



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# ACCIÓN COLECTIVA PARA REDUCIR LA VIOLENCIA BASADA EN EL GÉNERO (CARE-VBG) DE LA USAID

## Cómo integrar el autocuidado y el cuidado colectivo en las organizaciones que abordan la violencia basada en el género

NOTA N.º 5 EN UNA SERIE  
ABRIL DE 2022

Servicios Analíticos IV Entrega Indefinida Cantidad Indefinida (IDIQ)

Contrato USAID N° 7200 AA19/D00006/7200AA20F00011

El material de esta actividad es posible gracias a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y al apoyo generoso del pueblo estadounidense. El contenido es responsabilidad de Development Professionals, Inc.–Making Cents International LLC, a través del Contrato AID orden de trabajo de Acción Colectiva para Reducir la VBG (CARE-GBV) - servicios analíticos IV, entrega y cantidad indefinidas #7200AA19D00006/7200AA20F00011.

Este material no refleja necesariamente los puntos de vista de la USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

# Cómo integrar el autocuidado y el cuidado colectivo en las organizaciones que abordan la violencia basada en el género

## Resumen

Las personas que trabajan en el ámbito de la violencia basada en el género (VBG) pueden pasar por situaciones muy estresantes, como presenciar incidentes de violencia y sus devastadoras consecuencias. Para el personal y los activistas de grupos marginados, las desigualdades estructurales, como la estigmatización y la discriminación en su propia vida, pueden entrelazarse con estos retos. Además, muchos llegan a este trabajo como supervivientes. Los síntomas del trauma, la baja salud mental y el agotamiento son demasiado comunes en el ámbito de la VBG.

Desde hace mucho tiempo, los movimientos feministas y otros movimientos de justicia social reconocen la importancia del cuidado y la curación como apoyos en su trabajo. La necesidad de integrar el autocuidado y el cuidado colectivo en las organizaciones que abordan la VBG es evidente, como necesidad ética y como un elemento central de una programación de calidad. La pandemia de COVID-19 ha disparado la VBG en todo el mundo y ha intensificado las desigualdades de género y otras desigualdades sociales. Estas condiciones hacen que sea urgente dar prioridad a estas prácticas.

El objetivo de esta nota explicativa es ayudar a la USAID y a los socios ejecutores a comprender más a fondo el autocuidado y el cuidado colectivo, así como las razones por las que ambos son fundamentales en el trabajo contra la VBG. En el documento se incluyen definiciones de autocuidado y cuidado colectivo, se describen tres pilares para integrar sistemáticamente estos dos tipos de cuidado en distintos niveles organizativos, se reflexiona sobre los papeles que pueden tener los financiadores en la creación de un entorno propicio a la integración del autocuidado y el cuidado colectivo en el trabajo en el ámbito de la VBG, y se concluye con sugerencias prácticas que ayudan al personal<sup>a</sup> en la puesta en práctica de estas ideas y estrategias.

## Puntos clave

- Las organizaciones que luchan contra la VBG tienen la obligación ética de priorizar las prácticas para que se cuide al personal, para que este pueda avanzar proactivamente en su autocuidado y esté motivado para cuidarse mutuamente.
- Priorizar las estrategias de autocuidado y cuidado colectivo:
  - Se alinea con el mandato central de poner fin a la VBG.
  - Reconoce que el trabajo en VBG suele ser traumático, y que muchos empleados están pasando por sus propios procesos de curación.
  - Refleja la responsabilidad de las organizaciones de no hacer daño y de mitigar proactivamente los riesgos para el bienestar psicológico y la seguridad física.

---

<sup>a</sup> En esta nota explicativa, el término “personal” se refiere a todas las categorías de contratación (por ej., contratistas remunerados y trabajadores temporales), así como a los activistas, pasantes y voluntarios que forman parte de la organización.

- Poner en práctica el autocuidado y el cuidado colectivo requiere valor, intención, recursos y la voluntad de imaginar un tipo de organización diferente. Los financiadores pueden desempeñar un papel fundamental en la validación y el apoyo de este proceso.

