

# **CONSULTORÍA “SISTEMATIZACIÓN ESCUELA DE LIDERAZGO COMO MODELO DE PROGRAMAS”**

Entidad convocante  
PLAN INTERNATIONAL-ECUADOR

## **PRODUCTO 2**

**Informe de revisión de la información secundaria existente y análisis preliminar de la información primaria levantada**

## **PRODUCTO 3 – Parte I**

**Documento de sistematización de la experiencia de Escuelas de Liderazgo**

Equipo Consultor  
**Adriana Muela / María Belén Ayala**

Quito, junio de 2022

## INDICE DE CONTENIDOS

1.	Introducción.....	4
2.	Metodología de Sistematización de la Escuela de Liderazgo .....	5
2.2.1	Fuentes secundarias .....	6
2.2.2	Fuentes primarias .....	17
3.	La Escuela de liderazgo: punto de partida.....	22
4.	¿Cómo comprender a la Escuela de Liderazgo y su metodología de trabajo? .....	26
5.	Ruta metodológica para la gestión de la Escuela de Liderazgo: .....	31
5.1	Primeros pasos: identificación de necesidades y riesgos, de aliados implementadores y facilitadores	31
5.2	Temas y contenidos de aprendizaje.....	33
5.3	Revisión de metodología, técnicas de aprendizaje y modalidades de enseñanza (presencial-virtual-mixta)	36
5.4	Actoras de la EL: selección de participantes, facilitadoras, mentoras (perfiles y roles) .....	39
5.5	Organización de la EL: definición de horarios, materiales, lugar de encuentros. ....	44
5.6	Desarrollo de las sesiones incluyendo pre-post test.....	47
5.7	articulación con el Movimiento por Ser Niña, Cierre Y graduación .....	49
6.	Algunos resultados de la Escuela de Liderazgo .....	52
6.1	Autoestima y valoración personal.....	53
6.2	Adquisición de conocimientos sobre derechos humanos e igualdad de género .....	54
6.3	Desarrollo de la resiliencia.....	59
6.4	Plan de vida .....	60
6.5	Liderazgo y la toma de decisiones .....	61
6.6	Fortalecimiento de capacidades para la participación y la incidencia .....	62
6.7	Construcción de redes que potencien el intercambio y la participación.....	65
6.8	acompañamiento de mujeres referentes (Mentoras) .....	67
6.9	Sostenibilidad social .....	67
6.10	Sostenibilidad programática .....	68
7.	Buenas prácticas y lecciones aprendidas de las Escuelas de Liderazgo.....	69
7.1	Innovaciones.....	70
7.2	Lecciones aprendidas.....	71
8.	Retos y recomendaciones para continuar con las EL.....	72
	Bibliografía .....	75
	Anexos .....	76

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Participantes Encuestadas por Provincia	Gráfico 2 Edad participantes encuestadas	18
Gráfico 3 ¿Has participado de otros proyectos/programas de Plan Internacional aparte de la EL?		29
Gráfico 4 ¿Cuál fue el tema de la EL que te pareció más útil para tu vida?		36
Gráfico 5 ¿Qué ejercicio de aprendizaje te gustó más?		37
Gráfico 6 ¿Cómo te enteraste de la EL?		40
Gráfico 7 ¿Cómo calificarías la facilitación de la EL?		42
Gráfico 8 Consideras que la mentoría que recibiste en el marco de la EL fue:		43
Gráfico 9 Cómo calificarías a los horarios en los que se desarrolló la EL?		44
Gráfico 10 ¿Recibiste material de apoyo (impreso o digital) sobre las temáticas abordadas en el EL?		45
Gráfico 11 ¿Por qué medio te resultó más fácil conocer de un tema en la EL?		46
Gráfico 12 ¿Cómo calificarías al lugar o el canal (en caso de EL virtual) en el que se desarrolló la EL?		47
Gráfico 13	Gráfico 14	54
Gráfico 15 ¿Crees que luego de haber participado en la EL tus conocimientos sobre igualdad de género mejoraron?		56
Gráfico 16 Luego de la EL, ¿consideras que puedes identificar los diferentes tipos de violencia de género?		56
Gráfico 17 ¿Consideras que ahora cuentas con información y herramientas suficientes para ejercer tus DSDR?		58
Gráfico 18 ¿Consideras que cuentas con herramientas necesarias para proponer soluciones a problemas personales o sociales?		63
Gráfico 19 ¿Después de haber cursado la EL sientes que has fortalecido tus capacidades de participación?		64
Gráfico 20 ¿Después de haber cursado la EL has liderado o participado en acciones de incidencia?		65

## Índice de Tablas

Tabla 1 Información Secundaria revisada	7
Tabla 2 Participantes Encuestas por Provincia	18
Tabla 3 Técnicas de levantamiento de Información Primaria	21
Tabla 4 Contenidos y Objetivos de Aprendizaje de la EL	33

## Índice de Diagramas

Diagrama 1 Proyectos/programas en los que las participantes de la EL se han involucrado	30
Diagrama 2 Ruta de implementación de la Escuela de Liderazgo	31
Diagrama 3 Aprendizajes de la EL en lo personal	51
Diagrama 4 Aprendizajes de la EL con la comunidad	51
Diagrama 5 Aprendizajes de la EL con la familia	52

# 1. INTRODUCCIÓN

Plan International es una organización internacional de desarrollo, sin fines de lucro, sin afiliación religiosa, política o gubernamental, cuenta con 80 años de experiencia y tiene presencia en más de 70 países en el mundo. Su propósito es “Trabajar por un mundo justo que promueva los derechos de la niñez y la igualdad de las niñas”. Como organización líder en el movimiento mundial por los derechos de las niñas, su misión es “Juntas y juntos, tomando acciones para que 100 millones de niñas aprendan, lideren, decidan y prosperen”.

En su Estrategia de País 2019-2023 “Las Niñas Lideran el Cambio”, contempla el desarrollo de modelos programáticos orientados a mejorar el impacto y el alcance de su intervención. Actualmente, los proyectos Zonas Libres de Embarazo Adolescente (ZLEA), Educando en Familia y Primera Infancia constituyen modelos programáticos que cuentan con estándares fundamentados en su implementación, resultados y evaluación.

La Escuela de Liderazgo (EL) soporta sus acciones en el objetivo programático número 2 (OP2) de la Estrategia de País: “Niñas, niños, adolescentes y otros grupos excluidos enfrentan activamente los patrones culturales que promueven la violencia y la inequidad de género”. Es una experiencia de aprendizaje fundamental en la que las niñas, adolescentes y jóvenes mujeres fortalecen sus capacidades y habilidades de liderazgo, resiliencia e incidencia con el propósito de que sean protagonistas de su desarrollo, abanderen y promuevan acciones para la defensa de sus derechos y el cambio de patrones socioculturales contrarios a la equidad de género.

Del proceso de las Escuelas de Liderazgo, Plan Ecuador, espera que niñas, adolescentes y jóvenes mujeres:

- a) Incrementen su autoestima y la valoración de sí mismas y de sus compañeras.
- b) Adquieran conocimientos y reflexiones sobre derechos humanos de las mujeres, igualdad de género y ciudadanía activa.
- c) Cuenten con herramientas para ejercer su liderazgo, tomar decisiones y para responder a la violencia basada en género.
- d) Construyan redes que potencien el intercambio de experiencias y su participación en todos los niveles.
- e) Cuenten con el acompañamiento de mujeres referentes, quienes han conseguido sus metas personales y profesionales, como un apoyo para identificar y construir su plan de vida, a través de un proceso de mentoría.

En este contexto, Plan Ecuador propone el desarrollo de la consultoría para “Sistematizar la Escuela de Liderazgo como modelo de programas”, cuyo objetivo principal es: **Sistematizar la metodología**

**de implementación de Escuelas de Liderazgo (EL) en el marco de la Estrategia de País 2019 -2023, y sus objetivos específicos son:**

1. Identificar los materiales desarrollados, las mejores prácticas, procesos y lecciones aprendidas en la implementación de Escuelas de Liderazgo (EL) que han contribuido al logro de resultados.
2. Identificar los roles, responsabilidades y aportes de las instancias involucradas en el diseño, implementación y seguimiento de las EL.
3. Desarrollar una guía metodológica para la gestión de EL que tome en cuenta los resultados del proceso de sistematización.

## **2. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO**

La Escuela de Liderazgo (EL) por sus objetivos y propuesta se define como una experiencia de carácter social ya que es parte de un proceso histórico y político; comprometido con generar condiciones para asegurar la igualdad de género y promover un aprendizaje significativo en las niñas, adolescentes y jóvenes mujeres para que fortalezcan sus capacidades y habilidades de liderazgo, resiliencia e incidencia, con el propósito de que sean protagonistas de su desarrollo, abanderen y promuevan acciones en defensa de sus derechos para el cambio de patrones socioculturales que promuevan la igualdad de género.

El eje de la sistematización de esta experiencia es reconstruir el proceso metodológico para la gestión de las EL, a partir de la reflexión analítica y crítica de la información primaria y secundaria recogida a través de técnicas cualitativas (fundamentalmente) y cuantitativas.

La sistematización de la EL ordenará las acciones, las estrategias, las experiencias y la reflexión crítica desde la mirada de una diversidad de actores y con base en la teoría social, extraerá aprendizajes que nos permitirán evidenciar buenas prácticas, aprendizajes significativos para superar obstáculos y dificultades. Como resultado de esta reflexión tendremos la guía metodológica para la gestión de la EL.

### **2.1 Metodología de la sistematización**

La metodología para la sistematización de la experiencia de la Escuela de Liderazgo se basó en los lineamientos de la teoría social, puesto que interesa identificar la realidad y el contexto en los que se diseñó y se gestó la experiencia, las y los actores que participaron, y las acciones que se realizaron para dar vida a la experiencia. Esta información se puso en diálogo con la teoría en la que se sustenta la EL y con las experiencias y vivencias de sus actoras y actores clave.

Las fuentes de información utilizadas para recopilar y reflexionar sobre la EL fueron primarias y secundarias y de tipo cualitativo y cuantitativo lo cual posibilitó triangular la información dando una mayor validez a los hallazgos y al análisis.

### **2.2.1 Fuentes secundarias**

Es la información de la Escuela de Liderazgo que da cuenta de su diseño, proceso y resultados.

#### **Técnicas (herramientas)**

**Lectura y análisis crítico de la información secundaria:** se realizó tomando en consideración la realidad y el contexto social que se vivía el Ecuador en el 2018, año en el que se inicia la implementación de la EL, con el propósito de indagar buenas prácticas, aprendizajes o dificultades (desde el análisis de la propuesta original) en la gestión de las escuelas de liderazgo ejecutadas

El análisis y la reflexión de las fuentes secundarias se orientó en la formulación de las guías para la aplicación de las técnicas que utilizamos para recolectar la información de las fuentes primarias.

Se estudiaron informes anuales, evaluación del Programa de Plan Internacional Ecuador, propuesta conceptual de la metodología, la planificación y presentaciones en Power Point de las sesiones de la EL, la evaluación pre y post que se aplica a las participantes, la metodología para el trabajo de las mentoras, entre otros. A continuación, se enlista, ordenados por temáticas, los materiales analizados y se exponen los principales hallazgos útiles para la sistematización de la experiencia. Estos se alojarán en el repositorio institucional respectivo.

**Tabla 1 Información Secundaria revisada**

Documento	Tema	Buenas prácticas	Aprendizajes	Oportunidades de mejora
<b>Informes anuales de PI</b>	Información sobre las acciones de PI en los años: 2019, 2020 y 2021.	Existe información global sobre la Escuela de Liderazgo desarrollada a nivel nacional, en cada año fiscal, en donde se evidencia algún hito o logro de su implementación.	Es importante contar con informes de avance de las EL a nivel territorial, que luego sean consolidados de forma nacional para visibilizar el alcance y los desafíos del trabajo tanto a nivel interno como externo	Se sugiere unificar la estructura de los informes, lo cual facilitaría identificar información específica sobre la Escuela de Liderazgo. No existe información cuantitativa recopilada de las EL a nivel nacional con desagregación territorial por lo cual se desconoce el número total de EL y de participantes por cada Unidad de Programa. Esta información puede ayudar para el análisis del alcance de la experiencia. Sin embargo, esto no influye para identificar los avances cualitativos y el impacto que logró en la vida de las adolescentes y jóvenes como se aprecia en el informe de evaluación y los testimonios recogidos para la sistematización de la EL.
<b>Evaluación de medio término de la Estrategia País FY19-FY23</b>	La evaluación intermedia busca identificar los principales aprendizajes y lecciones aprendidas durante la implementación de los primeros	Considera los enfoques de derechos de la niñez, de género y de inclusión –considerados como transformadores- y a nivel metodológico la triangulación de información cualitativa y cuantitativa	En el documento de evaluación de medio término, se concluye que la Escuela de Liderazgo es el semillero del Movimiento por Ser Niña, en donde aplican todos los aprendizajes transformadores, por ejemplo, igualdad de género, liderazgo, participación, incidencia, etc.	Ninguna

	tres años de la Estrategia País.			
<b>Manual de Mediación pedagógica</b>	Metodología de la Escuela de Liderazgo	Existe un documento y un proceso de formación dirigido a las y los técnicos de Plan International en Ecuador. Todas las actividades o momentos educativos promovidos por Plan se basan en esta metodología	La metodología de la EL es dinámica y flexible puede acoplarse a diferentes contextos y programas o proyectos que ejecuta Plan International.  En la época de pandemia la metodología se adaptó para el desarrollo de la EL por medios digitales (plataforma zoom o whatsApp).	Sería oportuno evaluar la utilidad de las herramientas digitales y el nivel de comprensión de las participantes sobre los contenidos en la modalidad virtual.
<b>Matriz de Análisis de riesgo</b>	Herramienta que permite identificar y evaluar los riesgos, previo a la implementación de una actividad o proceso que involucre a niños, niñas, adolescentes y jóvenes que	Los riesgos son identificados de acuerdo a la etapa en la que se presentarían en el marco de la actividad, su nivel de probabilidad y de impacto. Se toma en cuenta la persona que estaría en riesgo, para luego establecer las medidas de mitigación de riesgos, la persona responsable de hacerlo y el plazo.	Anticiparse a los riesgos permite estar mejor preparadas y preparados en caso de que se presenten.	En épocas de emergencias (sanitarias o naturales), cuya ocurrencia implica escenarios cambiantes, es necesario analizar los riesgos periódicamente porque estos pueden aparecer, desaparecer o evolucionar en el tiempo.



Pre- test y post test	participan en todas las actividades de Plan International.	Cuando se identifica que un riesgo ya ha ocurrido igualmente se definen acciones de mitigación, responsables y el tiempo en que se ejecutarán.		
	Pretest y post test	Se aplica en todas las Escuelas de Liderazgo. El pretest es el marco de referencia para tener una idea sobre los conocimientos de las participantes en relación con los temas que se abordarán en las EL	Es necesario socializar el resultado del pre y post test con las participantes adolescentes y jóvenes.	No se tienen procesados, sistematizados y consolidados los resultados de los pre y post test a fin de realizar un análisis comparativo entre las Escuelas de Liderazgo implementadas por las Unidades de Programa y por la Oficina de País en los distintos años y ciudades.
Metodología Escuela de Liderazgo 2019	Sesión 1: Sesión inaugural	En esta sesión lúdica, amena y motivadora, se realiza la inauguración oficial de la Escuela de Liderazgo. El objetivo es que las participantes socialicen, conozcan y establezcan un primer contacto con sus mentoras. Se valora: 1. El protagonismo de las jóvenes en el proceso formativo, 2. El impacto positivo que esperamos este tenga en sus vidas y,	Es importante partir del reconocimiento de las actoras y sus roles en esta sesión inaugural, así como establecer los objetivos y expectativas que se tienen del proceso.	

	3. El compromiso de las mentoras quienes dedicarán su tiempo a las jóvenes y el proyecto de manera desinteresada.		
Sesión 2: Igualdad de género	Se confrontan las desigualdades entre mujeres y hombres, y la discriminación que viven las mujeres en todos los espacios, especialmente en entornos familiares	En la planificación de la sesión 2, se presenta una introducción al concepto de igualdad de género, así como el análisis de roles, estereotipos y discriminación por razones de género lo cual facilita la reflexión y la aproximación de las participantes sobre estos temas. Esta es una de las temáticas más valoradas por las participantes.	En el análisis de la planificación de la sesión 2: Igualdad de Género, se identifica que es necesario revisar los objetivos para precisar mejor el mensaje clave y el objetivo de aprendizaje. Por ejemplo, en género existe un enfoque binario: mujer/hombre; sexo/género. Se recomienda incorporar el concepto de géneros (en plural) para incluir la reflexión sobre diversidades sexo genéricas (mujer, hombre, gay, lesbianas, trans, queer y otros).  En esta sesión se anota; "identidades de las mujeres" pero no se explica qué es.
Sesión 3: Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos/ Diversidades Sexuales	Se abordan los derechos sexuales y reproductivos. Se hace referencia a las diversidades sexuales, pero es importante actualizar conceptos: son diversidades sexo genéricas.	En algunas Unidades de Programa se ha incluido una reflexión sobre la menstruación como parte del ciclo de la vida y no como una enfermedad y ligado con la higiene.	Incluir la visión integral de la salud. Revisar la definición de los órganos sexuales de los hombres. El órgano sexual es pene no testículos. En los contenidos se enfatiza en el embarazo y prevención de ITS. Se sugiere profundizar el tema ciclo menstrual y romper el mito de "enfermedad". Además, incluir la temática sexualidad y placer para fortalecer el conocimiento y respeto a su cuerpo.

Sesión 4: Taller automotivación y auto-aceptación	Este tema permite identificar cómo reconocer y fortalecer la autoestima y el valor que cada persona reconoce en sí misma	Es un acierto trabajar en todas las Escuela de Liderazgo las temáticas de aceptación y autoestima como punto angular para el resto de reflexiones y temáticas. Esta temática es otra de las más valoradas por las participantes.	En el marco de la autoestima, falta incorporar el tema de identidad y cultura para reflexionar sobre el ser parte de un territorio con historia y como parte de un grupo social. Esto fortalecería en las participantes su pertenencia a una identidad cultural, por ejemplo, indígenas kichwas, afrodescendientes, etc.
Sesión 5: Liderazgo y Autoconfianza	Aporta para que las adolescentes y jóvenes se reconozcan como líderes de sus vidas y con capacidad para promover sus derechos y compartir conocimientos con otras personas adolescentes y jóvenes.	En Cotopaxi al final de cada sesión se les motiva a las participantes a que presente un plan en el cual deben aplicar lo aprendido. Se identifica esta actividad como una estrategia útil para fortalecer la autoconfianza y el liderazgo de las adolescentes y jóvenes mujeres.	En el contenido de liderazgo se alude únicamente al ser lideresa como persona, en individual. Se recomienda incorporar el liderazgo en colectivo, es decir, aquel que reconoce las voces y el criterio de otras personas y toma decisiones con el colectivo.
Sesión 6: Resiliencia y Gestión de Riesgo	Se identifica qué es la resiliencia y cómo prevenir y actuar en situaciones de riesgo o emergencia frente a desastres naturales.	La resiliencia se vincula con la identificación de estrategias para superar problemas o conflictos personales y familiares, en ese sentido es valorado y considerado útil por las participantes.	En las entrevistas con las participantes, el tema de gestión de riesgos (en casos de desastres naturales) se nombra muy poco por lo que se sugiere revisar la forma en la que se está abordando la sesión. Se menciona más el tema de resiliencia vinculado a la capacidad para resolver problemas o identificar el riesgo frente a situaciones de violencia.

Sesión 7: Proyecto de vida	Posibilita que las participantes identifiquen, descubran, reconozcan y/o clarifiquen sus metas personales y las estrategias específicas para alcanzarlas.	Las participantes valoran el acompañamiento que les ofrecen las mentoras para definir y concretar su plan de vida. Además, reconocen que las mentoras son un referente en sus vidas, pues son mujeres que han logrado cumplir metas.	A partir de los testimonios de algunas participantes (Pichincha), se sugiere que las mentoras adolescentes y jóvenes tengan expectativas afines a las participantes y, que tengan conocimiento y apropiación del enfoque de géneros.
Sesión 8: Acercamiento a las nuevas tecnologías	Responde a las necesidades de las participantes y a los requerimientos para su inclusión educativa.	La utilización de las nuevas tecnologías como herramienta para motivar y enriquecer nuevas formas de aprendizaje se considera un acierto.	En el tema de tecnologías de la información y por la dinámica de uso de las adolescentes y jóvenes de las redes sociales surgió como recomendación de las participantes consultadas incorporar cómo identificar fuentes y redes digitales seguras. Así también, cómo enfrentar el ciberacoso.
Sesión 9: Marca Personal	Permite a las adolescentes reconocer y fortalecer su autoestima, valorar el cuidado y aseo personal y de su vestimenta.	Aporta a fortalecer la autoestima de las participantes.	En esta sesión se incluyó en el tema del maquillaje y arreglo personal. Las participantes del Grupo Focal en Quito recomiendan que si esta sesión se sigue replicando se debe tener cuidado en no caer en la "falsa belleza" y en el refuerzo de estereotipos de género, referentes a que la mujer debe ser y estar siempre arreglada para otros y no para ella. Recomendaron, se reflexione en cómo maquillarse, arreglarse el cabello, vestirse de acuerdo a sus preferencias, por ellas y para ellas como parte de su marca personal. Esto además, apoya a fortalecer la seguridad en sí misma y en su autoestima.

