



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad (LES)

Estrategia para el fortalecimiento de la Red de Puntos Focales de Género: Tejiendo confianza,  
identidad y acción colectiva para la igualdad

Presentado por:

Eliana Andrea González Benavides

Bogotá, D.C. 26 de enero de 2026



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad (LES)

Estrategia para el fortalecimiento de la Red de Puntos Focales de Género: Tejiendo confianza, identidad y acción colectiva para la igualdad

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Eliana Andrea González Benavides

Bajo la dirección de:

María Carolina Herrera Irurita

Bogotá, D.C. 26 de enero de 2026

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Agradecimientos .....   | 6  |
| Dedicatoria .....   | 7  |
| Declaración de Originalidad y Autonomía .....   | 9  |
| Declaración de Exoneración de Responsabilidad .....                                     | 10 |
| Lista de Figuras .....  | 11 |
| Lista de Tablas .....   | 12 |
| Abreviaturas .....  | 13 |
| Glosario .....  | 14 |
| Anexos .....  | 18 |
| Resumen Ejecutivo .....   | 19 |
| Palabras clave .....  | 20 |
| Abstract .....  | 21 |
| Keywords .....  | 22 |
| Introducción .....  | 23 |
| Objetivo general .....  | 28 |
| Objetivos específicos .....   | 28 |
| Descripción del Contexto Organizacional .....   | 30 |
| Marco Normativo Internacional .....   | 35 |
| Transversalización del enfoque de género en construcción de paz .....                   | 38 |
| Marco Normativo Nacional .....  | 41 |
| Marco Normativo Institucional .....   | 43 |
| Descripción de la Problemática Organizacional .....                                     | 47 |
| Trayectoria de la Entidad Nacional en la Transversalización del Enfoque de Género. .... | 48 |
| Red de Puntos Focales de Género .....   | 49 |

|  |    |
|--|----|
| Descripción de la Metodología Empleada para Resolver la Problemática Organizacional..  | 53 |
| Herramientas de análisis inductivo .....   | 56 |
| Encuestas y espacios de diálogo en el marco de talleres de formación y seguimiento con Puntos Focales de Género.....   | 56 |
| Espacio de diálogo con integrantes de la Mesa Institucional de Género.....   | 63 |
| Herramientas de análisis estratégico y de equipos de alto rendimiento.....   | 67 |
| Matriz DOFA.....   | 67 |
| Modelos teóricos de equipos de alto rendimiento .....  | 68 |
| Descripción de la Propuesta Integral para dar Solución a la Problemática Organizacional.   | 76 |
| Eje 1. Alineación estratégica y legitimidad institucional de la Red de Puntos Focales de Género .....  | 77 |
| Acción 1. Clarificación y socialización de lo que implica ser PFG para alinear expectativas individuales y colectivas de la red.....   | 78 |
| Acción 2. Posicionamiento estratégico de la RPFPG en la Entidad Nacional en pro de su visibilización y reconocimiento como una iniciativa técnica y legítima .....                 | 78 |
| Acción 3. Articulación regular con dependencias estratégicas para la ampliación de la incidencia de la RPFPG y la integración del enfoque de género en procesos estratégicos ..... | 79 |
| Eje 2. Construcción de confianza y sentido de pertenencia de la red .....  | 80 |
| Acción 1. Desarrollo de espacios periódicos de encuentro y diálogo seguro.....   | 80 |
| Acción 2. Consolidación de sentido de pertenencia y corresponsabilidad de la RPFPG.  | 80 |
| Eje 3. Fortalecimiento de la capacidad técnica y de habilidades blandas en la RPFPG .....  | 81 |
| Acción 1. Formación Técnica continua para la homogenización del conocimiento técnico en la TEG a través del apalancamiento en liderazgos internos y aliados externos .....         | 81 |
| Acción 2. Desarrollo de habilidades blandas a favor del fortalecimiento del liderazgo, la comunicación y la gestión del cambio.....  | 82 |
| Diseño de un kit pedagógico con metodologías participativas.....   | 83 |

|  |     |
|--|-----|
| Eje 4. Orientación progresiva a resultados y a la sostenibilidad de la RPFG .....        | 83  |
| Ajuste y mejora continua del plan de trabajo de la RPFG.....                             | 84  |
| Implementación de un sistema básico de seguimiento y monitoreo .....                     | 84  |
| Sistematización de experiencias y aprendizajes .....                                     | 84  |
| Eje Transversal. Comunicación y articulación interna y con la MIG (Eje transversal)....  | 85  |
| Acompañamiento y comunicación constante .....  | 85  |
| Esquema para el fortalecimiento de la RPFG: Pilares estratégicos y líneas de acción..... | 85  |
| Recomendaciones .....  | 89  |
| Conclusiones.....  | 95  |
| Referencias.....   | 97  |
| Anexos Técnicos.....   | 101 |

## Agradecimientos

A mi tutora Carolina, mi admiración total por la manera humana y generosa con la que acompañó este proceso en el cual he corroborado que los cambios nacen de quienes creen, incluso cuando nadie está mirando; de quienes trabajan con coherencia, aun en medio de desafíos y de quienes enseñan con el ejemplo antes que con las palabras. Gracias por cada espacio compartido a nivel laboral y académico, por la confianza que permitió que este trabajo avanzara con mayor propósito y por abrir camino con la formulación de la política institucional de género, cuyo impacto continúa inspirando y transformando.

A la profesora Clara, gracias por su amabilidad, por compartir todo su conocimiento, por su compromiso incansable y la claridad con la que orientó cada espacio dentro y fuera del aula de clase. Gracias por sembrar motivación, por compartir su experiencia con generosidad y por demostrar que la enseñanza puede inspirar, acompañar y transformar al mismo tiempo.

A Rafael Piñeros, director del Programa, por su liderazgo integral, su sentido humano y su constante apertura para orientar, inspirar y promover espacios de aprendizaje significativos. Su acompañamiento ha sido ejemplo de cómo el conocimiento y la empatía pueden coexistir para formar líderes comprometidos con la transformación social y el bienestar colectivo.

*Eliana A. González Benavides*

## Dedicatoria

A Dios y a Mamita María, por su amor infinito y constante. Por ser mi fortaleza, consuelo y refugio en cada reto de este camino de aprendizaje.

A mi mamá y a mi papá, los motores de mi vida, quienes con su apoyo incondicional y sus voces de aliento han estado siempre presentes en cada paso. La vida, a veces, nos enfrenta a pruebas que parecen no tener respuesta. El Alzheimer nos ha mostrado que la memoria puede desvanecerse, pero el amor encuentra siempre nuevas formas para permanecer. Gracias mamá por mostrarme que el amor no necesita ser recordado para existir, y que aun cuando la mente olvida, el corazón jamás deja de reconocer.

A mi tía, por su presencia y cariño constante en los momentos más significativos de mi vida.

A las compañeras co-fundadoras de la Mesa Institucional de Género, por el compromiso y convicción compartidos que dejaron en la institución un gran legado que permanece.

A Salomé, una gran lideresa quien con su lucha, convicción y entrega respaldó cada esfuerzo realizado en la transversalización del enfoque de género junto a su equipo compuesto de personas y profesionales increíbles. Gracias porque tu disposición, empatía, escucha, proactividad y perrenque fueron faro y motor en los momentos más desafiantes. Gracias por inspirar con tu ejemplo y por dejar una huella imborrable en este camino.

A Martín y a Marcelo con quienes tuve el privilegio de compartir escenarios de formación desde el año 2017, cuando apenas se daban los primeros pasos en la Transversalización del Enfoque de Género dentro de la institución. Gracias por su dedicación, compromiso y por ser ese vehículo movilizador que ha contribuido a que hoy la entidad sea reconocida como una organización avanzada en esta materia. Sus conversaciones, capacidad de escucha y la generosa transferencia de metodologías y conocimientos marcaron una diferencia invaluable a la hora de liderar procesos con sentido, profundidad y coherencia.

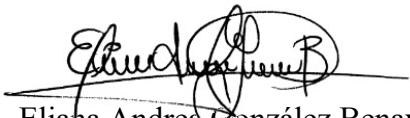
A quien llegó sin prisa y hoy camina conmigo. Gracias por coincidir.

*Eliana A. González Benavides*

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

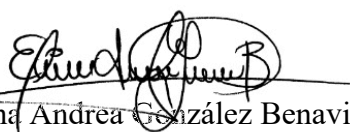


Eliana Andrea González Benavides

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de enero de 2026

### **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Eliana Andrea González Benavides

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de enero de 2026

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b> Valores organizacionales.....                | 48 |
| <b>Figura 2.</b> Participación Puntos Focales de Género ..... | 58 |
| <b>Figura 3.</b> Logros identificados .....                   | 63 |
| <b>Figura 4.</b> Desafíos identificados .....                 | 64 |
| <b>Figura 5.</b> Matriz DOFA .....                            | 67 |
| <b>Figura 6.</b> Las 5 disfunciones de un equipo .....        | 72 |
| <b>Figura 7.</b> Disfunciones de la RPPG .....                | 73 |
| <b>Figura 8.</b> Principales problemáticas RPPG.....          | 75 |

## Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Marco normativo internacional.....                   | 36 |
| <b>Tabla 2.</b> Marco normativo en DDR y la construcción de paz..... | 40 |
| <b>Tabla 3.</b> Marco normativo nacional .....                       | 41 |
| <b>Tabla 4.</b> Marco normativo institucional.....                   | 44 |
| <b>Tabla 5.</b> Ruta Metodológica del Estudio.....                   | 55 |

## Abreviaturas

**AE:** Alianzas Estratégicas.

**CEDAW:** Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer.

**CI:** Cooperación Internacional.

**DDR:** Desarme, Desmovilización y Reintegración.

**DOFA:** Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

**FBA:** Folke Bernadotte Academy.

**GESCO:** Gestión del conocimiento.

**MIG:** Mesa Institucional de Género.

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas.

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo.

**PFG:** Puntos Focales de Género.

**PIMEG:** Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género.

**RPFG:** Red de Puntos Focales de Género.

**TEG:** Transversalización del Enfoque de Género.

## Glosario

**Agenda 2030:** es un consenso multilateral entre gobiernos y diversos actores como la sociedad civil, el sector privado y la academia quienes tienen la capacidad de fomentar políticas nacionales que reconozcan a las personas, la paz, la prosperidad compartida, el planeta y las alianzas como principales rectores compartidos y universales. Bajo estos principios se deben desarrollar estrategias y políticas globales, regionales y nacionales a favor de una sociedad más igualitaria (CEPAL, 2024).

**Enfoque de Género:** El enfoque de género, es una herramienta de análisis que tiene como objetivo la identificación y caracterización de las particularidades contextuales y situaciones experimentadas por las personas en concordancia con su sexo y los constructos sociales/roles tradicionales asignados a dicho sexo, con el fin de detectar las implicaciones y diferencias económicas, políticas, psicológicas, culturales y jurídicas, identificando brechas y patrones de discriminación (DANE, 2022).

**Gobernanza:** la gobernanza se concibe como el conjunto de procesos, estructuras, normas y relaciones entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar asuntos de interés público en el marco de la corresponsabilidad, el cual incluye instituciones tanto formales como informales (ciudadanía y sus distintos mecanismos de organización temporal y/o espontánea). De esta forma, es una manera de acción conjunta que permite la atención y solución a problemáticas sociales (Whittingham Munévar, 2010).

**Gobernanza colaborativa:** Enfoque de gestión pública orientado al trabajo en red, mediante el cual diferentes actores coordinan acciones, comparten responsabilidades y toman decisiones de forma conjunta, a través de relaciones basadas en la confianza, el diálogo y la

corresponsabilidad, con el fin de generar valor público y resultados sostenibles (Ansell & Gash, 2008).

**Igualdad de género:** La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños. Igualdad no significa que las mujeres y los hombres son o deban ser iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán del hecho que una persona haya nacido hombre o mujer. Implica que se tienen en cuenta los intereses, necesidades y prioridades tanto de hombres como mujeres, reconociendo la diversidad entre los diferentes grupos de mujeres y hombres (Gonzalez y Weinstein, 2017).

**Justicia Social:** Se basa en la igualdad de oportunidades y en los derechos humanos, más allá del concepto tradicional de justicia legal. Está basada en la equidad y es imprescindible para que cada persona pueda desarrollar su máximo potencial y para una sociedad en paz (UNICEF, 2025).

**Mesa Institucional de Género:** una iniciativa creada en el 2018 mediante resolución, adscrita a la Dirección General cuyo objetivo consiste en contribuir a un ambiente laboral justo y digno a través de la asesoría, coordinación y seguimiento de acciones de transversalización del enfoque de género en la Entidad Nacional teniendo en cuenta el nivel central y los equipos de trabajo a nivel territorial.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad. En total son 17 ODS y se encuentran integrados de tal manera

que la acción en un área se reflejará en otras, incidiendo así en el equilibrio entre la sostenibilidad social, económica y ambiental (PNUD, 2024).

**Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género:** promueve una serie de acciones afirmativas orientadas a erradicar estereotipos de género y a fomentar un entorno inclusivo en todos los procesos y procedimientos internos de la entidad, incluyendo los procesos de contratación de personal y la contratación de servicios tercerizados. La política pretende promover la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad, asegurando la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres desde el enfoque de género, fortaleciendo el ambiente laboral más justo y seguro (Herrera Ururita et al., 2024).

**Punto Focal de Género (PFG):** Un Punto Focal de Género es una persona dentro de una organización designada para ser un catalizador y facilitador de la integración de la perspectiva de género en todas las actividades y políticas, actuando como enlace con la instancia rectora de género en la organización para sensibilizar, asesorar y asegurar que las necesidades y experiencias de mujeres y hombres se consideren por igual en proyectos y estrategias, promoviendo así la igualdad de género en el entorno laboral y más allá (OIT, 2006).

**Red de Puntos Focales de Género (RPF):** iniciativa dinamizadora a nivel institucional conformada por representantes designados de las diferentes dependencias de la entidad, quienes actúan como enlaces entre la instancia rectora de género y las distintas dependencias misionales y administrativas en pro de la difusión de lineamientos técnicos y la movilización de capacidades internas (United Nations, 2023)

**Transversalización del Enfoque de Género (TEG):** proceso que consiste en integrar la perspectiva de género en todas las políticas, programas y actividades de una organización, institución o gobierno. Esto significa que se tienen en cuenta las diferentes necesidades y

experiencias de las mujeres y los hombres, así como las desigualdades de género que existen (Naciones Unidas, s.f.).

**Valor Público:** el valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población (Función Pública, 1969).

**Innovación pública:** consiste en la creación e inclusión de cambios significativos en los servicios del Estado, con el propósito de lograr una mayor eficiencia de las instituciones e incrementar el aporte de éstas en el proceso de atención y satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. Lo anterior, aprovechando y fortaleciendo las capacidades de las entidades del Estado para generar valor público (DNP, 2021).

## Anexos

|   |     |
|---|-----|
| <b>Anexo A.</b> Cuestionario de Diagnóstico del equipo (Bruce Tuckman) .....      | 101 |
| <b>Anexo B.</b> Las Cinco Disfunciones de un Equipo – Valoración del Equipo ..... | 105 |

## Resumen Ejecutivo

Estrategia para el fortalecimiento de la Red de Puntos Focales de Género: Tejiendo confianza, identidad y acción colectiva para la igualdad

En las últimas décadas, la inclusión del enfoque de género se ha posicionado como un eje neurálgico en la agenda del desarrollo sostenible, aunando esfuerzos y consolidando compromisos a través de marcos normativos internacionales, nacionales e institucionales que promuevan la igualdad, la garantía de derechos y la construcción de sociedades más justas e inclusivas. Es así, como dichos esfuerzos han permeado el quehacer de entidades públicas, las cuales enfrentan desafíos al momento de implementar de manera efectiva el enfoque como un eje transversal en su gestión y generación de valor público.

La entidad nacional objeto de estudio del presente trabajo, ha implementado la Red de Puntos Focales de Género (RPFG) como una iniciativa clave para la dinamización y el apalancamiento de la transversalización del enfoque de género (TEG), evidenciando dinámicas y complejidades inherentes a su nivel de madurez, su posicionamiento y capacidad de incidencia institucional, la homogeneidad de capacidades técnicas y relacionales y la comunicación interna, lo que ha restringido su contribución estratégica y su potencial de transformación cultural.

En consecuencia, el objetivo del presente trabajo consiste en proponer una estrategia integral para el fortalecimiento de la Red de Puntos Focales de Género a partir de la identificación de dinámicas, oportunidades de mejora, disfunciones del equipo, barreras y elementos facilitadores, para así robustecer los procesos institucionales asociados a la implementación del enfoque de género en la Entidad Nacional. Para ello, se consolidó el marco normativo con los principales hitos de la TEG que encuadran las acciones implementadas. Con la

adopción de un enfoque descriptivo – analítico se realizó un diagnóstico del funcionamiento de la RPPG, obteniendo incluso algunos datos cuantificables en la caracterización, los cuales fueron complementados con los resultados de la aplicación de modelos de desarrollo de equipos de alto rendimiento con el fin de identificar la etapa en la cual se encuentra la red como equipo y sus principales disfunciones.

Si bien el estudio no contempla la implementación de la estrategia, a partir de los hallazgos obtenidos, se propone un esquema de ejes de trabajo y líneas de acción alrededor de la alineación estratégica y legitimidad institucional de la Red de Puntos Focales de Género, la construcción de confianza y sentido de pertenencia, el fortalecimiento de la capacidad técnica y de habilidades blandas, la orientación progresiva hacia resultados y la sostenibilidad y el fortalecimiento de la comunicación y articulación tanto interna como con la Mesa Institucional de Género (MIG), como instancia rectora para la transversalización del enfoque de género.

De esta forma, el trabajo aporta a la organización una hoja de ruta concreta para fortalecer la RPPG con indicadores de gestión y de impacto, plazos, beneficios, limitaciones fortalezas, sirviendo como base para futuros procesos de seguimiento y evaluación de la implementación de la transversalización del enfoque de género, contribuyendo a una incidencia efectiva, una cultura institucional más coherente, colaborativa y orientada a la igualdad de género a través de un cambio organizacional sostenible.

### **Palabras clave**

Transversalización del enfoque de género, estrategia, sostenibilidad, equidad, equipo de alto rendimiento

## Abstract

### Strategy for Strengthening the Gender Focal Point Network: Building Institutional Trust, Shared Identity, and Collective Action to Advance Gender Equality

In recent decades, the inclusion of the gender approach has positioned itself as a central axis in the sustainable development agenda, uniting efforts and consolidating commitments through international, national and institutional regulatory frameworks aimed at promoting equality, guaranteeing rights and fostering more just and inclusive societies. These efforts have permeated the work of public entities, which face significant challenges in effectively implementing this approach as a cross-cutting theme in their management and public value creation.

The national public institution under study has established the Gender Focal Point Network (GFPN) as a key mechanism to advance and leverage the mainstreaming of the gender approach. However, its functioning reveals dynamics and complexities associated with its level of maturity, its positioning and institutional influence, the heterogeneity of technical, relational and communication capacities, as well as, internal coordination. These factors have limited its strategic contribution and its potential for institutional cultural transformation.

Therefore, the objective of this study is to propose a comprehensive strategy for strengthening the Gender Focal Points Network based on the identification of internal dynamics, opportunities for improvement, team dysfunctions, barriers and facilitating elements, in order to reinforce the institutional processes related to the implementation of the gender approach in the National Entity. To this end, the regulatory framework was consolidated highlighting the main milestones of Gender Mainstreaming that frame the implemented actions.

Adopting a descriptive-analytical approach, a diagnosis of the functioning of the GFPN was carried out, even obtaining some quantifiable data in the characterization. These findings were complemented by the application of high-performance team development models in order to identify the stage in which the network finds itself as a team and its main dysfunctions.

Although this study does not contemplate the implementation of the strategy, based on the findings obtained, a scheme of work axes and lines of action is proposed around the strategic alignment and institutional legitimacy of the Network of Gender Focal Points, trust – building and sense of belonging, the strengthening of technical capacity and soft skills, the progressive orientation towards results and sustainability and the strengthening of communication and articulation both internally and with the Institutional Gender Roundtable, as the governing body.

In this way, the study provides the organization with a concrete roadmap to strengthen the Gender Focal Point Network with management and impact indicators, timelines, benefits, limitations, and strengths. This serves as a basis for future monitoring and evaluation processes of mainstreaming the gender approach, contributing to effective advocacy, a more coherent and collaborative institutional culture oriented toward gender equality through sustainable organizational change.

**Keywords**

Gender mainstreaming, Strategy, sustainability, gender equity, high-performing team

## Introducción

En las últimas décadas, la inclusión de del enfoque de género, se ha posicionado como un eje neurálgico en la agenda de los países y de las organizaciones a nivel mundial, dada su importancia en el marco del desarrollo sostenible, en tanto incorpora la premisa consistente en que el bienestar humano no puede lograrse sin inclusión, equidad y garantía de derechos. Organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas han señalado brechas de género sistemáticas persistentes que impactan de manera desproporcionada a las mujeres, quienes a pesar de representar la mitad de la población mundial, ocupan el 30% en puestos gerenciales y asumen una carga de trabajo de cuidado no remunerado 2,5 veces mayor que los hombres (ONU Mujeres, 2023).