## ¿Qué es el autocuidado y el cuidado colectivo?

El **autocuidado** y el **cuidado colectivo**<sup>b</sup> implican atender y fomentar el **bienestar**, incluidos los aspectos físicos, emocionales, espirituales y relacionales. Va más allá de la satisfacción de las necesidades básicas y abarca la experiencia de la alegría y el placer, el respeto de los propios límites, el descanso, la búsqueda de la conexión con los demás y el desarrollo de la **resiliencia** para hacer frente a los retos de la vida. Mientras que el autocuidado suele centrarse en prácticas individuales, la inclusión del cuidado colectivo valora la enorme influencia de nuestro entorno externo, de modo que el autocuidado y el cuidado de la comunidad son interdependientes. Como grupo o comunidad —ya sea virtual, profesional, geográfico, social o identitario— tenemos una responsabilidad colectiva con el bienestar de los demás. Hay muchos enfoques creativos para el autocuidado y el cuidado colectivo. Determinar qué estrategias son pertinentes y significativas dependerá de las preferencias personales, la cultura organizativa y el contexto general.

Esta nota explicativa se basa en un marco feminista interseccional<sup>c</sup> del autocuidado y el cuidado colectivo que reconoce que priorizar el bienestar es *per se* un acto político y una forma de resistencia (véase el Recuadro 1). Esto es especialmente cierto para las mujeres, las niñas y los miembros de grupos marginados que sufren una opresión sistémica en sus comunidades, movimientos y organizaciones.

### Tabla 1. Definiciones clave

- El **agotamiento (burnout)** es un estado de abatimiento físico, emocional y/o mental que puede incluir una serie de síntomas, como sentir impotencia, desesperación, desilusión, desvinculación, agobio y falta de inspiración.
- El **trauma colectivo** hace referencia al trauma que pueden compartir y/o sufrir a la vez grupos de personas, como aquellos que son víctimas de racismo sistémico, violaciones de los derechos humanos, marginación económica o desastres medioambientales. El trauma colectivo puede transmitirse de generación en generación; es el llamado trauma intergeneracional.
- El **principio de no hacer daño**, cuando se aplica a la programación en VBG, pretende garantizar que los objetivos, acciones e intervenciones de la programación no pongan en riesgo la seguridad física y emocional del personal, los participantes en los programas o los miembros de la comunidad. Significa que cada intervención debe evaluarse para ver si

<sup>b</sup> Los términos en negrita se definen en la Tabla 1.

<sup>c</sup> El concepto de interseccionalidad fue articulado por primera vez por Kimberlé Crenshaw. Un enfoque feminista interseccional reconoce que las identidades sociales de las personas se superponen, lo que agrava las experiencias de opresión o de privilegio. En tal virtud, las personas sufren distintos tipos y grados de desventajas en los sistemas patriarcales. Además, los grupos sociales —especialmente los definidos por la raza o la etnia, el género, la religión, la situación socioeconómica y la sexualidad— suelen tener un acceso desigual al poder, a los privilegios y a los recursos materiales.

puede crear o empeorar el malestar mental o psicosocial, o bien introducir cualquier otro riesgo para la seguridad.

- La **resiliencia** es la capacidad de sortear eficazmente los momentos de adversidad y volver a un estado de equilibrio. La resiliencia requiere recursos internos y apoyo externo (como la familia y los amigos, la comunidad y determinados servicios necesarios).
- El **autocuidado** y el **cuidado colectivo** implican atender y fomentar el bienestar propio y el de la comunidad, incluidos los aspectos físicos, emocionales, espirituales y relacionales.
- El **trauma** alude a cualquier experiencia difícil que provoque una sensación de impotencia, agobio o malestar profundo.
- El **trauma vicario** y el **trauma secundario** son términos que se emplean indistintamente para describir el trauma que se experimenta al escuchar, conocer y/o presenciar episodios traumáticos que afectan a otras personas.
- La **resiliencia vicaria** alude a la capacidad de elevarse, sentirse inspirado(a) y experimentar un crecimiento positivo al escuchar, aprender y/o ser testigo de la resiliencia demostrada por otras personas.
- El **bienestar** es el estado de sentirse sano(a), seguro(a) y satisfecho(a). Se trata de una experiencia subjetiva basada en la forma en que una persona evalúa su vida en general, lo que puede incluir la salud física, la estabilidad emocional, las conexiones sociales y el sentido de tener un rumbo en la vida.