<p>Sesión 10: Hacia mi autonomía económica: ahorrar y crear</p>	<p>Presenta alternativas para que las participantes identifiquen cómo organizar mejor el dinero para ahorrar e invertir en lo necesario.</p>	<p>Aporta a promover conocimientos sobre planificación de ingresos y gastos económicos, promueve el ahorro y la planificación de sus gastos.</p>	<p>En la sesión se aborda también el proceso de diseño de un producto con base a las necesidades de un/a cliente. Este último punto parece desconectado del resto y si se desea abordar temas de emprendimiento esto sería materia de otro proceso de formación pues se debería incluir estudio de mercado, elaboración de una idea y un plan de negocios, cultura tributaria, cálculos de costos, marketing, entre otros temas que rebasan el alcance de la Escuela de Liderazgo.</p>
<p>Sesión 11: Cómo generar influencia/incidencia</p>	<p>Se valora la incidencia como una acción concreta para hacer conocer sobre la realidad que viven las adolescentes y sus necesidades.</p>	<p>Facilita el fortalecimiento de la autoestima y la valoración que tienen las adolescentes sobre su rol cómo lideresas y potenciales voceras de sus derechos y necesidades.</p>	<p>Se sugiere fortalecer el enfoque de la incidencia en colectivo y de forma colaborativa y vincularlo con la participación social. Así mismo, incluir la reflexión de la incidencia como estrategia para hacer seguimiento y veeduría a las propuestas presentadas.</p>
<p>Sesión 12: Próximos pasos ¿Qué puedo hacer yo?</p>	<p>Es la presentación del Movimiento por Ser Niña (MPSN) y una invitación para que se sumen a esta iniciativa.</p>	<p>Desde el equipo de puntos focales de género en las Unidades de Programa adolescentes y jóvenes se valora esto como una buena práctica, ya que les permite fortalecer conocimientos, compartir con otras adolescentes y jóvenes y motivarse para ser parte del Movimiento por ser Niña.</p>	<p>Ninguna</p>

Documentos de adaptación de EL a Nearpod y Whatsapp	Sesión 13: Mi vida libre de violencia	Aprenden a identificar que es la violencia, qué hacer en situaciones de violencia y dónde acudir para denunciar.	En algunas Unidades de Programa (Guayas, Manabí) se han impulsado además aprendizajes de defensa personal. Las participantes valoran como positivo este tema, para muchas es nuevo y sobre todo les permite mirar lo normalizada que está la violencia.	Falta incluir en la sesión la socialización de servicios vinculados con la denuncia y protección a las víctimas de violencia, existentes en cada territorio. Especificar los servicios: legal, psicológico y de trabajo social que ofrecen.  Se sugiere ampliar la definición de violencia basada en género, ya que también son víctimas de violencia las personas que se autoidentifican con lo femenino (Gay, lesbianas, tranvestis, transfemeninas). Incluir interseccionalidad de edad, condición social y económica, etnia
	Sesiones para Nearpod  Sesiones para Whatsapp	A través de presentaciones en power point se transmite el contenido adaptado de cada sesión de la Escuela introduciendo herramientas digitales interactivas para promover la participación de las adolescentes y jóvenes.  Se cuenta con el guion desarrollado de todas las sesiones de la Escuela para ser transmitidas por Whatsapp, esto incluye guiones específicos para audios que deben enviar las facilitadoras así como	Es sin duda un acierto que demuestra gran capacidad de adaptación al contar con las sesiones ajustadas a la modalidad virtual ya que era la única forma de llegar a las participantes y mantener la actividad en el contexto de pandemia.	La modalidad de enseñanza a través de medios digitales requiere de un mayor seguimiento y preparación por parte de las/os facilitadoras/es para adaptar los contenidos y el lenguaje de acuerdo a las características del medio y de las participantes. El propósito es lograr mantener la atención y el interés. Las participantes mencionaron en varias ocasiones que solían aburrirse en las sesiones virtuales o no entender bien cuando el internet se cortaba.

Metodología Mentoras		la adaptación de todos los ejercicios y dinámicas para que sean desarrolladas y compartidas por este mismo canal.		
	Mentoria	Metodología elaborada en la Oficina de País (CO) de Plan Internacional en Quito en cooperación con UNFPA	La metodología de mentoras es un recurso muy valorado por las mentoras pues les permite contar con herramientas y lineamientos específicos para no salirse del alcance y límites establecidos en la Escuela de Liderazgo.	<p>En las entrevistas algunas participantes, recomiendan, fortalecer en conocimiento de las mentoras sobre el enfoque de género e información clave sobre violencia de género.</p> <p>De igual manera, las participantes sugieren capacitar a las mentoras con algunas herramientas para generar diálogo y empatía con las adolescentes y jóvenes</p> <p>En las entrevistas con personas punto focal de Género de Plan Internacional se recomienda, desde su experiencia, que las mentoras deben conocer la realidad, cultura y necesidades específicas de las jóvenes y adolescentes, que provienen en muchas ocasiones de nacionalidades y pueblos indígenas y afroecuatorianos.</p>

<b>Matriz Plan de Vida</b>	Plan de vida, objetivos y metas a corto y largo plazo.	Existe una matriz de trabajo que se entrega a las adolescentes y jóvenes en donde se insertan los objetivos y metas a corto y largo plazo.	En algunas Unidades de Programa (Guayas y Pichincha) se ha incorporado la metodología de objetivos SMART, estos posibilitan visualizar mejor los sueños y las metas personales, académicas y de liderazgo a corto, mediano y largo plazo. Esto les ha permitido a las adolescentes y jóvenes verse personalmente, como profesionales y como lideresas de sus comunidades.	Existen factores externos que pueden dificultar alcanzar los objetivos o metas. Se rescata la importancia de trabajar en la resiliencia y en definir estrategias para superar problemas personales y familiares; y el tomar en cuenta la realidad cultural y las necesidades de las adolescentes y jóvenes mujeres que participan en la Escuela de Liderazgo. Se sugiere unificar los criterios para elaborar el Plan de Vida.
<b>Metodología Madres/Padres</b>	<p>Sesión 1: Alimentando la autoestima de nuestra familia</p> <p>Sesión 2: Acompañando el proyecto de vida de mis hijas</p> <p>Sesión 3: Niñas creciendo en igualdad.</p>	Es una primera aproximación a madres/padres de familia de los principales temas que se tratan en la EL a fin de promover en las familias un ambiente de reflexión y apertura para dialogar sobre esos temas.	Estas sesiones permiten que padres y madres confronten actitudes de discriminación, exclusión y violencia que viven las mujeres y niñas de forma tan naturalizada en nuestra sociedad.	La metodología propuesta, de 3 sesiones para madres y padres de familia y/o personas a cargo del cuidado de las adolescentes y jóvenes, no fue algo mencionado, por las participantes ni el equipo técnico entrevistado. Se recomienda se visibilice esta actividad, se socialice y unifique la metodología de trabajo con familias. Además, que se implemente de forma estandarizada y sistemáticamente.
<p><b>Otros documentos revisados:</b>  Documentos relativos a la iniciativa Campeones del Cambio / Formatos de autorización para padres/madres/tutores / Formulario de postulación para las escuelas de liderazgo / Video de entrevista Anahí Almeida / Documentos para sesiones específicas de las EL / Documentos específicos de EL Alza tu voz (Guayas) y de Escuela de Liderazgo e Incidencia (Quito)</p>				

Elaboración: Equipo consultor, 2022



### **2.2.2 Fuentes primarias**

Previo a arrancar el levantamiento de la información primaria, el 7 de junio del 2022 el equipo nacional de Plan coordinó la capacitación del equipo consultor en las políticas de Salvaguarda y Protección, la cual estuvo a cargo de Sonia Albarracín, como punto focal de protección a nivel nacional.

La información proveniente de fuentes primarias nos facilitó reconstruir la experiencia con la participación activa de las actoras sociales clave de la EL, entre las que están aquellas que participaron en el proceso como educandas, quienes fueron mentoras, facilitadoras/es e implementadoras y quienes gestaron la propuesta, tanto a nivel nacional como local.

Las técnicas utilizadas fueron la encuesta con preguntas estructuradas y respuestas cerradas; y entrevistas a profundidad, grupos focales e historias de vida con el apoyo de preguntas semiestructuradas.

En la aplicación de estas técnicas se promovió la participación de los y las actoras a través del diálogo con la finalidad de:

- a) Generar confianza en las o los actores de manera que sientan libertad para compartir sus opiniones, percepciones, sentires y conocimientos.
- b) Abrir caminos a la expresión y la comunicación para ello se utilizaron preguntas directas con lenguaje sencillo.
- c) Respetar sus opiniones y saberes.
- d) Facilitar actitudes reflexivas y críticas de y sobre la experiencia.

#### **Técnicas (herramientas)**

El levantamiento de encuestas, entrevistas y grupos focales se realizó en coordinación y con la colaboración del equipo de Plan Internacional. En la implementación de estas técnicas se cumplió con la política de salvaguarda de la organización, esto se logró con la revisión de la bibliografía y la capacitación que recibimos -el equipo consultor- sobre esta política y su aplicación.

**Encuesta:** A través de preguntas cerradas buscamos conocer elementos comunes sobre la percepción de las participantes (adolescentes y jóvenes) en relación a: metodología, contenidos, conceptos, aspectos pedagógicos y herramientas o aprendizajes que la EL dejó en las participantes.

La encuesta se aplicó a través de la plataforma Google Forms y mediante llamadas por WhatsApp, puesto que se trató de una encuesta guiada. Es decir, una persona del equipo llamó a las adolescentes seleccionadas, les leyó las preguntas y alternativas de respuesta y ella colocaba las respuestas.

Participaron 60 adolescentes y jóvenes que realizaron las sesiones de la EL impulsadas por las 9 Unidades de Programa de Plan International.

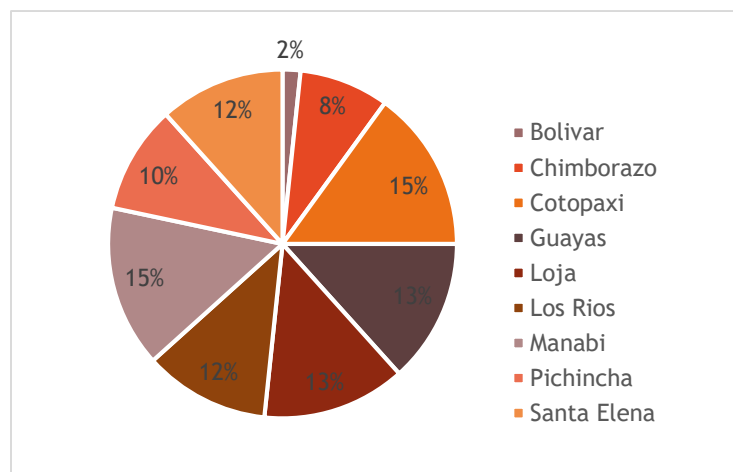
**Criterio de selección de las participantes:** haber completado la EL y tener celular con acceso a WhatsApp. Los datos de las adolescentes y jóvenes fueron proporcionados por el equipo técnico de puntos focales de género de las Unidades de Programa.

A continuación, se presenta el resumen de las encuestas levantadas con participantes de las diferentes localidades en las que se ha implementado la EL:

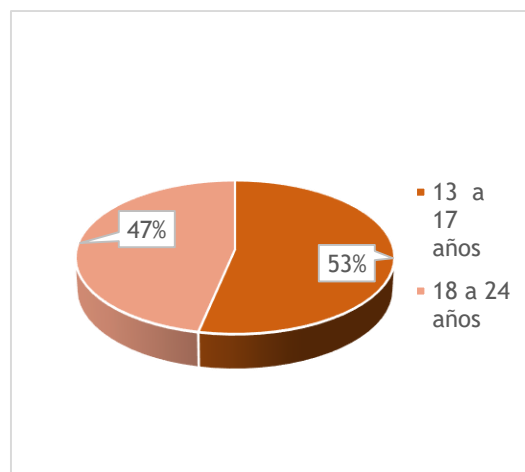
**Tabla 2 2 Participantes Encuestas por Provincia**

Provincia	Participantes
Bolivar	1
Chimborazo	5
Cotopaxi	9
Guayas	8
Loja	8
Los Ríos	7
Manabi	9
Pichincha	6
Santa Elena	7
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Gráfico 1 Participantes Encuestadas por Provincia**



**Gráfico 2 Edad participantes encuestadas**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

**Entrevistas a profundidad:** con preguntas semi estructuradas promovimos el diálogo con las adolescentes y jóvenes participantes; las personas técnicas del nivel nacional que diseñaron y/o

gestionaron la experiencia; y las mentoras. A través de su voz y sus miradas nos interesó indagar en su conocimiento y recuperar sus percepciones y experiencias referidas a la EL.

Para las entrevistas nos apoyamos en el diálogo de saberes entendiéndolo como un proceso comunicativo en el cual interactúan el conocimiento científico y el saber cotidiano de dos o más personas quienes intercambian opiniones, experiencias y conocimientos.

En total realizamos **17 entrevistas** organizadas en: 1 colaboradora Plan International Regional ROHA quién fue parte del proceso inicial de la Escuela de Liderazgo; 2 personas técnicas nacionales de Plan International Ecuador; 2 adolescentes y 10 jóvenes mujeres participantes; y 2 mentoras que participaron directamente en la EL y que viven en los territorios de las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, Guayas o Santa Elena.

De las entrevistas recuperamos testimonios que nos permiten ilustrar los resultados de la sistematización, los que luego serán utilizados en la Guía metodológica como ejemplos didácticos para motivar la lectura o reforzar el sentido de la reflexión.

#### ***Criterio de selección de las personas entrevistadas***

- a) **Para participantes:** haber completado la EL y participado en algún proceso de incidencia que impliquen acciones para desafiar o influenciar a personas que se encuentran en posiciones de poder con el fin de cambiar políticas, perspectivas o prácticas. Entre algunos ejemplos constan: la reforma de alguna ley, elaboración de informes oficiales, reuniones con autoridades para solicitar alguna acción a favor de los derechos de las niñas, adolescentes o jóvenes mujeres, entre otras.
- ✓ La entrevista a las adolescentes que participaron en la EL de Chimborazo se realizó de forma virtual y tuvo una duración de 60 minutos aproximadamente.
- ✓ En el caso de las adolescentes y jóvenes de Guayas y Santa Elena las entrevistas fueron presenciales y tuvieron una duración aproximada de una hora.
- ✓ Las entrevistas a las participantes de Cotopaxi y Pichincha estuvieron planificadas para realizarse de forma presencial, más se realizaron en modalidad virtual debido a la situación del país por el paro nacional de junio para precautelar la seguridad de las adolescentes y jóvenes.

En la selección de las actoras para las entrevistas y con el apoyo del equipo técnico de Plan se procuró que exista diversidad de participantes, con base en los criterios de: pertenencia territorial (urbano o rural) y de identidad cultural (mestiza, indígena, afroecuatoriana, montubia). En la propuesta técnica se propuso también la diversidad sexo-genérica (lesbiana y transfemenina), pero no se concretó al parecer en las Escuelas no se identifica a este grupo de población. En cambio, se incluyó la intersección de capacidad especial, específicamente, la auditiva.

- b) **Responsables nacionales de Plan:** entrevistamos a 3 personas técnicas nacionales quienes lideraron la formulación, desarrollo y gestión de la Escuela de Liderazgo.

**Grupos focales (GF):** Esta técnica nos permitió aproximarnos a las percepciones, conocimientos y prácticas que tienen las participantes de y sobre la EL. Se realizaron 3 grupos focales: 2 presenciales con adolescentes y jóvenes participantes (uno en Quito con delegadas del MPSN del nivel nacional, otro en Guayaquil) y uno virtual con las y él técnico puntos focales de género de las Unidades de Programas de los 9 territorios donde Plan International desarrolla su accionar.

***Criterio de selección de integrantes de GF:***

- a) **Participantes:** haber completado la EL y participado en algún proceso de incidencia. Además, que sigan vinculadas a alguno de los proyectos o iniciativas de Plan.

El grupo focal de Quito se realizó con adolescentes y jóvenes que son parte del Movimiento por ser Niña representantes de las 9 provincias en las que Plan International tiene presencia en Ecuador

- b) **Técnicos/as de las Unidades de Programa:** ser puntos focales de género o haber estado encargada/o de la EL en la localidad.

**Historias de vida:** Se realizaron **4 historias de vida** con una adolescente y tres jóvenes con quienes dialogamos en las entrevistas a profundidad. Nos enfocamos en recuperar sus experiencias, percepciones de lo vivido y sus emociones puesto que “desarrollan un papel muy importante en este proceso al constituirse como “puentes” entre el pasado y el presente, jalonando toda una serie de hitos o enclaves que “visitamos” cuando nos sumimos en el recuerdo” (Medina-Martín 2019, 133) de lo vivido.

La lógica narrativa de la historia de vida le asigna significado a la experiencia de la participante, en la que se plasma una identidad personal y el relato del vínculo entre lo que vivieron con otras participantes de la Escuela de Liderazgo y con el contexto social.

***Criterio para la selección participantes:*** de las personas entrevistadas se eligió a quién se reconoció que la Escuela de Liderazgo le impactó de forma significativa en su vida. Con esta persona dialogamos una hora y media adicional al tiempo de la entrevista.

En síntesis, las técnicas para recoger la información por actora, número, territorio y fecha de levantamiento fueron:

**Tabla 3 Técnicas de levantamiento de Información Primaria**

Técnica*	Actora	Número	Territorio** y nombres	Fecha de realizada la técnica
<b>Encuesta en línea</b>	Adolescentes Jóvenes	60 encuestas	6 Pichincha, 9 Cotopaxi, 5 Chimborazo, 1 Bolívar, 8 Loja, 8 Guayas, 7 Los Ríos, 9 Manabí y 7 Santa Elena.	9 al 20 de junio 2022
<b>Entrevista a profundidad con actoras clave participantes</b>	Adolescentes Jóvenes	13 entrevistas	<b>Guayas (3)</b> Mishel (18 años) Kiara (18 años) Daniela (18 años)	9 de junio 2022
			<b>Santa Elena (2)</b> Frida (17 años) María Belén (20 años)	10 de junio 2022
			<b>Chimborazo (3)</b> Samia (19 años) Laura (20 años) Mayra (17 años)	8 de junio 2022 9 de junio 2022 11 de junio 2022
			<b>Pichincha (3)</b> Nohelia (20 años) Ruth (18 años) Melanie (22 años)	13 de junio 2022 14 de junio 2022 15 de junio 2022
			<b>Cotopaxi (2)</b> Alexia (15 años) Mery Elisa (12 años)	15 de junio 2022 16 de junio 2022
<b>Entrevistas a profundidad con técnica/os clave del proyecto</b>	Responsables nacionales: Anahí Almeida y Gabriela Regalado	3 entrevistas	Nacional (virtual) Anahí Almeida	25 y 27 de mayo 2022 7 de junio 2022
			Gabriela Regalado	30 de mayo 2022
			Michel Muñoz	8 de junio de 2022
<b>Entrevistas a profundidad con Mentoras</b>	Mentoras	2 entrevistas	Pichincha (1) Cecilia Chacón	9 de junio 2022
			Guayas (1)	9 de junio 2022
<b>Grupos focales con actoras participantes de la EL</b>	Adolescentes y jóvenes	Grupo focal 1 – Nacional Quito	Pichincha (sierra) 40 participantes	4 de junio 2022

	Adolescentes y jóvenes	Grupo focal 2 – Guayaquil	Guayas (costa) 15 participantes	11 de junio 2022
<b>Grupo focal con técnicos de PI*</b>	Puntos focales de las Unidades de Programa	Grupo focal con 9 técnicas/os	8 Unidades de Programa (virtual)	6 de junio 2022
<b>Historias de vida</b>	Adolescentes y Joven	4 historias de vida	Pichincha (1) Virtual /presencial Nohelia (20 años)	13 de junio 2022
			<b>Cotopaxi (1)</b> Virtual /presencial Mery Elisa (12 años)	15 de junio 2022
			<b>Guayas (1)</b> Presencial Daniela (18 años)	9 de junio 2022
			<b>Santa Elena (1)</b> Presencial María Belén (20 años)	10 de junio 2022

Elaboración: Equipo consultor, 2022

\*Fue necesario realizar entrevistas individuales y complementarias con las personas puntos focales de Chimborazo y Cotopaxi para identificar adaptaciones de la metodología y los contenidos a contextos de los territorios donde hay comunidades indígenas. Así también, con el punto focal de género de la Unidad de Programas Guayas-Los Ríos para aclarar el uso de herramientas tecnológicas en la metodología y sobre el perfil de las mentoras.

### 3. LA ESCUELA DE LIDERAZGO: PUNTO DE PARTIDA

La Escuela de Liderazgo se gesta al evidenciar las profundas brechas social, culturales, económicas, políticas que sustentan las relaciones patriarcales, en las que se ratifican patrones socio culturales que sitúan al hombre y a lo masculino como parámetro para conocer cómo vive la población y, con ello, reafirman su poder y dominación sobre la mujer o lo femenino. Este es sólo un ejemplo de las diversas manifestaciones del sistema patriarcal al que responde la sociedad ecuatoriana.

El Estado ecuatoriano tiene una gran deuda con las mujeres, las personas de cuerpos feminizados, aquellas que se identifican con el género femenino o con alguna de las diversidades sexo-genéricas. La principal es la ausencia de información y cifras oficiales que expongan datos según sexo, género, orientación sexual y otras variables que visibilizan las diversidades sexo-genéricas y que permitan evidenciar las desigualdades e inequidad social entre los diferentes grupos poblacionales desde una mirada interseccional. A continuación, hacemos un breve recorrido por algunas cifras detrás de las que se encuentran rostros e historias de vida de personas.

## **Situación económica de la población que vive en Ecuador**

Ecuador, en el año 2018, presentó uno de los índices más altos de pobreza y extrema pobreza siendo la más afectada la población que vivía en las zonas rurales. Según datos del INEC, cuatro de cada diez ecuatorianas y ecuatorianos (43%) que vivían en zonas rurales lo hacían en condiciones de pobreza; en cambio en las zonas urbanas eran 2 de cada 10 (15,9%) personas quienes vivían en esa misma situación (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU, 2018).

En el país viven cerca de 6 millones de niñas, niños y adolescentes (personas de 0 a 17 años de edad), que corresponde al 35% de su población total (INEC, 2017) y son los más afectados por la crisis económica. Para ilustrar esta afirmación, citaremos algunas cifras, al 2016, el 29,2% de niñas, niños y adolescentes vivían en condiciones de pobreza, mientras el promedio nacional era de 22,2%; y el 12% vivía en situación de extrema pobreza, mientras el promedio nacional era de 9% (Observatorio Social del Ecuador (OSE), 2018<sup>1</sup>)

Tal como lo ha afirmado UNICEF (2005) “los niños y niñas que viven en condiciones de pobreza sufren una privación de los recursos materiales, emocionales y espirituales necesarios para sobrevivir, desarrollarse y prosperar, lo cual les impide disfrutar de sus derechos, alcanzar su pleno potencial o participar como miembros plenos de la sociedad. Siendo así, la pobreza infantil es multicausal y tiene una naturaleza multidimensional”.