En este contexto, diversos marcos normativos internacionales, nacionales e institucionales, instan la incorporación del enfoque de género de forma transversal, en todos los sectores de la sociedad, permeando las diferentes esferas del quehacer institucional y social, entre ellas, en la gestión pública. Dichos marcos normativos, ha influido de igual manera a los países que hacen parte de estas agendas, dentro de las cuales Colombia es nación signataria, fomentando acciones para la Transversalización del Enfoque de Género (TEG) en el sector público en pro de la generación de valor público<sup>1</sup>, la sostenibilidad en las políticas y la mejora en la calidad institucional.

Es importante mencionar que el concepto Transversalización del Enfoque de Género (TEG) o Gender Mainstreaming por su denominación en inglés, es entendido *como el proceso que consiste en integrar la perspectiva de género en todas las políticas, programas y actividades*

---

<sup>1</sup> Entendido como *el valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población* (Función Pública, 1969)

*de una organización, institución o gobierno. Esto significa que se tienen en cuenta las diferentes necesidades y experiencias de las mujeres y los hombres, así como las desigualdades de género que existen* (UN Women, 2014).

En el caso de la Entidad Nacional<sup>2</sup> objeto del presente estudio perteneciente al sector de paz, y encargada del liderazgo de procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), la Transversalización del Enfoque de Género (TEG) ha sido incorporada de manera progresiva desde el año 2016, en consonancia con los compromisos internacionales asumidos por Colombia como Estado miembro de la Organización de las Naciones Unidas. Estos compromisos incluyen, entre otros, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, particularmente el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5, así como las resoluciones del Consejo de Seguridad sobre Mujeres, Paz y Seguridad, UNSCR 1325 y subsiguientes.

Es así, como gracias al trabajo voluntario de profesionales y al apoyo de la cooperación sueca, en el año 2022 se crea la Red de Puntos Focales de Género de la Entidad Nacional como un mecanismo institucional específico orientado a la operativización para la integración del enfoque en la gestión institucional y en los procesos de toma de decisiones, el fortalecimiento de capacidades, el fomento de la corresponsabilidad y el trabajo colaborativo articulado entre dependencias para tal fin (OECD, 2023), consolidándose como una buena práctica pionera en la gestión pública.

La Red está conformada por representantes designados de las diferentes dependencias denominados Puntos Focales de Género (PFG), quienes actúan como catalizadores y facilitadores de la integración de la transversalización del enfoque de género en la organización y

---

<sup>2</sup> En cumplimiento de los criterios éticos y metodológicos de confidencialidad, el nombre de la entidad analizada ha sido anonimizado. Por ello, en las secciones subsiguientes se utilizará la denominación “**Entidad Nacional**” para aludir a la institución objeto de estudio. De igual manera, los nombres de las dependencias y/o equipos de trabajo fueron modificados para garantizar la reserva institucional.

como enlaces entre la instancia rectora de la materia y las distintas dependencias misionales y administrativas en pro de la difusión de lineamientos técnicos y la movilización de capacidades internas (United Nations, 2023).

De esta manera, la Red de Puntos Focales busca fortalecer las capacidades institucionales para la implementación de políticas de igualdad de género, fomentando la corresponsabilidad, la cohesión organizacional y la sostenibilidad de las acciones. Tal como lo señalan organismos como la OCDE, los mecanismos de transversalización del enfoque de género requieren estructuras internas claras, capacidades técnicas adecuadas y condiciones relacionales favorables para producir resultados efectivos y sostenibles en el tiempo (OCDE, 2023).

Sin embargo, el impacto en las acciones y esfuerzos que esta iniciativa ha tenido al interior de la institución no ha sido el esperado, presentando oportunidades de mejora para su consolidación como un equipo de alto rendimiento. Dentro de los principales desafíos se encuentra la falta de claridad en el rol de PFG, la dificultad en el funcionamiento de un trabajo colaborativo en red reflejando debilidades tanto estructurales como relacionales asociadas a la legitimidad institucional de la iniciativa, la heterogeneidad de capacidades técnicas y la incidencia limitada de los procesos estratégicos de la Entidad Nacional.

Lo anterior, incide directamente en el desempeño colectivo de la RPPG y en su contribución al cambio efectivo organizacional y a la transformación efectiva de prácticas, procesos y cultura institucional. Estas dificultades se ven además acentuadas por las características propias de la entidad, inherentes al sector de paz y con una trayectoria marcada por lógicas de seguridad, jerarquía y toma de decisiones centralizadas, las cuales han restringido históricamente la incorporación de enfoques relacionales, diferenciales y de cuidado.

Con el fin de abordar esta problemática, el presente trabajo adopta un enfoque cualitativo, el cual resulta pertinente para el análisis de fenómenos organizacionales complejos y procesos de cambio institucional, en tanto permite comprender percepciones, significados, relaciones y dinámicas internas desde la experiencia de los actores involucrados (Creswell, 2014). La elección de este enfoque se sustenta, además, en la carencia de información institucional sistematizada previa al desarrollo del presente trabajo, en el marco del año 2023 y primer semestre del 2024, tales como diagnósticos, informes consolidados o evaluaciones formales que dieran cuenta del funcionamiento, nivel de madurez y capacidad de incidencia de la RPPG.

En este sentido, el estudio se plantea como un ejercicio orientado a la comprensión de un fenómeno organizacional incipientemente documentado a nivel institucional y a nivel país, permitiendo identificar factores estructurales, relacionales, institucionales y contextuales que inciden en la TEG en la Entidad Nacional.

La metodología empleada para el desarrollo del trabajo, combina técnicas de recolección de información como encuestas y espacios de diálogo, junto con herramientas de análisis estratégico y de equipos de alto rendimiento, tales como la matriz DOFA, el Modelo de Desarrollo de Equipos de Tuckman y el Modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo de Lencioni. Este abordaje metodológico se justifica teóricamente en tanto permite analizar de manera integral las condiciones organizacionales y las dinámicas relacionales que influyen en el desempeño de equipos que operan en red de forma colaborativa (Ansell & Gash, 2008), destacando la importancia de diagnósticos integrales para orientar intervenciones coherentes, progresivas y ajustadas al nivel de madurez de las iniciativas institucionales (Kotter, 1996).

La importancia de abordar esta problemática radica en que la TEG no constituye únicamente un compromiso ético o normativo, sino un requisito fundamental para la eficacia,

legitimidad y sostenibilidad de las políticas públicas. En el caso colombiano, los compromisos asumidos en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la Plataforma de Acción de Beijing, las resoluciones del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas y la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad, entre otros instrumentos, demandan la existencia de mecanismos nacionales e institucionales sólidos que permitan traducir dichos compromisos en prácticas concretas.

En este sentido, fortalecer la RPPG de la Entidad Nacional resulta clave para garantizar una implementación efectiva del enfoque de género en una entidad con un rol estratégico en la construcción de paz, fortaleciendo así, su capacidad para la generación de valor público, al poder implementar acciones sensibles a las realidades de la población de forma diferenciada y al diseño de políticas y procedimientos más eficaces y legítimos ante la ciudadanía, estando lo anterior alineado con el cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), marco orientador de la política pública en Colombia.

Asimismo, el fortalecimiento de la Red de Puntos Focales de Género, contribuye a fomentar procesos de cambio organizacional hacia prácticas colaborativas, corresponsables y coherentes con los principios de buen gobierno y gobernanza pública. Es así, como la Red no solo ve como un mecanismo de implementación y coordinación, sino de igual forma, se concibe como un habilitador de aprendizajes, innovación y sostenibilidad de las acciones.

En consecuencia, la principal contribución de este trabajo consiste en proponer una estrategia integral y secuencial para el fortalecimiento de la Red de Puntos Focales de Género de la Entidad Nacional, sustentada en evidencia empírica y en referentes teóricos sobre cambio organizacional, gobernanza colaborativa y desarrollo de equipos de alto desempeño. Dicha propuesta busca no solo mejorar el funcionamiento y la incidencia de la RPPG en la

implementación de la TEG, sino también aportar insumos analíticos y metodológicos replicables para otras entidades públicas que enfrentan desafíos similares en la transversalización del enfoque de género.

Es importante resaltar, que por consideraciones éticas y en coherencia con el enfoque participativo del presente estudio, los hallazgos derivados de la información recopilada mediante encuestas, talleres y espacios de diálogo, los cuales involucraron directamente a las personas integrantes de la Red de Puntos Focales de Género, serán socializados con la Entidad Nacional. Este ejercicio se concibe como un retorno responsable de la información, orientado a fortalecer los procesos de aprendizaje institucional, promover la transparencia y facilitar la apropiación de los resultados por parte de los actores involucrados.

De manera explícita los objetivos estipulados para el desarrollo del presente trabajo son los siguientes:

### **Objetivo general**

Proponer una estrategia integral para el fortalecimiento de la Red de Puntos Focales de Género que permita superar las disfunciones presentadas como equipo, teniendo en consideración las barreras y elementos facilitadores para la optimización de su articulación y desempeño y así, garantizar la debida transversalización del enfoque de género dentro de la Entidad Nacional

### **Objetivos específicos**

Consolidar los principales hitos del marco normativo internacional, nacional e institucional de la Transversalización del Enfoque de Género para contextualizar i) la

importancia de ésta como eje de desarrollo sostenible y justicia social y ii) el rol estratégico de la RPPG dentro de la Entidad Nacional.

Elaborar un diagnóstico de la RPPG de la Entidad Nacional, identificando el nivel de madurez de la iniciativa, las dinámicas internas, organizacionales y disfunciones que inciden en su desempeño e institucionalización.

Proponer ejes estratégicos de trabajo que permitan enmarcar unas líneas de acción concretas para la Red de Puntos Focales de Género en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de lograr una incidencia óptima en el cambio organizacional mediante la implementación de la transversalización del enfoque de género en la Entidad Nacional, convirtiéndola en una iniciativa sostenible y de alto rendimiento.

## Descripción del Contexto Organizacional

Como se abordó en el acápite anterior, el concepto de desarrollo ha tenido un cambio significativo al concebirse no solo bajo un enfoque centrado en la economía a favor de un crecimiento material, sino que además, integra la dimensión social, ambiental e institucional. Este cambio de paradigma ha permitido que el concepto de desarrollo sostenible ocupe un lugar prioritario en la agenda global, incorporando el principio de corresponsabilidad. Un compromiso compartido entre Estados, sector privado, sociedad civil y ciudadanía, en la construcción de un futuro justo, inclusivo y ambientalmente viable en el marco del bien común, de la garantía de derechos y de la reducción de brechas y desigualdades, entre ellas, las basadas en género.

En este contexto, la igualdad de género se reconoce no solo como un requisito del desarrollo sostenible, sino como un imperativo de justicia social. De acuerdo con ONU Mujeres, ésta implica la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades entre mujeres y hombres, niñas y niños. Es decir, que sus oportunidades no estén determinadas por el hecho de haber nacido mujer u hombre. Esto conlleva a reconocer sus intereses, necesidades y prioridades, así como la diversidad existente entre los diferentes grupos sociales (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica; ONU Mujeres, 2017).

A pesar de los esfuerzos corresponsables para alcanzar un cambio tangible, el progreso hacia la paridad de género a nivel global, continúa siendo lento y desigual. Según la CEPAL, después de la pandemia se necesitarán 132 años para alcanzar la paridad plena, cifra cercana al Índice Global de Brecha de Género 2024 del Foro Económico Mundial, el cual proyecta que la paridad total global podrá tardar hasta 134 años en alcanzarse, con un 31,5% de la brecha aún por cerrar a escala mundial (Foro Económico Mundial, 2024).

Algunos de los tantos desafíos a nivel global en materia de género se encuentran:

- **Liderazgo y Economía:** Pese a las mejoras, la participación de las mujeres en cargos de liderazgo (senior o alta dirección) sigue siendo significativamente inferior, representando apenas el 31.7% de los líderes en la fuerza laboral global (INESE, 2024).
- **Brecha Salarial:** En promedio, la brecha salarial de género entre personas trabajadoras a tiempo completo en los países de la OCDE fue del 11.5% (La República, 2025).
- **Desempleo:** Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 2024 la tasa mundial de desempleo general era del 4,9 %. Las mujeres representan una tasa mayor alcanzando el 15% frente al 10,5% para los hombres (OIT, 2023) . Esta cifra tiene un alto contraste, teniendo en consideración que el año pasado, el 45% de las mujeres tenía un título universitario, frente al 36,9% de los hombres (La República, 2025).
- **Violencia Basada en Género (VBG):** La violencia es una manifestación extrema de la desigualdad. Aproximadamente 1 de cada 3 mujeres en el mundo ha sufrido de violencia física y/o sexual (ONU Mujeres, 2025). En 2024, el 60% de los homicidios de mujeres se produjeron en el ámbito privado a manos de parejas o familiares, en comparación con el 11% de los homicidios de hombres (UNODC, 2025).
- **Labores de Cuidado No Remunerado:** A nivel mundial, las mujeres realizan aproximadamente el 76 % de todo el trabajo de cuidado no remunerado. En promedio global, las mujeres dedican cerca de 4 horas y 30 minutos al día al trabajo de cuidado y al trabajo doméstico no remunerado, frente a aproximadamente 1 hora y 25 minutos al día que dedican los hombres (OIT, 2024).

Los datos previamente expuestos, reflejan la disparidad a nivel global, sin embargo, Colombia no es ajena a esta realidad. En el país, las desigualdades y brechas de género no dan

espera, superando incluso los promedios de la OCDE, especialmente en el ámbito laboral y de cuidado:

- **Empleo y Brecha Laboral:** La tasa de empleo para mujeres (15-64 años) fue del 48% en 2021, frente al 74% de los hombres, una diferencia de aproximadamente 26 puntos porcentuales, superando en 12 puntos el promedio de la OCDE (OECD, 2023). La subrepresentación en puestos de liderazgo es notoria: solo el 19% y el 16% de los puestos de liderazgo en la industria y la infraestructura respectivamente, están ocupados por mujeres (Foro Económico Mundial, 2024).
- **Carga de Cuidado:** La distribución de la carga de cuidados recae desproporcionadamente en las mujeres. Según la ENUT 2024-2025, en promedio los hombres destinan 3,12 horas diarias, mientras que las mujeres dedican 7,35 horas. Más del doble del tiempo invertido por ellos. Esta brecha se replica en los centros urbanos, aunque con variaciones propias de las dinámicas laborales y familiares de las cabeceras municipales. Sin embargo, es en las zonas rurales donde la desigualdad se acentúa de manera más significativa puesto que los hombres destinan en promedio 3:03 horas diarias, frente a 8:53 horas que dedican las mujeres, lo cual revela una carga desproporcionada de cuidado y trabajo doméstico (DANE, 2025).
- **Matrimonio Infantil:** El 23.4% de las mujeres colombianas de 20-24 años casadas o en unión iniciaron esa condición antes de los 18 años (UNICEF, 2023).

Teniendo en consideración las cifras anteriormente plasmadas a nivel global y a nivel país, es fundamental colocar la lupa en la afectación que estas desigualdades derivadas de constructos sociales han tenido principalmente en las mujeres. Esta dinámica ha sido una dinámica histórica que no se puede desconocer y es por esta razón, que la visibilización estadística de las afectaciones hacia las mujeres en su diversidad, responde a una evidencia

irrefutable en la cual la garantía de sus derechos se ha visto vulnerada, motivando así, un amplio despliegue de acciones internacionales.

No obstante, y para efectos de este trabajo, es pertinente señalar que contrario a lo que comúnmente se cree, el enfoque de género y la igualdad de género no es una cuestión que netamente se limite a las mujeres o constituya un asunto exclusivo de ellas. Su propósito es el de transformar relaciones desiguales que se produzcan entre los géneros al interior de una sociedad, al considerar las diferentes necesidades y/o oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente les son asignados (FAO, s.f).

En este sentido, es importante recalcar que el sistema heteronormativo existente, también genera afectaciones para los hombres. Una de las principales, una tasa de suicidio significativamente mayor que las mujeres<sup>3</sup> en casi todos los países, lo cual se encuentra ligado al conjunto de normas de género que inhiben la expresión emocional, la vulnerabilidad y la expresión de dolor, características de la masculinidad hegemónica, entendida como “una serie de normas, comportamientos, capacidades, habilidades, patrones estéticos y de sexualidad que determinan la forma ‘correcta’ de ser hombre” (Redondo & Luque García, 2022). En consecuencia, se impone un modelo que define al hombre a partir de la invulnerabilidad emocional como norma de racionalidad y autocontrol afectivo, la fuerza física como mandato de dominio y resistencia, la disposición al riesgo como exigencia para denotar valentía masculina, la agresividad como conducta socialmente legitimada y el éxito material dado el rol como proveedor.

---

<sup>3</sup>Esta tasa se refiere a los casos de suicidios consumados. En el caso de los intentos de suicidio, la tasa de incidencia es mayor en mujeres (53.3 por 100,000) que en hombres (33.1 por 100,000), según datos del Instituto Nacional de Salud de Colombia.

Adicionalmente, esta construcción simbólica del ideal masculino genera implicaciones subjetivas y estructurales que limitan el acceso a servicios de atención médica física, psicológica o de autocuidado. La evidencia empírica demuestra el alcance de esta problemática: en los países de la OCDE, los hombres presentan una menor esperanza de vida (77 años, frente a 82 años en las mujeres), lo que evidencia el vínculo entre socialización de género, conductas de riesgo y desenlaces diferenciales en salud pública, estos últimos, entendidos como las variaciones en los resultados de salud según las distintas vulnerabilidades generadas por desigualdades sociales y culturales (OECD, 2025). Ello supone avanzar hacia masculinidades corresponsables, cuidadoras y libres de estigmas.

En virtud de lo expuesto, resulta indispensable la adopción de un enfoque diferencial que permita identificar las afectaciones, necesidades y condiciones particulares para traducirlo en políticas públicas, programas y acciones sensibles a las realidades que impactan a las mujeres, hombres y las diversidades de género. Es solo así, como la voluntad política y las narrativas inclusivas, pueden materializarse en acciones de cambio concretas y de transformación real que incidan en la garantía de derechos y reducción de brechas basadas en los roles tradicionales de género.

Este tránsito de la intención a la acción permite traer a colación el concepto de transversalización del enfoque de género (TEG), entendida como el proceso mediante el cual se incorporan de manera sistemática las desigualdades, necesidades y experiencias de los distintos géneros en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, programas y estrategias institucionales (ONU, 2002). Este concepto aparece en el año 1995 durante la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, llevada a cabo en Beijing, ocasión en la que se adoptó la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing.

Así las cosas, estas desigualdades configuran el TEG como una piedra angular para el desarrollo sostenible y la democracia. Por esta razón, durante el siglo XX y XXI el posicionamiento de la TEG se sustenta en un amplio marco normativo que exige la acción transformadora de los estados, teniendo así injerencia directa en el marco normativo y regulador a nivel nacional en el caso de Colombia e incluso institucional en el caso de la Entidad Nacional objeto de estudio. De este modo, parte importante de este acápite, se dedicará a tal fin.

### **Marco Normativo Internacional**

El marco normativo internacional en materia de igualdad de género y desarrollo sostenible constituye el conjunto de principios, obligaciones y directrices adoptadas por la comunidad internacional para orientar las políticas estatales hacia la garantía efectiva de los derechos humanos, la eliminación de todas las formas de discriminación y la construcción de sociedades justas e inclusivas. Dicho marco se ha consolidado a través de tratados, convenciones, declaraciones, agendas globales y mecanismos de seguimiento que, además de generar compromisos jurídicos para los Estados, establecen estándares mínimos de actuación pública.

En este sentido, comprender su evolución y sus contenidos resulta fundamental, no solo para identificar las bases que sustentan la transversalización del enfoque de género en las políticas públicas, sino también para analizar el alcance de los instrumentos internacionales en la transformación de las estructuras sociales que producen desigualdad y condicionan el acceso equitativo al desarrollo sostenible.

En consecuencia, la tendencia global ha evolucionado desde aproximaciones meramente “sensibles al género” hacia enfoques “responsivos” y “transformadores”, que buscan modificar los sistemas, instituciones y normas sociales que reproducen las desigualdades (FAO, 2021).