### **Recuadro I. Enfoques feministas sobre autocuidado y cuidado colectivo**

*“El autocuidado, desde una perspectiva feminista, es una práctica que nos ayuda a adueñarnos de nuestras vidas, cuerpos, corazones y mentes, así como a liberarnos de los sistemas de opresión que nos desvalorizan, deshumanizan, agotan y destruyen. Es un compromiso individual y colectivo con nuestra liberación, bienestar y resistencia como activistas. Es el fundamento de la resiliencia que necesitamos para liderar la resistencia y la transformación en nuestras comunidades”.<sup>1</sup>*

*“Creemos en el autocuidado y en el bienestar como derechos y como una cuestión feminista, considerando que el manejo del estrés no recibe la atención que merece entre las mujeres y otros colectivos marginados por motivos de género, identidad sexual, profesión, clase, casta o condición de discapacidad”.<sup>2</sup>*

### **¿Por qué las organizaciones deben integrar el autocuidado y el cuidado colectivo en el trabajo contra la VBG?**

*“Nosotras, como mujeres activistas que trabajamos para dismantelar las estructuras patriarcales y poner fin a la violencia contra las mujeres y las niñas (VCMN), estamos inmersas en un trabajo que requiere una increíble cantidad de nuestra fuerza, energía y tiempo [. . .] Aunque el cuidado de nosotras mismas y de los demás puede percibirse a menudo como una carga adicional —un costo extra o un lujo—, nuestro objetivo es fomentar el bienestar como estrategia colectiva para preservar el*

*movimiento en sí, donde el bienestar de una se convierte en responsabilidad de todas*". — Jessica Horn<sup>3</sup>

El autocuidado y el cuidado colectivo son estrategias importantes para el bienestar y la curación en todos los sectores y ámbitos de la vida. Dada la naturaleza particular del trabajo de prevención y respuesta a la violencia, estas prácticas son fundamentales para las organizaciones centradas en la VBG. Entre las razones para integrar el autocuidado y el cuidado colectivo en el trabajo contra la VBG, están: 1) cumplir con el mandato fundamental de poner fin a la VBG; 2) reconocer que el trabajo en torno a la VBG puede ser traumático; y 3) un compromiso con la responsabilidad ética de no hacer daño y mitigar los riesgos para el bienestar psicológico y la seguridad física.

### 1. Cumplir con el mandato fundamental de poner fin a la VBG

*“Las causas profundas [de la VBG] son las desigualdades estructurales de género, el patriarcado y los desequilibrios de poder [ . . . ]. A lo largo de la vida, las mujeres y las niñas corren más riesgos y se ven afectadas de forma desproporcionada”*. — Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y Departamento de Estado de los Estados Unidos<sup>4</sup>

La prevención de la violencia exige que se desmantele el patriarcado y los sistemas de opresión relacionados, como el racismo, la homofobia, las desigualdades patrimoniales y la discriminación religiosa. Dar prioridad al cuidado de las mujeres, las niñas y los grupos marginados que suelen liderar este trabajo es un desafío directo a las normas patriarcales. Por ello, centrarse en el autocuidado y el cuidado colectivo es una estrategia central para abordar la VBG, y no un esfuerzo secundario o complementario.

### 2. Reconocer que el trabajo en torno a la VBG puede ser traumático y que muchas de las personas involucradas también están en su propio proceso de curación.

Abordar la VBG conlleva un riesgo de traumatización y otras formas de aflicción. Muchos miembros del personal llegan a este trabajo como supervivientes y/o han sufrido la marginación basada en los mismos sistemas opresivos que están detrás de la VBG. Sin una intención y acción claras, las organizaciones pueden reproducir las mismas jerarquías de poder y desigualdades estructurales que pretenden abordar en las comunidades. Por lo tanto, dedicarse a este sector puede dar lugar a **traumas individuales y colectivos**.