La pobreza en la población infantil tiene implicaciones tanto en el bienestar presente de niños y niñas como también en la perspectiva de desarrollo de sus capacidades futuras, y son las niñas las más afectadas puesto que son quienes asumen el rol de cuidadoras cuando padre y madre trabajan. Ellas corren el riesgo de ser excluidas del sistema escolar o de no terminar su formación, disminuyendo sus posibilidades futuras de alcanzar su autonomía, acceder a un mejor trabajo y con ello de romper el círculo de la pobreza.

### **El derecho a la educación, en cifras**

En el 2016, el 96% de los hombres y el 96,5% de las mujeres asistían a la educación general básica lo cual implica casi su universalización. Sin embargo, la tasa de asistencia a la educación media o bachillerato desciende al 73,4% en mujeres y al 69.4% en hombres. La desigualdad geográfica en el acceso a la educación media se presenta sobre todo en el área rural, donde la tasa neta de asistencia es 7 puntos menos respecto del promedio nacional (71%) llegando al 64% (OSE, 2019). La mayoría de

---

<sup>1</sup> Observatorio Social del Ecuador (2018). Situación de la niñez y adolescencia en el Ecuador, una mirada a través de los ODS.

adolescentes que no estudian viven en zonas rurales, viven en condiciones de extrema pobreza y son las poblaciones indígenas y afroecuatorianas, con las cuales el Estado ecuatoriano acumula una histórica deuda.

### **El derecho a la salud integral**

La garantía del derecho a la salud integral es otro pendiente para el Estado. En particular el derecho a la salud sexual y salud reproductiva, constituye un aspecto de especial preocupación debido a las altas tasas de fecundidad y maternidad en adolescentes, las complicaciones obstétricas, los abortos inseguros, la infección por VIH, la violencia basada en género y violencia sexual incluyendo los casos de incesto que afecta principalmente a niñas y adolescentes mujeres. Un ejemplo, de esto es que 6.847 adolescentes mujeres abandonaron el sistema escolar por estar embarazadas en 2015 (Ministerio de Educación del Ecuador, 2015). Los hombres, los adolescentes embarazados siguieron estudiando y es cuando nos preguntamos ¿cuál fue su responsabilidad?

Lamentablemente, no se tienen datos disponibles de fuentes oficiales que permitan conocer por ejemplo el acceso a programas de prevención del embarazo adolescente, que incluye su acceso a los servicios de planificación familiar, a información y educación sobre la salud sexual y reproductiva, entre otros aspectos.

### **La violencia en la vida de las mujeres**

En 2019 se registraron 51.711 nacidos vivos de mujeres adolescentes de 10 a 19 años (INEC, 2019). Otro tema preocupante –debido a la poca comprensión, a la violencia naturalizada y a la escasa respuesta desde el Estado en prevención, atención, protección y reparación- es que la mayoría de estos embarazos son producto de la violencia sexual y que en muchos casos los perpetradores son hombres del mismo o cercanos al núcleo familiar lo cual incrementa las posibilidades de que estos delitos queden impunes.

Los altos niveles de violencia ejercida contra niñas, adolescentes y jóvenes mujeres y las brechas en el acceso a oportunidades, a recursos, a información, al mercado laboral, a salarios justos, entre otros, evidencian los grandes desafíos que como sociedad aún se debe superar para que las mujeres y las personas que se identifican con los femenino sean consideradas sujetas plenas de derechos.

### **El derecho a la participación, desde la percepción de niñas, niños y adolescentes**

El ejercicio de niñas, niños y adolescentes al derecho a la participación, también se registra deficiente incluso con los pocos datos que se pueden recabar. El 74% de niñas y niños de 5 a 11 años y el 81% de adolescentes, según el estudio del OSE (2018), perciben que los gobiernos estudiantiles sí toman en cuenta su opinión. Por otro lado, “siete de cada diez niños, niñas y adolescentes afirman que sus padres y madres siempre toman en cuenta sus opiniones y un 24% asevera que solo a veces son



considerados”<sup>2</sup>. Según la etnia, en la población afrodescendiente el 60% de niños, niñas y adolescentes afirman que sus opiniones son tomadas en cuenta en su hogar, a diferencia del 67% de quienes pertenecen a hogares indígenas y el 66% de hogares blanco/mestizos.

El grado de confianza que tienen niños, niñas y adolescentes para conversar con sus progenitores sobre diversos temas determina su participación y relación en el entorno familiar. Seis de cada diez niños, niñas y adolescentes afirman que tienen mucha confianza para hablar de sus estudios con sus padres y madres. El 50% se siente cómodo/a de hablar de temas religiosos, el 47% de sus sentimientos y tan sólo el 23% siente confianza para hablar de sexo con sus progenitores. No extraña que el embarazo adolescente persista si es que la sexualidad sigue siendo un tema tabú en las familias.

Al analizar las formas o instancias en las que inician la práctica organizativa niñas, niños y adolescentes encontramos que los clubes deportivos son la primera forma de organización con el 37%; luego está la jorga (32%) y la directiva del grado o curso (23%)<sup>3</sup>.

Entre las causas subyacentes a la privación del derecho a la participación se puede mencionar la falta de presupuesto para sostener procesos de fortalecimiento de capacidades de incidencia y liderazgo, la insuficiente oferta de espacios de participación, la falta de información sobre sus derechos que genera la normalización de abusos y violaciones de los mismos y la calidad de la participación cuando esta responde a beneficios e intereses adulto-céntricos.

Con estos antecedentes en el año 2018, Plan International impulsa en Ecuador la experiencia Escuela de Liderazgo (EL) con el propósito de fortalecer las capacidades de adolescentes y jóvenes mujeres para que **defiendan** sus derechos y que **lideren** el cambio de patrones socio-culturales que promuevan la igualdad de los géneros. Reconoce el potencial y el poder de las mujeres para generar propuestas de cambio; y considera que cuando ellas “cuentan con herramientas necesarias, se convierten en las protagonistas de sus vidas y “agentes de cambio” que apoyan a sus familias y comunidad a salir adelante” (<https://plan.org.ec/plan-ecuador/>).

*“Tenemos todas las capacidades, talentos y habilidades para hacer oír nuestra voz, porque somos capaces de soñar y de liderar en todos los espacios que queramos. En la medida, en que lo hagamos, vamos a lograr grandes cambios porque vamos a construir un mundo donde nuestras necesidades sean tomadas en cuenta” (Sesión 3. Narrativa de Liderazgo, Escuela de Liderazgo “Alza tu Voz”, Plan International/Municipio de Guayaquil, 2022).*

---

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idem.

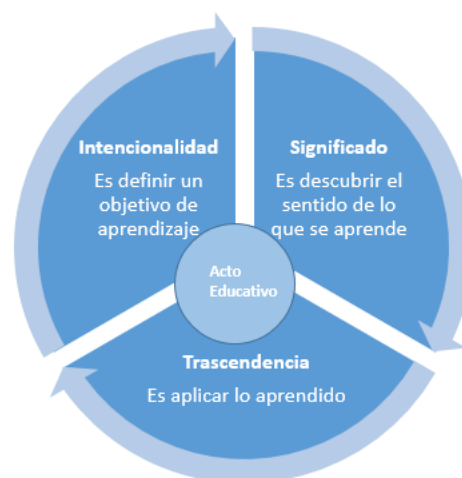
## 4. ¿CÓMO COMPRENDER A LA ESCUELA DE LIDERAZGO Y SU METODOLOGÍA DE TRABAJO?

### Enfoque Metodológico de Mediación Pedagógica

La Escuela de Liderazgo se desarrolla con base en la metodología de la mediación pedagógica que, en el caso de Plan Internacional, se denomina “Zonas inteligentes”. Esta se enfoca en que niñas, adolescentes y jóvenes mujeres aprendan a través del juego y del arte sobre derechos, valores, liderazgo y resiliencia con el propósito de que se reconozcan como sujetas de derechos, sean protagonistas de sus vidas y, promuevan acciones para construir un país equitativo y libre de violencia. (<https://plan.org.ec/proyectos-desarrollo/>)

La mediación pedagógica en la Escuela de Liderazgo, parafraseando a Reuven Feurstein reconoce que los seres humanos nos formamos y aprendemos interactuando con otra y otras personas. Propone generar momentos educativos en los que niñas, adolescentes y jóvenes mujeres se involucren emocionalmente; y dialoguen, reflexionen y cuestionen sus conocimientos y de las otras personas y sean protagonistas –en individual y en colectivo- en la construcción de un nuevo conocimiento que les sea útil para su vida y para transformar su realidad personal, grupal y/o de la comunidad a la que se pertenecen.

En ese sentido, en la Escuela de Liderazgo el momento educativo es un proceso que parte de un objetivo claro y concreto que tiene como finalidad aportar a la praxis social, en tanto, conocimiento útil para transformar la realidad, se soporta en tres pilares: Intencionalidad, significado y trascendencia.



Esos tres pilares se aplican a través de diversas herramientas o técnicas pedagógicas y didácticas como son el juego, la música, el dibujo, la pregunta, el ejemplo concreto, entre otras. Estas facilitan el desarrollo del pensamiento reflexivo, crítico y creativo con el propósito de que niñas, adolescentes

y jóvenes mujeres aprendan a explorar, reflexionar y actuar para resolver problemas personales y sociales en un ambiente reflexivo, de respeto y de diálogo. Es por ello importante, que aprendan sobre sus derechos: qué son, cuáles son, cómo se ejercen, cómo se promueven, respetan y exigen; y sobre valores, por ejemplo: autonomía, responsabilidad, solidaridad, respeto, igualdad, identidad y pertenencia.

*“Para fortalecer la reflexión sobre liderazgo en femenino, se les pidió que investiguen sobre mujeres líderes mestizas o indígenas y que presenten una poesía, un relato, un poema sobre una de las mujeres que conocieron. Esta fue una estrategia para que investiguen, se inspiren en otras mujeres y pierdan el miedo para hablar en público (...) y para que reconozcan que son capaces” (Entrevista Rosario Rea, Punto Focal de Género Chimborazo/Bolívar, Plan International).*

En términos de aprendizaje con el conocimiento sobre valores y derechos se pretende alcanzar que niñas, adolescentes y jóvenes mujeres:

- Comprendan y apliquen la igualdad de géneros;
- Reconozcan y fortalezcan su autoestima;
- Construyan habilidades sociales y cognitivas;
- Conozcan, respeten, ejerzan y defiendan sus derechos y los valores;
- Sean seguras y estén empoderadas en la lucha por la igualdad y el respeto a los derechos humanos.

*“La metodología es dinámica, inclusiva integral, fuera de lo tradicional, no tenemos que memorizar conceptos. (...) usan lenguajes corporales de afecto, respeto y protección. Esto me dio mucha confianza para hablar. Sentía que no me iban a juzgar por cómo pensaba” (Entrevista María Belén, Participante EL La Libertad).*

### **¿Cómo asegurar aprendizajes transformadores que promuevan la igualdad de género?**

La mediación pedagógica como metodología puede apoyar en el proceso de aprendizaje cuyo propósito es deconstruir patrones culturales, sólo si “logramos la reflexión y el cambio de patrones culturales que sustentan las desigualdades entre mujeres y hombres” (Plan International, 2018); entre lo masculino, lo femenino, las diversidades sexo – genéricas y desde las interseccionalidades de edad, situación económica, etnia, identidad cultural, capacidades especiales, entre otras.

*“En la familia, se debería repartir las actividades y validar las decisiones por igual sin importar que sea mujer u hombre ni la edad que tengan” (Entrevista Nohelia, Participante EL Pichincha).*

En el Manual de Mediación Pedagógica de Plan International, existen algunas orientaciones para contribuir a la igualdad de género, a continuación, los retomamos y proponemos algunos cambios, los que en conjunto posibilitarán aportar en la Escuela de Liderazgo para que se concreten en la acción educativa y de aprendizaje a través de:

- Trabajar para avanzar en el reconocimiento de niñas, adolescentes y jóvenes mujeres como sujetas y actrices de derechos.
- Reconocer, respetar, valorar y recuperar en los espacios de reflexión y de aprendizaje las necesidades, los intereses y el contexto social, cultural, histórico y político de las actrices de la EL.
- Facilitar un pensamiento crítico que les permita elegir y tomar decisiones informadas.
- Apoyar para que mujeres y hombres de todas las edades, identidades sexo genéricas, etnias, situación socio económica, etc. comprendan y se apropien de la igualdad de géneros y, por tanto, de la construcción de masculinidades positivas o no violentas -como se conocen en Plan International- que respeten sus derechos y los de todas las personas.
- Fomentar la autoestima como un espacio propicio para el reconocimiento de la sujeta y el sujeto de derechos como uno de los pilares para promover actitudes, comportamientos y prácticas respetuosos de la igualdad de géneros.

*“La Escuela de Liderazgo me enseñó a saber valorar a las personas que tengo en mi vida, prestar más atención cuando alguien habla, por respeto. Poner en práctica la escucha activa.*

*“Nos enseñó a ser más dinámica, nos motivó a participar a decir lo que pensamos a “Alzar nuestra voz” (Participantes EL, Grupo Focal Guayaquil).*

### **¿Cómo se relaciona la Escuela de Liderazgo con otras experiencias de Plan International?**

Las experiencias que desarrolla Plan International en Ecuador a través de programas, proyectos o actividades tienen a la metodología de la mediación pedagógica “Zonas inteligentes” como un hilo conductor con la finalidad de lograr el propósito institucional de: “Trabajar por un mundo justo que promueve los derechos de la niñez y la igualdad de las niñas” (Fuente: <https://plan.org.ec/plan-ecuador/>).

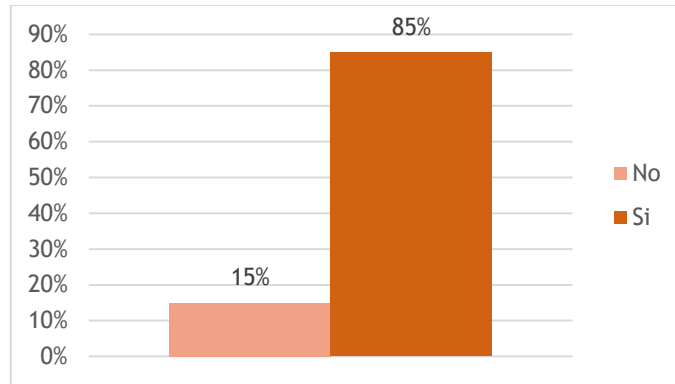
“Zonas libres de embarazo (ZLEA)”, “Zonas seguras” y “Campeones por el cambio” son algunas de las experiencias más relevantes que se articulan y complementan de forma pedagógica y teórica con la Escuela de la Liderazgo la cual es el semillero y la antesala para la vinculación de las adolescentes y jóvenes mujeres al “Movimiento Por Ser Niña” (MPSN).

A continuación, una breve descripción de las experiencias anteriormente mencionadas:

- ✓ **Zona Libre de Embarazo Adolescente:** pretende lograr la reducción del embarazo adolescente a través del reconocimiento y la apropiación de niñas y jóvenes de sus derechos sexuales y derechos reproductivos. También promueve el cambio de normas sociales discriminatorias.
- ✓ **Zonas Seguras:** enseña a prevenir riesgos relacionados a desastres y emergencias, desarrolla el liderazgo e impulsa el cambio y la igualdad. Brinda también respuesta a las crisis migratorias.
- ✓ **Campeones por el cambio:** trabaja con adolescentes hombres con quienes se pretende reflexionar sobre el rol de los niños, adolescentes y jóvenes en la construcción de la igualdad de género y como agentes de cambio coherentes con sus pensamientos, acciones y comportamientos diarios. Busca desarrollar mecanismos de comunicación asertiva y herramientas de resolución de conflictos de manera pacífica y constructiva, así como desafiar los estereotipos de género en la vida cotidiana para lograr construir masculinidades positivas.
- ✓ **Movimiento Por Ser Niña:** promueve el protagonismo de las niñas, adolescentes y jóvenes mujeres haciendo posible y visible su liderazgo y participación. Desde el Movimiento las niñas, adolescentes y mujeres aportan con análisis, reflexiones y propuestas de cambio que son compartidas con la sociedad en general y llevadas ante las autoridades e instituciones tomadoras de decisiones. El Movimiento se constituyó de manera formal en el 2018, como resultado de años de trabajo de Plan International en el fortalecimiento de las capacidades de las niñas para ejercer sus derechos.

La articulación sistémica de los programas de Plan International en Ecuador permite una intervención territorial durante un periodo considerable del ciclo de vida de niñas y niños hasta su juventud. Por ello se comprende que, de las 60 jóvenes encuestadas, el 85% afirmó que ha participado en otros programas o proyectos de Plan International.

**Gráfico 3 ¿Has participado de otros proyectos/programas de Plan International en Ecuador aparte de la EL?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
 Elaboración: Equipo consultor, 2022

Cuando consultamos ¿en qué otro programa o proyecto de Plan has participado? Las respuestas fueron las siguientes:

**Diagrama 1 Proyectos/programas en los que las participantes de la EL se han involucrado**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
 Elaboración: Equipo consultor, 2022

Vale mencionar que el enfoque de género es transversal a todos los programas y proyectos, los cuales sobrepasan la sensibilización en igualdad de género e inclusión para promover prácticas diarias que transformen la vida de niñas, adolescentes y jóvenes mujeres.

## 5. RUTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO:

### 5.1 PRIMEROS PASOS: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y RIESGOS, DE ALIADOS IMPLEMENTADORES Y FACILITADORES

*“La EL es un proceso vivo con una hoja de ruta que se va adaptando de acuerdo con el contexto. Siempre se miran primero las alternativas con las adolescentes y jóvenes para iniciar la planificación” (Entrevista Anahí Almeida, ex-Asesora Nacional de Género de Plan International en Ecuador).*

De forma anual y según los proyectos y presupuesto disponible, cada Unidad de Programas realiza la planificación de la EL y del número de escuelas que va a implementar en el año. En cada una, participa un promedio de 25 niñas, adolescente y/o jóvenes.

En el siguiente esquema se incluyen los pasos generales que se realizan previo a implementar la Escuela de Liderazgo en una localidad. Estos pueden ejecutarse de forma simultánea y/o consecutiva.

Diagrama 2 Ruta de implementación de la Escuela de Liderazgo



Elaboración: Equipo consultor, 2022

- 1. Actualización de la metodología y contenidos** – Se realiza entre el equipo nacional de Plan International y el de la Unidad de Programa donde se vaya a implementar la EL. Primero se identifican lecciones aprendidas de procesos anteriores y se analiza la pertinencia de profundizar en todas las temáticas o de abordar alguna de forma más breve en caso de que se haya abordado desde otra actividad.

2. **Definición de detalles logísticos** - A continuación, se establece el número de sesiones, los horarios, el lugar de los encuentros, la forma en la que se prevé movilizar a las participantes, los materiales que se van a requerir, entre otros detalles clave.
3. **Realización de análisis de riesgos y estrategias de mitigación** – Se basa en la herramienta definida por Plan para identificar y evaluar los riesgos, previo a la implementación de una actividad o proceso que involucre a niños, niñas o adolescentes. Los riesgos son identificados de acuerdo a la etapa en la que se presentarían en el marco de la actividad amplia, a su nivel de probabilidad y de impacto y según quién estaría en riesgo, para luego establecer las medidas de control vigentes para mitigarlos, la persona responsable y el plazo.
4. **Selección e identificación de socios locales** – Se selecciona y concretan socios con Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), empresa privada, Organismos de Cooperación u organizaciones de la sociedad civil (OSC) que trabajen con niñez desde enfoques y aproximaciones similares con quienes se acuerda su rol, contribución o aportes que pueden ser técnicos o en especie. Vale mencionar que el trabajo en asociatividad propuesto por Plan aumenta y potencializa su intervención.
5. **Convocatoria y selección de las mentoras** – Se contacta a mentoras que hayan participado de anteriores procesos y en caso de que se necesiten mentoras adicionales se amplía la convocatoria a mujeres referentes de empresas privadas u organizaciones que trabajen por los derechos de mujeres y niñas. Los técnicos/as de Plan también pueden cumplir con el rol de mentoría
6. **Socialización de políticas de Salvaguarda y protección con socios, padres/madres y mentoras** – No necesariamente se realiza en el mismo espacio o momento con todos los actores/as dado que cada uno/a tendrá diferentes roles. Para Plan la socialización de políticas y protocolos de Salvaguarda garantiza el cumplimiento del enfoque y protección de la niñez, tanto por parte de sus colaboradores como de quienes trabajan en asocio o alianza en la implementación de proyectos.
7. **Inducción a mentoras** - implica el refuerzo de habilidades básicas de *mentoring* y la explicación de la guía de sesiones de *mentoring*. Puede realizarse en la misma sesión información y capacitación de las políticas de Salvaguarda.
8. **Convocatoria y selección de participantes** – se invita a participar a adolescentes y jóvenes de la localidad a través del equipo técnico de Plan, de la comunidad o de la unidad educativa cercana y se selecciona alrededor de 25 participantes. Únicamente en Quito la convocatoria se realiza a través de instituciones socias que trabajan en temas afines con niñez y adolescencia



- 9. Socialización de la propuesta de la EL y las políticas de Salvaguarda con las participantes -**  
Se comparte todos los detalles técnicos y logísticos para el funcionamiento de la Escuela de Liderazgo, así como otros lineamientos generales previo al arranque.
- 10. Solicitud de autorización a padres/madres/tutores -** El siguiente paso es conversar con madres y padres de familia o con los representantes de adolescentes y jóvenes para presentarles la experiencia y que den su autorización para que sus hijas puedan participar en la Escuela. Recordemos que muchas de ellas y ellos han participado en otros programas y proyectos de Plan Internacional.
- 11. Inauguración y arranque de la Escuela de Liderazgo –** Se realiza la inauguración de la EL con el encuentro entre mentoras y participantes.