Para efectos del presente trabajo, se realizó un análisis del marco normativo internacional existente alrededor del enfoque de género y de la transversalización del enfoque de género, identificando hitos que de forma sintética se presentan a continuación:

**Tabla 1.**

*Marco normativo internacional*

| <b><i>Instrumento Internacional</i></b>   | <b><i>Naturaleza y Ámbito</i></b>  | <b><i>Principales Obligaciones para los Estados</i></b>   | <b><i>Enfoque Central</i></b>  |
|---|--|---|--|
| <b><i>Resolución 1997/2 del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas ECOSOC</i></b>  | Resolución de carácter normativo y orientador para la incorporación sistémica del enfoque de género en políticas públicas, programas y procesos institucionales. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar la perspectiva de género en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, programas y proyectos.</li> <li>• Asignar recursos adecuados para la implementación transversal del enfoque de género.</li> <li>• Fortalecer capacidades institucionales.</li> <li>• Garantizar mecanismos de coordinación y rendición de cuentas.</li> </ul> | Institucionalización del enfoque de género como una estrategia para alcanzar la igualdad sustantiva como principio transversal que debe permear todas las decisiones, estructuras y acciones del Estado (ONU, 1999). |
| <b><i>CEDAW (1979) – Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer</i></b>                      | Tratado internacional vinculante de derechos humanos; supervisado por el Comité CEDAW.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar discriminación en leyes, políticas y prácticas.</li> <li>• Adoptar medidas especiales temporales (acciones afirmativas).</li> <li>• Garantizar igualdad en educación, salud, empleo, participación política, vida económica y familiar.</li> <li>• Presentar informes periódicos al Comité CEDAW.</li> </ul>  | Derechos Humanos y No Discriminación   |
| <b><i>Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará)</i></b> | Tratado internacional vinculante el cual cuenta con un mecanismo de seguimiento y monitoreo denominado, Mecanismo de Seguimiento de la Convención Belem Do Pará. | Prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, reconociéndola como una violación de los derechos humanos y una forma de discriminación que limita el desarrollo pleno de las mujeres en sus dimensiones política, social, económica y personal.  | Erradicación de la Violencia contra la mujer, situándola en el ámbito público no solo en el privado  |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p><b><i>Plataforma de Acción de Beijing (1995)</i></b></p>  | <p>Declaración y plan global no vinculante, con seguimiento internacional.</p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar políticas en 12 áreas críticas (educación, salud, violencia, economía, participación, medios, medio ambiente, conflicto armado, etc.).</li> <li>• Generar estadísticas con enfoque de género.</li> <li>• Reformar leyes discriminatorias.</li> <li>• Fortalecer mecanismos institucionales (entidades, políticas, observatorios).</li> </ul>   | <p>Política Pública y Empoderamiento</p>                                 |
| <p><b><i>Resolución 1325 y complementarias (2000–2015) – Agenda Mujeres, Paz y Seguridad</i></b></p> | <p>Resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU; obligatorias en paz, conflicto y posconflicto.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación sustantiva de mujeres en paz, DDR, desarme y justicia transicional.</li> <li>• Prevenir y sancionar violencia sexual como crimen de guerra.</li> <li>• Incluir enfoque de género en Fuerzas Armadas, Policía y Misiones de Paz.</li> <li>• Crear Planes de Acción Nacionales (PAN).</li> </ul>   | <p>Participación, Protección, Prevención y Acceso a Justicia</p>         |
| <p><b><i>Agenda 2030 (2015)</i></b></p>  | <p>Marco universal de acción colectiva adoptado por los Estados Miembros de la ONU</p>                 | <p>Es una agenda de transformación que busca atender los tres pilares del desarrollo sostenible: lo social, lo económico y lo ambiental. Se basa en la premisa de “no dejar a nadie atrás” (“leave no one behind”), subrayando que el progreso debe beneficiar a todas las personas sin excepción. Incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con 169 metas y múltiples indicadores que orientan su seguimiento. Entre ellas el 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.</p> | <p>Desarrollo sostenible, enfoque progreso inclusivo, multisectorial</p> |

**Fuente:** Elaboración propia

### *Transversalización del enfoque de género en construcción de paz*

En el ámbito de la paz y seguridad internacional, la transversalización del enfoque de género (TEG) adquiere un carácter estratégico al reconocer que los conflictos armados afectan de manera diferenciada a mujeres, hombres, niñas y niños. La Resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre Mujeres, Paz y Seguridad marcó un cambio paradigmático al afirmar que no puede haber una paz sostenible sin la participación plena, equitativa y significativa de las mujeres en la prevención de los conflictos, la negociación, la implementación de los acuerdos y los procesos de reconstrucción institucional. Esta resolución —la primera en abordar de manera integral los impactos de la guerra sobre las mujeres y la necesidad de incorporar sus perspectivas en los procesos de paz— inauguró la Agenda de Mujeres, Paz y Seguridad (MPS), que desde entonces se ha constituido en un marco normativo global de referencia (Olsson et al., 2014).

Los principios contenidos en la Resolución 1325 se encuentran estrechamente vinculados con los compromisos asumidos en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995) y con la adopción, por parte del ECOSOC en 1997, del concepto de “gender mainstreaming” como enfoque transversal obligatorio en todas las políticas vinculadas a la paz, la seguridad y el desarrollo. Este marco insta a los Estados y a los organismos multilaterales a garantizar que toda acción, programa o política incorpore un análisis sistemático de sus impactos diferenciados sobre mujeres y hombres, y que se promuevan transformaciones estructurales que eliminen las desigualdades de género en los ámbitos político, económico y social (Olsson et al., 2014).

En materia específica de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), los Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards (IDDRS) de las Naciones Unidas incluyen el Módulo 5.10, Women, Gender and DDR, que establece lineamientos

orientados a que los programas de DDR sean sensibles y transformadores en materia de género. Dicho módulo reconoce que las necesidades de mujeres y niñas han sido históricamente desatendidas y que hombres y niños también enfrentan condicionamientos de género específicos. Por ello, se enfatiza la recolección de datos desagregados por sexo y edad, la eliminación de criterios de elegibilidad que excluyan a las mujeres combatientes o asociadas, la incorporación de servicios de salud sexual y reproductiva, el apoyo psicosocial, la protección frente a violencias basadas en género y la participación efectiva de las mujeres en el diseño, implementación y evaluación de los programas de DDR (UN DDR, 2022).

De forma complementaria, organismos regionales e internacionales como la Unión Africana, la OTAN, la Unión Europea y diversas agencias de Naciones Unidas han desarrollado guías operativas y directrices que destacan la necesidad de crear asesorías de género (GENAD) y redes de Puntos Focales de Género (Gender Focal Points) como mecanismos institucionales concretos para asegurar la TEG en las operaciones de paz, misiones de seguridad, procesos de desarme y reconstrucción institucional.

En síntesis, la tendencia internacional en contextos de paz y posconflicto ha evolucionado desde una concepción centrada en la mera inclusión de las mujeres hacia un entendimiento del género como categoría analítica transversal, indispensable para garantizar la eficacia, legitimidad y sostenibilidad de las políticas y procesos de construcción de paz. La TEG se configura, así, no solo como un requisito normativo, sino como un instrumento transformador que incide en la calidad institucional, la equidad social y la consolidación duradera de la paz (Olsson et al., 2014; UN DDR, 2022).

Teniendo en consideración que la Entidad Nacional sobre la que se está llevando a cabo el presente estudio lidera procesos en el sector de paz y en materia de DDR, se identifican hitos

específicos en el marco normativo internacional aplicable, los cuales se presentan de manera agrupada a continuación:

**Tabla 2.**

*Marco normativo en DDR y la construcción de paz*

| <i>Año</i>  | <i>Instrumento Internacional</i>  | <i>Aporte central</i>   |
|-------------|---|---|
| <b>2008</b> | Resolución 1820   | Reconoce la violencia sexual como táctica de guerra y amenaza a la paz.   |
| <b>2006</b> | Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards (IDDRS). | Establece lineamientos orientados a que los programas de DDR sean sensibles y transformadores en materia de género. |
| <b>2009</b> | Resolución 1888   | Crea mecanismos para prevenir violencia sexual, incluyendo Representante Especial.                                  |
| <b>2009</b> | Resolución 1889   | Refuerza la participación de mujeres en posconflicto y recuperación económica.                                      |
| <b>2010</b> | Resolución 1960   | Establece mecanismos de monitoreo y reporte de violencia sexual en conflictos.                                      |
| <b>2013</b> | Resolución 2106   | Amplía medidas para procesos judiciales contra violencia sexual.  |
| <b>2013</b> | Resolución 2122   | Fortalece la participación sustantiva de mujeres en negociaciones y misiones.                                       |
| <b>2015</b> | Resolución 2242   | Vincula género con contraterrorismo y financiamiento de misiones de paz.  |

*Nota: Elaboración propia*

## Marco Normativo Nacional

Colombia ha consolidado un marco normativo robusto y coherente con la agenda internacional de igualdad de género, orientado a garantizar la transversalización del enfoque de género (TEG) tanto en la gestión pública como en las políticas de construcción de paz. Este marco no solo traduce los compromisos globales en materia de derechos humanos y equidad — como los emanados de la CEDAW, la Plataforma de Beijing y la Agenda de Mujeres, Paz y Seguridad—, sino que también los adapta a las particularidades del contexto nacional, fortaleciendo las capacidades institucionales para incorporar el enfoque de género en la formulación, implementación y seguimiento de políticas públicas y programas orientados a la consolidación de la paz. Dentro del andamiaje fundamental se encuentra:

**Tabla 3.**

### *Marco normativo nacional*

| <i>Año</i>  | <i>Norma /Política Instrumento</i> | <i>Naturaleza</i> | <i>Aporte central</i>                                    | <i>Relación con la Transversalización del Enfoque de Género (TEG)</i>   |
|-------------|------------------------------------|-------------------|--|---|
| <b>1991</b> | Constitución Política de Colombia  | Carta Política    | Reconoce la igualdad y prohíbe discriminación (Art. 13). | Base constitucional para incorporar el enfoque de género en políticas públicas y garantizar la igualdad material.                   |
| <b>2008</b> | Ley 1257 de 2008                   | Ley               | Protección integral de las mujeres frente a violencias.  | Exige medidas de prevención, atención, sanción y reconoce obligación de transversalizar el enfoque de género en programas públicos. |
| <b>2011</b> | Ley 1482 de 2011                   | Ley               | Previene y sanciona actos de discriminación.             | Reconoce discriminación de género y obliga al Estado a combatirla en todas sus expresiones, incluyendo políticas públicas.          |

|                  |  |   |   |   |
|------------------|--|---|---|---|
| <b>2012-2022</b> | Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres.            | Política Pública                              | Garantizar igualdad de oportunidades y empoderamiento.  | Primera política que formaliza la incorporación de la perspectiva de género en la gestión estatal.  |
| <b>2014</b>      | Ley 1712 de 2014   | Ley de Transparencia                          | Derecho de acceso a la información pública.   | Facilita el monitoreo ciudadano de políticas de igualdad y exige transparencia en acciones relacionadas con género.                                 |
| <b>2015</b>      | Decreto 1480 de 2015   | Decreto reglamentario                         | Reglamenta la Ley 1257 sobre violencia.   | Consolida medidas para prevención y sanción; fortalece mecanismos institucionales que deben aplicar TEG.  |
| <b>2015</b>      | Ley 1761 de 2015 (Ley Rosa Elvira Cely)                            | Ley   | Garantiza derecho a vida libre de violencias.   | Reforzamiento del deber estatal de prevención y sanción desde un enfoque estructural de género.   |
| <b>2016</b>      | Implementación del Acuerdo Final de Paz (referente DDR)            | Marco de política pública y derechos humanos. | Obligación de enfoque de género en reincorporación, participación y reparación.                             | Introduce enfoque de género transformador en DDR, basado en experiencias diferenciadas de mujeres, comunidades receptoras y población LGBTIQ+.      |
| <b>2021</b>      | Lineamientos del Enfoque Diferencial y de Género en el MIPG – DAFP | Lineamientos técnicos                         | Establece orientaciones específicas para integrar enfoques diferenciales y de género en la gestión pública. | Proporciona directrices para la incorporación del enfoque de género en la planeación, seguimiento, evaluación y mejora de la gestión institucional. |
| <b>2022</b>      | CONPES 4080 de 2022 – Política Pública de Equidad de Género.       | Documento CONPES                              | Actualiza política previa; identifica brechas persistentes.   | Establece ejes obligatorios, uno de ellos: Transversalización del Enfoque de Género; fortalece capacidades institucionales.                         |
| <b>2023</b>      | Plan Nacional de Desarrollo 2023–2026                              | Política de Estado                            | Compromiso de transversalizar el enfoque de género en políticas sectoriales y territoriales.                | Mandato explícito de TEG y fortalecimiento institucional; incorpora Sistema Nacional de Cuidado como eje estructural.                               |

|      |   |                                      |  |  |
|------|---|--------------------------------------|--|--|
| 2023 | Ley 2281 de 2023 – Creación del Ministerio de Igualdad y Equidad. | Ley                                  | Instituye el Ministerio de Igualdad.   | Encargado de liderar estrategias de TEG y Sistema Nacional de Cuidado (90% del cuidado recae en mujeres).              |
| 2023 | Circular Conjunta 001 de 2023 (Vicepresidencia + DAFP)            | Circular de obligatorio cumplimiento | Ordena acciones para igualdad en entidades públicas; erradicación de violencias laborales. | Exhorta a adoptar medidas concretas de TEG, derribar barreras estructurales y garantizar equidad en el empleo público. |

*Fuente: Elaboración propia*

### **Marco Normativo Institucional**

En el marco del sector defensa y de la justicia transicional, diversas instituciones han avanzado en la incorporación del enfoque de género dentro de sus estructuras organizacionales y en la formulación de políticas orientadas a la consolidación de la paz. No obstante, en materia de paz, específicamente en Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), la Entidad Nacional de estudio del presente trabajo, se ha posicionado como la entidad líder en la implementación de la Transversalización del Enfoque de Género (TEG), marcando un referente técnico y metodológico dentro del sector y a nivel regional.

Su papel resulta especialmente relevante debido al fortalecimiento institucional logrado en articulación con la cooperación sueca, que ha permitido generar intercambios técnicos y procesos de aprendizaje con otras entidades del sector defensa, justicia y paz. En este sentido, la entidad cuenta con un marco normativo interno que refleja la institucionalización progresiva de la igualdad de género en sus procesos y programas, los cuales generan una solidez importante

incluso en el ámbito público, favoreciendo la generación de escenarios de cooperación técnica con entidades que pertenecen al mismo sector.

El marco normativo institucional en mención responde no solo a la necesidad imperativa proveniente de elementos vinculantes en el marco normativo internacional y nacional, sino también a la necesidad de transformación cultural teniendo en consideración la estructura jerárquica, de seguridad y de toma de decisiones centralizada propia de entidades que tienen su misión en el sector de paz y en procesos de DDR específicamente, de reintegración.

**Tabla 4.**

*Marco normativo institucional*

| <i>Año</i>  | <i>Instrumento Norma</i> | <i>Naturaleza</i>         | <i>Contenido central</i>  | <i>Aporte a la TEG</i>   |
|-------------|--------------------------|---------------------------|---|--|
| <b>2018</b> | Resolución 4488 de 2018  | Resolución administrativa | Crea la Mesa Institucional de Género (MIG) como instancia encargada de promover la equidad de género y coordinar las acciones de la transversalización del enfoque de género al interior de la Entidad.   | Establece una estructura formal para la gestión del enfoque de género y la coordinación de acciones interinstitucionales.  |
| <b>2020</b> | Resolución 0050 de 2020  | Resolución modificatoria  | Modifica la resolución anterior e introduce tres ejes estratégicos:(i) Formación y reentrenamiento del personal;(ii) Adopción del Protocolo de Atención a Casos de VBG;(iii) Selección y funcionamiento de la Red de Puntos Focales de Género (RPFG). | Institucionaliza la RPFG y fortalece la capacidad técnica de la entidad para prevenir y atender la violencia de género, así como para formar al personal en enfoque de género. |

|             |   |                               |   |  |
|-------------|---|-------------------------------|---|--|
| 2023        | Protocolo de Prevención y Atención a Casos de Violencias contra las Mujeres y de Género | Instrumento técnico–operativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzado en noviembre de 2023 durante la conmemoración del Día Internacional de la Eliminación de las Violencias contra las Mujeres.</li> <li>• Busca consolidar ambientes laborales seguros y libres de discriminación.</li> </ul> | Proporciona lineamientos y rutas de actuación obligatorias para la atención de VBG dentro de la entidad, promoviendo condiciones laborales libres de violencias. |
| 2024 - 2030 | Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género 2024–2030 <sup>4</sup>            | Política institucional        | Formaliza el compromiso de la entidad con la igualdad sustantiva y la construcción de una cultura organizacional sensible y transformadora frente al género.  | Orienta la planificación institucional con enfoque de género, garantiza sostenibilidad a largo plazo y transforma prácticas organizacionales.                    |

*Fuente: Elaboración propia*

En conjunto, estos instrumentos reflejan el progreso institucional alcanzado por la entidad en la implementación de la Transversalización del Enfoque de Género (TEG). Ello la posiciona como un referente en la aplicación de políticas sensibles al género en contextos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) y construcción de paz. Estos avances demuestran que la institución asume un rol estructural en la agenda nacional e internacional, impulsando la TEG no solo a nivel normativo, sino mediante la implementación de acciones concretas al interior de la organización, lo cual ratifica que la igualdad es un principio estructural para la sostenibilidad de la paz.

Expresión concreta de lo anterior, constituye la Red de Puntos Focales de Género (RPFG) la cual se crea en el marco de la resolución 0050 de 2020 como eje de trabajo de la Mesa

<sup>4</sup> Es importante mencionar que en el momento en el que fue desarrollado el presente trabajo, la Entidad Nacional aún no contaba con la Política Institucional de Mujeres y Género. Sin embargo, ésta se encontraba en proceso de formulación.

Institucional de Género (MIG) con el ánimo de dinamizar la efectiva transversalización del enfoque de género (TEG). No obstante, desde su creación ha enfrentado desafíos estructurales que limitan la consolidación de sus resultados e impactan su sostenibilidad en el tiempo. Si bien, existen buenas prácticas internacionales que orientan su funcionamiento, el principal reto radica en su adaptación al contexto nacional e institucional, donde confluyen factores organizacionales, culturales y operativos.

La consolidación de la red exige un cambio profundo en la cultura institucional, que trascienda la formalidad normativa y promueva la apropiación del enfoque de género como principio transversal del quehacer organizacional. Para ello, es fundamental fortalecer las capacidades técnicas, la motivación y el trabajo en equipo de quienes ejercen el rol de puntos focales de género. Sin embargo, suelen haber barreras internas persistentes, entre ellas: la ambigüedad en la definición de su rol y funciones, la resistencia al cambio por parte de algunos equipos y liderazgos, y las limitaciones en el conocimiento especializado sobre género y transversalización.

En consecuencia, el reto no sólo se reduce en garantizar la existencia de la red per se, sino en la dinamización de su actuación y el fortalecimiento de sus competencias, de manera que se convierta en un agente efectivo de cambio institucional y en un mecanismo sostenible para la incorporación del enfoque de género en todas las áreas de la entidad.

## Descripción de la Problemática Organizacional

La organización objeto de estudio es líder en el marco del DDR y del sector de paz en Colombia. A raíz de su misionalidad y su compromiso según el marco normativo internacional y nacional expuesto previamente en el acápite número 2, le ha apostado a la implementación de la transversalización del enfoque de género como una estrategia integral que busca influir y permear de manera transversal sus procesos, programas, iniciativas y acciones llevadas a cabo. Esta apuesta se fundamenta en el entendimiento que la igualdad de género debe abordarse como un principio en la generación de valor público, el cual es producto de la propicia planificación, la ejecución y el seguimiento de todas las acciones institucionales.

Así las cosas, desde el 2016 la Entidad Nacional ha venido realizando esfuerzos orientados a la incorporación progresiva del enfoque de género dada su misionalidad, estableciendo así mismo un marco normativo institucional que dirija las acciones en materia de transversalización del enfoque en mención. Es así, como se ha propendido por la implementación de estrategias que aporten al cierre de brechas y a la eliminación de barreras entre hombres, mujeres y personas LGBTI con el fin de garantizar el acceso equitativo a derechos, igualdad de oportunidades y participación efectiva en los procesos institucionales.

Lo anterior, se alinea con los valores organizacionales (Ver Figura 1) y la visión que la entidad tiene proyectada a 2026, en la que aspira a consolidarse como referente nacional e internacional en procesos innovadores de DDR para la no repetición en el marco de la implementación efectiva de sus programas de atención a población excombatiente y su núcleo familiar directo, en la promoción de la sostenibilidad de la paz, la prevención de la estigmatización y la promoción de los derechos humanos. Sin embargo, el alcance de dicha visión depende de manera directa de los procesos internos de la gestión institucional puesto que

éstos contribuyen a la garantía de la coherencia entre la misionalidad y la equidad en su gestión, fortaleciendo sus procesos internos, sus equipos de trabajo y su estructura organizacional.

### Figura 1.

Valores organizacionales



Fuente: Elaboración propia

### Trayectoria de la Entidad Nacional en la Transversalización del Enfoque de Género.

El camino de la Entidad Nacional en la Transversalización del Enfoque de Género comenzó en 2016 con el apoyo de la cooperación sueca. Este esfuerzo contribuyó al establecimiento de una línea base con las principales brechas de género presentadas al interior de la entidad. Como resultado, se implementaron acciones como el entrenamiento de profesionales y directivas en Estocolmo, Sandö, Bruselas y Barcelona para la instalación de capacidad técnica.

Estos esfuerzos, lograron que liderazgos individuales comenzaran a surgir y en el marco del trabajo voluntario de cinco profesionales de distintas dependencias, se posicionara la TEG en la agenda institucional, aperturando así, el camino para la creación de la Mesa Institucional de Género (MIG), una iniciativa creada en el 2018 mediante resolución y adscrita a la Dirección General, cuyo objetivo consiste en contribuir a un ambiente laboral justo y digno a través de la asesoría, coordinación y seguimiento de acciones de transversalización del enfoque de género en la Entidad Nacional, teniendo en cuenta el nivel central y los equipos de trabajo a nivel territorial.

Posteriormente, la resolución fue modificada en 2020 con el fin que la MIG tuviese mayor margen de maniobra al interior de la Entidad, permitiendo así vincular de mejor forma a todas las dependencias y oficinas territoriales. Es así como se designa la integración de la Mesa por cinco (5) profesionales con conocimiento en el tema:

- Una asesora de la Dirección General.
- Dos profesionales del grupo encargado del relacionamiento estratégico de la Entidad, desde el cual ha tenido un papel importante en la TEG dada la voluntariedad de acción y la interlocución con actores externos y cooperación internacional.
- Dos representantes de cada uno de los sindicatos de la entidad para garantizar la representación de los servidores y servidoras públicas.

