyectos emblemáticos importantes, referidos a las líneas estratégicas 2, 3, 4 consecutivamente:

- Programa Modular de Desarrollo Personal
- Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial
- Proyecto de Membresías Cotizantes

### 5.1 Proyectos Emblemáticos

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Línea Estratégica 2</b>    | <b>EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES Y DE OTROS GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>    | <b>PROGRAMA MODULAR DE DESARROLLO PERSONAL DE LAS USUARIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>FIN DEL PROGRAMA</b>       | Diseñar un programa modular de desarrollo personal de las mujeres usuarias de los servicios del Centro de Atención Integral del CEPAM, que les permita poner las bases de su autonomía económica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>PROPÓSITO DEL PROGRAMA</b> | Lograr que las mujeres participantes desarrollen una nueva visión de sí mismas, de sus capacidades y de sus potencialidades, y diseñen un Plan de Vida que oriente su accionar para el logro de los cambios que quieren realizar en su vida.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un conjunto de talleres vivenciales para las mujeres que han terminado su tratamiento psicológico, ajustado a sus tiempos y necesidades.</li> <li>• Diseño de los materiales y recursos metodológicos a emplear en cada taller: música, mediación pedagógica de los contenidos, etc.</li> <li>• Diseño del esquema del Plan de Vida con espacios para las metas de corto, mediano y largo plazos, y en cada uno de los ámbitos de su vida: como mujer, como pareja, como madre, como socia de la organización, como pequeña empresaria, como profesional, etc.</li> </ul> |
| <b>QUIEN LIDERA</b>           | Colectivo de Dirección del CEPAM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>CON QUÉ ACTORES</b>        | Usuaris del Centro de Atención Integral del CEPAM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>TIEMPO</b>                 | 3 meses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Línea Estratégica 3</b>      | <b>VENTA DE SERVICIOS DE ASESORÍA, CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>      | <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>FIN DEL PROGRAMA</b>         | Contar con una oferta de servicios de consultoría y/o asistencia técnica especializada orientada a las empresas, que vincule las temáticas de responsabilidad social empresarial con la de prevención de la violencia de género.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>PROPÓSITO DEL PROGRAMA</b>   | Lograr que el CEPAM venda servicios de consultoría y/o asistencia técnica especializada a un grupo de empresas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar la experiencia que el CEPAM tiene en la capacitación a empresas.</li> <li>• Revisar bibliografía de experiencias de capacitación empresarial en temas de prevención de la violencia de género</li> <li>• Diseñar los contenidos de la capacitación elaborando un Plan Modular</li> <li>• Elaborar los módulos de capacitación</li> <li>• Elaborar los materiales de mediación pedagógica</li> <li>• Elaborar un brochure con la propuesta a las empresas</li> <li>• Identificar un conjunto de empresas y tomar los contactos</li> <li>• Visitar las empresas y vender los servicios</li> </ul> |
| <b>TIPO DE MÓDULOS y COSTOS</b> | <p>El Plan Modular puede venderse como paquete completo o por módulo, en la medida que puede haber empresas que quieran hacer un solo módulo y ver si después se animan a continuar, pero también puede haber empresas que quieran realizar el Plan Modular Completo.</p> <p>Estimar los costos de cada módulo y del Plan completo, con una cierta versatilidad que pueda combinar el valor por persona capacitada, por tipo de empresa (empresas pequeñas, medianas o grandes). A mayor número de personas a capacitar, menor el costo individual.</p>                                                                                               |
| <b>QUIEN LIDERA</b>             | Colectivo de Dirección del CEPAM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>CON QUÉ ACTORES</b>          | Comisión del Colectivo de Dirección del CEPAM y Dirección Ejecutiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>TIEMPO</b>                   | 6 meses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Línea Estratégica 4    | SOSTENIBILIDAD FINANCIERA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DEL PROYECTO    | <b>MEMBRESÍAS COTIZANTES DEL CEPAM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| FIN DEL PROGRAMA       | Contar permanentemente con un conjunto de personas sensibilizadas y con compromiso por la no violencia de género, que entreguen contribuciones económicas periódicas al CEPAM y que reciban informes anuales sobre las atenciones brindadas a víctimas de violencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| PROPÓSITO DEL PROGRAMA | Lograr que el CEPAM cuente con un ingreso monetario permanente que le permita sostener financieramente a un equipo técnico altamente calificado y que brinde un servicio integral (legal, social y psicológico) a víctimas de violencia de género.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| RESULTADOS ESPERADOS   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elabora un brochure que dé cuenta de la trayectoria del CEPAM en el tema de violencia de género y de su experticia en el abordaje de las temáticas de violencia de género.</li> <li>• Se diseña el tipo de membresías y la credencial que acredita a las personas cotizantes</li> <li>• Se cuenta con una lista de posibles cotizantes, personas e instituciones a visitar.</li> <li>• Se diseña, organiza e implementa la campaña “Mi aporte a una vida sin violencia de género”</li> <li>• Se cuenta con el sistema de cobro por tarjeta de crédito</li> <li>• Se cuenta con una base actualizada de datos de personas cotizantes</li> <li>• Se elaboran y entregan los informes anuales</li> </ul> |
| TIPO DE MEMBRESÍAS     | Plata: de 1 a 30 dólares mensuales<br>Oro: de 30 a 60 dólares mensuales<br>Platino: más de 60 dólares mensuales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| QUIEN LIDERA           | Presidenta del Colectivo de Dirección del CEPAM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| CON QUÉ ACTORES        | Colectivo de Dirección del CEPAM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| TIEMPO                 | 1 año                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| NIVEL TERRITORIAL      | Primera Etapa: Quito<br>Segunda Etapa: Nacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



# Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer

## VI. ANEXOS

### Bibliografía

Alfaro, María Cecilia. 1999. Develando el género: elementos conceptuales básicos para entender la equidad UICN - Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José, Costa Rica.

ACSUR – Las Segovias. 2006. Cuestiones esenciales sobre género. Madrid, España

Barreiro, Line. 1996. Las cuotas mínimas de participación de las mujeres: un mecanismo de acción afirmativa. Citado en Camacho Rosalía y otras. Centro Mujer y Familia. San José, Costa Rica.

Below, Patrick J., Morrissey George L., Acomb Betty L. 1987. The Executive Guide to Strategic Planning Jossey-Bass Inc., Publishers, USA.

Blanco, Lara y Rodríguez, Guiselle. 1999. Módulo 7: Candil en la calle y luz en la casa. Serie Hacia la Equidad. UICN - Fundación Arias. San José, Costa Rica.

Bobadilla, Percy. 2004. La Gerencia Social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. Debates en Sociología No. 29. PUCP. Lima – Perú.

Earl, Sarah; Carden Fred; Smutylo Terry. 2001. Mapeo de Alcances. Unidad de Evaluación del CIID. CIID. Canadá.

Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M., Pfeiffer J. William. 1999. Planeación Estratégica Aplicada”, Edit. Mc graw Hill, Colombia.

IIDH, Instituto Interamericano de Derechos Humanos. Guía de capacitación en derechos humanos de las mujeres. Tejiendo el cambio. San José, Costa Rica, 1999.

Ortiz, Alfredo y Rivero, Guillermo. 2007. DESMITIFICANDO LA TEORÍA DEL CAMBIO. PACT.

Ossorio, Alfredo. 2003. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. Instituto Nacional de Administración Pública. Buenos Aires – Argentina.

Retolaza, Iñigo. 2010. Teoría de Cambio: Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. HIVOS- PNUD.