## 5.2 TEMAS Y CONTENIDOS DE APRENDIZAJE

*La EL es el espacio en el que tanto las técnicas, como las facilitadoras y, especialmente, las participantes perdemos el miedo, aprendemos escuchar y a hacernos escuchar. En el caso de las adolescentes y jóvenes recuperan el sueño de seguir estudiando y de seguir construyendo nuevos sueños” (Grupo Focal Técnicas Punto Focal de Género).*

En la Escuela de Liderazgo se reflexiona sobre nueve temáticas tal como se muestra en el cuadro a continuación, aunque en cada territorio y de acuerdo a las necesidades identificadas podría incluirse alguna temática adicional.

**Tabla 4 Contenidos y Objetivos de Aprendizaje de la EL**

TEMÁTICA	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
<b>1. Igualdad y género</b>	<p>Construir un espacio de participación y confianza para adolescentes y jóvenes mujeres.</p> <p>Introducir conceptos básicos sobre Igualdad de Género y reflexionar sobre ellos.</p> <p>Abordar los roles de género, la discriminación por razones de género y los estereotipos de género.</p> <p>Explorar el potencial transformador que tienen los comportamientos sensibles y comprometidos con la igualdad de género.</p>
<b>2. Derechos sexuales y derechos reproductivos</b>	<p>Que las participantes conozcan sus Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos para que puedan ejercerlos.</p> <p>Reflexionar sobre el amor romántico, analizar las relaciones de pareja y de poder de género que se dan en ellas.</p> <p>Desarrollar capacidades de auto-cuidado a través del conocimiento, acceso y uso correcto de métodos anticonceptivos y de protección.</p>

<b>3. Autoestima</b>	Promover que las participantes identifiquen y reafirmen sus fortalezas para que incrementen su autoestima y confianza, renueven su energía y ejerzan la automotivación.
<b>4. Liderazgo</b>	Establecer el liderazgo como una estrategia de desarrollo con base en la personalidad de cada persona. Fortalecer la autoconfianza para que las participantes creen en sus capacidades de proponer y alcanzar objetivos y metas.
<b>5. Resiliencia y gestión de riesgos</b>	Que las jóvenes reconozcan la importancia de estar preparadas para situaciones adversas o de emergencia. Fortalecer las habilidades para la resiliencia de las adolescentes y jóvenes frente a desastres naturales y cualquier otra adversidad que deban afrontar a lo largo de su vida. Fomentar las capacidades de liderazgo de las adolescentes y las jóvenes para la preparación, mitigación y respuesta a emergencias.
<b>6. Proyecto de vida</b>	Identificar las perspectivas y metas personales a corto y largo plazo, establecer el proceso para cumplirlas.
<b>Marca personal<sup>4</sup></b>	Conseguir que las participantes tengan confianza en sus habilidades para desenvolverse en las diferentes áreas personales y laborales. Construir la marca personal para que las personas las identifiquen como ellas decidan. Conocer los lineamientos para presentarse a una entrevista laboral.
<b>7. Hacia una autonomía económica</b>	Reconocer la importancia del ahorro e identificar 3 razones para ahorrar y establecer una meta de ahorro. Ejecutar un proceso de diseño de un producto con base en las necesidades de un/a cliente, a través de la empatía y la escucha activa.
<b>8. Mi vida libre de violencia</b>	Incrementar el conocimiento de las participantes sobre violencia de género y los tipos de violencia y desarrollar sus habilidades para responder de manera asertiva y rápida a la VBG, de manera específica al acoso y abuso sexual, para que ejerzan su derecho a una vida libre de violencia.
<b>9. Generar incidencia/influencia</b>	Después de esta sesión, las participantes podrán identificar la importancia de tener una visión en común del cambio y la importancia de identificar lo que realmente les inspira y motiva. Desarrollar una comprensión básica de lo que es la incidencia. Desarrollar una comprensión de la incidencia transformadora de género y cómo llevar una perspectiva analítica de género a cada etapa del ciclo de incidencia. Acordar prioridades compartidas y un objetivo de incidencia.

<sup>4</sup> Esta temática se implementó específicamente en Guayas, no forma parte del contenido de otras experiencias de la Escuela de Liderazgo.

**Próximos pasos ¿Qué puedo hacer yo?**

Reflexionar sobre el rol activo que las participantes pueden asumir en el cambio de patrones culturales y la construcción de una sociedad igualitaria desde distintos espacios de participación.  
Encajar en su proyecto de vida sus acciones de incidencia e influencia desde distintos espacios.  
Establecer acciones concretas que pueden desarrollar al finalizar la Escuela de Liderazgo

Fuente: Metodología Escuela de Liderazgo Plan Internacional Ecuador, 2019.

Elaboración: Equipo consultor, 2022

Como se puede observar, cada tema tiene un objetivo de aprendizaje que define los temas y subtemas que se reflexionarán. En el documento de “Metodología Escuela de Liderazgo Plan Internacional Ecuador”, por cada temática que constituye una sesión, se incluye material de referencia, materiales requeridos, mensajes claves, derechos y valores, así como la explicación detallada de las actividades, dinámicas y técnicas a utilizarse.

Algunas Unidades de Programa pueden incluir o reforzar un tema determinado de acuerdo a los intereses de las participantes o de las contrapartes o socios implementadores, siguiendo la misma línea que las adaptaciones metodológicas. Por ejemplo, en Guayas, en el año 2021, se incorporaron los temas: acercamiento a las nuevas tecnologías y marca personal. En Quito se incluyó yoga y defensa personal, por solicitud de las adolescentes y jóvenes.

En todas las Escuelas se ha incorporado al final una sesión, denominada “sesión puente”, para explicar a las adolescentes y jóvenes sobre el Movimiento por Ser Niña (MPSN) con el propósito de motivarlas a que se vinculen y así continúen con su formación como lideresas desde este espacio que incorpora momentos de reflexión para consolidar conocimientos y de incidencia política.

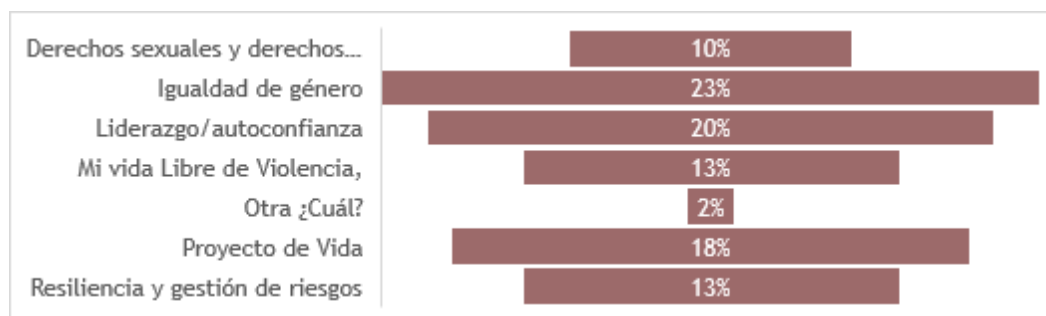
*“Para presentar el MPSN u otro tema de la EL se invita a las líderes del movimiento para que sean co-facilitadoras o facilitadoras. Las adolescentes y jóvenes prestan más atención y se motivan más al escuchar el mensaje desde sus pares” (Grupo Focal Técnicas Punto Focal de Género).*

Los temas y sus contenidos se actualizan periódicamente a partir de las lecciones aprendidas y con la participación de las técnicas nacionales y de las Unidades de Programas responsables y vinculadas directamente con la implementación de la Escuela de Liderazgo.

*“Es importante que los temas y los contenidos respondan a las necesidades e inquietudes de las adolescentes y jóvenes. Que ellas se sientan tomadas en cuenta, que se vean como actrices de la EL” (Grupo focal Técnicas Punto Focal de Género).*

En este sentido, preguntamos a las participantes qué tema les había parecido más útil o relevante para su vida. El 23% respondió que consideraba como temática más importante a la igualdad de género, seguido por el 20% que mencionó el liderazgo y la autoconfianza, el 18% dijo que el proyecto de vida, el 13% seleccionó a mi vida libre de violencia, el mismo porcentaje mencionó a resiliencia y gestión de riesgos y el 10% a los derechos sexuales y derechos reproductivos.

**Gráfico 4 ¿Cuál fue el tema de la EL que te pareció más útil para tu vida?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022

Elaboración: Equipo consultor, 2022

### **5.3 REVISIÓN DE METODOLOGÍA, TÉCNICAS DE APRENDIZAJE Y MODALIDADES DE ENSEÑANZA (PRESENCIAL-VIRTUAL-MIXTA)**

La metodología de la Escuela de Liderazgo es bastante flexible y dinámica para responder a la realidad local y a las necesidades de las participantes. En las Unidades de Programa y en la CO la metodología se adapta a partir del análisis del contexto social y de las condiciones de riesgos, así como de las estrategias de mitigación que se identifiquen, en las que se consideran las culturas, y las condiciones de aprendizaje y educativas de las participantes; así como los contextos de violencia de las familias y territorios donde habitan.

*“La complejidad de las escuelas es que se debe adaptar a los niveles de conocimiento y experiencias de las adolescentes y jóvenes; a su cultura; su edad, sus intereses y sus formas de comunicarse de las chicas (...)” (Entrevista Michel Muñoz, Técnica Punto Focal de Género).*

Desde las participantes se describe la metodología como la forma en la que se manejó la EL que les permitió dialogar con otras adolescentes y jóvenes y con las facilitadoras y reflexionar individual y colectivamente sobre los temas.

*“Me gusta que esta escuela salga del formato de una escuela general. Como sentarnos una detrás de la otra o calificarnos mediante notas. Un espacio donde respetan nuestras opiniones, nos hacen participar y aceptan nuestros pensamientos” (Grupo Focal Participantes EL Guayaquil).*

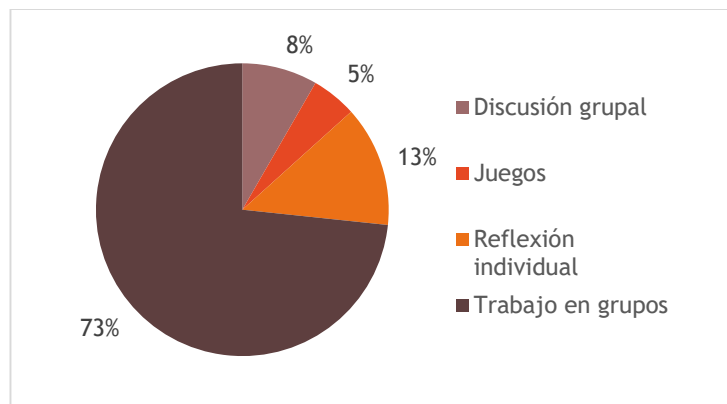
Cada sesión tiene una planificación compuesta de varios ejercicios, lo cual es la guía para poner en práctica la propuesta de la mediación pedagógica de Feurstein: Intencionalidad, significado y trascendencia. La matriz guía sigue el siguiente formato:

<b>Objetivos:</b>	<b>Materiales:</b>
<b>Mensajes Claves:</b>	<b>Derechos y valores: Derecho:</b>

- ✓ Nombre de la sesión:
- ✓ Tiempo:
- ✓ Actividad
- ✓ Tiempo
- ✓ Qué se espera de esta actividad
- ✓ Descripción de técnicas a utilizar: preguntas motivadoras, juegos, dinámicas
- ✓ Cierre:

Tal como se puede ver en el siguiente gráfico, el 73% de las participantes afirmó que el tipo de ejercicio de aprendizaje que más le gustó en la Escuela de Liderazgo era el trabajo en grupo, seguido por el 13% que prefirió la reflexión individual, el 8% la discusión grupal y el 5% eligió los juegos. Los ejercicios que les permite a las participantes dialogar, escuchar y reconocerse en el resto de compañeras, son los más valorados por las participantes.

**Gráfico 5 ¿Qué ejercicio de aprendizaje te gustó más?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

En las Unidades de Programas se han realizado algunas modificaciones a la metodología para responder a las necesidades de aprendizaje de las adolescentes y jóvenes, por ejemplo, la comprensión a partir del idioma kichwa. También, se realizaron ajustes a la metodología para cumplir con las demandas de los socios locales, por ejemplo, en Guayas:

*“El municipio pedía que en cada sesión debía existir una muestra final del conocimiento “un entregable”. En la nueva metodología, además, y tomando en cuenta los intereses de las*

*chicas y la metodología “Maker” propuesta por el Municipio, se incorporó las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, protobots, legos; y se incluyeron contenidos sobre ciencia, matemáticas y psicología” (Entrevista Richard del Pezo, Punto Focal de Género Guayas).*

La emergencia sanitaria por COVID-19 que vivió el mundo, incidió para que, a partir del año 2020, la Escuela se desarrolle a través de plataformas digitales como son WhatsApp y Nearpod.

*“Una de las lecciones más grandes de la pandemia fue entender que en un contexto de emergencia el proceso de aprendizaje tiene que cambiar” (Entrevista Anahí Almeida, ex Asesora Nacional de Género de Plan International)*

Esto supuso algunos retos: indagar cuál era el mejor medio para llegar a las adolescentes y jóvenes participantes, por ejemplo, adaptación de contenidos y del lenguaje de los temas y sesiones, problemas de conectividad de las participantes por falta de recursos económicos, tecnológicos e incluso de cobertura por la localización de sus viviendas.

En este escenario, se optó por usar plataforma digital Zoom y el WhatsApp, lo que demandó a Plan Ecuador destinar recursos económicos para adquirir el servicio de internet e incluso de recursos tecnológicos, como son teléfonos celulares y computadoras.

*Se hicieron varios esfuerzos para que las chicas tengan acceso a internet (se hacían recargadas de \$10 para las sesiones) y por medio de ello que cuenten con redes de apoyo, acceso a capacitación, a comunicarse con otras chicas e incluso a estudiar, etc. A pesar de ello, existieron comunidades en las que no había conexión a internet o no tenían celulares y esas fueron restricciones muy fuertes” (Entrevista Anahí Almeida, ex Asesora Nacional de Género de Plan International)*

Los contenidos se redujeron y se adaptaron a un lenguaje más sencillo y directo, para motivar la participación.

*El mayor reto, en la pandemia en la que el curso debió hacerse por medios digitales fue buscar los lenguajes que ellas utilizan tanto en WhatsApp o en lo virtual y aprender a hablar su lenguaje. Un lenguaje lleno de emoticones y señales” (Entrevista Michel Muñoz, Técnica Punto Focal de Género Plan International).*

Así también, se incorporaron herramientas lúdicas para despertar el interés en el tema y motivar la reflexión.

*Mediante dinámicas, con diapositivas y juegos se creaba un ambiente de diálogo y reflexión. Cada juego era en base a los temas tratados, esto “nos ayuda a reconocer y fortalecer conocimientos” (Entrevista Frida, Participante EL, Guayas).*

A pesar de todos los esfuerzos, desde la percepción de algunas personas técnicas de Plan International y de las participantes, se destaca que las sesiones virtuales son complicadas porque

algunas adolescentes y jóvenes no tienen privacidad o la conexión a internet es de mala calidad, lo que les distrae y les hace perder el interés.

*“Algunos factores de distracción [en lo virtual], es que algunas chicas no prendían las cámaras, no se podía concretar de manera positiva la interacción, ya que no todas las niñas participaban, no podían [las facilitadoras] comprobar si presentaban atención” (Entrevista María Belén, Participante EL, Santa Elena).*

A las participantes les gustaría que las EL se realizaran de forma presencial y digital; que se siguieran enviando mensajes con contenidos clave por WhatsApp; que al final de cada sesión se presente públicamente un trabajo práctico y se invite a los miembros de la familia para que se informen sobre los temas que ellas están aprendiendo. Este último criterio es compartido por algunas personas técnicas de Plan International, quienes afirman pueden ser trabajos prácticos en los que también se involucren a las o los dirigentes de la comunidad.

*“Al final de las sesiones de capacitación, las chicas hacen un plan de acción a corto plazo en favor de sus comunidades. El año anterior hicieron un afiche de prevención del embarazo y con el apoyo de los dirigentes de la comunidad colocaron el afiche en una pared a la entrada de la comunidad. Esta acción le motivó mucho, sintieron que sus propuestas son bien acogidas” (Entrevista Maricela Mise, Técnica Punto Focal de Género Cotopaxi).*

La modalidad digital –sumado a la emergencia sanitaria- les enseñó a las y los técnicos/facilitadores de Plan International que al iniciar la sesiones debían incluir un espacio para preguntar a las participantes cómo se sentían, y en las situaciones que identificaban problemas de salud mental o de violencia en la participante y/o en su familia buscar apoyo especializado entre las organizaciones e instituciones socias.

#### **5.4 ACTORAS DE LA EL: SELECCIÓN DE PARTICIPANTES, FACILITADORAS, MENTORAS (PERFILES Y ROLES)**

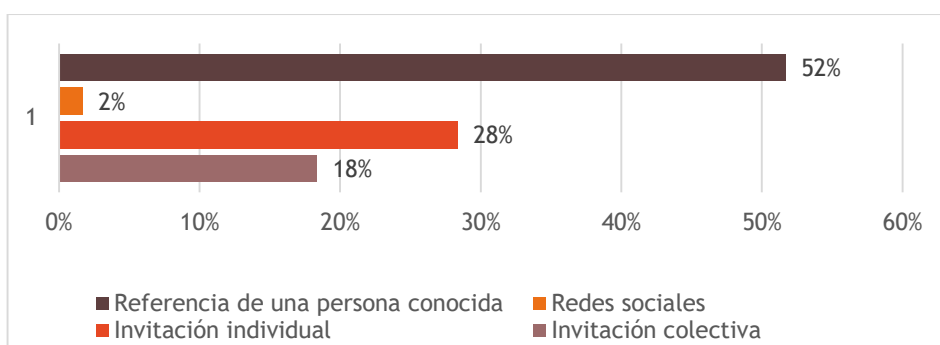
Las actoras clave de la Escuela de Liderazgo son las adolescentes y jóvenes participantes, las facilitadoras, las mentoras, las madres y/o padres de familia o representantes y socios implementadores. Es importante, incorporar a hermanas, hermanos y amigos, amigos como actores secundarios, en tanto, son receptores de los mensajes de la EL a través de las participantes.

**Adolescentes y jóvenes participantes:** en su mayoría son adolescentes y jóvenes que tienen entre 14 a 24 años de edad que viven en las zonas donde Plan International desarrolla sus actividades y/o participan en programas, proyecto o experiencias.

Algunas participantes, se involucran por invitación de chicas que han participado en la EL o en respuesta a la convocatoria abierta que se realiza a través de instituciones u organizaciones aliadas a PI para implementar la EL o por invitación directa. Entre las organizaciones aliadas están las organizaciones comunitarias o barriales, las municipalidades. En Quito UNFPA, Mesa de Género de la Cooperación Internacional (MEGESI).

Cuando consultamos a las adolescentes y jóvenes cómo se habían enterado de la EL, el 52% respondió que, por referencia de una persona conocida, amigas o familiares, mientras que el 28% recibió una invitación individual, el 18% una invitación colectiva y tan sólo el 2% se enteró por redes sociales.

**Gráfico 6 ¿Cómo te enteraste de la EL?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

En una Escuela de Liderazgo participan entre 25 y 35 adolescentes y jóvenes. Entre las participantes se designaba a: las **guardianas del tiempo, el orden y los acuerdos**. La facilitadora puede escoger o preguntar al grupo si quiere elegir y proponer o solicitar voluntarias. La guardiana del tiempo es la responsable de alertar el tiempo de cada actividad, así se precautela respetar la planificación y el tiempo de todas. La guardiana del orden es la responsable del cuidado del aseo, de los materiales y del orden del lugar donde se desarrolla la sesión. La guardiana de los acuerdos se encarga de recordar al grupo los acuerdos definidos, especialmente, cuando estos no se cumplen.

**Madres y/o padres de familia o representantes:** tienen una relación directa con las adolescentes y jóvenes son claves en el apoyo y acompañamiento que ellas necesitan para cumplir con su plan de vida. Con este grupo se mantienen al menos 3 reuniones de información y reflexión sobre la EL y sus temas.

Desde la percepción de una de las personas técnicas punto focal de género de PI es importante buscar espacios de reflexión con las madres puesto que ellas están más cerca de las adolescentes y jóvenes y, en muchos casos asumen que sus hijas deben terminar sus estudios para ayudarles en los quehaceres domésticos y actividades de cuidado de la familia.



*“Sí la chica va a estudiar quién pierde más es la madre, por eso es importante informar y motivar a las madres para que apoyen a sus hijas a que sigan estudiando y cumpliendo sus proyectos de vida”  
(Entrevista Rosario Rea, Técnica Punto Focal de Género Chimborazo/Bolívar).*

**Socios implementadores:** Son las instituciones, organizaciones locales, gobiernos locales, agencias de cooperación, empresa privada con quienes se acuerda un tipo de colaboración, luego de confirmar su interés de ser parte del proceso de formación de la Escuela de Liderazgo y se firma un convenio de cooperación. Algunos de los socios son: Municipalidades (Quito, Guayaquil, Latacunga), empresa privada (Yanbal, Difare), Agencias de Cooperación (UNFPA, Mesa de género de la cooperación internacional/MEGESI).

Los roles y las responsabilidades de cada socio dependen del tipo de acuerdo que se firme. Sin excepción con todos se socializa, comparte y firma las políticas de Salvaguarda de Plan International. Adicionalmente, pueden involucrarse en la EL donando o apoyando económicamente la compra de materiales, financiando becas, entregando servicios especializados o asistencia técnica, facilitando talleres en los temas de su experticia, siendo mentoras de las adolescentes y jóvenes, entre otros.

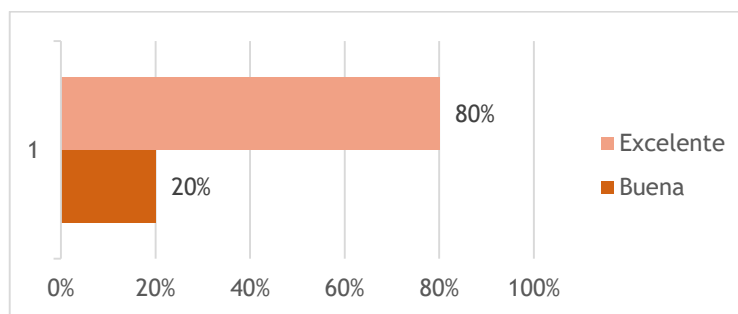
**Facilitadoras:** Son personas que conocen de las temáticas específicas que se imparten en las EL, están sensibilizadas y conocen el enfoque de derechos y de género. En el caso de las personas técnicas de Plan Ecuador y de las lideresas del MPSN conocen y aplican la metodología de la mediación pedagógica. Las facilitadoras pueden ser también, profesionales de las instituciones u organizaciones aliadas, por ejemplo, en la Escuela que se desarrolló en Quito donde hubo colaboración de UNFPA o de la MEGESI.