Adicionalmente, se establecieron tres ejes de trabajo de la MIG para la articulación y la asesoría a las dependencias de la entidad para la transversalización del enfoque de género: i) la sensibilización, entrenamiento y reentrenamiento de servidores y servidoras de la Entidad Nacional en materia de enfoque de género; ii) la socialización de los mecanismos para la prevención de todo tipo de violencias basadas en género, y iii) la creación y articulación de la Red de Puntos Focales de Género (RPFG).

### ***Red de Puntos Focales de Género***

En concordancia con el tercer eje de trabajo de la MIG, en el 2020 se creó la Red de Puntos Focales de Género (RPFG) como un mecanismo de gobernanza colaborativa multinivel (Ansell & Gash, 2008) con el fin de integrar la perspectiva de género en todas las dependencias de la organización, garantizando una efectiva transformación cultural a favor de la inclusión y los derechos humanos, posicionándose además, como la entidad pública pionera en esta materia.

Sin embargo, la posterior llegada de la pandemia significó un desafío importante a la hora de la operativización de la Red, al ser una iniciativa naciente y al interrumpir las dinámicas y los canales de comunicación institucionales. La MIG y los Puntos Focales de Género enfrentaron limitaciones en su articulación, la ralentización de procesos y la apatía de los equipos de trabajo para la sensibilización, trasladando a un segundo plano la gestión de la TEG frente a las urgencias operativas derivadas del Covid19. Es por esta razón, que se produce una desaceleración en el desarrollo normal de la Red de Puntos Focales de Género como equipo en los términos inicialmente establecidos. Es hasta el 2022 que se decide apalancar esta iniciativa a través de una nueva convocatoria en el nivel central para definir las personas que fungirán como Puntos Focales de Género.

A finales de este mismo año, desde la MIG se realizó el primer taller de Puntos Focales de Género en coordinación con la cooperación sueca, la Mesa Institucional de Género y equipos como el de relacionamiento estratégico y gestión del Conocimiento (GESCO). Esto permitió tener un termómetro acerca del nivel del conocimiento y de la experiencia inicial en materia de género por parte de los participantes; brindar unas bases que permitieran entender el enfoque de género, la TEG y el rol como PFG; y contribuir al reconocimiento y la interacción entre las personas que integran la red.

En marzo del año 2023, se realizó un seguimiento a las personas que participaron del taller, con el fin de instalar mayor capacidad técnica, pero además incentivar el trabajo colectivo y colaborativo fomentando la interlocución, la articulación y el diálogo para hacer frente a los principales obstáculos presentados en el marco de su función. De igual manera, se continuó la articulación con dependencias estratégicas tal como la Dirección General, GESCO, Comunicaciones, Recursos Humanos y Relacionamiento Estratégico.

En el mismo año, la institución entró en una etapa de transición al generarse un cambio en las directivas de la entidad y una amplia rotación en el personal, afectando de forma directa a la Red de Puntos Focales de Género. Sin embargo, una oportunidad crucial fue el respaldo y garantía por parte de la nueva administración frente a las acciones que se venían adelantando en frente a este tema. Resultado de esto, fue la continuidad en la convocatoria para la ampliación de la RPFG a nivel territorial, llegando a estar compuesta por 42 personas de las distintas dependencias de índole administrativo, misional y sindical.<sup>5</sup>

A más de dos años de su conformación, se han dado avances importantes en la implementación de la TEG en la Entidad Nacional gracias al compromiso de la Mesa Institucional de Género y a la voluntariedad de la mayoría de los PFG quienes desde un inicio han expresado su motivación por el enfoque de género, muchas veces a pesar de la falta de conocimiento técnico. Esta semilla plantada en los distintos equipos de trabajo a través de la sensibilización y entrenamiento ha tenido como resultado, un mayor compromiso con las actividades y una mayor consciencia acerca de la importancia del respeto por la diferencia basada en la garantía de los derechos humanos.

Sin embargo, desde la MIG como instancia rectora de la transversalización del enfoque de género en la entidad y articuladora de la Red de Puntos Focales de Género, se identificaron debilidades estructurales y funcionales, las cuales no solo han dificultado su consolidación como un equipo cohesionado y eficaz, sino que además ha dificultado el poder alcanzar los resultados esperados en la implementación de la TEG.

Las principales debilidades que se observaron desde el rol de liderazgo y articulación de la MIG con la Red para la implementación de la TEG fueron las siguientes:

---

<sup>5</sup> Es fundamental resaltar, que esta composición de la Red de Puntos Focales de Género descrita corresponde al momento de la realización del presente trabajo.

- a) La falta de claridad en el rol como PFG, limitando su acción.
- b) La carencia de formación técnica en la transversalización del enfoque de género.
- c) La falta de participación en escenarios presenciales y virtuales de la Red.
- d) El incumplimiento de los compromisos acordados de forma consensuada en los encuentros de PFG dirigidos por la MIG, como por ejemplo, la falta de réplica de los conocimientos adquiridos en cada una de las dependencias de los PFG.

En consecuencia, este escenario da origen al objeto de análisis del presente estudio, el cual fue expuesto previamente. En los siguientes acápite se abordará la metodología y las potenciales alternativas de solución a la problemática planteada.

## **Descripción de la Metodología Empleada para Resolver la Problemática Organizacional**

Para el desarrollo del presente trabajo se adoptó un enfoque cualitativo dada la naturaleza del objeto del estudio. Tal como lo plantea John W. Creswell (2014), los enfoques cualitativos son pertinentes para el análisis de fenómenos organizacionales complejos, dado que contribuyen a la comprensión de experiencias, significados y relaciones entre los actores involucrados. De esta manera, este enfoque permitió comprender percepciones, dinámicas, disfunciones y condiciones institucionales que inciden en el funcionamiento de la Red de Puntos Focales de Género y en su capacidad de promover construcción colectiva hacia un cambio organizacional sostenible, atravesado por dimensiones culturales, simbólicas y de gobernanza colaborativa<sup>6</sup>.

La elección de este enfoque investigativo se sustenta además en la carencia de información sistematizada previa institucional, tales como cifras, informes, diagnósticos y/o evaluaciones que dieran cuenta del funcionamiento de la RPPG. Esta carencia de información oficial dio origen al presente trabajo con el fin de explorar un fenómeno organizacional incipientemente documentado, permitiendo identificar y analizar factores estructurales, relacionales, institucionales y contextuales que inciden en el marco de la TEG en la Entidad Nacional y de esta forma plantear acciones estratégicas de fortalecimiento.

Es fundamental precisar que el objeto de investigación de este estudio se origina debido a la participación directa en la implementación de la TEG en la Entidad Nacional a partir del año 2017, cuando de manera voluntaria se inició el trabajo colaborativo con cuatro profesionales más

---

<sup>6</sup> Enfoque de gestión pública orientado al trabajo en red, mediante el cual diferentes actores coordinan acciones, comparten responsabilidades y toman decisiones de forma conjunta, a través de relaciones basadas en la confianza, el diálogo y la corresponsabilidad, con el fin de generar valor público y resultados sostenibles (Ansell & Gash, 2008).

de áreas como Seguimiento, Gestión Legal, Enfoques Diferenciales y Relacionamento Estratégico, bajo la asesoría de la cooperación sueca.

Dicha cercanía fue crucial para la comprensión inicial de la problemática organizacional, la identificación de patrones relacionados con la Red de Puntos Focales de Género y la apropiación de la TEG en la Entidad. Esta información y observaciones, si bien se tomaron como un insumo reflexivo y enriquecedor, para la profundización, complementariedad y contraste, fueron empleadas otras herramientas y técnicas tanto inductivas como estratégicas para mantener la rigurosidad académica del estudio. Este proceder, se alinea con la importancia de la triangulación metodológica formulada por Michael Quinn Patton (2015) con el fin de reducir sesgos y propender por la credibilidad y la validez de los resultados, permitiendo así, una lectura integral del estado de la RPFG.

Es así, como fueron empleadas encuestas y espacios de diálogo, la matriz de análisis DOFA y la aplicación de modelos de gestión de equipos de alto rendimiento como el Modelo de Desarrollo de Equipos de Tuckman (1965) y el Modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo (Lencioni, 2002), referentes teóricos trabajados en la maestría y en la doble titulación en EADA. Esta combinación metodológica y conceptual permitió una lectura integral del estado actual de la RPFG, no solo desde el análisis funcional, sino desde sus dinámicas relacionales y de confianza, comprendiendo así el proceso evolutivo del equipo y las barreras que obstaculizan la cohesión y el alcance de metas comunes.

Para un adecuado diagnóstico integral y análisis de la información obtenida con el fin de plantear acciones de impacto importante en el marco del quehacer de la Red de Puntos Focales de Género, se plantea la siguiente hoja de ruta metodológica:

**Tabla 5.***Ruta Metodológica del Estudio*

| <b>Hoja de Ruta Metodológica</b>    |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|
| <b>Método</b>                       | <b>Dimensión del problema que aborda</b>  | <b>Enfoque / concepto teórico</b>   | <b>Aporte al análisis</b>   |
| Encuestas y espacios participativos | Percepciones, sentires, expectativas, motivación y desafíos individuales y colectivos de los Puntos Focales de Género | Análisis organizacional cualitativo; dimensión relacional y cultural del cambio | Evidencia empírica primaria que permite caracterizar la red, identificar patrones, brechas y diferencias entre niveles organizacionales |
| Matriz DOFA                         | Condiciones internas y externas que inciden en el funcionamiento de la RPF  | Dimensión estructural y estratégica del análisis organizacional                 | Análisis situacional que contextualiza el desempeño de la red y orienta la priorización de líneas de acción                             |
| Modelo de Tuckman                   | Nivel de madurez y etapa de desarrollo del equipo/red   | Desarrollo de equipos de alto rendimiento; dinámica evolutiva de los equipos    | Comprensión del estadio de desarrollo del equipo y de las necesidades de intervención acordes con su fase evolutiva                     |
| Modelo de Lencioni                  | Disfunciones que afectan el trabajo colectivo, la confianza, el compromiso y la orientación a resultados              | Dimensión relacional del desempeño colectivo; gobernanza interna                | Identificación de barreras relacionales que limitan el desempeño del equipo y la efectividad de la red como mecanismo de gobernanza     |

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, no solo constituye un punto fundamental de generación de valor público y de conocimiento para la red y para la propia Entidad Nacional, sino también para otras organizaciones del país que implementen iniciativas en red para el fomento de la equidad, dadas las lecciones aprendidas y la metodología potencialmente replicable, al ser éste un campo

incipientemente documentado en el país, con un potencial importante de replicabilidad en contextos institucionales similares.

### **Herramientas de análisis inductivo**

#### ***Encuestas y espacios de diálogo en el marco de talleres de formación y seguimiento con***

#### ***Puntos Focales de Género***

En primer lugar, a finales del año 2022 durante el primer taller de formación participativa para puntos focales de género de nivel central, se desarrolló un instrumento liderado por la autora de la presente investigación como co-fundadora de la Mesa Institucional de Género de la Entidad, el cual permitió obtener una línea base de información acerca de las principales expectativas de los integrantes de la red, del conocimiento previo sobre la TEG, sobre el rol como PFG, la participación por sexo y la disposición tanto individual como institucional para apoyar la implementación de la transversalización del enfoque de género.

Posteriormente y bajo el objeto de estudio del presente trabajo, se utilizó esta línea base para la construcción de un instrumento que permitiese contrastar la información obtenida de manera previa. Según Floyd J. Fowler (2014) las encuestas permiten la recopilación de información sistemática y comparable sobre percepciones y experiencias de las personas participantes, constituyéndose en un insumo relevante para identificar tendencias, patrones y brechas al interior de colectivos organizacionales tal como la Red de Puntos Focales de Género de la Entidad Nacional.

Dicho instrumento fue aplicado en el año 2023 durante el primer taller de formación para Puntos Focales de Género de nivel territorial y durante el taller de seguimiento de los PFG de nivel central, girando las preguntas en torno a los siguientes ejes: participación de PFG por

género, tipo de dependencia, tipo de vinculación laboral, nivel de conocimiento previo sobre la TEG, conocimiento del rol como PFG, características facilitadoras para el cumplimiento del rol por parte de cada participante, principales desafíos individuales y colectivos, logros, motivación, competencias necesarias para el ejercicio adecuado del rol como PFG y las dependencias o instancias estratégicas para la articulación de esfuerzos en pro del fortalecimiento de la Red.

Los ejes anteriores fueron definidos con el propósito de comprender de manera integral el funcionamiento de la red, teniendo en cuenta su composición, nivel de participación, capacidades técnicas, estructurales y relacionales en tanto estas, también inciden en la legitimidad y sostenibilidad de un mecanismo de gobernanza interna, lo cual según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es fundamental para la implementación efectiva de acciones en materia de género en el sector público (UNDP, 2014). Estos ejes además, tuvieron en consideración la experiencia previa de la Agencia de Cooperación Sueca, la cual ha implementado también un trabajo colaborativo de los puntos focales de género en su interior.

En total, de un universo de 42 personas que pertenecían a la Red de Puntos Focales de Género al momento de realizar las encuestas y los espacios de diálogo, se logró la participación del 90,5%, es decir, 38 personas de nivel central y de nivel territorial. Es importante precisar que de nivel central participaron PFG de dependencias de carácter tanto misional como administrativo. De nivel territorial, se contó con la participación de las oficinas del Valle del Cauca, Eje Cafetero, Huila, Nariño, Caquetá, Tolima, Cauca, Putumayo, Meta y Orinoquía.

El alto nivel de participación permitió una mejor caracterización de la red, obteniendo además inputs relevantes del panorama real, tal como las dinámicas particulares y las diferencias en el funcionamiento a nivel central y territorial, a pesar de actuar como una única instancia. Esto constituye una ventaja puesto que para la implementación adecuada de la transversalización del

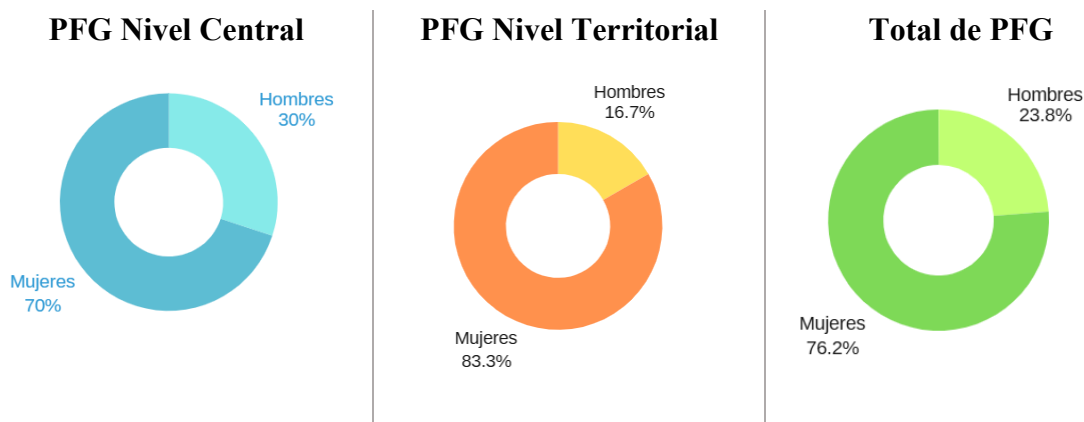
enfoque de género, se debe tener en consideración las particularidades del contexto y de los procesos internos según los niveles organizacionales (UN Women, 2022).

En consecuencia, dentro de los principales hallazgos se encuentran:

- La participación mayoritaria de las mujeres sobre la de los hombres (Ver Figura 2), a pesar de los esfuerzos de la MIG para que la red sea integrada de manera equitativa dada la naturaleza colaborativa y corresponsable de la TEG. Esto se atribuye a los imaginarios culturales aún existentes acerca de que el enfoque de género concierne únicamente a las mujeres, a la necesidad de sensibilización sobre el tema y a la normalización de prácticas discriminatorias. Éste, es un hallazgo crucial teniendo en consideración que la TEG se fundamenta en el principio de corresponsabilidad y de transformación cultural que requiere la participación de todas las personas de la institución.

**Figura 2.**

*Participación Puntos Focales de Género*



Nota: Elaboración propia

- El 80% de los PFG de nivel central son funcionarios o funcionarias de planta, mientras que a nivel territorial el 83,4% está bajo contratos de prestación de servicios. Este ítem

permite identificar un riesgo estructural para la sostenibilidad de la iniciativa en el ámbito territorial debido a que el tipo de vinculación predominante puede inducir a la pérdida de capacidad instalada por rotación de personal.

- Se comprueba la falta de conocimiento técnico, siendo éste predominante en nivel central. El 35% de los PFG de nivel central no conocían de forma previa la transversalización del enfoque de género, frente al 16,7% de nivel territorial. Lo anterior, pone en la agenda un factor fundamental y es la necesidad de generar iniciativas de fortalecimiento inmediatas y diferenciadas con el fin de suplir las necesidades de conocimiento y de aprovechar la capacidad ya instalada de una manera adecuada, promoviendo el aprendizaje horizontal y bidireccional, potenciando además la participación e interacción entre los PFG y así, visibilizar los aprendizajes prácticos que se construyen a nivel territorial.
- El desconocimiento del rol como PFG fue una constante dentro de los miembros de la red que participaron de la encuesta y de los espacios de diálogo. Se identificó la continua incertidumbre frente a las funciones, aptitudes requeridas y acciones a realizar para apalancar la implementación del enfoque de género en la Entidad Nacional. En el desarrollo de los espacios de diálogo se identificó que este desconocimiento, también genera timidez entre los PFG a la hora de sostener conversaciones en los talleres formativos organizados y dirigidos por la MIG y el grupo de Relacionamento Estratégico, constituyendo una falencia que puede generar más brechas como la autoexclusión, la agudización de la falta de trabajo en equipo y de una articulación óptima.
- El nivel de carga laboral es un aspecto que tiene incidencia directa en la participación de los PFG en la Red, al ser un rol complementario a las funciones dentro de sus

dependencias. Si bien, desde la Mesa Institucional de Género se han venido realizando esfuerzos para legitimar el rol y las actividades que se desarrollan en el marco del mismo apoyando no solo en la difusión sino en la inclusión éstas en las concertaciones de compromisos y evaluaciones de desempeño, es fundamental seguir profundizando en la sensibilización con directivas para que se logre de manera efectiva el respaldo y el balance de las tareas y funciones a desempeñar.

- El 100% de los PFG expresó su disposición y motivación para el trabajo en materia de la TEG. Esto, se considera como una fortaleza estratégica pues generalmente se traduce en un alto compromiso para el desempeño del rol en un escenario de transformación de cultura organizacional que toma entre el mediano y largo plazo, sin un reconocimiento inmediato. No obstante, es fundamental tener en cuenta que es una paradoja, puesto que así exista total motivación y compromiso, la falta de conocimiento técnico junto con otro factor identificado como la alta carga laboral de los PFG, genera incidencia directa en la capacidad de obtener resultados efectivos, incidiendo en la sostenibilidad de la iniciativa.
- Se evidencia de manera recurrente, el limitado posicionamiento institucional de la Red de Puntos Focales de Género y del marco normativo internacional, nacional e institucional que respalda la implementación de la TEG, ralentizando los procesos de sensibilización y réplica del conocimiento en las dependencias de los PFG. Frente a este ítem, los PFG indicaron que el poco posicionamiento de la RPFG en la Entidad es un aspecto que tiene injerencia directa en el desempeño de su rol, puesto que el no conocerse de manera adecuada la existencia y alcance de la Red, es una barrera a la hora de contar con el respaldo y receptividad de sus jefes para realizar las actividades de sensibilización y demás que se requieran.

- La falta de herramientas pedagógicas y metodologías para la sensibilización y la réplica del conocimiento con sus equipos de trabajo fueron los principales desafíos identificados a nivel territorial, en donde se evidenció particularmente la necesidad de mayor interlocución con la MIG con el fin de tener plena información sobre las iniciativas y los lineamientos. Estos desafíos limitan la comprensión, la adopción y aplicación efectiva de la TEG en los distintos niveles de la organización.
- La inseguridad por la falta de experiencia y la falta de conocimiento acerca de la TEG, la alta expectativa frente a la claridad en los lineamientos y rutas de acción, son los principales sentires detectados entre los participantes. Éstos, producen que la mayor vocería en los diálogos se deje a las personas que sí tienen el conocimiento o la experiencia previa, reduciendo la pluralidad de opiniones que enriquece a un equipo de trabajo.
- La ausencia del sentimiento de red es notoria teniendo incidencia directa en la articulación y comunicación tanto entre las y los miembros de la red, como entre la red y la instancia rectora en la materia, la MIG.
- Dentro de las temáticas relevantes propuestas por los PFG en pro del fortalecimiento de su desempeño y el desempeño de la Red como equipo se encuentran: comunicación asertiva, manejo de resistencias, resolución de conflictos, cambio organizacional, derechos humanos, implementación efectiva de la TEG en áreas administrativas, la medición de impacto de las acciones desarrolladas, la transferencia de metodologías y herramientas pedagógicas para la sensibilización al interior de sus equipos de trabajo.
- En cuanto a las dependencias o instancias estratégicas que los PFG identificaron para el apalancamiento de la transversalización del enfoque de género se encuentra la Dirección

General, Secretaría General, Recursos Humanos, Comunicaciones, la Mesa Institucional de Género y el Grupo de Relacionamento Estratégico. El 10% de los PFG respondieron que la articulación se debe dar con todas las dependencias de la Entidad Nacional.