Además, es importante reconocer los riesgos para la seguridad física que puede enfrentar el personal en el curso de su trabajo. Por ejemplo, el apoyo a las personas supervivientes puede poner al personal en riesgo de sufrir represalias, o los enfoques de prevención que buscan transformar las normas de género perjudiciales pueden provocar reacciones. Los riesgos psicológicos también están presentes. Numerosos estudios de investigación han descubierto que el **trauma vicario**, el **trauma secundario**, el **agotamiento** y otros síntomas de mala salud mental son muy frecuentes entre el personal que trabaja en el ámbito de la VBG.<sup>5</sup> La desigualdad en la carga de trabajo y en el acceso a las prestaciones en muchas organizaciones puede hacer que las mujeres, las personas de color y las personas con orientación sexual, identidad de género, expresión de género y características sexuales diversas corran un mayor riesgo de agotamiento.<sup>6</sup> Por ejemplo, un estudio realizado en Uganda encontró mayores

síntomas de trauma vicario y de agotamiento entre las empleadas (en comparación con el personal masculino) en una organización que prestaba servicios de prevención y respuesta a la VBG.<sup>7</sup>

### 3. Reflejar la responsabilidad ética de no hacer daño y mitigar los riesgos para el bienestar psicológico y la seguridad física

Un enfoque de **no hacer daño** exige que las organizaciones creen un entorno seguro para todas las categorías de personal y desarrollen estructuras de apoyo obligatorias en caso de incidentes traumáticos o episodios muy estresantes. Aunque las evidencias siguen siendo limitadas, cada vez hay más estudios que exploran las formas en que las estrategias de cuidado de las organizaciones pueden ser eficaces en la reducción del estrés y otros síntomas relacionados con los traumas entre el personal.<sup>8</sup>

Incluso entre el personal que no esté manifestando signos de malestar, el autocuidado y el cuidado colectivo fomenta la resiliencia y puede fortalecer a las organizaciones a largo plazo, por ejemplo potenciando el estado de ánimo, mejorando el trabajo en equipo, reduciendo la rotación de personal y, de manera general, ayudando a las organizaciones a cumplir con su misión. Aunque las iniciativas individuales son importantes las actividades ad hoc por sí solas no son suficientes ni sostenibles. Deben integrarse enfoques eficaces para el autocuidado y el cuidado colectivo en el nivel de la organización.

*“Es importante recordar que no tenemos que mostrar siempre nuestro yo ‘fuerte’ [ . . . ] Esto es extremadamente importante cuando se trata de activismo, porque somos mucho más fuertes como comunidad si compartimos la gama completa de nuestras emociones. Si negamos nuestros sentimientos o los reprimimos hasta que exploten de forma malsana, es más probable que nos agotemos o que afectemos a otras personas en el proceso”. — Occupy Mental Health Project <sup>9</sup>*

La integración del autocuidado y el cuidado colectivo crea las bases de un entorno de trabajo seguro y positivo. Sin embargo, no existe una fórmula o lista de verificación para “lograr” el autocuidado y el cuidado colectivo. Las estrategias dependen del contexto y la cultura, y las prácticas de cuidado pueden profundizarse y perfeccionarse a lo largo de muchos años. Dar prioridad al autocuidado y al cuidado colectivo puede exigir un cambio estructural, así como cultivar nuevas relaciones con los financiadores, ya que las estructuras habituales de financiación suelen crear obstáculos. A continuación, analizamos tres pilares que ayudan a orientar a las organizaciones hacia la integración del autocuidado y el cuidado colectivo (véase la Figura 1). Cuando las organizaciones trabajan para integrar las prácticas de cuidado en estos pilares, establecen una base para la curación y la conexión, el poder y la resiliencia, así como la seguridad y la sostenibilidad. En otras palabras, facilitan las condiciones para una programación ética e impactante en materia de VBG.

**Figura 1. Tres pilares para orientar a las organizaciones hacia la integración del autocuidado y el cuidado colectivo**



### **Pilar 1. Valores, cultura organizacional y liderazgo**

**La aspiración:** Los valores, la cultura y el liderazgo se refuerzan mutuamente para crear un entorno en que el personal se sienta seguro, cuidado, capaz de promover (y poner en práctica) su propio autocuidado y obligado a extender este mismo compromiso a sus compañeros de trabajo.