Las participantes en la EL perciben que las facilitadoras en general: promueven el diálogo y la participación, “les corrigen con respeto”, respetan sus opiniones; les motivan para aprender más, les ayudan a fortalecer su autoestima y confianza en sí mismas.

*“Crea ambientes de confianza y garantiza la seguridad de todas las adolescentes y jóvenes que estamos en el espacio aprendiendo. (...) Construye un espacio de escucha activa, con voz fuerte y promueve la participación de todas (...). Genera estrategias, metodologías, brinda información acertada y utiliza ejemplos para la mejor comprensión de los talleres”  
(Grupo Focal Quito, Participantes EL)*

De las participantes encuestadas, el 80% calificó a la facilitación de la EL como “excelente” mientras el 20% la calificó como buena. No se registraron valoraciones negativas.

**Gráfico 7 ¿Cómo calificarías la facilitación de la Escuela de Liderazgo?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

**Mentoras:** Son mujeres, en su mayoría profesionales, que han logrado superar barreras de exclusión y discriminación que por ser mujeres han vivido, para alcanzar sus sueños y/o proyectos de vida. Se procura que conozcan la realidad de las adolescentes y jóvenes y que tengan un enfoque de género y de derechos, se les capacita en las Políticas de Salvaguarda de Plan Internacional y se comprometen con cumplir y hacer cumplir estas.

El objetivo<sup>5</sup> del acompañamiento de la mentora es caminar junto a las adolescentes y jóvenes de la Escuela de Liderazgo para:

1. Identificar cuáles son sus metas y diseñar estrategias para alcanzarlas.
2. Compartir sus experiencias sobre cómo alcanzaron sus metas a nivel profesional y personal para que sean un referente para ellas.
3. Facilitarles herramientas actitudinales y motivacionales para fortalecer su autoestima y potencializar su liderazgo.

La Mentora cumple con el rol de ser un referente para la adolescente o la joven que participa en la EL y acompañarle –máximo 15 días- para que identifique y estructure su plan de vida. Con estas acciones, además, le apoya a fortalecer su autoestima.

Las mujeres que se interesan por ser mentoras deben participar en una sesión de inducción sobre la EL y sobre el rol que cumplirán, sus responsabilidades y el alcance de las mismas; luego deben firmar las políticas de Salvaguarda de Plan con lo que se comprometen a respetar a las adolescentes y jóvenes y sus derechos, así como a informar a la responsable de Plan Internacional sobre alguna situación de vulneración de derechos que identifique está siendo víctima la participante.

<sup>5</sup> Se tomó como referente el documento que explica que es la Mentoría, roles y responsabilidades de la Mentoras, elaborado por Plan Internacional en conjunto con UFPA con fecha junio 2021.

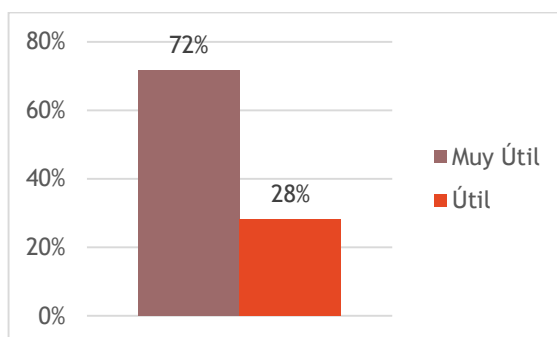
Las mentoras pueden ser autoridades locales, por ejemplo, Prefectas, Alcaldesas, Concejales, Empresarias; en el caso de Quito se tiene un Convenio con Yanbal y en Guayaquil con Difare. También, pueden ser lideresas locales o profesionales de cualquier rama.

En algunas Unidades de Programa, las mentoras son las personas técnicas de Plan Ecuador o lideresas del MPSN. Esto sucede en Guayas y Santa Elena donde se valora positivamente que las y los técnicos hagan la función de mentoría ya que conocen la filosofía institucional, están comprometidas con los derechos de las adolescentes y jóvenes y conocen la metodología de la mediación pedagógica.

*“Los técnicos debemos haber visto el módulo de mediación pedagógica con lo cual se facilita la relación con las chicas. El que las o los técnicos de Plan que facilitan las sesiones de la EL asuman la mentoría garantiza el seguimiento a las chicas para fortalecer sus capacidades. Es por esto que no se tenía un proceso paralelo de mentoría” (Entrevista Richard del Pezo, Técnico Punto Focal de Género Guayas).*

De las participantes encuestadas, el 72% calificó a la mentoría recibida como muy útil, mientras que el 28% la calificó como útil, lo cual muestra una valoración alta de las mentorías por parte de las adolescentes y jóvenes.

**Gráfico 8 Consideras que la mentoría que recibiste en el marco de la EL fue:**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

*“La mentora me ayudó a aprender a manejar mis emociones y a clarificar mis metas y mi plan de vida” (Entrevista María Belén, Participante EL, Santa Elena).*

*“Una mentora es quién nos guía, nos anima día a día para avanzar y alguien de confianza para poder aprender y lograr una meta”. “Es una amiga y muchas veces confidente que siempre está pendiente de nosotros y está dispuesta a conocernos para ayudarnos a crecer como personas” (Grupo focal Guayaquil, Participantes EL).*



**Actores secundarios:** Hermanos, hermanas, amigas, amigos son personas cercanas a las participantes. Ellas y ellos conocen sobre las temáticas que las adolescentes y jóvenes aprenden, especialmente, las referidas a la igualdad de género y sobre salud sexual y salud reproductiva. En las entrevistas algunas adolescentes y jóvenes afirman que al conocer más sobre estos temas han podido generar espacios de diálogo y de intercambio con sus familias, amigos y con chicas y chicos de la comunidad. En el grupo focal realizado con adolescentes y jóvenes de la Escuela del Liderazgo “Alza Tú Voz” en Guayaquil reconocieron que el haber participado en este espacio les permitió:

*“Hablar en la familia sobre temas que son tabúes, por ejemplo, sobre sexualidad. Es un tema que ahora hablamos con mi mamá, mi papá y mis hermanos. Incluso mis padres hablan de estos temas con sus familiares o vecinos y les recomiendan que hablen de sexualidad con sus hijos, que se acerquen a ellos, para que les eviten problemas” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL).*

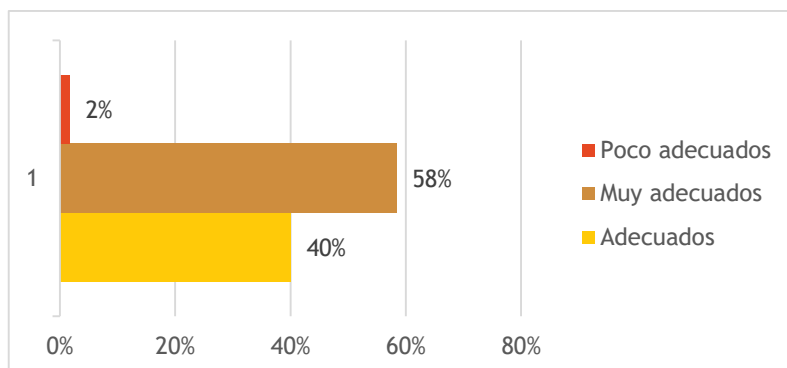
## 5.5 ORGANIZACIÓN DE LA EL: DEFINICIÓN DE HORARIOS, MATERIALES, LUGAR DE ENCUENTROS.

### Definición de los horarios

La EL se ejecuta en aproximadamente tres meses en los que se desarrollan nueve sesiones, (de manera presencial o por medios digitales), cada una con una duración de hora y 30 minutos a tres horas. Las sesiones se realizan generalmente una vez a la semana, con preferencia los sábados en la mañana de 9H00 a 12H00, en respuesta a la disponibilidad de tiempos de las participantes.

Cuando se preguntó a las participantes ¿cómo calificarían los horarios de la EL?, el 58% los calificó como muy adecuados, seguido por el 40% que dijo que fueron adecuados y el 2% que los consideró poco adecuados respecto al resto de actividades que deben realizar.

Gráfico 9 Cómo calificarías a los horarios en los que se desarrolló la Escuela de Liderazgo?

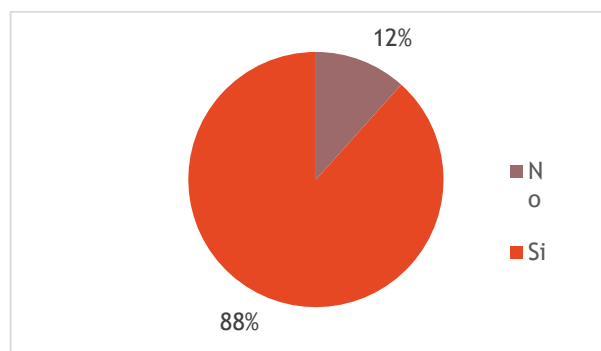


Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

## Materiales utilizados

Nos referimos a materiales como el contenido teórico que apoya la reflexión en cada una de las sesiones. En su mayoría se han utilizado textos (manuales o guías) producidos para otros proyectos o espacios educativos que promueve la organización. Por ejemplo, en el tema de salud sexual y salud reproductiva se utilizan los textos elaborados para la iniciativa Zonas libres de Embarazo Adolescente y de Campeones por el cambio. Como se puede ver a continuación, el 88% de participantes encuestadas mencionó recibir material de apoyo sobre las temáticas impartidas y el 12% negó haberlo recibido. En todo caso no se mencionó de forma sistemática la entrega de un material específico y diseñado para la Escuela de Liderazgo y surgió como recomendación de las adolescentes y jóvenes que les gustaría tener material impreso con los mensajes y puntos clave de cada temática para poder revisarlos en caso de tener cualquier duda.

**Gráfico 10 ¿Recibiste material de apoyo (impreso o digital) sobre las temáticas abordadas en el EL?**

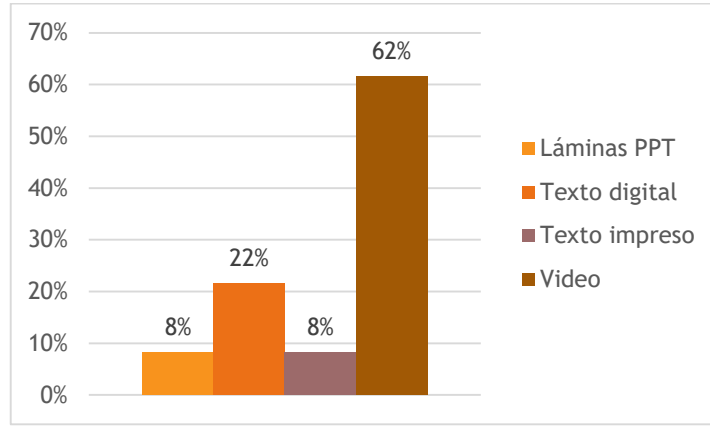


Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

El texto “Cuento de buenas noches de niñas rebeldes” en que se relatan historias de niñas que han vivido diferentes situaciones de violencias y han logrado salir adelante es valorado y reconocido por las participantes de la EL como un ejemplo y un referente importante en sus vidas.

Los videos son un recurso muy utilizado para motivar la reflexión de las participantes y el diálogo entre ellas y con la facilitadora. De hecho, tal como se puede observar en la siguiente gráfica, el 62% de participantes encuestadas afirmó que a través de material audiovisual le resultó más fácil aprender sobre un tema, seguido por el 22% que prefieren los textos digitales, el 8% que prefiere láminas de Power Point y el mismo porcentaje se decanta por textos impresos.

**Gráfico 11 ¿Por qué medio te resultó más fácil conocer de un tema en la EL?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

En la mayoría de las EL se ha entregado materiales escolares que también resultaban un complemento a los útiles que requieren para el colegio. En la Escuela de Liderazgo de Guayaquil con el apoyo de la Dirección de la Mujer del Municipio, se entregaron mochilas con material didáctico, textos de lectura, herramientas para manualidades, etc.



Las participantes y las Técnicas de Plan Ecuador recomiendan que luego de cada sesión de reflexión se debería entregar un material con los contenidos clave, de manera que las participantes pueden revisarlo en caso de tener dudas o si tienen interés de profundizar en un tema.

### **Lugar o medio en el que se desarrolla la Escuela de Liderazgo**

La Escuela de Liderazgo, a la fecha, se desarrolla en modalidad virtual y presencial y virtualmente. Presencial en los espacios de las Unidades de Programa de Plan Ecuador, en casa comunales, instituciones educativas de las comunidades o en centros de capacitación de las contrapartes.

A partir de 2020, como respuesta al confinamiento y a las medidas de bioseguridad por la pandemia de la COVID 19, la Escuela de Liderazgo se desarrolla a través de medios digitales –como se enunció en líneas anteriores-.

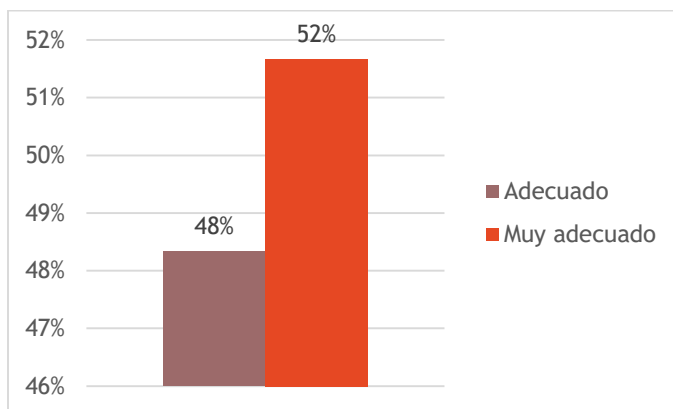
El WhatsApp facilitaba la comunicación puesto que los mensajes podían ser escritos, de audio y, también, se compartían links sobre el tema de reflexión. Además, las participantes podían seguir las sesiones en tiempo real o en otro horario e incluso retomar los contenidos en cualquier momento. Sin embargo, la comunicación y el diálogo entre las facilitadoras y las participantes no fluía, según el criterio de algunas participantes

*“El WhatsApp no es un medio que facilite la relación personal y, por tanto, no se puede conocer sus ideas [de las chicas] ya que muy pocas veces interactúan con la información que se les envía” (Grupo Focal, Técnicas Punto Focal de Género).*

Actualmente la metodología de la Escuela de Liderazgo es híbrida ya que se desea mantener algunas sesiones virtuales, al menos tres, para no desaprovechar todo el aprendizaje sobre el manejo de tecnologías que se desarrolló en pandemia.

Respecto a la percepción de las participantes sobre el lugar o el canal por medio del cual se desarrolló la EL, el 52% considera que este fue muy adecuado y el 48% que fue adecuado.

**Gráfico 12 ¿Cómo calificarías al lugar o el canal (en caso de EL virtual) en el que se desarrolló la EL?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

## 5.6 DESARROLLO DE LAS SESIONES INCLUYENDO PRE-POST TEST

La EL inicia con la presentación de la experiencia a las y los dirigentes de la comunidad o a las y los socios implementadores con la finalidad de contar con su apoyo personal, técnico, organizativo y de recursos económicos –especialmente con las empresas y gobiernos locales-. El siguiente paso es conversar con madres y padres de familia o a los representantes de adolescentes y jóvenes para presentarles la experiencia y que den su autorización para que sus hijas puedan participar en la Escuela. Recordemos que muchos de ellas y ellos han participado en otros programas y proyectos de Plan Ecuador.

El caso de Quito es diferente, la convocatoria se realiza a través de Colegios y Universidades aliadas. La EL puede, también, ejecutarse con adolescentes y jóvenes que participan en iniciativas de los socios implementadores.

La socialización de la experiencia con adolescentes y jóvenes interesadas es el siguiente paso. El objetivo central es explicarles qué es, cuáles son los contenidos y cómo se desarrollarán; que se trata de un lugar seguro solo para mujeres donde ellas podrán conocer, opinar y preguntar sobre los temas que les interesan. Se procede a la inscripción de quienes están interesadas y a las respectivas firmas de autorización, en formularios de consentimiento institucionales elaborados para este fin y bajo las políticas de Salvaguarda de la organización.

Los lineamientos para llenar los formularios, según se evidencia en los documentos proporcionados en la Oficina Central de Plan International en Quito, son:

Formularios	¿Quién lo completa?	¿Qué debe hacer con él?
<b>1. Formulario de Consentimiento Niños/Niñas/adolescentes participantes de 12 a 17 años</b>	Padres/madres/cuidadores/as de Niños/Niñas/Adolescentes Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer que los padres/madres/cuidadores/as lean, comprendan, completen y firmen el formulario (1 representante por participante).</li> <li>• La persona de Plan responsable del evento/taller o capacitación debe archivar el digital de la autorización</li> <li>• Enviar por correo electrónico a punto focal de salvaguardia.</li> </ul>
<b>1. Formulario de Consentimiento para jóvenes participantes de 18 a 24 años</b>	Jóvenes participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer que los padres/madres/cuidadores/as lean, comprendan, completen y firmen el formulario (1 representante por participante).</li> <li>• La persona de Plan responsable del evento/taller o capacitación debe archivar el digital de la autorización</li> <li>• Enviar por correo electrónico a punto focal de salvaguardia.</li> </ul>

En la primera sesión se definen los acuerdos clave: horarios, tiempo de espera, reglas para el uso de la palabra, compromisos al ser parte de la Escuela de Liderazgo, se nombran a las guardianas del tiempo, orden y acuerdos y se les invita a llenar la evaluación de entrada que es el instrumento a través del cual se conocerá cuanto saben sobre los temas que se reflexionarán en la Escuela.

Las sesiones presenciales y digitales de cada tema inician con una presentación de las participantes y consultando cómo se siente cada una.

*“Espacio para el apoyo emocional y para fortalecer la resiliencia de las participantes en un contexto de crisis (como es la pandemia COVID-19. Es un espacio seguro para que las participantes se sientan bienvenidas; es inclusivo, es decir, es un espacio donde respetamos todas las formas diversas de pensar y ser, es un espacio para expresar sentimientos y*



*experiencias con libertad (de manera voluntaria). Se recomienda a las chicas replicarlo con su familia y con sus entornos cercanos” (Sesión 2, Escuela de Liderazgo “Alza tu Voz”, 2022, Plan Internacional/Municipio de Guayaquil).*

El siguiente paso es aplicar el pre-test en este se indica que se trata de una evaluación de conocimiento para

*“Identificar tus conocimientos sobre los temas a tratar en la Escuela de Liderazgo y adaptar nuestros talleres a tus necesidades. Por favor, responde con sinceridad y confianza porque no hay respuestas correctas ni incorrectas” (Sesión 2, Escuela de Liderazgo “Alza tu Voz”, 2022, Plan Internacional/Municipio de Guayaquil).*

Se evalúa el conocimiento de las participantes sobre los temas a tratar en la EL, estos son: igualdad de género, derechos sexuales y derechos reproductivos, autovaloración y autoconcepto, liderazgo y autoconfianza, resiliencia y gestión de riesgos, proyecto de vida, acercamiento a las nuevas tecnologías, hacia una autonomía económica: ahorrar y crear, hablar en público/oratoria/marca personal, cómo generar incidencia e influencia, mi vida libre de violencia.

La misma ficha de evaluación se aplica al finalizar las sesiones, el equipo técnico a cargo de la EL se encarga de realizar el análisis respectivo en términos de avances de conocimiento, con la finalidad de incorporar los aprendizajes en la próxima edición de la Escuela. El único requisito para aprobar la EL es haber participado al menos en un 70% de las sesiones.

A partir de ahí arranca la Escuela de Liderazgo según los horarios y fechas establecidas con el apoyo y la colaboración de las y los actores clave y con el seguimiento y monitoreo cercano del equipo nacional de Plan Internacional. Las sesiones se desarrollan de acuerdo a los objetivos de aprendizaje, las técnicas y actividades descritas en el documento de “Metodología Escuela de Liderazgo”.

## **5.7 ARTICULACIÓN CON EL MOVIMIENTO POR SER NIÑA, CIERRE Y GRADUACIÓN**

*“La EL es un semillero muy importante para el Movimiento por ser Niña. Las chicas están empezando a caminar solas y que se integren con otras instituciones y redes que no toman en cuenta a las chicas. Es importante que sean ellas quienes con sus voces hagan escuchar sus necesidades” (Grupo Focal, Técnicas Punto Focal de Género).*

La propuesta de la EL enuncia que “busca potenciar las habilidades de liderazgo de adolescentes y jóvenes mujeres; fortalecer sus conocimientos en derechos humanos, igualdad de género, comunicación y abogacía” (Escuela de Liderazgo, CO Plan Internacional/UNFPA, 2021), desde este momento es un llamado a la reflexión de las participantes para que identifiquen espacios en los cuales puedan ejercer su liderazgo y promover acciones de cambio.

Muchas de las participantes se motivan para participar como promotoras de procesos de adolescentes, como voluntarias. También, encuentran en sus familias o centros educativos los primeros espacios fértiles en los cuales, a través de compartir sus conocimientos, les impulsan a reflexionar y promover el cambio de actitudes y comportamientos.

*“La EL es un espacio para el intercambio de pensamientos, convivir, escuchar las diferentes realidades y reflexionar sobre ello” (Entrevista Maria Belen, Participante EL La Libertad).*

Las adolescentes y jóvenes que participan en la Escuela conocen al Movimiento por ser Niña (MPSN) por medio de sus lideresas, que han sido facilitadoras y/o mentoras o por la presentación expresa que se realiza en las últimas sesiones. El objetivo es motivarles a que sean parte de un espacio de participación social de base comunitaria, promovido por Plan International, y creado por niñas, adolescentes y jóvenes mujeres para que puedan reflexionar y expresar sus voces sobre diferentes temas que les interesa o motiva.