- Específicamente en el instrumento que se empleó en el taller de seguimiento de los puntos focales de género de nivel central, se incluyeron dos preguntas diferenciadas con el fin de reconocer cuáles elementos de la formación que recibieron fueron los más importantes y útiles para el cumplimiento de su rol y cuáles fueron los principales retos, resistencias y/o dificultades para el cumplimiento de su rol posterior al escenario formativo.

Frente a la primera cuestión, las principales respuestas se encuentran las siguientes: la comprensión de los roles tradicionales de género y de la TEG, los ejemplos y actividades prácticas del enfoque y análisis de género, la interseccionalidad en la información, la base en los DDHH y en el respeto por las diferencias, el conocer el marco normativo internacional, nacional e institucional de la transversalización del enfoque de género.

Frente a la segunda, se enfatizó en desaprender para aprender; en la resistencia, el desinterés y la falta de receptividad hacia el enfoque de género; la carga laboral; la articulación de agendas al interior de los equipos de trabajo; el no tener una política institucional de género; los cambios de dependencias; los cambios institucionales en el marco de la nueva administración; el no ser tenidos en cuenta por parte de las personas tomadoras de decisiones; el no saber cómo implementar el enfoque en las labores diarias; el no tener material didáctico para las sensibilizaciones.

### *Espacio de diálogo con integrantes de la Mesa Institucional de Género*

De igual manera, se recurrió al desarrollo de un espacio con las personas integrantes de la Mesa Institucional de Género, lo que permitió recoger observaciones con respecto a logros, desafíos, prioridades, aprendizajes y lecciones aprendidas asociadas a la RPFG en la transversalización del enfoque de género dentro de la Entidad Nacional.

### **Logros**

En cuanto a los principales logros obtenidos, se identificaron los siguientes:

### **Figura 3.**

#### *Logros identificados*



Nota: Elaboración propia

De igual manera, se reconoció la importancia de la RPFG para lograr la ejecución formal y material teniendo ventajas como la pluralidad de voces, la participación de los sindicatos de la entidad, la voluntad y motivación de los PFG, el desarrollo de encuentros de forma presencial y virtual, la importancia misma de la Mesa Institucional de Género como entidad rectora de la

TEG la cual fue creada desde los y las trabajadoras de la entidad, generando una mayor cercanía con las y los servidores públicos al ser una instancia de carácter horizontal.

## Desafíos

Por otro lado, se identificaron los principales desafíos en el marco de todo el proceso de consolidación de la RPFG dentro de los cuales se encuentran:

**Figura 4.**

### *Desafíos identificados*



Nota: Elaboración propia

Asimismo, se identifican desafíos como el no contar con presupuesto para la ejecución de acciones propuestas, la falta de posicionamiento y legitimidad de la iniciativa tanto en nivel central como en nivel territorial. En este último, se produce de forma constante una confusión entre el rol de Punto Focal de Género con el de Enlace de Género, el cual tiene una naturaleza enfocada a los procesos misionales a nivel territorial no a nivel institucional ni administrativo.

## **Prioridades**

En el marco de las prioridades de la Mesa Institucional de Género con un enfoque hacia la coordinación y liderazgo de la transversalización del enfoque de género a través de la Red de Puntos Focales, se identifican:

- Tener una estrategia de comunicaciones.
- Realizar acciones de gestión y seguimiento frente a las actividades pedagógicas para la comprensión e implementación de la TEG en toda la entidad. Un elemento importante para considerar en este aspecto es la carga laboral de las integrantes de la Mesa quienes a su vez, desempeñan otras funciones en distintas dependencias.
- Fortalecer la comunicación entre PFG y la MIG quienes pueden contribuir a otorgar recomendaciones e intercambiar buenas prácticas.
- Construir un plan de Trabajo que dirija las acciones de la Red de Puntos Focales de Género, el cual permita a su vez mecanismos de medición de procesos y de impacto. Frente a este último hallazgo, es imperativo mencionar que se relaciona con el objetivo del presente trabajo el cual a través de la estrategia integral busca contribuir a la formulación de unos ejes estratégicos de trabajo y una hoja de ruta.

## **Lecciones aprendidas**

De igual manera, se identificaron lecciones aprendidas en el trasegar de la TEG en la Entidad Nacional:

- Elegir qué batallas librar en el marco de las resistencias encontradas. Es fundamental comprender que las resistencias son parte del proceso del cambio cultural. Es por ello, que es crucial enfocarse en aquellas personas y equipos que presentan mayor apertura e interés, generando un involucramiento paulatino por aquellos quienes estén reticentes.

- La metodología y el lenguaje en la sensibilización importa. Es fundamental hacerlo un proceso sencillo y digerible y no 100% técnico, complementándolo con material como artículos, documentales, infografías, entre otros. Este proceso, no debe limitarse a los talleres sino que debe ser constante usando canales de comunicación como el grupo de WhatsApp o Teams.
- Abordar el enfoque de género desde los derechos humanos y la no discriminación, genera una mayor receptividad, diálogo y comprensión en los escenarios de sensibilización.
- Hay una tendencia a que los PFG establezcan grandes metas, lo cual puede generar frustración.
- Es fundamental la sensibilización y articulación con las Directivas de la Entidad con el fin de lograr una implementación efectiva de la TEG en todos los niveles y dependencias.
- Las alianzas estratégicas con actores externos son importantes a la hora de fortalecer la RPPG. El contar con apoyos complementarios a los esfuerzos de la Entidad Nacional, permite aunar capacidades, recursos técnicos y financieros para el apalancamiento de la transversalización del enfoque de género. Ejemplo de ello, es la articulación con la agencia sueca la cual ha tenido un rol importante en materia de respaldo y formación técnica.

Cada uno de los hallazgos presentados anteriormente, son una piedra angular para el objetivo de este trabajo, puesto que permite la formulación de acciones que se ajusten al contexto y a las necesidades de la Red de Puntos Focales de Género, propendiendo así, por un impacto certero en el desarrollo y la cohesión del equipo.

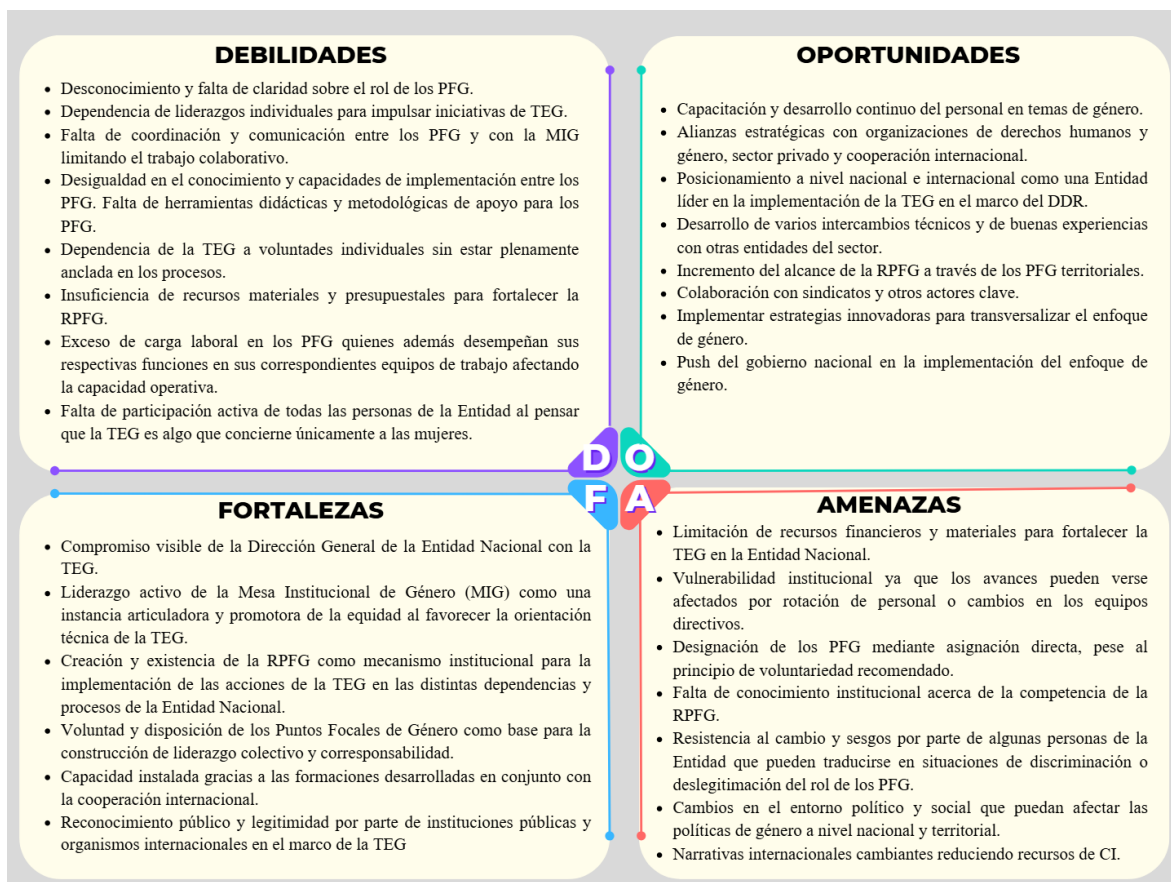
## **Herramientas de análisis estratégico y de equipos de alto rendimiento.**

### ***Matriz DOFA***

Con base en las herramientas de análisis inductivo que fueron aplicadas y descritas anteriormente, se implementaron herramientas de análisis estratégico como la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) o SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), con el fin de examinar elementos internos y externos que afectan el desempeño de la RPFG y así, obtener una fotografía del contexto de la RPFG en el marco del funcionamiento de la TEG en la Entidad Nacional, aportando al análisis situacional de la misma (Ver Figura 5) y a la formulación de acciones estratégicas en el marco del proceso de fortalecimiento institucional de la RPFG acorde con sus capacidades internas y las condiciones del entorno (David, 2017).

### **Figura 5.**

#### ***Matriz DOFA***



Nota: Elaboración propia

### ***Modelos teóricos de equipos de alto rendimiento***

Esta matriz se articuló con dos modelos teóricos de trabajo en equipos de alto rendimiento:

**a) El Modelo de las Fases en el Desarrollo de los Equipos:** un modelo creado en el año 1965 por Bruce Tuckman y complementado en 1977 en compañía de Mary Ann Jensen, empleado principalmente en la gestión del cambio y el desarrollo organizacional en pro de la mejora del desempeño de los equipos, a través de estrategias de fortalecimiento y acompañamiento diferenciadas según el análisis del nivel de madurez grupal.

De acuerdo con Bruce Tuckman, este modelo no fue concebido únicamente como una descripción de las dinámicas grupales, sino como un marco de análisis situacional y evolutivo con

el fin de identificar patrones de comportamiento colectivo, ubicarlo en una fase de desarrollo con el fin de realizar una intervención acorde con la etapa en la que se encuentre (Tuckman & Jensen, 1977). Para ello se tienen en cuenta cinco fases posibles:

- **Forming (Formación):** durante esta fase los miembros del equipo comienzan a conocerse y a comprender el propósito. Se produce un sentimiento de entusiasmo y motivación por el trabajo que se tiene por delante, no obstante, hay una clara preocupación por ser aceptado por los demás (MIT, 2025). Hay poca claridad con respecto a los roles y responsabilidades de cada uno, razón por la cual el enfoque a resultados es bajo. Se produce una gran dependencia del (la) líder para obtener dirección y la comunicación no se produce de manera fluida debido a la tendencia hacia evitar el conflicto (EADA, 2024). De esta forma, el trabajo principal durante esta etapa consiste en crear un equipo que tenga una estructura, objetivos, dirección y roles claros, con el fin de construir confianza (MIT, 2025).
- **Storming (Conflicto):** La segunda etapa, es una de las etapas más complejas sin embargo la más transformadora, debido a que el nivel de confianza comienza a aumentar y por ende, la comunicación comienza a ser más transparente y abierta puesto que el fin último, ya no es el de agradar. Aparecen tensiones naturales derivadas del sentimiento de frustración por las tareas a realizar, por el progreso del equipo y/o por el desacuerdo sobre los objetivos, expectativas y roles. Dicha frustración puede dirigirse hacia otros integrantes o hacia el liderazgo del equipo. En esta etapa es fundamental en enfoque hacia los objetivos comunes, la desagregación de metas grandes a metas más pequeñas y alcanzables, así como el desarrollo de habilidades técnicas y de trabajo grupal y gestión de conflictos (MIT, 2025).

- **Norming (Normalización):** Una vez superada la etapa del storming, se alcanza la etapa del norming. Se caracteriza porque los roles han sido delimitados y las expectativas dirigidas hacia una misma dirección, siendo reconocidos el propósito y los objetivos como equipo. Se establecen reglas, normas y procedimientos para organizar el trabajo (EADA, 2024). Las discrepancias comienzan a ser resueltas de forma constructiva, reconociendo la diversidad de opiniones y experiencia como fortalezas para el equipo enriqueciendo así sus resultados. Se inicia el fortalecimiento del sentido de pertenencia al equipo incrementando la identidad y la colaboración (MIT, 2025).
- **Performing (Desempeño):** Esta etapa es la etapa deseada para los equipos de alto rendimiento pues existe una visión común y una elevada conciencia estratégica (EADA, 2024). Esta madurez proporciona un alto nivel de compromiso, autonomía, coordinación, orientación a resultados, adaptabilidad y resolución de problemas. Se produce el intercambio de experiencias y buenas prácticas a nivel individual y colectivo siendo conscientes de los logros, las fortalezas y debilidades, trabajando así en la mejora continua del equipo. En este punto, existe un alto sentido de pertenencia.
- **Adjourning (Disolución):** Esta etapa fue incorporada en el año 1977 por Tuckman y Jensen, bajo la premisa que los equipos pueden finalizar tras el cumplimiento de su propósito y objetivos derivados de éste. Se evidencia un balance en los resultados alcanzados, finalización de roles y tareas que se encuentren pendientes, razón por la cual, la sistematización de la información se convierte en una piedra angular en la gestión del conocimiento de la organización. No obstante, es importante tener en consideración que en esta etapa los miembros del equipo pueden presentar diversas preocupaciones,

ansiedad y tristeza frente a los cambios que ocurrirán, así como felicidad por los logros alcanzados conjuntamente.

De esta manera y con miras a la formulación de acciones certeras y realistas para el fortalecimiento de la Red de Puntos Focales de Género de la Entidad Nacional, fue fundamental la aplicación del Modelo de Tuckman, como una herramienta diagnóstica aplicada con el fin de determinar la fase de madurez del colectivo en un contexto organizacional complejo (Tuckman & Jensen, 1977).

Para ello, no solo se realizó el análisis teórico del modelo, sino que además se empleó la información recopilada de los miembros de la RPF, permitiendo así, el propicio desarrollo del Cuestionario de Diagnóstico del Equipo (Bruce Tuckman) o Scoring the Tuckman Team Maturity Questionnaire Electronically en inglés (Ver anexo A), compuesto por 32 preguntas, el cual permitió identificar según la ponderación final que el equipo se encontraba en la fase número uno, correspondiente a la fase de Forming o Formación.

Este resultado, respalda y corrobora, las narrativas, experiencias y dinámicas previamente identificadas mediante las herramientas de análisis inductivo, siendo estas características completamente normales en un escenario en el que la madurez como equipo se encuentra incipiente.

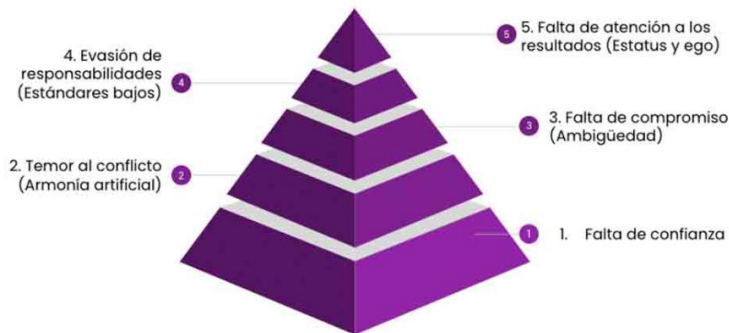
No es aislado que durante la etapa de Formación o Forming al haber una necesidad de alineación estratégica y apropiación colectiva de su identidad y propósito, haya mayor dependencia ante los liderazgos frente la orientación y lineamientos, que exista la necesidad de la clarificación de roles y funciones, que se genere ausencia de confianza y una interacción limitada entre los integrantes de la red. Es así, como el tener conocimiento de la fase en la que se encuentra la Red de Puntos Focales de Género, fue fundamental para reconocer y proponer

acciones en pro de la clarificación de roles, del fortalecimiento del acompañamiento, del desarrollo de capacidades y de la construcción de confianza, con el fin que se propenda hacia el tránsito a una fase de mayor evolución y rendimiento, como lo es la fase de Norming y Performing (Tuckman & Jensen, 1977).

**b) El modelo de las Cinco Disfunciones:** Creado en el 2002 por Patrick Lencioni con el fin de identificar aquellas dinámicas que impiden que un equipo verdaderamente cohesionado alcance un desempeño óptimo. Este modelo piramidal se basa en cinco obstáculos que generalmente se encuentran en los equipos y que es fundamental identificar y gestionar con el fin que éstos prosperen: falta de confianza, temor al conflicto, evasión de responsabilidades y falta de atención a los resultados. El superar dichas disfunciones requiere la práctica disciplinada de comportamientos básicos como el hablar con honestidad, debatir ideas sin miedo, aclarar decisiones, asumir responsabilidades y orientar el esfuerzo hacia los resultados comunes.

### Figura 6.

Las 5 disfunciones de un equipo.



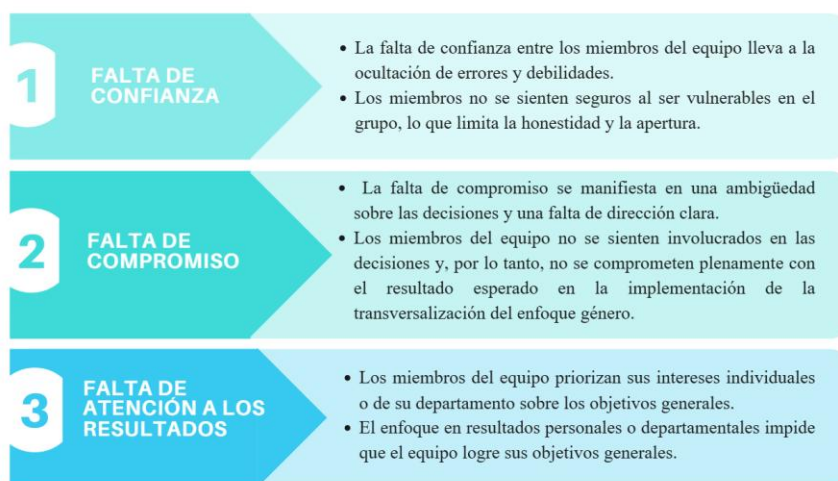
Fuente: Las 5 disfunciones de un equipo, por Francisco Torreblanca, 2024.

Teniendo en consideración lo anterior, y teniendo como respaldo los hallazgos de las herramientas inductivas, así como las herramientas estratégicas como la Matriz DOFA y el resultado del cuestionario del Modelo de Tuckman, se seleccionó además para el presente estudio el modelo propuesto por Lencioni dada la naturaleza de la Red de Puntos Focales de Género, ya que permite analizar dinámicas internas de funcionamiento colectivo de carácter relacional y no solo organizativo, el cual según literatura sobre equipos de alto rendimiento reconoce la incidencia de éstos de forma directa en el desempeño de un equipo (Kotter, 1996) y de su capacidad colaborativa bajo un enfoque de gobernanza en red (Ansell & Gash, 2008).

El modelo de Lencioni brinda una herramienta analítica a través de un cuestionario compuesto por 38 preguntas enfocadas en la detección de las cinco disfunciones (Ver Anexo B) que permitió al presente estudio, determinar que las disfunciones principales que como equipo se estaban presentando eran la falta de confianza la más frecuente en los equipos de trabajo; la falta de compromiso, y la falta de atención a los resultados.

### Figura 7.

#### *Disfunciones de la RPF*



Fuente: Elaboración propia

La elección del presente modelo resulta además coherente con el Modelo de Tuckman en tanto las disfunciones identificadas por Lencioni, suelen manifestarse con mayor intensidad en equipos que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo, ofreciendo así una lectura complementaria e integral del funcionamiento de la red.

Es así, como este modelo permite la comprensión no solo de las dinámicas de funcionamiento sino también las dinámicas relacionales de la Red de Puntos Focales de Género de la Entidad Nacional, siendo éstas, fundamentales a la hora de establecer acciones de mejora del desempeño, coordinación y gobernanza coherentes con la etapa temprana en la que se encuentra la iniciativa.

La falta de confianza es una principal barrera para la participación efectiva, pues la expectativa está en su máxima expresión, haciendo que los miembros de la RPFG eviten la honestidad y la vulnerabilidad absteniéndose de preguntar, cuestionar u opinar, lo cual, limita la deliberación constructiva y fomenta la concentración de liderazgos y vocerías. Esto hace que las decisiones no se construyan de forma colectiva teniendo incidencia en la falta de compromiso, la segunda disfunción detectada, cuya causa se encuentra en la heterogeneidad de la apropiación del rol como Punto Focal de Género, produciendo dificultad para poder cumplir los acuerdos de manera sostenida. Esto no obedece a una falta de motivación sino a condiciones estructurales y relacionales.