- Los **valores** son explícitos, lo que crea una comprensión compartida del autocuidado y el cuidado colectivo en la organización y una plataforma para la responsabilidad.
- La **cultura organizativa** da forma a la manera en que estos valores cobran vida, mientras el personal toma medidas encaminadas a apoyar colectivamente el descanso, la curación y el cuidado mutuo.
- Los **líderes** asumen la responsabilidad de su papel particular en la integración de una práctica organizativa basada en aquello que ponen de relieve y promueven.<sup>10</sup> Al predicar con el ejemplo en lo que respecta al autocuidado y al cuidado colectivo en su propio trabajo (y en sus equipos), los líderes ejercen una influencia particular para pasar de la retórica a la práctica.

Aunque el Pilar 1 se expresará de forma diferente en cada organización, las ideas potenciales se resumen en el Recuadro 2.

## **Recuadro 2. Adoptar el cuidado a través de los valores, la cultura y el liderazgo**

Los indicadores de que una organización ha adoptado el autocuidado y el cuidado colectivo a través de sus valores, su cultura y su liderazgo pueden incluir:

- Los valores de la organización se crean conjuntamente, incluidos los compromisos con el bienestar y las medidas contra la opresión y en favor de la diversidad, la inclusión y la igualdad de género a todos los niveles, con el personal, los socios y las comunidades.
- El personal es reconocido y valorado más allá de su capacidad “productiva”, por ejemplo haciendo valer la necesidad de descanso y tiempo libre, invirtiendo en las relaciones interpersonales, celebrando los acontecimientos de la vida fuera del trabajo y extendiendo el apoyo a las dificultades y desafíos personales.
- Se reserva un espacio para aprender y hablar abiertamente sobre el trauma, el estrés, el agotamiento y la negociación de las necesidades personales en relación con el trabajo. Esto ayuda a evitar entornos en los que el personal se sienta incapaz de compartir auténticos retos y preocupaciones.
- Se hacen advertencias antes de difundir contenidos sensibles y posiblemente perturbadores, y el personal recibe capacitación y apoyo en respuesta a la sobrecarga emocional y a los signos de perturbación.
- Los líderes se comprometen con su autocuidado y promueven los valores de la organización mediante sus acciones, incluidas las oportunidades de contratación y promoción, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

**Posibles obstáculos:** El contexto cultural en las organizaciones activistas o impulsadas por su misión puede entrar en conflicto con el autocuidado y el cuidado colectivo,<sup>11</sup> particularmente cuando se caracteriza por:

- La competencia en lugar de la colaboración entre los miembros del personal, lo que puede ser especialmente evidente en organizaciones desfavorecidas donde prevalezcan condiciones reales o percibidas de escasez.
- Expectativas relacionadas con trabajar largas horas y/o normas que exaltan el compromiso durante las 24 horas del día como signo de dedicación personal. (Esta tendencia puede verse exacerbada cuando la mayoría de los empleados son mujeres y cuando muchas de ellas han sido socializadas para que descuiden su autocuidado y pueden sentir vergüenza o culpabilidad cuando se trata de establecer límites razonables y dedicar tiempo para sí mismas).
- Jerarquías laborales que conceden a algunas categorías del personal más oportunidades de practicar el autocuidado que a otras.
- Doble moral, en la que se promueven prácticas de autocuidado, como dar importancia al tiempo libre, pero los criterios para tener oportunidades de ascenso penalizan al personal que se adhiere a ellas.
- No abordar las formas en que los privilegios y las desigualdades sistémicas se manifiestan dentro de las organizaciones y entre el personal, los socios y los miembros de la comunidad.

Los factores externos también pueden crear obstáculos en las organizaciones que intentan dar prioridad al autocuidado y al cuidado colectivo. Por ejemplo, los flujos de financiamiento basados en proyectos y centrados en resultados y objetivos cuantificables pueden dar lugar a



definiciones estrechas de la “productividad” y a una devaluación de los resultados menos tangibles (por ej., relaciones sólidas, estado de ánimo positivo entre el personal y trabajo con las emociones). En consecuencia, las prácticas del cuidado pueden relacionarse solo con los momentos “no productivos” (fines de semana, pausas para comer, noches), lo que limita el grado de arraigo de una cultura del cuidado en la organización.

**Recursos necesarios:** El tiempo, la dedicación y el compromiso son recursos fundamentales en todos los pilares. Para fomentar una cultura del cuidado, las organizaciones pueden dedicar tiempo a reuniones individuales con el personal para asegurarse de que se sientan respetados y bien atendidos, tanto en el plano personal como en el profesional; a la creación de equipos; a la celebración de los logros personales; y a compartir muestras de gratitud. Los procesos formales (como talleres, capacitaciones o retiros) son útiles para crear colectivamente los valores de la organización y determinar cómo pueden ponerse en práctica.