La mayoría de las chicas que terminan la Escuela de Liderazgo se vinculan al MPSN, al que lo reconocen como:

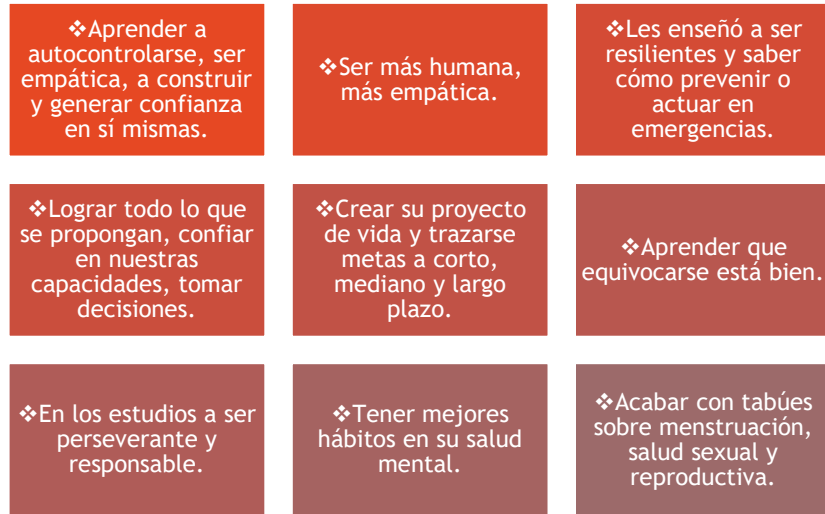
*“Un lugar seguro en el que pueden conocer a otras chicas como ellas, dar sus opiniones sin ser juzgadas y proponer acciones” (Grupo Focal Quito, Participantes EL)*

### **Cierre y graduación**

En el cierre de la Escuela se reflexiona con las participantes sobre los principales aprendizajes que ellas han tenido y en que los compartan con sus familias y con la comunidad. La ceremonia de **graduación** es un evento especial y emotivo, se convierte en un elemento simbólico de cierre de un proceso que para muchas ha significado un gran cambio en sus vidas e incluso en sus familias, amigas y amigos cercanos. Reciben su diploma y hacen un compromiso consigo mismas para continuar adelante.

En las entrevistas a profundidad y grupos focales se destacan los siguientes aprendizajes:

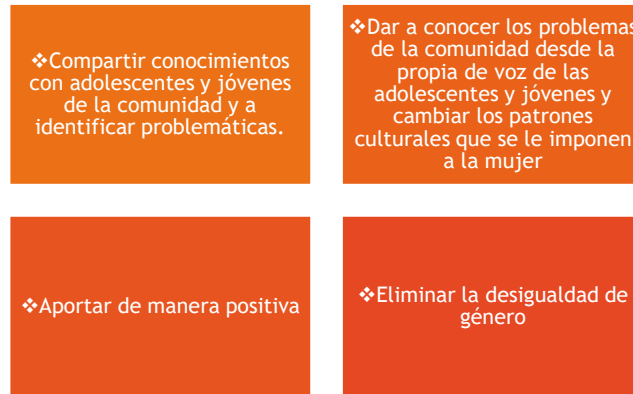
### Diagrama 3 Aprendizajes de la EL en lo personal



Fuente: Entrevistas y Grupos Focales con Participantes de EL, 2022  
 Elaboración: Equipo consultor, 2022

*“Generó confianza en mí misma, impulsando mi liderazgo, mejorando mis capacidades y ayudándome a expresar mis emociones” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL)*

### Diagrama 4 Aprendizajes de la EL con la comunidad



Fuente: Entrevistas y Grupos Focales con Participantes de EL, 2022  
 Elaboración: Equipo consultor, 2022

*“(A partir de la EL) soy voluntaria de la comunidad, he estado apoyando a los técnicos de Plan, les comento lo que sucede en la comunidad y apoyo con capacitación a niños y niñas” (Entrevista Laura, Participante EL Chimborazo).*

*“(Después de culminar la EL) he trabajado en mi comunidad hablando con la nueva generación de chicas sobre métodos anticonceptivos, plan de vida, la importancia de mantenernos juntas y de ser bien paradas” (Entrevista Mayra, Participante EL Chimborazo)*

#### Diagrama 5 Aprendizajes de la EL con la familia

❖ A dialogar, dejar de ser calladas y dar sus opiniones con padres y madres de familia.

❖ Conversar con la familia sobre sexualidad rompiendo tabúes.

Fuente: Entrevistas y Grupos Focales con Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

*“En mi familia las cosas antes eran muy diferentes, mi mamá sólo le iba a ver a los partidos de fútbol a mi hermano, mientras yo me quedaba en la cama en la casa porque las niñas no debíamos jugar eso. Ahora mi mamá, mi papá y hermano me apoyan en todo lo que me gusta como el fútbol. Mi mamá me va a ver lo que juego y cree en mí y eso me motiva para seguir” (Entrevista Mayra, Participante EL Chimborazo)*

*“Encontrar y saber que tú moral y pensamientos sobre niñas, jóvenes y mujeres son más de lo que dice la sociedad y saber que esa forma de pensar no está mal, sino que la sociedad es quién debe cambiar sus estereotipos” (Grupo Focal Quito, Participantes EL).*

*“He aprendido a afrontar problemas en mi familiar, viniendo de una familia tradicional existen varios patrones culturales que son difíciles de romper” (Entrevista Melanie, Participante EL Guayas).*

La ceremonia de cierre se prepara con madres, padres de familia o representantes de las adolescentes y jóvenes, con dirigentes de la comunidad. Es el espacio en que las participantes exponen a sus familias y la comunidad sus principales aprendizajes.

## 6. ALGUNOS RESULTADOS DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO

A continuación, se mencionan los hallazgos más relevantes provenientes de la revisión de la información de fuentes secundarias y del levantamiento de información primaria. Vale mencionar que los resultados aún no son exhaustivos de toda la información recopilada, sin embargo, son una buena aproximación a los resultados que ha tenido la Escuela de Liderazgo en la vida de las participantes de acuerdo a lo que se esperaba del proceso.

## 6.1 AUTOESTIMA Y VALORACIÓN PERSONAL

*“La autoestima es amor y reconocimiento de habilidades y capacidades, creer y confiar en mí misma, quererme (...) es ser consciente de nuestras emociones y autocuidado, aceptar que estamos mal y cómo podemos cambiar” (Grupo Focal Quito, Participantes EL).*

Reflexionar sobre la autoestima, para la EL y Plan International, es clave puesto que, desde la “teoría del cambio la autoestima personal es el activo más importante para una verdadera transformación y camino hacia la resiliencia” (Manual “Fábricas de la Inteligencia para emergencias”, pág. 13).

La autoestima es dinámica y cambiante se refiere al grado de satisfacción, de valoración positiva o negativa que cada persona tiene sobre sí misma: cuánto me quiero, cuánto me gusto, cuánto me valoro, qué tan contento/a estoy con mi forma de ser, etc.

*“Aprender a amar mi cuerpo y a reconocer que puedo pensar diferente a las demás personas” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL).*

*“Dejar de compararme, por los estándares de belleza que nos han impuesto los medios de comunicación” (Grupo Focal Quito, Participantes EL).*

Este tema se enfatiza en todas las sesiones, en cada acción o espacio de participación u opinión de las adolescentes y jóvenes.

*“Todas las actividades –inconscientemente- fortalecen mi autoestima-. Saber que puedo desenvolverme en una entrevista de trabajo. En la construcción de mi proyecto de vida me ayudó saber que me siento mejor conmigo mismo” (Entrevista Nohelia, Participante EL Quito).*

Parfraseando las opiniones de algunas personas que integran el equipo de puntos focales de género de Plan International en Ecuador diremos que las participantes al reconocer y apropiarse de la autoestima refuerzan su agencia y su proyecto de vida, visibilizan sus sueños, sus metas; pierden el miedo a dar sus opiniones en sus familias, en los centros educativos y con sus amigas y amigos. Algunas incluso han perdido el miedo y la vergüenza para hablar de situaciones de violencia que vivieron o para motivar a que en sus hogares se discutan sobre temas que históricamente han sido tabú como es la sexualidad.

*En las sesiones “hay diálogo, las participantes son libres de contar sus experiencias, anécdotas, problemas, momentos de acoso” (Entrevista Kiara, Participante en la EL Guayas).*

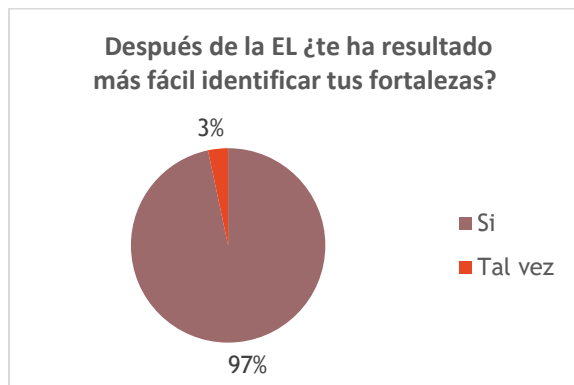
*“En la escuela de Liderazgo aprendí que yo sí puedo hacer las cosas. Que nunca debo creer cuando me dicen que no puedo algo porque siempre podré y lograré lo que quiero. (...)*

*Después de los talleres de la EL aprendí a ser más alegre y más feliz” (Entrevista Mery Elisa, Participante EL Cotopaxi)*

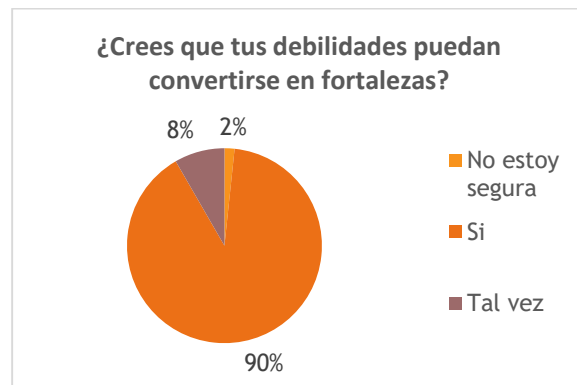
*“Yo me sentía pésimo respecto a mi forma de vestir, de pensar y en la EL pude abrir mi corazón y decir que cosa quiero cambiar y que quiero vivir y desde ahí he comenzado a decir NO, me he vuelto fuerte de carácter y aunque todavía hay temas fuertes, ya no me afectan como antes. Tengo la autoestima muy alto, si alguien comenta algo fuerte de mi cuerpo, ya no me causa la misma sensación, ya lo tomo con más cordura y madurez. Y veo que esto me pasa no solo a mi sino también a mis compañeras. Ahora yo me siento una persona capaz, puedo expresarme sin miedo y no tengo temor hablar” (Entrevista Participante anónima, EL Chimborazo).*

Como parte del trabajo que se realiza en automotivación y autoaceptación, se promueve que las participantes identifiquen y reafirmen sus fortalezas para que incrementen su confianza, renueven su energía y ejerzan la automotivación. También se motiva a reconocer las debilidades y saber que estas pueden ser oportunidades para mejorar y crecer. En este sentido, se consultó a las participantes si luego de la EL les resultó más fácil identificar sus fortalezas, a lo que el 97% respondió que sí. En la misma línea el 90% considera que sus debilidades pueden convertirse en fortalezas, tal como se observa en las siguientes gráficas.

**Gráfico 13**



**Gráfico 14**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

## 6.2 ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS SOBRE DERECHOS HUMANOS E IGUALDAD DE GÉNERO

*“Derechos son los que tenemos por ser niñas, niños y adolescentes y el Estado tiene la obligación de estar pendiente de que se cumplan, por nuestro bien”.*

*“Algo que permite que yo tenga oportunidades y beneficios sin nada a cambio (...) Es algo que nadie puede vulnerar porque nos pertenece. ‘Me respaldan como persona’ (...) Ninguna*

*persona es menos que otra, todas las personas tenemos los mismos derechos” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL).*

Desde el enfoque de derechos humanos que tiene la Escuela de Liderazgo se ubica como eje central a la persona sujeta de derechos. Su propósito es generar condiciones, tanto a nivel estatal como ciudadano, para que los grupos de población que son objeto de mayor marginación, exclusión y discriminación -como es la situación de las niñas y adolescentes que viven en condiciones de pobreza o las personas en movilidad humana- tengan acceso a medios y servicios que les garanticen protección para el ejercicio pleno de sus derechos.

Las niñas, adolescentes y jóvenes que participan en la EL viven –en su mayoría- en zonas de extrema pobreza, donde es difícil el acceso a la educación, salud y protección ante situaciones de violencia. En este contexto, la EL busca que las participantes cuestionen las relaciones desiguales de poder que generan y perpetúan la vulneración de derechos, las situaciones de violencia y la discriminación de géneros (en plural).

Ellas son el centro de la acción y de la razón de ser de la Escuela de Liderazgo por lo que se les motiva a generar condiciones, tanto a nivel personal como familiar y comunitario, para que tengan la posibilidad de ser lideresas del cambio de los patrones culturales que históricamente las han marginado.

*“La EL le ha permitido brindar información sobre derechos y otros temas. Apoyar a “abrir los ojos de la realidad y que dejen de normalizar actividades tabús de la vida cotidiana. Ser una cadena que genera cambios” (Entrevista Frida Participante EL, Santa Elena).*

La **igualdad de género** busca promover que todas las personas tengan las mismas oportunidades para acceder y controlar recursos y bienes que les faciliten el ejercicio de los derechos humanos.

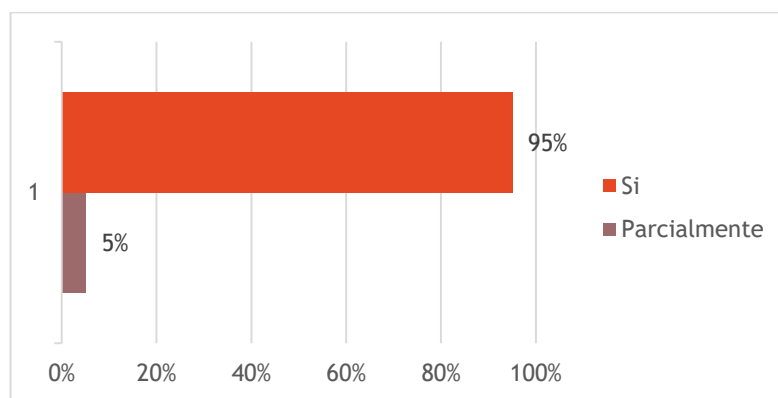
Para las adolescentes y jóvenes que participaron en Escuela de Liderazgo, y con quienes conversamos en las entrevistas a profundidad, la igualdad de género es:

*“Entender las diferencias te hace respetar y no crear barreras. Esa es la verdadera igualdad de género donde todas las personas somos iguales” (Entrevista Ruth Participante EL, Pichincha).*

*“Reconocer que hombres y mujeres tenemos igualdad de oportunidades, no existe sexo débil. Que la mujer no se debe limitar a ninguna actividad y merecemos ser tratados de la misma manera que los hombres” (Entrevista Frida Participante EL, Santa Elena).*

El conocimiento de los derechos que las amparan y la consciencia de la existencia de las desigualdades de género son el primer paso para desnaturalizar comportamientos y prácticas discriminatorias y que vulneran derechos. Desde ese autorreconocimiento de las niñas, adolescentes y jóvenes mujeres como sujetas de derechos se vuelve plausible el ejercicio y la exigibilidad de los mismos en el plano individual, familiar y comunitario. Tal como se puede observar en la gráfica a continuación, luego de haber participado en la Escuela de Liderazgo, el 95% de participantes respondió que sus conocimientos sobre la igualdad de género habían mejorado.

**Gráfico 15 ¿Crees que luego de haber participado en la Escuela de Liderazgo tus conocimientos sobre igualdad de género mejoraron?**

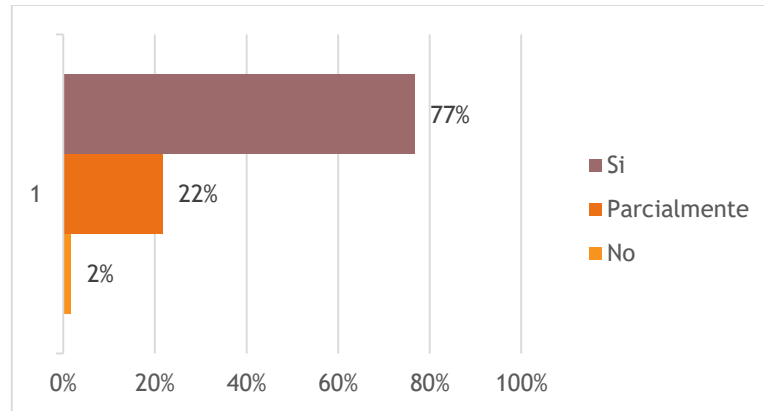


Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

De la misma forma, el 77% de participantes encuestadas, considera que después de haber participado en la EL, puede identificar los distintos tipos de violencia de género. El 22% considera que los puede identificar parcialmente y el 2% que no los puede identificar. Dada la alta incidencia de la VBG en mujeres, niñas y personas de la diversidad sexo-genérica, sería importante asegurar que la Escuela de Liderazgo contribuye a consolidar en las adolescentes y jóvenes los conocimientos sobre las distintas formas de violencia y los mecanismos disponibles de protección en caso de enfrentarlas.

**Gráfico 16 Luego de la Escuela de Liderazgo, ¿consideras que puedes identificar los diferentes tipos de violencia de género?**





Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
 Elaboración: Equipo consultor, 2022

En el “Manual para Mediadores y Mediadoras. La Mediación Pedagógica: para enseñar a aprender” se propone trabajar a nivel familiar y comunitario la igualdad de género y se sugiere un ejemplo “abordar con familias y comunidad la importancia de que se comprometan con la igualdad de género y que apoyen a sus hijos o hijas en la participación de espacios de formación que aborden estos temas” (Manual para Mediadores y Mediadoras. La Mediación Pedagógica; para enseñar a aprender, Plan International, 2018, pág. 23). Esta acción ha sido clave para que las madres o padres de familia escuchen a sus hijas o les apoyen a cumplir su plan de vida.

*“Algunas madres les dicen a sus hijas que deben llegar virgen al matrimonio. Esto les hace pensar que son dependientes de alguien y esto puede ser el inicio de una violencia. Esto fortalece a una sociedad machista. Es importante, que las niñas y sus padres comprendan que todos somos iguales” (Entrevista Ruth Participante EL, Pichincha).*

*“La igualdad de género (me pareció la temática más importante) porque ahí aprendí palabras y mensajes claves para defenderme de mi familia. A partir de ahí me pude parar duro con mi madre y mis hermanos para decirles que yo también tengo derecho de salir a jugar, no solo mi hermano. (...) Antes mi mamá hacía todas las cosas, mi padre era malgenio y en la casa solo hacíamos las mujeres. Pero en la EL nos enseñaron a decir basta y a defendernos entonces las cosas fueron cambiando. Ahora mis hermanos cocinan, lavan la ropa y cocinan incluso mejor que yo, como dice mi papá.” (Entrevista Mayra, Participante EL, Chimborazo).*

Algunas participantes resaltan la importancia de abrir espacios para reflexionar con los hombres sobre la igualdad de género, para lograr que ellos cambien de concepción y se vuelvan aliados de la igualdad y la equidad de género:

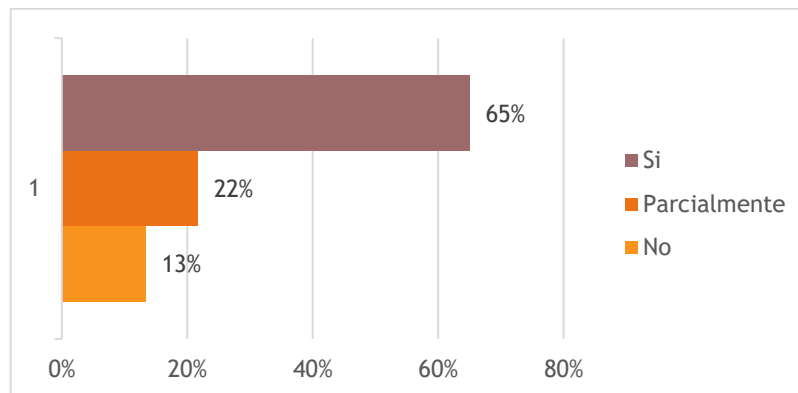
*Para lograr la igualdad debemos trabajar en nosotros primero, luego unirnos como mujeres y sensibilizar a los hombres para tenerlos como aliados. Es interesante por ejemplo hacer el ejercicio que por un día el hombre haga lo que siempre hace la mujer para que entienda lo*

que la hija o la mujer hacen. “NO es la cocina solo para las niñas y no es la cancha de fútbol solo para los niños” (Entrevista Laura, Participante EL, Chimborazo).

Otro tema que se identifica como relevante son los derechos sexuales y los derechos reproductivos (DSDR) puesto que todavía se habla muy poco de esta temática en las escuelas y en las familias. Desde este ámbito se promueve que las participantes conozcan sus DSDR a fin de que puedan tomar decisiones acerca de sus cuerpos, su sexualidad y reproducción, conocer sobre métodos anticonceptivos, prevención de embarazo, relaciones sexuales seguras, relaciones de pareja sanas, libres de violencia y de estereotipos, servicios de salud sexual y reproductiva y atención médica especializada, entre otros.

Como se puede observar, el 65% de participantes encuestadas considera que cuenta con mayor información y herramientas suficientes para ejercer sus derechos sexuales y reproductivos.

**Gráfico 17 ¿Consideras que ahora cuentas con información y herramientas suficientes para ejercer tus DSDR?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

Los testimonios a continuación evidencian la relevancia de haber abordado en estas temáticas.