El compromiso intermitente influye en la tercera disfunción, la falta de atención a resultados, puesto que, según el autor del modelo, la orientación de objetivos comunes y la rendición de cuentas solo se logra cuando hay cohesión y un nivel de compromiso real.

Es así, como la incorporación de estos modelos permitió una lectura integral del estado actual de la RPFG, no solo desde el análisis funcional sino desde sus dinámicas relacionales y de

confianza, comprendiendo así el proceso evolutivo del equipo y las barreras que obstaculizan la cohesión y el alcance de metas comunes.

De esta forma, en conjunto con las técnicas cualitativas, permitió generar un diagnóstico comprensivo de la situación inicial, el cual en coherencia con los planteamientos de John P. Kotter (1996), permite avanzar hacia la implementación de acciones efectivas hacia un proceso de transformación institucional sostenible, al integrar percepciones, dinámicas grupales y condiciones institucionales, evidenciando retos estructurales y relacionales para la RPFG en su misión de dinamizar la transversalización del enfoque de género en la entidad y proporcionando insumos estratégicos para su fortalecimiento alrededor de las siguientes problemáticas:

### Figura 8.

#### *Principales problemáticas RPFG*



Fuente: Elaboración propia

## **Descripción de la Propuesta Integral para dar Solución a la Problemática Organizacional**

Partiendo del diagnóstico integral de la Red de Puntos Focales de Género obtenido y presentado en el acápite anterior gracias a la complementariedad de técnicas de recolección de información y modelos de análisis estratégico, cambio organizacional y desarrollo de equipos, se puede concluir que los resultados derivados de las herramientas inductivas no solo tienen una relación directa con los modelos de Tuckman y Lencioni, sino que además, reafirman de forma empírica sus premisas, reflejando tanto comportamientos, dinámicas y necesidades intrínsecas a un equipo que transita de la fase de Forming o Formación, hacia la fase de Norming o Normalización, como las disfunciones asociadas a la confianza, claridad de roles, el compromiso y la articulación interna, que inciden en su óptimo desempeño en el marco de procesos de cambio organizacional.

De esta forma, la problemática del funcionamiento de la Red de Puntos Focales de Género de la Entidad Nacional, no solo obedece a una única causa, sino que responde a un conjunto de factores interrelacionados de carácter estructural, relacional, técnico e institucional.

En este marco y considerando que la RPPFG funciona como una red interna transversal en un contexto institucional complejo, los hallazgos también se interpretan a la luz de los planteamientos sobre la gestión de cambio organizacional de John P. Kotter quien subraya que todos los procesos de transformación requieren una secuencia en etapas, iniciando por condiciones habilitantes como la legitimidad, la alineación y la claridad de roles, antes de avanzar a fases de consolidación, institucionalización y sostenibilidad. Desde esta perspectiva, la secuencialidad en los ejes propuestos responde a la necesidad de generar un mayor impacto, pues actualmente el desafío no radica en la ausencia de acciones sino en la forma en las que se están implementando.

Es por esta razón, que a continuación se propone una estrategia integral encausada al fortalecimiento en el funcionamiento de la red, que permita la maduración del equipo a través de la superación de las principales disfunciones identificadas teniendo en consideración las barreras y elementos facilitadores de la institución, para la optimización de su articulación y desempeño y así garantizar la debida transversalización del enfoque de género dentro de la Entidad Nacional.

Todo ello orientado a garantizar un cumplimiento en el marco normativo en el cual se desarrolla la transversalización de género en la gestión multinivel y los procesos de toma de decisiones, mediante el desarrollo de capacidades institucionales sólidas a través de mecanismos institucionales específicos como lo es la Red de Puntos Focales de Género de la Entidad Nacional (UNDP, 2014).

La estrategia en mención está compuesta de cinco ejes estratégicos, cada uno de ellos basados en la evidencia empírica y en los referentes teóricos sobre cambio organizacional, equipos de alto desempeño, gobernanza y transversalización del enfoque de género, garantizando así coherencia analítica y consistencia entre diagnóstico, análisis y propuesta.

### **Eje 1. Alineación estratégica y legitimidad institucional de la Red de Puntos Focales de Género**

La alineación estratégica se encuentra enfocada al reconocimiento institucional y al autorreconocimiento formal y simbólico de la Red de Puntos Focales de Género y del rol de Punto Focal de Género. Este eje, constituye una condición habilitante para el fortalecimiento de la RPFG en tanto permite clarificar los roles, la legitimidad institucional y el respaldo directivo el cual resulta fundamental para el avance efectivo de los procesos de transversalización del enfoque de género en la Entidad Nacional (OCDE, 2023).

Para ello, se incluyen tres líneas de acción con horizontes temporales diferenciados y coherentes con el nivel de madurez actual de la Red:

***Acción 1. Clarificación y socialización de lo que implica ser PFG para alinear expectativas individuales y colectivas de la red***

*Plazo:* (0 – 6 meses)

Para el avance en la maduración del equipo, es fundamental poder clarificar las funciones, alcances y límites del rol como PFG y de la Red. Esto contribuye a reducir la ambigüedad en el actuar y que posteriormente y de forma orgánica avancen los procesos de la TEG en la Entidad Nacional.

Así las cosas, se sugieren actividades como:

- El desarrollo de un encuentro con los PFG de nivel central y territorial en el cual se aclare nuevamente las funciones del rol a través de la socialización y de la implementación de una metodología pedagógica que permita confirmar el debido entendimiento.
- La construcción conjunta de insumos comunicativos tipo infografías y piezas gráficas que sirvan de apoyo para la difusión entre PFG y profesionales de las dependencias.
- La construcción de un plan de trabajo anual de la Red de forma participativa entre la MIG y la RPFPG para alinear expectativas individuales y colectivas, las prioridades y los compromisos.

***Acción 2. Posicionamiento estratégico de la RPFPG en la Entidad Nacional en pro de su visibilización y reconocimiento como una iniciativa técnica y legítima***

*Plazo:* (0 – 6 meses)

El posicionamiento es un elemento fundamental para la Red de Puntos Focales ya que permite fortalecer la implementación efectiva de la transversalización del enfoque de género. No obstante, no basta solo con reconocer la existencia de la iniciativa sino es crucial que se reconozca como una iniciativa legítima, técnica con incidencia real (UNDP, 2014). Esto conlleva además a que el compromiso y la disposición a la acción colectiva aumente, habilitando así, fases posteriores para el fortalecimiento de la Red.

Esta alternativa incluye acciones de comunicación estratégica tales como:

- Diseño de mensajes clave sobre la MIG y la RPFPG.
- Publicación periódica de las acciones realizadas por la RPFPG en el marco del Boletín Institucional y de la Boletina de Género, como mecanismos de visibilización interna.
- Emisión de comunicados institucionales apoyados por dependencias estratégicas como Recursos Humanos, Dirección General, entre otras en los que se respalde y visibilice el carácter técnico y el trabajo articulado con la Red.

***Acción 3. Articulación regular con dependencias estratégicas para la ampliación de la incidencia de la RPFPG y la integración del enfoque de género en procesos estratégicos***

*Plazo: ( 7 – 18 meses )*

La articulación con dependencias estratégicas es un elemento clave para ampliar la capacidad de incidencia de la Red de Puntos Focales de Género en la Entidad Nacional y alinear el enfoque de género en procesos estratégicos

- Realizar una socialización con Directivas de las Dependencias en el marco del Comité Directivo liderada por la RPFPG con el fin de posicionar la iniciativa.
- Participación por parte de representantes de la MIG y de la RPFPG en al menos un encuentro de Coordinaciones Territoriales.

## **Eje 2. Construcción de confianza y sentido de pertenencia de la red**

Para lograr que la Red de Puntos Focales de Género sea un equipo que avance en su proceso de maduración teniendo bases sólidas en materia de trabajo colaborativo, la cohesión y el reconocimiento mutuo, la construcción de confianza y de sentido de pertenencia es prerequisite del desempeño colectivo. Tal como plantea Patrick Lencioni, la confianza es la base que permite superar disfunciones y habilitar el compromiso, la corresponsabilidad y la orientación a los resultados. Esta premisa, se relaciona además con el concepto de gobernanza colaborativa desarrollado por Chris Ansell y Alison Gash en 2008 quienes señalan que la confianza, el diálogo y la cooperación entre actores para el trabajo colectivo en red.

En este aspecto, si bien es importante tener un enfoque inicial robusto frente a la confianza y la cohesión del equipo, es crucial poder desarrollar actividades paralelas y continuas como los ejercicios de diálogo, para la conservación de éstas características. Por ello, se presentan las siguientes acciones y actividades:

### ***Acción 1. Desarrollo de espacios periódicos de encuentro y diálogo seguro.***

*Plazo: 0 – 6 meses*

- Bajo el liderazgo de la MIG, realización de encuentros presenciales o virtuales de la RPPFG con metodologías participativas.
- Desarrollo de espacios de reflexión colectiva sobre desafíos y aprendizajes.
- Desarrollo de metodologías orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo y la escucha activa.

### ***Acción 2. Consolidación de sentido de pertenencia y corresponsabilidad de la RPPFG.***

*Plazo: 0 – 6 meses*

- Construcción de acuerdos colectivos y socialización continua de los mismos

- Reconocimiento colectivo de avances y aportes.

### **Eje 3. Fortalecimiento de la capacidad técnica y de habilidades blandas en la RPPG**

Dado el nivel de maduración de la Red de Puntos Focales de Género conforme al modelo de Bruce Tuckman, se propone como tercer eje el fortalecimiento de la capacidad técnica y de habilidades blandas en la RPPG tiene como objetivo el potenciar la incidencia de los conocimientos sobre la transversalización del enfoque de género y los aspectos técnicos que faciliten el fin último de la red. De manera complementaria, se otorga especial relevancia al desarrollo de habilidades blandas que permita generar una mayor incidencia en el cambio cultural de la organización que se refleje en los distintos procesos de la Entidad Nacional.

Es en este eje en el cual se aborda de manera fuerte el desarrollo de capacidades técnicas y de habilidades blandas en los Puntos Focales de Género de la Entidad Nacional, teniendo en consideración que organizaciones como UN Women y la OCDE mencionan que la formación y capacitación resulta limitada si no se encuentran precedidos por la claridad en el rol y del mandato como colectivo, el reconocimiento institucional adecuado y el posicionamiento como mecanismo legítimo de coordinación interna.

#### ***Acción 1. Formación Técnica continua para la homogenización del conocimiento técnico en la TEG a través del apalancamiento en liderazgos internos y aliados externos***

*Plazo: 7 – 18 meses*

Para ello, es fundamental homogenizar las bases del conocimiento. Una fortaleza importante es la motivación de los PFG y los liderazgos individuales que se han constituido dentro del equipo en la etapa temprana en la que se encuentra la Red de acuerdo con el modelo de Tuckman. Este elemento debidamente articulado por parte de la MIG, constituye un elemento facilitador que lograría homogenizar el conocimiento técnico sobre el enfoque de género y la

transversalización del mismo con recursos con los que ya se cuentan. Otro elemento fundamental a considerar, es el apoyo de aliados externos, elemento clave para la continuidad para la sostenibilidad del aprendizaje a través de espacios de entrenamiento con metodologías de formación para formadores con miras a la transferencia de capacidades al interior de la Entidad.

De esta forma, se propone el fomento y desarrollo de jornadas de formación técnica sobre temáticas relevantes para la red de PFG tales como:

- Transversalización del enfoque de género en procesos misionales y administrativos.
- DDHH.
- Enfoque de derechos humanos.
- Análisis de casos reales de la organización.
- Guías prácticas de implementación por tipo de dependencia.
- Introducción a la medición de impacto en TEG.

***Acción 2. Desarrollo de habilidades blandas a favor del fortalecimiento del liderazgo, la comunicación y la gestión del cambio***

*Plazo: 7 – 18 meses*

El desarrollo de habilidades blandas contribuye al fortalecimiento de la confianza y promoción del compromiso colectivo, reduciendo el impacto de las disfunciones identificadas en el marco del funcionamiento de la red. Esta acción se propone en el marco de este periodo de tiempo, dado que para incrementar el desempeño de un equipo y de su trabajo en red en pro de un cambio cultural organizacional real, de requieren procesos continuos y progresivos que permitan consolidar aprendizajes, afianzar relaciones de confianza y colaboración para lograr prácticas institucionales consistentes (Kotter, 1996).

Para ello, se sugiere el desarrollo de talleres con énfasis en:

- Comunicación asertiva.
- Manejo de resistencias.
- Resolución de conflictos.
- Liderazgo para el cambio organizacional.

### ***Diseño de un kit pedagógico con metodologías participativas.***

*Plazo: 7 – 18 meses*

- Diseño de un kit pedagógico con metodologías participativas.
- Capacitación práctica en el uso del kit.
- Aplicación piloto de las metodologías en equipos internos.

### **Eje 4. Orientación progresiva a resultados y a la sostenibilidad de la RPF**

Avanzar hacia una gestión orientada de forma progresiva a los resultados permite el fortalecimiento de las acciones hacia el logro de resultados concretos, medibles y alineados con los objetivos institucionales, de la MIG y de la Red misma. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la orientación hacia los resultados en el marco de los procesos de gestión pública y de transversalización del enfoque de género, constituye un elemento fundamental puesto que facilita la rendición de cuentas, la toma de decisiones informada y la generación de valor público.

Kotter advierte que los procesos de cambio organizacional logran consolidarse cuando generan resultados visibles que se institucionalizan en las prácticas, procesos y normas de una organización. Dicha institucionalización resulta clave para mitigar uno de los riesgos de la RPF asociado a la dependencia de liderazgos y de coyunturas políticas, permitiendo que la RPF se consolide como un mecanismo estable de gobernanza, de aprendizaje organizacional y de sostenibilidad para la incorporación del enfoque de género de manera transversal.

Este proceso de consolidación institucional permite de igual manera, propender por la maduración del equipo hacia una fase de desempeño sostenido o Performing según Tuckman y la sostenibilidad de la iniciativa en el tiempo, hacia la generación de valor e innovación pública. Enlazándose además con el modelo de Lencioni, al postular que una vez superadas las disfunciones de confianza, compromiso y responsabilidad compartida, el equipo tendrá un amplio impacto en su desempeño.

Por esta razón y teniendo en cuenta lo anterior, se plantea este eje en cuarto lugar, abordando los siguientes ejes de acción:

### ***Ajuste y mejora continua del plan de trabajo de la RPF***

*Plazo: 19 meses en adelante*

- Ejercicios de reflexión estratégica y de balance periódico sobre el plan de trabajo trazado
- Actividades de retroalimentación participativa (feedback 360°)
- Recopilación de feedback de la MIG y de otras áreas aliadas.

### ***Implementación de un sistema básico de seguimiento y monitoreo***

*Plazo: 19 meses en adelante*

- Definición de indicadores simples de proceso y resultado.
- Diseño de una herramienta de seguimiento accesible.

### ***Sistematización de experiencias y aprendizajes***

*Plazo: 19 meses en adelante*

- Organización de sesiones de intercambio temáticas.
- Presentación de experiencias exitosas y aprendizajes en la RPF en la Entidad Nacional y en Intercambios con entidades externas.

- Construcción de formato para la sistematización de experiencias y buenas prácticas

### **Eje Transversal. Comunicación y articulación interna y con la MIG (Eje transversal)**

*Plazo: carácter permanente.*

Este eje transversal busca fortalecer los mecanismos de coordinación, intercambio de información que asegure la claridad necesaria en pro de la coherencia de las acciones, la alineación y toma de decisiones estratégica. Para ello se insta a realizar:

#### ***Acompañamiento y comunicación constante***

- Definición de canales de comunicación y tiempos aproximados de respuesta.
- Desarrollo de espacios de asesoría técnica individual o grupal.
- Orientación frente a casos complejos o resistencias.

### **Esquema para el fortalecimiento de la RPF: Pilares estratégicos y líneas de acción**

Si bien el alcance del presente estudio gira alrededor del diagnóstico y el diseño de la propuesta de una estrategia integral para el fortalecimiento de la Red de Puntos Focales de Género más no en su implementación, se plantea un esquema que facilite la comprensión de las alternativas propuestas anteriormente por ejes estratégicos, plazos y líneas de acción, teniendo en cuenta además, indicadores, oportunidades/fortalezas, limitaciones/restricciones, beneficios y ventajas/desventajas que permitan medir la gestión y el impacto de las mismas. Dicho esquema se incluye a continuación:

## Esquema para el fortalecimiento de la RPF: Pilares estratégicos y líneas de acción

| Pilares estratégicos   | Elemento del problema                                 | Insight del diagnóstico con la metodología implementada  | Plazo                        | Líneas de acción  | Actividades  | Indicadores  | Oportunidades y Fortalezas  | Limitaciones y Restricciones   | Beneficios   | Ventajas y Desventajas  |
|--|---|--|------------------------------|---|--|--|---|--|--|---|
| 5.1 Alineación estratégica y legitimidad institucional de la Red de Puntos Focales de Género | Desconocimiento del rol como Puntos Focales de Género | Se evidenció incertidumbre generalizada frente a funciones, alcances y responsabilidades del rol, generando inseguridad, baja participación y autoexclusión (Encuestas, espacios de diálogo, Modelo Tuckman)                           | Corto plazo (0 - 6 meses)    | 5.1.1 Clarificación y socialización del rol de PFG para alinear expectativas individuales y colectivas de la red  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo Encuentro con los PFG en el cual se aclare nuevamente las funciones del rol a través de la socialización y de una metodología pedagógica para confirmar el debido entendimiento.</li> <li>Construcción conjunta de insumos tipo infografías que sirvan de apoyo para la difusión entre PFG y profesionales de las dependencias.</li> <li>Construir el plan de trabajo anual de la Red de forma participativa entre la MIG y la RPPG para alinear expectativas individuales y colectivas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>% de PFG con claridad del rol</li> <li>Documentos e insumos de difusión aprobados por la MIG</li> <li>Plan de Trabajo Anual construido y socializado</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de la MIG como instancia rectora.</li> <li>Interés institucional previo en la TEG.</li> <li>Marco normativo internacional, nacional e institucional que respalda la iniciativa.</li> <li>Alta motivación inicial de los PFG.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento institucional del rol PFG.</li> <li>Curva de aprendizaje e interiorización de las funciones y limitaciones</li> <li>Expectativas heterogéneas sobre funciones y alcances.</li> <li>Limitaciones de tiempo de los PFG por carga laboral.</li> <li>Rotación del personal</li> <li>Cambio de gobierno</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alineación de expectativas y reducción de ambigüedades al comprender sus funciones, alcances y límites</li> <li>Sostenibilidad del trabajo de la RPPG en el tiempo</li> <li>Mayor legitimidad formal y simbólica de la RPPG.</li> <li>Base sólida para la maduración del equipo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ventajas:</b> bajo costo, alto impacto inicial, reduce confusión y resistencias.</li> <li><b>Desventajas:</b> requiere liderazgo constante de la MIG para evitar dilución del mensaje.</li> </ul> |
|  | Bajo posicionamiento o institucional de la RPPG       | Los PFG y miembros de la MIG manifestaron el escaso reconocimiento institucional de la RPPG limitando el respaldo de jefaturas y la implementación de acciones de TEG (Encuestas, espacios de diálogo, la Matriz DOFA, Modelo Tuckman) | Corto plazo (0 - 6 meses)    | 5.1.2 Estrategia de posicionamiento de la RPPG en la Entidad Nacional en pro de su visibilización y reconocimiento como una iniciativa técnica y legítima               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de mensajes clave sobre la MIG y la RPPG.</li> <li>Publicación mensual de las acciones realizadas por la RPPG en el marco del Boletín Institucional y de la Boletina de Género, un mecanismo creado con el fin de visibilizar las iniciativas que adelanta la entidad.</li> <li>Emisión de comunicados institucionales apoyados por dependencias estratégicas como Recursos Humanos en los que se respalde el trabajo de la Red.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Caja de mensajes estratégicos</li> <li>Número de publicaciones realizadas (al menos 6).</li> <li>Número de espacios de socialización realizados con aliados internos potenciales (al menos 2).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en la Red y en la MIG de sindicatos de la entidad.</li> <li>Existencia de canales institucionales de comunicación como el Boletín Institucional y la Boletina de Género.</li> <li>Interés creciente por temas de género.</li> <li>Alianzas estratégicas con organizaciones de DDHH, género, sector privado y cooperación internacional.</li> <li>Posicionamiento en el sector y a nivel internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Saturación comunicativa institucional.</li> <li>Riesgo de que el mensaje se perciba como simbólico y no técnico.</li> <li>Dependencia de coordinación de agendas</li> <li>Sesgos y resistencias ante la TEG</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitación en el proceso de cambio cultural organizacional</li> <li>Mayor legitimidad institucional del rol como PFG y de la incidencia de la Red.</li> <li>Incremento de la efectividad en la implementación de la TEG</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ventajas:</b> amplía el alcance institucional y refuerza legitimidad.</li> <li><b>Desventajas:</b> impacto limitado si no se acompaña de acciones técnicas visibles.</li> </ul>                   |
|  | Débil articulación con dependencias estratégicas      | En línea con el insight anterior, se identificó en la encuesta y en los espacios de diálogo la limitada interacción con áreas clave como Dirección General, RRHH y Comunicaciones  | Mediano Plazo (7 - 18 meses) | 5.1.3 Articulación regular con dependencias estratégicas para la ampliación de la incidencia de la RPPG y la integración del enfoque de género en procesos estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una socialización con Directivas de las Dependencias en el marco del Comité Directivo liderada por la RPPG con el fin de posicionar la iniciativa.</li> <li>Participación por parte de representantes de la MIG y de la RPPG en al menos un encuentro de Coordinaciones Territoriales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li># de socializaciones efectivas con Directivas y Coordinaciones Territoriales</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso y respaldo de la Dirección General</li> <li>Interés de algunas dependencias estratégicas en la TEG.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dependencia de resultados visibles para sostener legitimidad</li> <li>Sobrecarga laboral</li> <li>Resistencias al cambio organizacional.</li> <li>Desigual nivel de apropiación del enfoque de género.</li> <li>Limitaciones de agenda.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor incidencia de la RPPG en procesos estratégicos.</li> <li>Integración progresiva del enfoque de género en la gestión institucional.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ventajas:</b> aumenta impacto estructural y transversalidad.</li> <li><b>Desventajas:</b> requiere mayor coordinación interdependencial y tiempos más largos.</li> </ul>                          |