## **Pilar 2. Políticas y estructuras**

**La aspiración:** Las políticas y estructuras ayudan a las organizaciones a dar prioridad al autocuidado y al cuidado colectivo, garantizando así la inclusión y la responsabilidad (véase el Recuadro 3). Esto no implica un enfoque “de arriba hacia abajo” en el que se impongan actividades o prácticas predefinidas al personal o a los participantes en los programas. Se trata más bien de una oportunidad para garantizar que las políticas y las estructuras sean congruentes con los valores y la cultura organizativa generales que se describieron en el Pilar 1.

El personal con una carga de trabajo excesiva, mal pagado, desconectado y agotado física y emocionalmente no podrá invertir en su bienestar personal y colectivo.

### **Recuadro 3. Consideraciones políticas sobre el autocuidado y el cuidado colectivo**<sup>d</sup>

Las consideraciones políticas para institucionalizar el autocuidado y el cuidado colectivo incluyen:

- Una política o comunicación que resuma el enfoque de la organización en materia de autocuidado y cuidado colectivo, vinculado a un fondo de bienestar del personal cuando sea posible.
- Una política o comunicación para explicar las escalas salariales, la contratación y las oportunidades de avanzar en el empleo, así como salarios suficientes para garantizar un nivel de vida digno y revisiones salariales periódicas que reflejen las variaciones del costo de la vida.
- Una política o comunicación en la que se aclare cómo se desarrollarán los planes de trabajo para lograr flujos de trabajo realistas y sostenibles, como la inclusión de descansos, la variación de la intensidad de las actividades y la previsión de tiempos para imprevistos.
- Políticas de salvaguardia integrales que aborden el acoso, la discriminación y la violencia en el lugar de trabajo y prevean mecanismos de apoyo adecuados para el personal que sufre daños.
- Políticas integrales de licencias y acuerdos de trabajo flexibles, que incluyan las necesidades de salud mental, el cuidado de la familia, los permisos parentales y planes sabáticos para el personal de largo plazo.

En las organizaciones que prestan servicios directos a las personas supervivientes, es esencial contar con mecanismos formales que den prioridad al autocuidado y al cuidado colectivo y cumplan los requisitos de no hacer daño, en particular:

- Mecanismos para mejorar el *bienestar psicológico*, como coeficientes cliente/personal máximos, reuniones informativas regulares y apoyo psicosocial mediante supervisión técnica, protocolos específicos con información sobre traumas para el personal expuesto a incidentes críticos y derivaciones a servicios especializados de salud mental.
- Estructuras obligatorias para la *seguridad física*, entre ellas evaluaciones de riesgos de seguridad; procedimientos operativos estándar; y garantía de que el personal posea las competencias básicas durante la contratación, la capacitación y la supervisión.

**Posibles obstáculos:** Los principales obstáculos para el establecimiento de políticas eficaces de autocuidado y cuidado colectivo son la falta de conceptualización de estas políticas y estructuras como responsabilidades organizativas primarias y la consecuente asignación de presupuestos. Cuando las políticas y estructuras organizativas no dan prioridad al autocuidado y al cuidado colectivo, hacen recaer el peso de la responsabilidad en las personas, lo que no es ni eficaz ni equitativo ni sostenible. Entre las cuestiones que deben tenerse en cuenta, están las siguientes:

- Las organizaciones pueden creer que el autocuidado y el cuidado colectivo están fuera de su mandato principal o que podrían ser incapaces de asegurar el financiamiento y el tiempo para desarrollar, revisar, aprobar y compartir las políticas pertinentes.

---

<sup>d</sup> La USAID se compromete a tener y mantener una plantilla diversa y representativa y un lugar de trabajo libre de discriminación y abusos. Véase la política de no discriminación de la USAID para los lugares de trabajo de los contratos y los beneficiarios [aquí](#), así como el kit de herramientas para socios de la Alianza de Acción para la Prevención de la Conducta Sexual Inapropiada de la USAID, [aquí](#).