*“(…) los temas de educación sexual fueron importantes porque había muchos tabúes al respecto y cosas de las que nunca se hablan. Fue recién en la sexta sesión de la EL que empezamos a hablar de nuestras experiencias e inquietudes” (Entrevista Participante Anónima EL, Chimborazo)*

*“En los temas de sexualidad hay muchos tabúes, no se puede hablar de muchos temas con nuestros padres o abuelos, pero es necesario darles una oportunidad a nuestros niños/as para que conozcan su sexualidad como algo que nos rodea a todos. A mí me ayudó mucho a conocer, a aprender y también a desaprender muchas cosas” (Entrevista Laura, Participante EL, Chimborazo).*

### 6.3 DESARROLLO DE LA RESILIENCIA.

*“En cada etapa de la vida vivimos diferentes situaciones. Es importante que las chicas aprendan a identificar, socializar y adaptar a sus realidades las estrategias para superar y recuperarse ante situaciones o problemas complejos” (Grupo Focal, Técnicas Punto Focal Género Plan International).*

Para Plan International la resiliencia es “la capacidad que tienen los seres humanos para superar, lo más pronto posible y con mayor fortaleza, períodos de dolor emocional y situaciones adversas como una crisis o emergencia” (Fuente: <https://bit.ly/3miC6Ql>). Las estrategias de afrontamiento a los problemas que permitan prosperar y desarrollar el propio potencial, se proponen a lo largo de todo el proceso de formación de la Escuela de Liderazgo.

*“Se podría decir que si cuento con más herramientas para enfrentar problemas porque en la EL nos dimos cuenta que nosotras podemos hacer lo mismo que los hombres y podemos enfrentar incluso más situaciones y más problemas. Ahora sabemos también a quién decir y en quién contar en caso de una emergencia o violencia” (Entrevista Alexia, Participante EL Cotopaxi).*

Las técnicas punto focal de género reconocen que para las participantes de la EL es un poco complejo comprender el significado de resiliencia y las formas concretas de ponerlo en práctica. Esto les ha supuesto incorporar dinámicas lúdicas y varios ejercicios para facilitar la comprensión. Así mismo, indican que la resiliencia debe vincularse con la salud mental.

*“Incluir temas de salud mental, por ejemplo, el autocuidado, permite que ellas hablen de sí mismas, de sus problemas, de lo que les preocupa. Dar paso a que entre ellas conversen cómo superaron problemas y conflictos [nosotras]. Les orientamos, les damos pautas desde lo que sus compañeras les dijeron” (Grupo Focal, Técnicas Punto Focal Género).*

En los grupos focales, las participantes de la Escuela de Liderazgo tienen criterios similares en relación a que hace falta más tiempo y ejercicios para trabajar el tema de la resiliencia y reconocen su importancia puesto que ayudará a las y los jóvenes a enfrentar de mejor manera los problemas.

*“Quitar el tabú “de que por ir al psicólogo estás loco” por no pedir ayuda o no saber cómo pedir ayuda o cómo enfrentar de mejor manera los problemas, los adolescentes toman decisiones equivocadas. Deberían [las facilitadoras] hacer un seguimiento de cómo se encuentran y qué problemas tiene” (Grupo Focal, Participantes EL Guayas).*

## 6.4 PLAN DE VIDA

*[Definir los Objetivos y metas] “Me ha permitido saber mejor que quiero a corto y largo plazo. Pronto me graduaré de psicóloga y esto es posible porque aprendí a identificar estrategias para conseguir lo que quiero. Si no hubiese hecho el plan de vida estaría más atrás de donde estoy ahora” (Entrevista Melanie, Participante EL, Pichincha).*

Un plan de vida “sirve para reconocer quiénes somos y lo que queremos lograr con nuestras acciones. Y plantearnos nuestras metas nos permite tener una visión más clara de lo que necesitamos para lograr cumplir con nuestros objetivos” (Matriz Plan de Vida, EL CO, Plan Internacional/UNFPA, 2021).

En la Matriz de Plan de Vida, recuperado de la metodología de la EL de la CO, se enuncia que tener este les ayudará a:

- ❖ Motivarte a ti mismo en cada momento.
- ❖ Tener objetivos claros y muy bien definidos.
- ❖ Conocer qué acciones debes realizar para alcanzar tus objetivos.
- ❖ Saber hacia dónde te diriges.
- ❖ Mejorar cada día más en tus procesos de planificación.
- ❖ Ver más allá de los problemas que se nos presentan a diario.
- ❖ Soñar y saber que tus sueños se pueden hacer realidad.
- ❖ Salir de tu zona de confort.

*“La construcción del plan de vida me sirvió para ser mejor persona, para dejar miedos atrás y decir “ahora soy la Mayra valiente y empoderada” (Entrevista Mayra, Participante EL Chimborazo).*

Algunos de estos temas son identificados inmediatamente por las participantes de la EL que fueron parte de las entrevistas a profundidad o en los grupos focales.

*“A superar barreras para no mantenerme en una misma zona de confort (...). Encontrar mi vocación, me ayuda a no cometer errores como el no saber qué carrera seguir o estancarse en ciertas situaciones. A tener una visión más amplia del empoderamiento de la mujer, creando un plan de vida” (Entrevista Kiara, Participante EL Guayas).*

Desde las personas puntos focales de Género de Plan Internacional se reconoce que existen amenazas externas de carácter social, económico, de género, entre otras, que podrían limitar que las adolescentes y jóvenes cumplan con su proyecto de vida, por lo que, se alerta la necesidad de fortalecer su capacidad de búsqueda de estrategias para superar problemas o redefinir su Plan de Vida.

*“Muchas chicas quieren seguir la universidad, pero existen limitantes externas. Ellas no pueden ingresar a la universidad porque no alcanzaron el puntaje o se quedan sin cupo y no pueden acceder a su carrera. El sistema les impide que ellas cumplan con su proyecto de vida” (Grupo Focal Técnicas Punto Focal de Género).*

Un tema trascendental para apoyar a las adolescentes y jóvenes mujeres en el logro de su plan de vida, está en el identificar qué miembro de la familia es el que más incide en la toma de sus decisiones para alcanzar sus sueños de vida. Por ejemplo, en el caso de Chimborazo, nos relata la persona punto focal de Género de Plan Internacional:

*“La decisión de que la chica continúe con los estudios está en las madres ya que la madre está más cerca de las chicas y les ven como un apoyo. Sí la chica va a estudiar quién pierde más es la madre, por eso es importante motivar a las madres. Los padres no se oponen porque ellos están distantes trabajando fuera de la comunidad o en la comunidad” (Entrevista Rosario Rea, Técnica Punto Focal de Género).*

## **6.5 LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES**

¿Cómo se entiende el liderazgo?

*“Liderar la vida de cada una o ser líder de un grupo de personas. (...) Una cualidad que una persona posee” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL).*

*“Luchar, revolución, fortaleza, sororidad, crear redes de apoyo, empoderamiento” (Grupo Focal Quito, Participantes EL).*

Plan Internacional Ecuador enuncia que el liderazgo promueve “juntar sinergias y voluntades hacia un objetivo; aquel que contribuya al bienestar común, que fortalezca el tejido social y que promueva el desarrollo de la niñez y juventud en nuestro país”, en este sentido es un liderazgo horizontal, transformador y participativo (Fuente: <https://plan.org.ec/jovenes-que-inspiran-pdf/> ).

La mayoría de las participantes en las entrevistas a profundidad y en los grupos focales se identifican como lideresas de sus vidas, en sus familias, instituciones educativas y en la comunidad.

*“Ser líder es compartir conocimientos con otras personas, acompañarles y dejarles un legado. (...) Es identificar e incluir las diferencias, tratar de sumarlas y no restarlas. Es ser luz y guía para quienes no pueden cumplir sus metas y su proyecto de vida”.*

*“Sí (me identifico como lideresa), porque no temo alzar la voz ante desigualdades y por la búsqueda de más espacios de empoderamiento. (...) Me considero una lideresa en construcción, porque ser lideresas es un aprendizaje constante y también tengo mayor visibilidad”. Sí, aprendo y mejoro cada día como lideresa, inspiro a más niñas y mujeres a empoderarse. Lidero cambios y procesos positivos, trato de mejorar día a día. Me auto educo para poder continuar en el liderazgo” (Grupo focal Quito, Participantes EL).*

En las sesiones de liderazgo de la Escuela se refuerza el sentido de este y se lo relaciona con el poder de las mujeres para la toma de sus propias decisiones y como un ejercicio de la igualdad de género.

*“Tenemos todas las capacidades, talentos y habilidades para hacer oír nuestra voz, porque somos capaces de soñar y de liderar en todos los espacios que queramos. En la medida, en que lo hagamos, vamos a lograr grandes cambios porque vamos a construir un mundo donde nuestras necesidades sean tomadas en cuenta” (Sesión 3. Narrativa de Liderazgo, Escuela de Liderazgo Alza Tu Voz, Plan International/Municipio de Guayaquil, 2022).*

## **6.6 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA PARTICIPACIÓN Y LA INCIDENCIA**

*“Participar es expresarme libremente, dar opiniones, sentimientos, ideas, derechos, firmeza, aprendizaje, ser escuchada, aportar con ideas, derecho. (...) Ser parte de”. (Grupo Focal Quito, Participantes EL).*

*“Realizar una actividad sea sola o en grupo. Estar juntas con otras personas. (...) Asistir a un lugar y dialogar algo de manera sensata y creativa. Interactuar, integrarse en cualquier espacio, alzar la mano, y no tener miedo a equivocarme y dar mi opinión. Sentirme a gusto con lo estoy haciendo” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL).*

*“Sentir que vas a un espacio por tu propia voluntad, para dar tu voto o tu opinión. Entrar a “jugar” a ser parte del grupo” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL).*

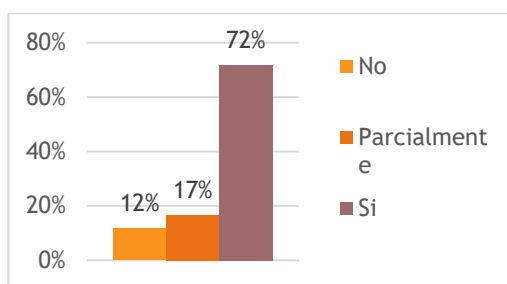
Desde la teoría social, la participación social supone la activa inclusión de las diversas expresiones sociales, culturales, de identidad y políticas en la vida comunitaria y en espacios públicos. Permite, además, vincular las dinámicas del territorio como una comunidad con demandas y necesidades, con historia, cultura, integrada por diversos grupos humanos, en la que se gesta la democracia y se construye una agenda social y política.

Para Plan International, la participación es promover que niñas, niños, adolescentes y jóvenes, especialmente las mujeres, puedan alzar su voz e incidir en los asuntos públicos.

Para ello se requiere primero fomentar la capacidad de análisis, de reflexión y de construcción de propuestas conjuntas que propendan a identificar soluciones a las problemáticas y necesidades sentidas desde lo individual y lo colectivo.

En este sentido, el 72% de las participantes encuestadas considera que cuenta con las herramientas necesarias para proponer soluciones a problemas personales o sociales, el 17% afirma que cuenta parcialmente con estas herramientas y el 12% que no cuenta con las mismas. Se puede considerar reforzar estas destrezas en las jóvenes como un requerimiento necesario previo a su vinculación al Movimiento Por Ser Niña o a otros espacios de incidencia.

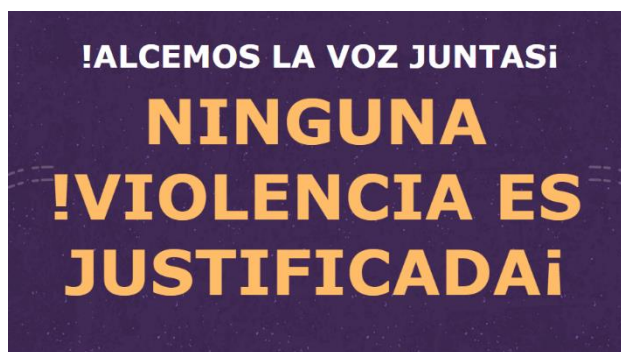
**Gráfico 18 ¿Consideras que cuentas con herramientas necesarias para proponer soluciones a problemas personales o sociales?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

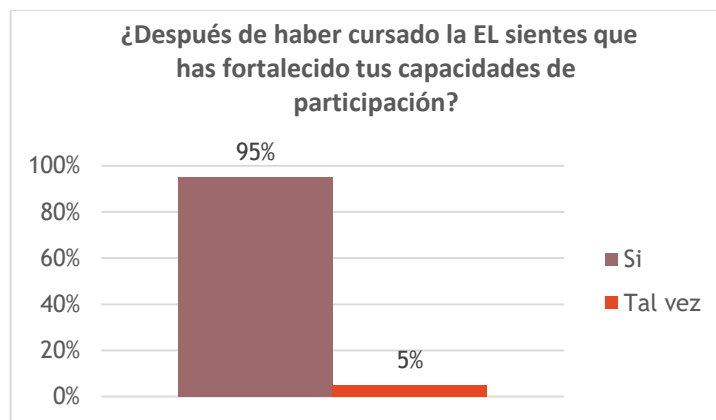
En este contexto, desde la Escuela de Liderazgo se articula la participación “en clave feminista” para generar procesos de reflexión/conocimiento, demanda, protección y exigibilidad de los derechos de las mujeres, especialmente, los vinculados con la prevención de la violencia.

*“Identificar los riesgos de violencia basada en género ayuda a las niñas y mujeres a tomar acción para prevenir y responder a las diferentes y varias formas en las que puede ejercerse en las familias, las comunidades y otros espacios” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL).*



El 95% de las adolescentes y jóvenes encuestadas afirma que ha fortalecido sus capacidades para participar en diferentes espacios en los que su voz pueda ser escuchada.

**Gráfico 19 ¿Después de haber cursado la Escuela de Liderazgo sientes que has fortalecido tus capacidades de participación?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

**Participar para incidir**, parafraseando la opinión de las participantes de la EL en los grupos focales de Quito y Guayaquil, significa ser parte de una actividad aportando con soluciones y obteniendo conocimientos; *“hacer escuchar nuestras ideas y conseguir apoyo para que se hagan realidad”*.

En esta consultoría, asumimos la definición de la incidencia como un proceso de escucha activa, de diálogo, reflexión que pretende que las personas –en nuestro caso niñas, adolescentes, jóvenes y mujeres-, auto reconocidas como actoras sociales participen en espacios comunitarios y sociales para influir en la toma de decisiones de organizaciones barriales o con los gobiernos locales y las instituciones del gobierno central para la formulación, gestión, control y veeduría de políticas públicas.

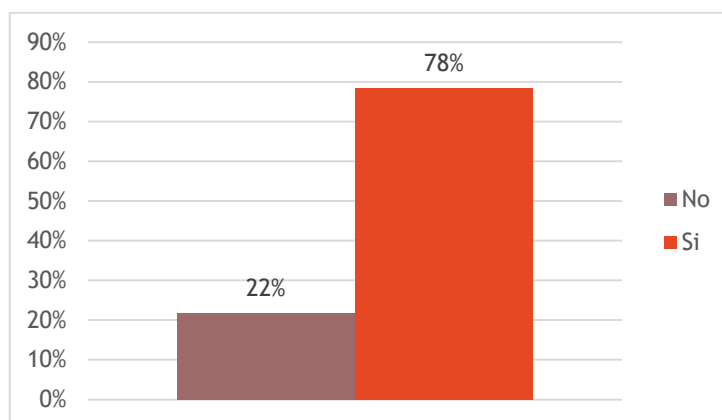
*“He participado en tomas de poder “en el MINEDUC, MSP, ACSEs (a través de la cual conocieron un Centro Obstétrico). En estos espacios hablamos de lo que necesitamos y de cómo nos sentíamos” (Entrevista Melanie, Participante EL Pichincha).*

*“En actividades de incidencia, he trabajado en mi comunidad hablando con la nueva generación de chicas sobre métodos anticonceptivos, plan de vida, la importancia de mantenernos juntas y de ser bien paradas. También hemos conversado mucho sobre las negativas consecuencias de los matrimonios tempranos que son muy frecuentes acá” (Entrevista Mayra, Participante EL Chimborazo).*

Como se puede observar, el 78% de las jóvenes y adolescentes que cursaron la Escuela de Liderazgo han participado o liderado posteriormente acciones de incidencia, lo cual evidencia el refuerzo de la agencia y la apropiación de las participantes de las herramientas que han obtenido a través de las sesiones de la Escuela.



**Gráfico 20 ¿Después de haber cursado la Escuela de Liderazgo has liderado o participado en acciones de incidencia?**



Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

A continuación, se recogen las acciones de incidencia en las que las jóvenes afirmaron haber participado:

Charlas sobre derechos de mujeres	Charlas sobre igualdad de género	Comité escolar estudiantil	Grupos juveniles	Dirigente de toma de poder	Capacitación sobre liderazgo y medios de comunicación
Entrevistas en medios de comunicación	Expresando lo que siento dentro de mi hogar	Facilitadora de EL	Organizadora de Webinar por el día de la mujer	Visita a la Asamblea para ser parte de un veeduría	Marchas
Grupos virtuales juveniles	Elaboración de video para redes sociales	Liderazgo de una red de organizaciones y procesos de consulta	Comisión de incidencia para integrar la educación sexual dentro del sistema	Mentora de la EL	Ponente de la presentación del Análisis de Género
	Presidenta de grupos de mi cantón	Trabajo comunitario	Vocera de Plan en mi comunidad	Capacitaciones en diferentes cantones sobre prevención de VBG	

Fuente: Encuesta a Participantes de EL, 2022  
Elaboración: Equipo consultor, 2022

## 6.7 CONSTRUCCIÓN DE REDES QUE POTENCIEN EL INTERCAMBIO Y LA PARTICIPACIÓN

*“En el proceso de la EL ya empecé a ser parte del MPSN, de hecho yo estoy como parte del grupo impulsor del MPSN. Esto fue muy importante, pude ser la vocera de muchas niñas y que a través de nosotras por ejemplo sean contadas a las autoridades las vivencias que tienen las niñas” (Entrevista Laura, Participante EL Chimborazo).*

La mayoría de las adolescentes y jóvenes que participan en la EL, también han sido parte de diversos programas o proyectos de Plan Internacional, en los que se han relacionado con otras niñas, adolescentes y jóvenes de sus comunidades y de otros territorios del país. Cuando termina la EL se les invita a participar en el MPSN, en este espacio varias de ellas han participado en iniciativas de incidencia a nivel nacional e internacional.

*“La EL es un semillero muy importante para el MPSN. Las chicas están empezando a caminar solas y que se integren con otras instituciones y redes que no toman en cuenta a las chicas. “Es importante que sean ellas quienes con sus voces hagan escuchar sus necesidades” (Grupo Focal, Técnicas Punto Focal de Género Plan Internacional).*

La Escuela de Liderazgo, así mismos, les posibilita fortalecer su autoestima, capacidades para relacionarse y para incidir en la discusión de temas que “antes no se hablaban” al interior del grupo familiar, de amiga/os o de compañera/os de estudio.

*“La EL me ayudó a explorar mis cualidades, a tener empatía con nuestros padres, a interesarnos e interactuar mejor con nuestros vecinos” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL).*

En sus relaciones con la comunidad han ampliado su red de amigas y amigos, su relación con los líderes de su comunidad y de otras comunidades

*“He podido compartir los temas aprendidos con la comunidad o en diferentes áreas donde nos desenvolvemos como la universidad o colegio” (Entrevista Kiara, Participante EL Guayas)*

s. Varias jóvenes y adolescentes que participaron en la EL y luego en el MPSN se vincularon a grupos o redes nacionales, por ejemplo, la Red de Organizaciones del Ecuador para la defensa de los derechos de niños, niñas y adolescentes (RODDNA), creada el 1 de junio del 2020. Esta es un espacio de participación liderado por niños, niñas y adolescentes desde donde se promueve el conocimiento, el empoderamiento y la defensa de sus derechos y, generar espacios de incidencia a nivel nacional e internacional.

*“Participé en Mesas de trabajo con diferentes consultivos de la provincia de niñez y adolescencia con Plan Internacional, en estos espacios se habló sobre la reforma del Código de la Niñez y, lo más importante es que conocí a muchos chicos como yo” (Entrevista María Belén, Participante EL Santa Elena)*

Las adolescentes y jóvenes que han participado en la EL han generado, además, relaciones con otras y otros adolescentes y jóvenes a través de las redes sociales.

*“Con los temas tratados como la igualdad de género cree una organización “empower, the gender equality” busca fomentar que hombres y mujeres puedan convivir sin estereotipos” (Entrevista Frida Participante El, Santa Elena).*

## **6.8 ACOMPAÑAMIENTO DE MUJERES REFERENTES (MENTORAS)**

*“Una persona líder que nos guía, en quién podemos pensar y confiar plenamente” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL)*

Tanto las participantes como las personas puntos focales de género de Plan International coinciden en señalar que las mujeres referentes, es decir las mentoras, deben ser mujeres que conozcan y practiquen del enfoque de derechos humanos y equidad de género. Así también, se recomienda que sean mujeres:

- ✓ De la misma nacionalidad o etnias de las participantes.
- ✓ Que hayan estudiado y culminado sus estudios o carreras profesionales.
- ✓ Que lograron cumplir sus sueños superando barreras de discriminación o exclusión.
- ✓ Que demuestren resiliencia y una alta autoestima.
- ✓ Que han ocupado puestos de dirección o de liderazgo.

Antes de proponerle a una mujer referente que cumpla el rol de mentora es importante conocer sus enfoques y cómo ha logrado avanzar para cumplir sus sueños, si tiene compromiso con la defensa de los derechos y sensibilidad para interactuar y relacionarse con personas de diferentes culturas.

*“Lo importante es que ellas compartan su experiencia y les apoyen a las chicas a identificar sus fortalezas y su sueño de vida” (Grupo Focal, Técnicas Punto Focal de Género Plan International).*

## **6.9 SOSTENIBILIDAD SOCIAL**

Fortalecer el conocimiento de las participantes en los temas impartidos, especialmente los que se les hace más difícil comprender, por ejemplo, resiliencia o incidencia, sería una estrategia para promover que las participantes sean más solventes a la hora de capacitar a otras personas de su entorno familiar, comunitario o instituciones educativas.

Otra estrategia para la sostenibilidad social sería identificar actividades que sean promovidas por las participantes y en las que se involucren sus familias y la/os dirigentes de la Comunidad. Desde las adolescentes y jóvenes se propone que al final de cada sesión se prepare un trabajo para exponer a sus familias y amigos de la comunidad lo que han aprendido.