|   |   |   |                              |   |   |  |  |  |   |   |
|---|---|---|------------------------------|---|---|--|--|--|---|---|
| 5.2 Construcción de confianza y sentido de pertenencia de la red                | Ausencia de sentimiento de trabajo colaborativo y de red y concentración de vocerías individuales | Se evidenció baja cohesión, comunicación limitada y escasa articulación entre PFG y con la MIG.<br>La inseguridad y la falta de experiencia generan que la participación se concentre en pocos integrantes. (Encuestas, espacios de diálogo, Modelo de Lencioni, Modelo de Tuckman  | Corto plazo (0 - 6 meses)    | 5.2.1 Desarrollo de espacios periódicos de encuentro y diálogo seguro.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo el liderazgo de la MIG, realización de encuentros presenciales o virtuales de la RPPG con metodologías participativas.</li> <li>Desarrollo de espacios de reflexión colectiva sobre desafíos y aprendizajes.</li> <li>Desarrollo de metodologías orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo y la escucha activa.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>% de participación de los PFG de nivel central y territoriales en los encuentros periódicos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta motivación y compromiso individual de varios PFG.</li> <li>Interés por el aprendizaje colectivo.</li> <li>Reconocimiento de la confianza como base del desempeño (Lencioni).</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación de personal.</li> <li>Falta de tiempo para encuentros frecuentes.</li> <li>Diferencias territoriales y jerárquicas.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor cohesión y colaboración.</li> <li>Reducción de disfuncionalidades del equipo.</li> <li>Fortalecimiento del sentido de corresponsabilidad.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ventajas:</b> mejora el desempeño sostenido del equipo.</li> <li><b>Desventajas:</b> resultados menos inmediatos y difíciles de medir en el corto plazo.</li> </ul> |
|   |   |   | Corto plazo (0 - 6 meses)    | 5.2.2 Consolidación de sentido de pertenencia y corresponsabilidad de la RPPG   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de acuerdos colectivos y socialización continua de los mismos</li> <li>Reconocimiento colectivo de avances y aportes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de acuerdos elaborado</li> <li>% de PFG que se identifican como parte activa del equipo (mínimo 70 %).</li> <li>Nivel de satisfacción con el trabajo colectivo.</li> </ul>  |  |  |   |   |
| 5.3 Fortalecimiento de la capacidad técnica y de habilidades blandas en la RPPG | Brechas de conocimiento técnico   | El 35% de los PFG de nivel central no conocía previamente la TEG; se evidencian diferencias entre niveles. Esto se encuentra alineado con los resultados de la implementación del Modelo Tuckman y el estado de madurez de la RED   | Mediano Plazo (7 - 18 meses) | 5.3.1 Formación Técnica continua para la homogenización del conocimiento técnico en la TEG a través del apalancamiento en liderazgos internos y aliados externos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jornadas de formación técnica sobre temáticas relevantes para la red de PFG tales como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Transversalización del enfoque de género en procesos misionales y administrativos.</li> <li>-DDHH.</li> <li>-Enfoque de derechos humanos.</li> <li>-Análisis de casos reales de la organización.</li> <li>-Guías prácticas de implementación por tipo de dependencia.</li> <li>-Introducción a la medición de impacto en TEG.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de jornadas de formación ejecutadas frente a las programadas</li> <li>Porcentaje de PFG que participan en al menos una jornada de formación técnica</li> <li>Porcentaje de participantes que reportan mejora en su comprensión sobre la TEG</li> <li>Nivel de satisfacción de los PFG frente a la pertinencia y aplicabilidad de las jornadas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgos emergentes dentro de la RPPG (PFG con experiencia previa).</li> <li>Disponibilidad de recursos técnicos y aliados externos.</li> <li>Experiencias previas de formación institucional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles desiguales de conocimiento previo.</li> <li>Limitaciones presupuestales.</li> <li>Posible dependencia de aliados externos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Homogenización del conocimiento en TEG.</li> <li>Mayor capacidad de incidencia técnica y cultural.</li> <li>Empoderamiento de los PFG como agentes de cambio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ventajas:</b> fortalece sostenibilidad y calidad técnica.</li> <li><b>Desventajas:</b> requiere continuidad y planificación de mediano plazo.</li> </ul>            |
|   | Falta de habilidades blandas para poder desempeñar un mejor rol como PFG                          | Particularmente se identificó falencias en liderazgo, comunicación, gestión de resistencias y trabajo colaborativo, lo cual incide en la comunicación interna, la capacidad de liderazgo distribuido y la posibilidad de que la Red opere como un equipo articulado en el marco de procesos de cambio organizacional. (Encuestas, espacios de diálogo, Modelo Lencioni) | Mediano Plazo (7 - 18 meses) | 5.3.2 Desarrollo de habilidades blandas a favor del fortalecimiento del liderazgo, la comunicación y la gestión del cambio.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de talleres con énfasis en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en Equipo.</li> <li>- Comunicación asertiva.</li> <li>- Manejo de resistencias.</li> <li>- Resolución de conflictos.</li> <li>- Liderazgo para el cambio organizacional.</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de talleres realizados (al menos 3).</li> <li>% de PFG que reportan mejora en habilidades comunicativas (igual o mayor al 70 %).</li> <li>% de PFG que se sienten más seguros para gestionar resistencias (mínimo 70 %).</li> </ul>  |  |  |   |   |
|   | Falta de herramientas pedagógicas   | Principal desafío identificado a nivel territorial para la sensibilización y réplica del enfoque (Encuestas, Espacios de Diálogo)   | Mediano Plazo (7 - 18 meses) | 5.3.3 Diseño de un kit pedagógico con metodologías participativas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de un kit pedagógico con metodologías participativas.</li> <li>Capacitación práctica en el uso del kit.</li> <li>Aplicación piloto de las metodologías en equipos internos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kit pedagógico diseñado (sí/no).</li> <li>% de PFG que utilizan al menos una herramienta del kit (meta mínimo 60 %).</li> </ul>   |  |  |   |   |

|  |   |  |                                    |   |  |   |   |   |  |   |
|--|---|--|------------------------------------|---|--|---|---|---|--|---|
| 5.4 Orientación progresiva a resultados y a la sostenibilidad de la RPPG | Alta motivación sin traducción en resultados. | El 100% de los PFG expresó motivación, pero con limitaciones para generar impacto efectivo. (Encuestas, DOFA, Modelo de Tuckman y Modelo de Lencioni)  | Largo Plazo (19 meses en adelante) | 5.4.1 Ajuste y mejora continua del plan de trabajo de la RPPG   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercicios de reflexión estratégica y de balance periódico</li> <li>Actividades de retroalimentación participativa (feedback 360°)</li> <li>Recopilación de feedback de la MIG y de otras áreas aliadas.</li> </ul>   | • # de ejercicios de reflexión y feedback   |   |   |  |   |
|  | Falta de seguimiento y medición               | Ausencia de indicadores de proceso y resultado. (Espacios de diálogo, Matriz DOFA, Modelo de Tuckman, Modelo de Lencioni)  | Largo Plazo (19 meses en adelante) | 5.4.2 Implementación de un sistema básico de seguimiento y monitoreo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de indicadores simples de proceso y resultado.</li> <li>Diseño de una herramienta de seguimiento accesible.</li> </ul>   | • Sistema de seguimiento implementado (sí/no).  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interés institucional en resultados e innovación pública.</li> <li>Posibilidad de diseñar indicadores simples y alcanzables.</li> <li>Aprendizajes acumulados de la RPPG.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Limitada cultura de medición de impacto en acciones de género.</li> <li>Falta de herramientas estandarizadas.</li> <li>Riesgo de sobrecarga administrativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora continua de la estrategia.</li> <li>Evidencia del valor agregado de la RPPG.</li> <li>Mayor sostenibilidad institucional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ventajas:</b> consolida la RPPG como actor estratégico.</li> <li><b>Desventajas:</b> mayor complejidad técnica y necesidad de acompañamiento continuo.</li> </ul> |
|  | Pérdida de aprendizajes institucionales       | No sistematización de experiencias y buenas prácticas y alta rotación de personal dados cambios organizacionales y tipo de vinculación laboral. (Encuestas, Espacios de diálogo, Matriz DOFA)  | Largo Plazo (19 meses en adelante) | 5.4.3 Sistematización de experiencias y aprendizajes.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de sesiones de intercambio temáticas.</li> <li>Presentación de experiencias exitosas y aprendizajes en la RPPG en la Entidad Nacional y en Intercambios con entidades externas.</li> <li>Construcción de formato para la sistematización de experiencias y buenas prácticas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de espacios de intercambio realizados.</li> <li>Formato construido para la sistematización de experiencias y buenas prácticas.</li> <li># buenas prácticas sistematizadas.</li> </ul> |   |   |  |   |
| 5.5 Comunicación y articulación interna y con la MIG (Eje transversal)   | Comunicación escasa y fragmentada             | Se evidenció débil flujo de información entre PFG de nivel central y territorial y la MIG lo cual afecta el trabajo colaborativo en red. (Espacios de diálogo, Matriz DOFA, Tuckman, Lencioni) | Carácter permanente                | 5.5.1 Acompañamiento y comunicación constante para reducir el trabajo en silos y fortalecer la gobernanza interna | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de canales de comunicación</li> <li>Espacios de asesoría técnica individual o grupal.</li> <li>Orientación frente a casos complejos o resistencias.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Canales de comunicación activos</li> <li>Número de espacios de acompañamiento realizados.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo técnico de la MIG.</li> <li>Canales institucionales existentes.</li> <li>Demanda de orientación técnica por parte de los PFG.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta demanda de acompañamiento.</li> <li>Dependencia de la capacidad operativa de la MIG.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coherencia estratégica de las acciones.</li> <li>Toma de decisiones informada.</li> <li>Reducción de errores y resistencias.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ventajas:</b> mejora la articulación y efectividad general.</li> <li><b>Desventajas:</b> requiere capacidad instalada sostenida.</li> </ul>                       |

Nota: Elaboración propia

## Recomendaciones

**La Transversalización del enfoque de género y el fortalecimiento de la RPFG es un proceso que toma tiempo.** Es fundamental tener presente que dado que la Red se encuentra en la fase de Forming (Formación), la estrategia y su implementación en pro del cambio cultural se da de forma progresiva. Este entendimiento contribuye al ajuste de las acciones para incrementar el grado de madurez del equipo, las bases sólidas para el buen funcionamiento de los procesos y la reducción de la frustración que se puede presentar, al ser un proceso de carácter de mediano plazo.

**La confianza es uno de los eslabones fundamentales para el fortalecimiento de la red.** El fomento de escenarios de diálogo y el consolidar espacios seguros en el que las y los PFG puedan desarrollar sus funciones, contribuye al trabajo en equipo, al fortalecimiento de sentido de pertenencia, al aprendizaje y a la co-construcción. El trabajar sobre esta barrera actual, habilita el proceso de transición hacia un mejor desempeño y rendimiento.

**La TEG es un ejercicio corresponsable que incluye a todos los niveles y a todas las dependencias.** Es por esta razón, que es crucial el sensibilizar a todas las personas para que se dé un trabajo coordinado entre las distintas dependencias de la entidad. Esto fomenta un trabajo activo por parte de cada funcionario y funcionaria, reduciendo así la sobrecarga que pueden presentar los PFG e incrementando la legitimidad institucional del enfoque.

**La motivación y convicción es incluso más importante que la experiencia y el conocimiento técnico previo.** Éste es uno de los hallazgos más relevantes del estudio puesto que la alta disposición y motivación es un activo relevante, ya que dinamiza y contribuye a que las y los PFG incluso teniendo funciones desde lo misional o administrativo, organicen su tiempo y

esfuerzos para poder contribuir también en el marco de la TEG al verla como una piedra angular, contribuyendo a la continuidad y sostenibilidad de las acciones.

**Las acciones pequeñas generan grandes resultados.** En general existe la tendencia a establecer metas ambiciosas e inalcanzables que generan frustración adicional a la que puede surgir al ser el cambio organizacional un proceso de mediano y largo plazo. Es por esta razón, que el acotar las acciones y su respectivo alcance, se obtienen resultados visibles y se incrementa la credibilidad del equipo.

**Elegir las batallas que se deben librar en cuanto a resistencias, apatía y desinterés.** Frente a este ítem se recomienda la adopción de metodologías dinámicas que permitan una reflexión más allá de la parte teórica y el desarrollo continuo de habilidades relacionales para una adecuada comunicación y gestión de conflictos. Asimismo, la priorización de espacios, actores y procesos de mayor impacto permite optimizar los recursos disponibles, proteger la motivación del equipo, evitar confrontaciones innecesarias y mantener el foco en lo realmente importante en el marco de la implementación de la TEG en la Entidad Nacional.

**La metodología de entrenamiento y sensibilización importa.** Una de las fortalezas que tiene la MIG y la RPFPG es la adaptación y desarrollo de metodologías vivenciales para la sensibilización y apropiación de los conocimientos. Se recomienda sistematizar estas metodologías para que sean compartidas y replicadas por parte de los PFG con sus equipos de trabajo.

**Es fundamental la conservación de aliados a nivel interno y externo tanto en la fase actual, como en fases futuras del equipo.** La articulación con aliados estratégicos internos y externos, no solo contribuye al posicionamiento y legitimidad de la MIG, la RPFPG y de las acciones en materia de implementación y transversalización del enfoque de género, sino que

además aporta a la sostenibilidad de la misma. Se recomienda a la Entidad Nacional fortalecer dichas alianzas y proyectar acciones hacia etapas de mayor madurez del equipo.

**El seguimiento es clave para la continuidad del trabajo con PFG.** Es por ello que se recomienda establecer mecanismos realistas, realizables y adecuados que permitan construir un plan de trabajo con el fin de tener una hoja de ruta y seguimiento continuo y pertinente a la transversalización del enfoque de género en la Entidad Nacional.

**El sentimiento de red es esencial.** Si bien se ha instado a tener canales de comunicación cercanos por plataformas como Whatsapp, al trabajo en duplas y al trabajo en equipo, es crucial incrementar el reconocimiento y el sentido de pertenencia con la RPPG, creando así una identidad colectiva que contribuye hacia la colaboración y compromiso de los PFG en el cumplimiento de su función.

**Instalación de capacidad e institucionalización de la RPPG con el fin de mitigar riesgos inherentes a cambios de gobierno.** Es fundamental el continuar avanzando hacia la institucionalización del enfoque de género en la entidad con el fin que la existencia de la RPPG no dependa de voluntades políticas, individuales o coyunturas de transición. Una fortaleza que la Entidad Nacional tiene al respecto, es la existencia de la MIG y la creación de Policarpa: la Política Institucional de Mujeres y Equidad de género 2024 – 2030.

**La cooperación internacional como socio estratégico para la Transversalización del Enfoque de Género.** En el marco del proceso de cambio organizacional y de transversalización del enfoque de género, la cooperación internacional ha tenido un rol fundamental, puesto que es a través de la agencia sueca que hace casi una década, inició la asesoría y el acompañamiento para la instalación de capacidades en la Entidad Nacional.

Es por esta razón, que se recomienda:

- Dar continuidad y fortalecer el proceso de relacionamiento estratégico con cooperantes internacionales para apalancar los procesos de cambio organizacional y transversalización del enfoque de género, los cuales representan un proceso de innovación pública.
- Emplear de manera estratégica el apoyo para el entrenamiento y los procesos de instalación de capacidad técnica y relacional de la RPPG, orientados a la consolidación de capacidades colectivas que potencien la cohesión, legitimidad interna e incidencia institucional de la iniciativa.
- Concebir a la cooperación como un socio estratégico y no solo como un mecanismo asistencialista. Esto permite no solo la debida institucionalización de los procesos de la TEG sino que también conlleva a fomentar interacciones basadas en el apoyo mutuo, la colaboración y la co-construcción de conocimiento y/o iniciativas. Para ello, es fundamental el consolidar propuestas de valor agregado diferenciadas según la experticia de cada cooperante, planteándolas en términos de gana – gana, es decir, en términos bajo los cuales se obtienen beneficios mutuos.
- Priorizar la calidad sobre la cantidad. Esto conlleva a seleccionar apoyos y colaboraciones con cooperantes que se encuentren bajo un enfoque similar de la TEG para evitar doblar esfuerzos, generar retrocesos o la ralentización del progreso que se ha logrado.
- Robustecer estrategias de cooperación sur-sur, cooperación Col-Col y cooperación triangular. Lo anterior, con el fin de promover así intercambios técnicos horizontales de conocimientos, lecciones aprendidas y buenas prácticas con otros países con contextos similares de DDR y construcción de paz (cooperación sur-sur); con entidades del sector

público del país que adelantan iniciativas similares a nivel territorial (cooperación Col-Col) y posibilitar escenarios de acompañamiento de cooperantes internacionales bajo un rol de facilitadores, sin condicionar el liderazgo ni la autonomía de la Entidad Nacional (Cooperación triangular).

- Vincular a cooperantes internacionales no tradicionales tales como fundaciones, sector privado internacional, plataformas de innovación, academia y centros de pensamiento, con el fin de fomentar esquemas de colaboración flexibles de innovación y aprendizaje organizacional. Esto incluye laboratorios de innovación, herramientas digitales, metodologías ágiles y sistematización creativa de la información.
- Aprovechar escenarios estratégicos para la visibilización de las buenas prácticas como por ejemplo el Grupo Integrado de Entrenamiento en Desarme, Desmovilización y Reintegración (IDDRTG por sus siglas en inglés) del cual es miembro la Entidad Nacional; la Mesa Técnica de Género que involucra varias entidades y sectores a nivel nacional, eventos y espacios desarrollados con cooperantes y otros sectores corresponsables, cuya temática se encuentre acorde o sea complementaria a la Transversalización del Enfoque de Género.
- Apalancar el posicionamiento y la legitimidad de la Mesa Institucional de Género, la Red de Puntos Focales de Género y los procesos adelantados en materia de TEG en dos niveles:
  - *A nivel interno:* al ser la cooperación un actor neutro y con experticia, permitiendo generar un mayor respaldo técnico y simbólico ante las resistencias presentadas en la Entidad Nacional.

- *A nivel externo:* a través de estrategias colaborativas de co-construcción, de difusión conjunta y efectiva de los avances, y de la sistematización y documentación de los aprendizajes para fomentar el posicionamiento de la iniciativa como un referente técnico en materia de TEG y de trabajo en red.

## Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo de grado, permitió cumplir el objetivo planteado al diseñar una estrategia concreta y factible en pro del fortalecimiento de la Red de Puntos Focales de Género de la Entidad Nacional perteneciente al sector de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR). El estudio se centró en responder a las necesidades de la institución a partir del análisis riguroso de su funcionamiento interno combinando herramientas metodológicas y conceptuales tales como la Matriz DOFA, el modelo de Tuckman y Lencioni, complementando con herramientas de carácter inductivo que lograron identificar con claridad las principales brechas que han restringido la evolución y consolidación de la Red como un mecanismo de alta incidencia para la TEG.

Es así, como el estudio aportó un diagnóstico que permitió confirmar que pese a los avances normativos e institucionales que se han conseguido, la Red presenta oportunidades de mejora a nivel estructural y operacional tales como la cohesión del equipo, la articulación interna, la claridad de roles, el desarrollo desigual de capacidades técnicas y habilidades blandas y la orientación a resultados colectivos con mayor impacto. En consecuencia, se hace evidente que la transversalización del enfoque de género, no puede depender única y exclusivamente de la existencia formal de la Red, sino que se necesita de un proceso de evolución en su etapa de desarrollo y el fortalecimiento hacia la consolidación de un equipo de alto rendimiento legitimado y con capacidad de incidencia.

En consecuencia, la estrategia que fue formulada se construyó en concordancia con las necesidades mencionadas anteriormente, estructurando ejes estratégicos y líneas de acción con dirección al funcionamiento interno de la red, su posicionamiento institucional y su sostenibilidad en el tiempo. De esta forma, se ofrece una hoja de ruta a corto, mediano y largo

plazo, con actividades e indicadores viables, realistas y oportunos, al igual que pone en consideración elementos como fortalezas, oportunidades, limitaciones, debilidades, beneficios, ventajas y desventajas sobre cada eje.