- Para cubrir las funciones de corta duración, las organizaciones pueden emplear a contratistas o a personal temporal, que suelen no tener acceso a la seguridad básica, al apoyo psicosocial y a otras oportunidades fundamentales para el autocuidado y el cuidado colectivo.
- Las organizaciones en las que el personal sea principalmente joven pueden sobrecargar de trabajo a los empleados de menor jerarquía, lo que dificulta que se beneficien de las políticas de vacaciones u otras prestaciones; de manera inversa, las organizaciones pueden depender de un pequeño número de empleados experimentados para las responsabilidades de toma de decisiones que impliquen un mayor estrés.
- Unas escalas salariales injustas que den prioridad a la nacionalidad por encima de la experiencia, los conocimientos y las habilidades previas pueden dar lugar, por ejemplo, a que el personal expatriado reciba salarios más altos, licencias más largas y más prestaciones que el personal nacional.

**Asignación de recursos:** Todas las políticas pertinentes deben contar con recursos adecuados, que se incluirán en los presupuestos anuales. Los planes de trabajo deben elaborarse prestando especial atención a la dotación de personal (por ej., expectativas razonables para cada miembro del equipo y prever licencias para el cuidado de un familiar, la paternidad o casos de enfermedad). Hay que tener en cuenta que las necesidades de recursos financieros para el Pilar 2 pueden ser considerables, y es importante asignar fondos a estas políticas y prácticas. Para gestionar las expectativas y mantener la integridad organizativa en torno a los compromisos de autocuidado y cuidado colectivo, convendría que las organizaciones adopten un enfoque escalonado y que agreguen apoyo estructural extra (según la prioridad del personal) cada año.

### **Pilar 3. Prácticas contextualizadas**

**La aspiración:** El personal tiene la oportunidad de identificar y llevar a cabo prácticas significativas de autocuidado y cuidado colectivo en los ámbitos físico, emocional, espiritual y relacional (véase el Recuadro 4). Esto requiere un entorno de trabajo físico que favorezca estas prácticas y que el liderazgo y el personal apoyen proactivamente este proceso, por ejemplo:

- ofreciendo talleres para desarrollar diversas habilidades, como prácticas de manejo del estrés, ofreciendo apoyo a los compañeros y negociando las necesidades personales en el lugar de trabajo;
- garantizando la puesta a disposición de un espacio físico (por ej., una biblioteca o un espacio al aire libre) para la reflexión personal, estar en contacto con la naturaleza y realizar actividades de grupo;
- dedicando tiempo y recursos organizativos a la planificación y realización de actividades de autocuidado y cuidado colectivo.

#### **Recuadro 4. Actividades ilustrativas de autocuidado y cuidado colectivo**

Los tipos de actividades que constituyen el autocuidado y el cuidado colectivo incluyen:

- **Físicas:** Asignar tiempo organizativo a prácticas de superación, como bailar, caminar, hacer yoga, actividades aeróbicas o deportes. También se podrían aportar fondos para que el personal participe en actividades fuera del trabajo.
- **Emocionales:** Ejercicios de alivio del estrés y enraizamiento (por ej., arte, música, prácticas de respiración para promover la relajación,<sup>12, 13</sup> reuniones informativas, escribir un diario y limitar los canales de comunicación laboral); creación de un entorno seguro para que las emociones “salgan a relucir” en el lugar de trabajo; establecer rituales de curación colectiva y desconexión total cuando se está en licencia.
- **Espirituales:** Respeto a las prácticas religiosas diferentes, realización de reuniones en entornos naturales y apoyo al acceso a retiros y lugares sagrados.
- **Relacionales:** Compartir correos electrónicos y mensajes en las redes sociales; dedicar tiempo a conocer al personal al margen de sus funciones técnicas; dedicar un espacio para reunirse, compartir comidas y ofrecer oportunidades para intentar distintos enfoques hacia la creación de equipos y el juego.

*Nota: Los participantes deben desarrollar y/o facilitar las actividades específicas y estas pueden variar sustancialmente según el contexto y las preferencias locales.*

**Posibles obstáculos:** Como se comentó en el Pilar I, hay factores externos que suelen orientar las prácticas organizativas hacia resultados y entregables, lo que promueve que se perciba el autocuidado y el cuidado colectivo más bien como una lista de actividades que debe implementarse. En esas circunstancias, el autocuidado se convierte en un elemento más de la interminable lista de tareas pendientes. Esto es contraproducente y despoja el autocuidado y el cuidado colectivo de su esencia, la cual consiste en fomentar, revitalizar y conectar.