*“Unir a un conjunto de personas, entre familias y amigos de la comunidad, para impartirles el tema que hemos aprendido. Aunque no estén en total acuerdo que nos escuchen y quizá más adelante esto genere un cambio positivo” (Entrevista Melanie, Participante EL Guayas).*

En la Unidad de Programas de Cotopaxi, al final de la Escuela de Liderazgo las adolescentes y jóvenes deben elaborar un “Plan de acción” en el que definen una actividad para aplicar lo aprendido en su comunidad, de esta manera se involucran sus familias, la comunidad y los líderes/directivos.

*En Cotopaxi, por ejemplo, planificaron y ejecutaron un afiche de prevención del embarazo adolescente. Conversaron con la Directiva de la Comunidad y ellos les ayudaron a colocar el afiche en la pared de una casa, a la entrada de la comunidad (Entrevista Maricela Mice, Técnica Punto Focal de Género Cotopaxi).*

Así también, se puede estructurar para todo el proceso de formación un perfil de entrada y de salida en términos de aprendizajes transformadores (fortalecimiento de la autoestima, empoderamiento en derechos, compromiso con la igualdad de género, consolidación del plan de vida, apropiación del liderazgo y la participación, etc.) que vayan más allá de los conocimientos que se trabajan en las sesiones lo cual se mide mediante el pre y post test.

Adicionalmente, se puede diseñar la evaluación del perfil de entrada y de salida de las participantes con preguntas abiertas y cerradas, algunas de estas preguntas pudiesen coincidir con las del pre y post test. El procesamiento de los resultados de estas evaluaciones junto con las del pre o post test serían una fuente de información complementaria para identificar los contenidos, enfoques temáticos, metodologías, técnicas y ejercicio que requieren ajustes o refuerzo para lograr consolidar en las participantes los conocimientos y aprendizajes transformadores esperados.

## **6.10 SOSTENIBILIDAD PROGRAMÁTICA**

La sostenibilidad programática se refiere a la posibilidad de generar estrategias que faciliten que la Escuela de Liderazgo se convierta en un Programa permanente en la gestión de Plan International en Ecuador. Desde las personas puntos focales de género esto sería posible a través de:

- ❖ Planificar la EL en fases o niveles, de acuerdo a las edades y conocimientos de las adolescentes y jóvenes sobre los temas. Con esta acción, además, fortalecerían temas como el liderazgo, sexualidad, género, resiliencia, incidencia. Según su criterio por el tiempo no se profundizan algunos temas.
- ❖ Designar Personal técnico permanente, integrado al menos por 2 personas, para dar seguimiento a las facilitadoras y a las participantes de la EL hasta su vinculación con el MSPN.

Desde el equipo consultor se sugiere

- ❖ Identificar socios implementadores más estables y con quienes se podría impulsar la participación de más adolescentes y jóvenes, bajo el criterio de inclusión y como acción

afirmativa, como sucedió con la EL que se gestó en cooperación con UNFPA y en la que participaron adolescentes y jóvenes con capacidades auditivas limitadas.

- ❖ Replicar la experiencia de la EL en los diferentes proyectos que lleva a cabo Plan Internacional, estableciendo condiciones, contenidos y sesiones mínimas a desarrollar para mantener la calidad de las sesiones y el logro de los aprendizajes transformadores. Esto demanda capacitar a todo el equipo técnico de otros proyectos en el enfoque de mediación pedagógica, la metodología y los contenidos de la EL.
- ❖ Realizar una vez al año, en cada territorio y a nivel nacional, la evaluación de la EL para identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas, innovaciones y aspectos a mejorar. Es importante mantener la EL como una propuesta viva y dinámica en constante transformación.

## **7. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS DE LAS ESCUELAS DE LIDERAZGO.**

Recuperamos buenas prácticas y lecciones aprendidas de los hallazgos preliminares provenientes de la lectura analítica de la información de fuentes secundarias y del levantamiento de información primaria. Adaptaciones territoriales

**Escuela de Liderazgo Inclusiva** - En Pichincha, a través de la CO, por ejemplo, abrió la participación en la EL a adolescentes y jóvenes con déficit en sus capacidades auditivas. Esto supuso incorporar el lenguaje de señas. Para esto se contrató con una persona especializada, quién les dio algunas orientaciones sobre lecto-escritura de esa lengua y les apoyó con la traducción en las sesiones de la EL.

Otro reto fue revisar los contenidos de cada sesión, ya que la redacción y exposición debían ser directos y concretos, en lo posible usar más imágenes que textos escritos.

*“Se tuvo una persona que hacía interpretación en lengua de señas. Esta nos dio un curso rápido sobre la lengua y algunas pautas para adaptar los contenidos. (...) Así, las presentaciones en PPT tuvieron un lenguaje más gráfico. El texto escrito era con oraciones cortas, concisas, directas, sin perder el concepto clave que las adolescentes y jóvenes debían conocer” (Entrevista Michel Muñoz, Técnica Punto Focal de Género).*

**Adaptación étnica-cultural** - En Chimborazo y Cotopaxi, dos territorios donde la mayoría de las personas que participan en los programas de Plan Internacional Ecuador son Kichwa hablantes, se adaptaron los contenidos a la cosmovisión y el idioma de las participantes y sus familias. En el primer caso, se buscaron ejemplos basados en la realidad. En relación al idioma, identificaron que algunas adolescentes y jóvenes no comprendían bien los contenidos por su poca cercanía con el idioma castellano.

*“En las sesiones se tuvo que adaptar a un lenguaje más sencillo, no con palabras técnicas, ya que por el idioma [kichwa] se les hace más complicado de comprender” (Entrevista Marisela Mice, Técnica Cotopaxi).*

*“Fue necesario reforzar los contenidos con la traducción al idioma kichwa y con ejemplos de su realidad” (Entrevista Rosario Rea, Técnica Chimborazo/Bolívar).*

## **7.1 INNOVACIONES**

**Inclusión de plataformas digitales** - Las principales innovaciones que identificamos son el uso de las plataformas digitales (WhatsApp y Zoom) para responder a la emergencia por la COVID 19. Como consecuencia de esto también los contenidos y el lenguaje tuvieron que revisarse y en un corto tiempo.

En WhatsApp se utilizaban mensajes de audio, texto y video. Muchas de las adolescentes y jóvenes valoran esto como positivo ya que luego de la sesión podían escuchar nuevamente los mensajes para aclarar dudas o profundizar los contenidos. Recomiendan que para los cursos presenciales se podría retomar esta dinámica de enviarles texto por WhatsApp con contenidos claves para ampliar sus conocimientos.

*Entregarnos un material escrito con lenguaje sencillo, directo y con imágenes de refuerzo.  
“Así podremos aprender más y consultar cuando no nos acordemos de algo” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL).*

Para el desarrollo de la Escuela de Liderazgo en plataforma Zoom utilizaron el programa Nearpod este es muy ágil y versátil, permite que las participantes interactúen en tiempo real escribiendo texto o enviando emoticones, y facilita el diseño de juegos que pueden ser puntuados para generar competencias.

*“En lo virtual se iniciaba con el saludo y (una frase, pregunta, depende el tema) explicar los puntos a tratar con poco texto. Se realizaban actividades en la pizarra virtual, un juego de competencia o una dinámica de reflexión. La técnica leía e interactúan con nosotras” (Grupos Focal Participante EL, Santa Elena).*

**Metodología Maker** - En la Unidad de Programas del Guayas se incorporaron algunas herramientas metodológicas por sugerencia de la Dirección de la Mujer de la Municipalidad de Guayaquil, como lo manifestó la persona Punto Focal de Género de Guayas. Estas fueron:

La metodología “maker”<sup>6</sup> con la cual la persona puede aprender a usar los conocimientos teóricos aplicándolos a una práctica concreta con un objetivo claro. Así, se incorporó la capacitación de las adolescentes y jóvenes en robótica o electrónica,

*“lo que permitió que fortalecieron su autoestima y discutiéramos sobre la igualdad de género” (Entrevista Richard del Pezo, Técnico Punto Focal de Género Guayas)*

La metodología Ikigai<sup>7</sup> y los objetivos SMART<sup>8</sup> facilitaron a las adolescentes y jóvenes que identificaran con mayor claridad sus objetivos y planes de vida.

Como herramientas metodológicas se utilizaron los legos y los protobots, para que las participantes aprendieran haciendo.

*Buscamos renovar la EL ligada a la robótica, por lo tanto, tuvimos que incorporar actividades mucho más prácticas, pasar de la teoría a la práctica, buscar herramientas de construcción del conocimiento desde ellas (...)* (Entrevista Richard del Pezo, Técnico Punto Focal de Género Guayas).

## 7.2 LECCIONES APRENDIDAS

En la implementación de la Escuela de Liderazgo se identifican algunas lecciones, las que enlistamos a continuación:

- ✓ Es fundamental incorporar a la EL a grupos diversos esto es personas con capacidades diferentes, personas de las comunidades LGBTIQ+ ya que el conocimiento, la cercanía con la o el otro genera empatía y solidaridad, así se estaría aplicando -además- la inclusión y la equidad.
- ✓ De acuerdo a lo sugerido por las participantes, es fundamental que las y los facilitadoras/es conozcan y apliquen la metodología de la mediación pedagógica para promover un diálogo abierto y respetuoso desde la empatía.
- ✓ El cumplimiento del doble rol de facilitadora y mentora por parte del equipo técnico de Plan les dificulta asignar el tiempo y la atención necesaria a cada participante durante la construcción de su proyecto de vida.
- ✓ La identificación de mentoras a través de organizaciones que trabajen en derechos humanos, derechos de las mujeres e igualdad de género asegura que estas cuenten con el enfoque y las

---

<sup>6</sup> La metodología maker aplicada a la educación facilita despertar la curiosidad, ser creativo, aprender de forma significativa, explotar el ingenio para aportar el desarrollo de destreza y habilidades para solucionar problemas y conocimientos útiles para la vida. (Consultado en: Movimiento "Maker" <https://www.campuseduccion.com/blog/recursos/movimiento-maker/>)

<sup>7</sup> La metodología del Ikigai se basa en la filosofía japonesa, Ikigai significa propósito en la vida o razón de ser, por tanto, propone preguntas y herramientas para que las personas descubran su ikigai (Consultado en: <https://www.jimmypons.com/que-es-el-ikigai-y-como-hacerte-el-tuyo-paso-a-paso/>)

<sup>8</sup> Los objetivos SMART es una sigla en inglés. Specific (específico); Measurable (medible), Achievable (Alcanzable), Relevant (relevante) y Timely (temporal). Facilita la definición de metas concretas para un tiempo determinado. (Consultado en: <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>)

herramientas adecuadas y alineadas a los objetivos de la Escuela de Liderazgo para acompañar adecuadamente a las adolescentes y jóvenes.

- ✓ Es fundamental mediar pedagógicamente los textos de los materiales didácticos (PPT o textos escritos) que se entregan a las participantes. Esto significa adecuar el lenguaje a su realidad, incluir ejemplos concretos y de ser necesario traducir a su idioma.
- ✓ Fue muy importante adaptar el lenguaje escrito para modalidad presencial, al lenguaje escrito para modalidad digital, en el que se debe tomar en cuenta los signos que utilizan las jóvenes para comunicarse y las propias características del medio digital: zoom, WhatsApp, Nearport.
- ✓ Es clave tomar en cuenta la cultura y la identidad de los territorios para desarrollar los contenidos, especialmente, para poner ejemplos y definir ejercicios prácticos.

*“Aprender sobre culturas y tradiciones del Ecuador para conocer dónde nacimos y dónde crecimos. Aprenderíamos a querer a nuestro país y lo que somos”. Quizás de otros países, también” (Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL).*

- ✓ Es importante documentar de forma organizada y sistemática el seguimiento a las EL pues permite visibilizar el trabajo realizado en cada Unidad de Programa y tener información sobre la gestión de cada EL y del conjunto.

## **8. RETOS Y RECOMENDACIONES PARA CONTINUAR CON LAS EL.**

- ✚ Incluir en los contenidos de la Escuela de Liderazgo el concepto de géneros (en plural) esto significa romper con el enfoque binario sexo/género; masculino/femenino; y ampliar el significado para reflexionar sobre los géneros, en el que se incluye a las identidades y diversidades sexo – genéricas y del sexo, género y deseo.
- ✚ Incorporar la equidad de géneros para ampliar el concepto de igualdad de género y profundizar la reflexión con un enfoque más político y de derechos humanos.
- ✚ Dada la alta incidencia de la VBG en mujeres, niñas y personas de la diversidad sexo-genérica, sería importante asegurar que la EL contribuya a consolidar en las adolescentes y jóvenes los conocimientos sobre las distintas formas de violencia (sobre todo aquellas que se normalizan en la vida cotidiana) y los mecanismos disponibles de protección en caso de enfrentarlas.
- ✚ Revisar las planificaciones de las sesiones de las Unidades de Programa para unificar criterios, especialmente en términos de objetivos y resultados de conocimiento esperados.
- ✚ Sería ideal que se planteara un perfil de entrada y de salida de las participantes que permita conocer su apropiación respecto de los aprendizajes transformadores. Esta información se complementa con el pre y post test que mide los conocimientos adquiridos sobre los temas tratados.
- ✚ Sistematizar los resultados del pre y post test puede ayudar a visibilizar los resultados del aprendizaje de contenidos y de esta manera reforzar ciertas temáticas en un siguiente nivel,



con las mismas o con otras participantes, así como realizar un análisis comparativo entre los resultados que permitan identificar prácticas exitosas.

- ✚ Se sugiere que las Mentoras ejerzan únicamente ese rol ya que cuando cumplen el doble rol de ser facilitadoras o Técnicas de Plan Internacional se reduce el tiempo y la dedicación para el acompañamiento individualizado a las adolescentes y jóvenes.
- ✚ Reproducir material impreso con información clave para entregar a las adolescentes y jóvenes a fin de que estas puedan revisar los contenidos cuando lo necesiten.
- ✚ Cuando la Escuela de Liderazgo se implemente en modalidad mixta (presencial y digital), es necesario analizar cómo superar problemas de conectividad pues a pesar de contar con un equipo electrónico y con acceso a internet, en varias localidades la señal es inestable, lo cual dificulta la atención y comprensión de los temas que se trabajan e inclusive incide para que la participante se desmotive.
- ✚ En la temática denominada “Hacia una autonomía económica” se tratan temas de ahorro y educación financiera pero también se aborda el proceso de diseño de un producto con base a las necesidades de un/a cliente. Este último punto parece desconectado del resto y si se desea abordar temas de emprendimiento esto sería materia de otro proceso de formación pues se debería incluir estudio de mercado, elaboración de una idea y un plan de negocios, cultura tributaria, entre otros temas que rebasan el alcance de la Escuela de Liderazgo.
- ✚ Es necesario adaptar el lenguaje técnico a un lenguaje más cotidiano y comprensible para las jóvenes.
- ✚ Analizar ampliar el tiempo de duración de la Escuela de Liderazgo o completarlo con niveles de manera que se profundice en la reflexión de los temas clave: resiliencia, género, sexualidad, salud integral, participación en colectivo y en colaborativo.
- ✚ Analizar las formas de responder a las demandas de las participantes de incorporar algunos temas, por ejemplo, educación para madres y padres adolescentes y jóvenes; medio ambiente, identificación y prevención de la violencia digital, uso y manejo seguro de redes sociales.
- ✚ Asegurar que todas las mentoras cuenten con conocimientos básicos en derechos humanos, equidad de género y estrategias para generar un diálogo más fluido. La designación de la mentora debe hacerse previo estudio y en acuerdo con las necesidades e inquietudes de las participantes, según sugieren las adolescentes y jóvenes que participaron en las entrevistas a profundidad y los grupos focales.

¿Qué significa para ustedes la Escuela de Liderazgo?



*“Somos abejitas que trabajamos por nosotras mismas y por la comunidad. Enseñar a las otras adolescentes y jóvenes y chicos cómo podemos tener confianza en nosotras mismas y cómo podemos ser líderes.*

*“Una vez que conocemos nuestras cualidades, las ejercemos y ponemos al servicio de nuestra comunidad”.*

*(Grupo Focal Guayaquil, Participantes EL)*

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Butler, Judith "Posdata: Repensar la vulnerabilidad, la violencia, la resistencia", en La fuerza de la no violencia, 213-234, Bogotá, Editorial Planeta, 2020.
- ✓ INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU, 2018, Ecuador.
- ✓ Jablonka, Ivan "La globalización del patriarcado". En: Hombres justos. Del patriarcado a las nuevas masculinidades, 19-53. Barcelona, Editorial Anagrama, 2020.
- ✓ Jara, Oscar. Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. Costa Rica: Alforja, 1994
- ✓ Lulle, Thierry; Vargas, Pilar y Zamudio Lucero (Coordinadoras). Los usos de las historias de vida en las ciencias sociales. Barcelona: Anthropos, 1998
- ✓ Medina Martín, Rocío. Aplicaciones metodológicas en feminismos y de(s)colonialidad (Capítulo 6) en IV Jornadas de Metodología de Investigación Feminista: violencias y resistencias (24 y 25 de mayo/2018). Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, (111-144), 2019
- ✓ Núñez, Guillermo "Los estudios de género de los hombres y las masculinidades: ¿qué son y qué estudian?". En Culturales, Época II - Vol. IV - Núm. 1, 9-31, 2016. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cultural/v4n1/2448-539Xcultural-4-01-00009.pdf>
- ✓ Observatorio Social del Ecuador, Situación de la Niñez y Adolescencia en el Ecuador, una mirada a través de los ODS. Quito-Ecuador, 2018.
- ✓ Plan Internacional Ecuador:
- ✓ Manual de Mediación Pedagógica para Facilitadores y Facilitadoras: Aprender a Enseñar, 2018
- ✓ Guía para la creación y Fortalecimiento del Movimiento por ser Niña, 2022.
- ✓ Emprendedores del Cambio
- ✓ Escuela de Liderazgo e Incidencia, 2021
- ✓ Escuela de Liderazgo "Alza tú Voz", 2022
- ✓ UNICEF, ¿Cómo influenciar una mayor inversión social en la infancia?, Quito – Ecuador, 2005.

## Declaraciones y leyes

- ✓ Derechos de las poblaciones LGBTIQ+. Comité permanente entre organismos de las Naciones Unidas, IASC. 2015.
- ✓ Resolución de la Asamblea General 48/104 del 20 de diciembre de 1993.
- ✓ Ley Orgánica para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. Ecuador 2018.
- ✓ Ley de Participación Ciudadana. Ecuador.

## ANEXOS

Se entrega en digital la documentación revisada, organizada en las siguientes carpetas y subcarpetas:

**Link:** <https://drive.google.com/drive/folders/1oB4L6gyyc48XIWz7zt2E4UWt13XCAZMf?usp=sharing>

### ESCUELAS DE LIDERAZGO EN WHATSAPP 2021

- EL NearPod FY21 VIDEOS
- El WhatsApp FY21 TEXTOS

### EVALUACIONES EL

- Evaluación Tercera Promoción
- Evaluación Mentees Tercera Promoción
- INFORME FINAL EVALUACION ESTRATEGIA FY19-FY23 LAS NIÑAS LIDERAN EL CAMBIO 15-01-2022

### FICHAS EL:

- Autorización fotos, videos, entrevistas SISTEMATIZACIÓN EL
- Ficha de análisis de riesgo
- Ficha plan de vida
- Ficha pre y post test EL

### INFORMES ANUALES Plan International

- 210209\_Informe\_2020\_PlanInternationalEcuador 2020
- Informe 2019
- Informe 2021

### MANUALES GUIAS Plan International

- Campeones del cambio FY22
- Fábrica de inteligencia emergencia
- Inducción Política Escuela de Liderazgo (PPT)
- Manual de Mediación Pedagógica

### METODOLOGÍA MENTORAS

- Carta excepción Mentoras 25 julio
- Guía con metodología para Mentoras EL FY21
- Ficha cronograma acciones Mentoras
- Ficha datos Mentoras y cronograma

- Ficha seguimiento Mentorías
- Guía con metodología para mentoras EL FY21
- METODOLOGIA MENTORIA EL FY21
- METODOLOGIA MENTORIA
- Metodología para Mentoría CON EJEMPLOS
- Metodología para Mentoras
- Presentación EL a Mentoras

#### MÓDULOS EL ALZA TÚ VOZ 2022

- Sesión 1: Sexo – Género
- Sesión 1: narrativa
- Sesión 2: Autoestima
- Sesión 2: narrativa
- Sesión 3: Liderazgo
- Sesión 3: narrativa Liderazgo
- Sesión 4 Vamos a prevenir la violencia
- Sesión 4 narrativa vamos a prevenir la violencia
- Sesión 5 Imaginar y planificar nuestro futuro
- Sesión 5 narrativa imaginar y planificar nuestro futuro
- Sesión 6 Resiliencia
- Sesión 6 narrativa Resiliencia
- Sesión 7 Comunicación para la incidencia
- Sesión 7 narrativa Comunicación para la incidencia
- Sesión 8 El cambio que queremos construir
- Sesión 8 El cambio que queremos construir participantes
- Sesión 9 Poema mariposa
- Sesión 9 Presentación MPSN
- Sesión 9 Puente el cambio que queremos construir

#### MÓDULOS EL E INCIDENCIA 2021

- Información EL FY21
- PPT Sesiones
- Textos en Word Sesiones
- Agenda UFFA
- Escuela de Liderazgo 2021 Presentación

#### VIDEOS

- Escuela de Liderazgo

#### Metodología Escuela de Liderazgo 2019

## **ANEXO 2: Sistematización Información Primaria**

Link: <https://drive.google.com/drive/folders/1AR40k2UQvaE5MKkzvHXorKAHUjUjIN5y?usp=sharing>

- Sistematización Entrevistas técnicas Plan International.
- Entrevistas participantes EL: Grabaciones, sistematizaciones y fotos.
- Entrevistas mentoras EL: Grabaciones y sistematización.
- Grupos focales participantes EL: Grabaciones y sistematización.
- Grupos Focal Técnicos Plan International: Grabaciones y sistematización
- Grabaciones Entrevistas: Técnicas Plan International.
- Autorizaciones Participantes EL, Grupo Focal Quito y entrevistas a profundidad.
- Autorización Participantes EL, Grupo Focal Guayaquil y entrevista a profundidad.
- Autorización Participantes EL, Cotopaxi, entrevistas a profundidad.
- Autorizaciones Participantes EL, La Libertad, entrevistas a profundidad.