Si bien, el alcance del estudio no contempla la implementación directa de la estrategia en la Entidad Nacional, se buscará que ésta pueda ser socializada con la Mesa Institucional de Género y/o la Red de Puntos Focales de Género al proporcionar insumos claros para el análisis y la toma de decisiones, los cuales contribuyen al avance de la gestión institucional de forma sólida, coherente y sostenible.

Finalmente, pese a que el presente trabajo se enmarcó en una Entidad Pública específica, sus resultados y la estrategia formulada se constituyen como un referente de innovación pública para otras instituciones del sector o de otros sectores cuyas estrategias de transversalización del enfoque de género involucren la consolidación de redes internas de trabajo colaborativo, el fortalecimiento y la sostenibilidad de los procesos e iniciativas que lideran.

En este sentido, el trabajo aporta elementos conceptuales, de diagnóstico y de acción que trascienden el caso de estudio, contribuyendo a la reflexión y fortalecimiento de mecanismos de género en el sector público colombiano que presenten desafíos y limitaciones asociados a contextos similares, teniendo así un componente importante de transferibilidad y réplica.

## Referencias

- Ansell, C., Gash, Alison (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Volume 18, Pages 543 – 571.
- CEPAL. (2024). *Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible#:~:text=La%20Agenda%202030%20representa%20entonces,y%20la%20prevenci%C3%B3n%20de%20conflictos.>
- DANE. (2022). *Enfoque Diferencial e Interseccional*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/enfoque-diferencial-e-interseccional/enfoque-de-genero>
- DANE. (2025). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-nacional-del-uso-del-tiempo-enut>
- David, F.R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16 th ed.). Pearson Education.
- DNP. (2021). *Sobre innovación pública*. Obtenido de Dirección de Gobierno, Derechos Humanos y Paz.
- EADA. (2024). *Etapas de desarrollo en el equipo: Modelo Tuckman*.
- FAO. (s.f.). *EL ENFOQUE DE GÉNERO*. <https://www.fao.org/4/x2919s/x2919s04.htm>
- FAO. (2021). *Gender transformative approaches: A conceptual framework and practical guide for implementing partners*.
- Foro Económico Mundial. (2024). *Brecha mundial de género 2024: ¿Qué hay que hacer para alcanzar la paridad?*
- Fowler, F. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Función Pública. (1969). *La importancia de generar valor público en las sociedades del siglo XXI*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi>

- Gonzalez, L., Weinstein, M. (2017). *Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, ONU Mujeres.  
<https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2017/06/Guide%20-%20MIDEPLAN-compressed.pdf>
- Herrera Irurita, M.C., Gallego Figueredo, J., Escobar Sánchez, A. y Torres Martínez, J. (2024). *Policarpa. Política institucional de mujeres y equidad de género 2024 – 2030*. Agencia para la Reincorporación y la Normalización.
- INESE. (2024). *Brechas globales que ralentizan el liderazgo femenino*.  
<https://www.inese.es/esta-son-las-brechas-que-ralentizan-el-liderazgo-femenino/>
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- La República. (2025). *La brecha salarial que se refleja entre países Oede*.  
<https://www.larepublica.co/especiales/equidad-de-genero-como-motor-de-desarrollo/la-brecha-salarial-que-se-refleja-entre-paises-ocde-4086581>
- MIT. (2025). *Using the Stages of Team Development*. <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development>
- Naciones Unidas. (2025). *Acerca de nuestro trabajo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia*. Naciones Unidas en Colombia. <https://colombia.un.org/es/sdgs>
- OCDE. (2023). *Joining forces for gender equality: Improving gender equality in public employment*. OECD Publishing.  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/joining-forces-for-gender-equality\\_bb1768d0/67d48024-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/joining-forces-for-gender-equality_bb1768d0/67d48024-en.pdf)
- OECD. (2023). *Gender Equality in Colombia*.
- OIT. (2016). *Nota de orientación en relación con los puntos focales para las cuestiones de género de la OIT*.
- OIT. (2023). *Employment-related gender gaps: New data shine light on gender gaps in the labour market*.  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40stat/documents/publication/wcms\\_870519.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40stat/documents/publication/wcms_870519.pdf)

- OIT. (2024). *Unpaid care work prevents 708 million women from participating in the labour market*. <https://www.ilo.org/resource/news/unpaid-care-work-prevents-708-million-women-participating-labour-market>
- Olsson, L., Åhlin, M., & Sundin, M. (2014). *Gender, Peace and Security in the European Union's Field Missions*.
- ONU. (1997). *Informe del Consejo Económico y Social correspondiente a 1997*. [https://digitallibrary.un.org/record/271316/files/A\\_52\\_3\\_Rev-1-ES.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/271316/files/A_52_3_Rev-1-ES.pdf)
- ONU. (2002). *Gender Mainstreaming An Overview*. <https://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/e65237.pdf>
- ONU Mujeres. (2023). *Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot 2023*. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.
- ONU Mujeres. (2025). *Datos y cifras: violencia contra las mujeres*. <https://www.unwomen.org/es/articulos/datos-y-cifras/datos-y-cifras-violencia-contra-las-mujeres>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?*. PNUD. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Redondo, A., & Luque García, A. (2022). *La violencia machista y la adolescencia*. 56-76.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). *Stages of small group development revisited*. *Group & Organization Studies*, 2 (4), 419 – 427.
- UN Women. (2014). *Gender Mainstreaming in Development Programming*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2014/GenderMainstreaming-IssuesBrief-en%20pdf.pdf>
- UN Women. (2022). *Handbook on gender mainstreaming for gender equality results*. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-02/Handbook-on-gender-mainstreaming-for-gender-equality-results-en.pdf>
- UNICEF. (2023). *Análisis de situación de los matrimonios infantiles y las uniones tempranas en Colombia 2010 - 2020*.

UNICEF. (2025). *Día Mundial de la Justicia Social*. <https://www.unicef.es/educa/dias-mundiales/dia-mundial-de-la-justicia-social>

United Nations. (2023). *Gender Focal Points in the Secretariat*. <https://docs.un.org/en/st/SGB/2023/3>

United Nations Development Programme. (2014). *Gender Equality in Public Administration*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/es/GEPA%20Global%20Report%20May%202014.pdf>

UNODC. (2025). *137 women and girls killed every day by intimate partners or family members in 2024*. <https://www.unodc.org/unodc/en/press/releases/2025/November/137-women-and-girls-killed-every-day-by-intimate-partners-or-family-members-in-2024.html>

Whittingham Munévar, V. M. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?. *Revista Análisis Internacional (Cesada a Partir de 2015)*, (2), 219–236. <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24/26>

World Economic Forum. (20 de Septiembre de 2023). *Informe Global sobre la Brecha de Género 2023: Más mujeres lideran en América Latina, pero se necesita avanzar más*. <https://es.weforum.org/agenda/2023/09/informe-global-sobre-la-brecha-de-genero-2023-mas-mujeres-lideran-en-america-latina-pero-aun-hay-que-avanzar/>

## Anexos Técnicos

### Anexo A. Cuestionario de Diagnóstico del equipo (Bruce Tuckman)



**CUESTIONARIO**  
77095

02. 2021  
Rev. 02. 2021

### Cuestionario de diagnóstico del equipo (Bruce Tuckman)

#### ¿En qué etapa está nuestro equipo?

Instrucciones: Este cuestionario contiene afirmaciones sobre el trabajo en equipo. Al lado de cada afirmación indica la frecuencia con que tu equipo muestra este comportamiento utilizando la siguiente escala:

- Casi nunca – 1
- Pocas veces – 2
- Regularmente – 3
- Frecuentemente – 4
- Casi siempre – 5

1. \_\_\_\_\_ Procuramos tener procedimientos y procesos establecidos para asegurar que trabajamos de forma organizada. (por ejemplo, que se respeten las intervenciones, y que todo el mundo tiene oportunidad de expresarse)
2. \_\_\_\_\_ Somos rápidos en poner en práctica nuestras ideas, no pasamos mucho tiempo en la parte de la planificación.
3. \_\_\_\_\_ Nuestro equipo siente que "todos estamos en el mismo barco" y compartimos las responsabilidades para conseguir el éxito del equipo.
4. \_\_\_\_\_ Tenemos procedimientos claros y completos para acordar objetivos y planificar la manera de conseguirlos.
5. \_\_\_\_\_ Los miembros del equipo tienen miedo de pedir ayuda a los demás.
6. \_\_\_\_\_ Tomamos los objetivos de nuestro equipo en serio, y los entendemos de la misma manera.

---

Traducido íntegramente con el permiso de Public Health Foundation (PHF) por Fundació Privada Universitària EADA, Barcelona, España. La única responsabilidad de la exactitud de la traducción recae en el traductor.

El cuestionario original titulado "Scoring the Tuckman Team Maturity Questionnaire Electronically", Copyright © 2013 fue preparado por Erin Barkema y John W. Moran como base de discusión en la clase y no como ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.



7. \_\_\_\_\_ El líder del equipo intenta mantener el orden a la vez que contribuye a la discusión.
8. \_\_\_\_\_ No tenemos procedimientos fijos, sino que elaboramos según el trabajo o proyecto.
9. \_\_\_\_\_ Generamos muchas ideas, pero muchas no las aplicamos porque no son escuchadas o porque son rechazadas sin ser evaluadas.
10. \_\_\_\_\_ Algunos miembros del equipo no confían en otros miembros, y los controlan muy de cerca cuando están trabajando en grupos mas pequeños.
11. \_\_\_\_\_ El líder del equipo nos insiste en seguir los procedimientos, que no haya interrupciones, que no haya discusiones fuera de tono, y que no nos desviemos del tema.
12. \_\_\_\_\_ Nos gusta trabajar juntos, somos productivos a la vez que nos divertimos.
13. \_\_\_\_\_ Nos hemos aceptados a todos como miembros del equipo.
14. \_\_\_\_\_ El líder del equipo es democrático y colaborativo.
15. \_\_\_\_\_ Estamos intentando definir nuestros objetivos y los trabajos que hay que hacer para realizarlos.
16. \_\_\_\_\_ Muchos de los miembros del equipo tienen sus propias ideas sobre como proceder en el trabajo e intentan conseguir sus propios objetivos personales.
17. \_\_\_\_\_ Aceptamos completamente los puntos fuertes y débiles de todos los miembros del equipo.
18. \_\_\_\_\_ Asignamos roles específicos a los miembros del equipo (por ejemplo – líder del equipo, facilitador, controlador del tiempo, secretario, etc).
19. \_\_\_\_\_ Evitamos el conflicto para conseguir la armonía.
20. \_\_\_\_\_ El trabajo es muy distinto de lo que nos imaginamos, y es difícil hacerlo bien.
21. \_\_\_\_\_ Hay muchas discusiones abstractas sobre conceptos, y algunos miembros muestran su impaciencia con estas discusiones.



- 
22. \_\_\_\_\_ Somos capaces de resolver los problemas personales del grupo.
23. \_\_\_\_\_ Discutimos mucho, incluso cuando estamos de acuerdo sobre los puntos principales del problema.
24. \_\_\_\_\_ Muchas veces el equipo va mas allá de la dimensión original del proyecto.
25. \_\_\_\_\_ Damos el feedback constructivo a todos los miembros del equipo.
26. \_\_\_\_\_ Hay vínculos muy fuertes con el equipo.
27. \_\_\_\_\_ Parece que se logra poco con respecto a los objetivos del equipo.
28. \_\_\_\_\_ Los objetivos que hemos fijado parecen poco realistas.
29. \_\_\_\_\_ Aunque no tenemos totalmente claros los objetivos del equipo, estamos muy animados y orgullosos de formar parte del equipo.
30. \_\_\_\_\_ Compartimos nuestros problemas personales entre nosotros, frecuentemente.
31. \_\_\_\_\_ Hay mucha resistencia al trabajo y a la mejora de calidad.
32. \_\_\_\_\_ Nuestro equipo consigue ser muy positivo.


**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO**

Traslada las puntuaciones de cada ítem a la siguiente hoja de respuestas.

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 1.  | 2.   | 4.                                       | 3.   |
| 5.  | 7.   | 6.                                       | 8.   |
| 10.   | 9.   | 11.                                      | 12.  |
| 15.   | 16.  | 13.                                      | 14.  |
| 18.   | 20.  | 19.                                      | 17.  |
| 21.   | 23.  | 24.                                      | 22.  |
| 27.   | 28.  | 25.                                      | 26.  |
| 29.   | 31.  | 30.                                      | 32.  |
| TOTAL                                       | TOTAL  | TOTAL                                    | TOTAL  |
| ETAPA DE<br>FORMACIÓN<br><br><i>FORMING</i> | ETAPA DE<br>CONFLICTO<br><br><i>STORMING</i> | ETAPA DE<br>NORMAS<br><br><i>NORMING</i> | ETAPA DE<br>MADUREZ<br><br><i>PERFORMING</i> |

## Anexo B. Las Cinco Disfunciones de un Equipo – Valoración del Equipo

### Las cinco disfunciones de un equipo

(Valoración del equipo)

#### Introducción

El objetivo principal de éste cuestionario es proporcionarte una única información sobre los puntos fuertes y áreas de mejora del equipo como tal. Para tener un análisis más certero y global, os animamos a que todos los miembros del equipo completéis el cuestionario. A pesar de que esta encuesta proporciona una perspectiva interesante por sí misma, lo más importante es el debate que se genera a través de los temas que se tratan específicamente.

#### Instrucciones

- Por favor asigna una valoración a cada uno de los ítems. Es importante ser lo más preciso posible en la puntuación.
- Por favor, se lo más sincero y objetivo posible a la hora de evaluar los ítems. Analiza tus respuestas pero no le des muchas vueltas. Déjate llevar por lo que te dice tu intuición.
- Utiliza la escala que tienes abajo para indicar cómo ves a tu equipo en cada uno de los ítems. Por favor, recuerda que la escala va de 1 a 5.
- No te llevará más de 15 minutos realizar este pequeño cuestionario. Cuando lo hayas completado, pasa tus datos a la página de la tabla de puntuación.

---

Este material fue preparado por la profesora Tana Cores de EADA, como base de discusión en la clase y no como ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.


**Cuestionario**

La escala de puntuación es:

1- Nunca      2- Raramente      3- Algunas veces      4- Normalmente      5- Siempre

|   |  |
|---|--|
| 1. Los miembros del equipo admiten sus errores  |  |
| 2. Los miembros del equipo son vehementes y osados en sus debates                                 |  |
| 3. Los miembros del equipo son rápidos en señalar las contribuciones y logros de los demás.       |  |
| 4. Las reuniones del equipo son interesantes y no aburridas.                                      |  |
| 5. Durante las reuniones, los temas más importantes – y difíciles- se hablan                      |  |
| 6. Los miembros del equipo reconocen sus debilidades  |  |
| 7. Los miembros del equipo manifiestan sus opiniones incluso con el riesgo de causar desacuerdos. |  |
| 8. Los miembros del equipo comentan comportamientos no productivos el uno del otro                |  |



|  |  |
|--|--|
| 9. El equipo es reconocido por su alto rendimiento   |  |
| 10. Los miembros del equipo piden ayuda sin dudar  |  |
| 11. Los miembros del equipo se van de las reuniones convencidos de que cada uno se compromete con las decisiones que se han tomado |  |
| 12. En sus conversaciones, los miembros del equipo se desafían entre ellos sobre cómo llegaron a sus conclusiones y opiniones.     |  |
| 13. Los miembros del equipo se piden opinión acerca de sus áreas de responsabilidad  |  |
| 14. Cuando el equipo falla para alcanzar objetivos comunes, cada miembro se responsabiliza para mejorar el rendimiento del equipo  |  |
| 15. Los miembros del equipo se sacrifican de buena gana en sus áreas por el bien del equipo  |  |
| 16. Los miembros del equipo son rápidos en afrontar con sus pares problemas en sus respectivas áreas de responsabilidad            |  |
| 17. Los miembros del equipo reconocen y aprovechan el uno del otro sus habilidades y experiencia.                                  |  |



|  |  |
|--|--|
| 18. Los miembros del equipo se piden opinión durante las reuniones   |  |
| 19. Los miembros del equipo acaban las discusiones/debates cuando encuentran soluciones claras y específicas y las llevan a la acción. |  |
| 20. Los miembros del equipo se preguntan sobre sus actuales enfoques y métodos   |  |
| 21. El equipo se asegura que los que tengan una bajo rendimiento se sientan presionados y se preocupen por mejorar.                    |  |
| 22. Los miembros del equipo se disculpan entre ellos de buena gana   |  |
| 23. Los miembros del equipo comunican opiniones impopulares al grupo   |  |
| 24. El equipo tiene claro su línea a seguir y prioridades  |  |
| 25. Los miembros del equipo son lentos en buscar reconocimiento de sus propias contribuciones.   |  |
| 26. Todos los miembros del equipo mantienen los mismos altos estándares  |  |
| 27. Cuando hay un conflicto, el equipo afronta y gestiona el tema antes de ir a otro   |  |



|  |  |
|--|--|
| 28.El equipo está alineado en sus objetivos comunes  |  |
| 29.El equipo alcanza sistemáticamente sus objetivos  |  |
| 30.El equipo es decidido, incluso cuando no tiene la información adecuada  |  |
| 31. Los miembros del equipo valoran más el logro colectivo que el individual   |  |
| 32. Los miembros del equipo son indiscretos y sinceros el uno con el otro  |  |
| 33. Los miembros del equipo pueden hablar tranquilamente de sus vidas personales entre ellos.  |  |
| 34. El equipo mantiene las decisiones  |  |
| 35. Los miembros del equipo cumple sus promesas y compromisos sistemáticamente   |  |
| 36. Los miembros del equipo se ofrecen feedback voluntariamente  |  |
| 37. Los miembros del equipo dan poca importancia a los títulos y al estatus. (Una alta puntuación en este ítem indica que los títulos y el estatus NO son importantes para los miembros del equipo). |  |

e®

Las cinco disfunciones de un equipo  
69082

|   |  |
|---|--|
| 38. Los miembros del equipo apoyan las decisiones grupales incluso si inicialmente estaban en desacuerdo. |  |
|---|--|



Tu nombre (Opcional) \_\_\_\_\_

**Instrucciones de Puntuación**

1. Traspasa las puntuaciones de cada uno de los ítems a los cuadros correspondientes que abajo se indican. Asegúrate de que el número asignado corresponde al cuadro apropiado.
2. Suma las columnas y completa el total, de cada una de ellas.
3. Para calcular el promedio de cada columna, divide la puntuación por el número que indica debajo de cada total, por cada una de las columnas.

| <i>CONFIANZA</i> | <i>CONFLICTO</i> | <i>COMPROMISO</i> | <i>RESPONSABILIDAD</i> | <i>RESULTADOS</i> |
|------------------|------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| 1                | 2                | 11                | 8                      | 3                 |
| 6                | 4                | 19                | 16                     | 9                 |
| 10               | 5                | 24                | 20                     | 14                |
| 13               | 7                | 28                | 21                     | 15                |
| 17               | 12               | 30                | 26                     | 25                |
| 22               | 18               | 34                | 35                     | 29                |



|          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 32       | 23       | 38       | 36       | 31       |
| 33       | 27       |          |          | 37       |
| TOTAL    | TOTAL    | TOTAL    | TOTAL    | TOTAL    |
| +8       | +8       | +7       | +7       | +8       |
| PROMEDIO | PROMEDIO | PROMEDIO | PROMEDIO | PROMEDIO |

#### Sobre la puntuación grupal

Para calcular la puntuación promedio del equipo por cada concepto (columna), suma el total de las puntuaciones individuales y divídela por el número de participantes. Para interpretar los resultados utiliza la parrilla que sigue a continuación.



## INTERPRETACION DE LA PUNTUACIÓN

|                        | <b>Alta</b> (de 3.75 hacia arriba)  | <b>Media</b> (de 3.25 a 3.74)   | <b>Baja</b> (de 3.24 hacia abajo)  |
|------------------------|---|---|--|
| <b>Confianza</b>       | Tu equipo ha creado un ambiente donde la vulnerabilidad y la sinceridad son la norma.             | Tu equipo puede necesitar sentirse más cómodo para que sean más abiertos y transparente ellos, sobre sus puntos fuertes y áreas de mejora, errores y necesidades de cada uno. | Tu equipo carece de niveles de apertura y transparencia sobre sus puntos fuertes y áreas de mejora, errores y necesidades de cada uno. |
| <b>Conflicto</b>       | Tu equipo se siente muy implicado y cómodo debatiendo temas importantes.                          | Tu equipo necesita implicarse más en debatir temas importantes.   | Tu equipo no se siente cómodo debatiendo temas importantes.  |
| <b>Compromiso</b>      | Tu equipo es capaz de aceptar las decisiones tomadas dejando muy poco espacio para la ambigüedad. | Tu equipo le puede costar aceptar las decisiones tomadas. Esto podría crear ambigüedad dentro de la organización.   | Tu equipo no es capaz de aceptar las decisiones tomadas, dejando espacio para la ambigüedad.   |
| <b>Responsabilidad</b> | Tu equipo no duda en afrontar conjuntamente temas de rendimiento y comportamiento.                | Tu equipo puede dudar en afrontar, entre ellos, temas de rendimiento y comportamiento.  | Tu equipo duda en afrontar entre ellos, temas de rendimiento y comportamiento.   |
| <b>Resultados</b>      | Tu equipo valora los resultados grupales más que el logro y reconocimiento individual.            | Tu equipo puede darle demasiada importancia al reconocimiento individual o departamental, más que a los resultados colectivos.  | Tu equipo necesita valorar más los resultados grupales que el reconocimiento individual o dptal.                                       |