**Asignación de recursos:** Una vez que el personal ha definido las prácticas pertinentes, las organizaciones deben asignar partidas presupuestarias para estas actividades. Aunque muchas prácticas de cuidado no requieren más recursos que la asignación de tiempo, algunas pueden requerir la renta de un espacio adecuado y la adquisición de materiales necesarios o la contratación de un consultor externo. También se puede asignar un fondo para crear un espacio de trabajo inspirador, cómodo y seguro, por ejemplo contar con una iluminación suficiente, comprar obras de arte y plantas y renovar los espacios comunes. Es importante que estos presupuestos sean transparentes para todos los interesados y se incluyan en los objetivos de captación de fondos.

#### **Consideraciones adicionales para los financiadores**

*“El bienestar exige un esfuerzo deliberado; requiere tiempo, un compromiso firme y recursos para dinamizar sus sistemas, cultivar la alegría, la estabilidad y un gran sentido del humor”.*

– Hope Chigudu <sup>14</sup>

No existe una solución única para integrar el autocuidado y el cuidado colectivo en las prácticas organizativas. Sin embargo, no se puede obviar lo siguiente: hacerlo requiere recursos adecuados, entre ellos tiempo, energía, compromiso y apoyo financiero. Los financiadores

deben predicar con el ejemplo, adoptando el autocuidado y el cuidado colectivo en sus propias instituciones. Esta experiencia de base es crucial para poner en práctica el autocuidado y el cuidado colectivo en las relaciones con los beneficiarios y sobre el terreno en general.

Los financiadores tienen un importante papel que desempeñar en la validación del autocuidado y el cuidado colectivo como elementos esenciales de la programación en materia de VBG. Por ejemplo, algunos financiadores están diseñando convocatorias específicas para el autocuidado y el cuidado colectivo, ya sea de forma independiente o como parte de iniciativas más amplias de creación de resiliencia, justicia curativa y/o salud mental. Para los financiadores que no puedan crear este tipo de mecanismos en el marco de sus estrategias actuales de otorgamiento de subvenciones, un punto de partida podría ser consultar a las organizaciones acerca de sus necesidades de cuidado concretas y exigir que todas las propuestas incluyan partidas presupuestarias vinculadas a intervenciones en autocuidado y cuidado colectivo. Además, la diligencia debida en los procesos de examen de las subvenciones puede abordar algunos de los impedimentos estructurales de las prácticas de cuidado en las organizaciones, como la evaluación de la “razonabilidad” de los alcances de los trabajos propuestos en relación con el personal disponible y la garantía de que los calendarios tengan en cuenta los procesos fundacionales (por ej., la creación de relaciones, el desarrollo de políticas). Por su parte, los financiadores deben dar prioridad a prever ciclos de financiamiento, entregables y mecanismos de dotación de personal que sean realistas para que sean posibles las prácticas de autocuidado y cuidado colectivo. Es probable que la creación de un entorno propicio que dé prioridad al autocuidado y al cuidado colectivo exija tácticas de cambios en las relaciones de poder, como abordar las jerarquías arraigadas en torno a las decisiones de financiamiento, ceder el poder para que los ejecutores intervengan como verdaderos socios y aceptar la diversidad de ideas de los interesados en cuanto a prácticas contextualizadas de autocuidado y cuidado colectivo.

## Sugerencias prácticas

En el Tabla 2 se presentan otras ideas para integrar el autocuidado y el cuidado colectivo en las organizaciones. Se incluyen recursos relevantes para una mayor exploración.

**Tabla 2. Sugerencias prácticas y recursos para integrar el autocuidado y el cuidado colectivo en las organizaciones**

Pilar central	Sugerencias prácticas
<p><b>Pilar 1. Valores, cultura y liderazgo</b> Este pilar implica la creación de una comprensión común sobre las prácticas de cuidado, hace que estas cobren vida a través de una cultura que evoluciona y reconoce las funciones del liderazgo en el trabajo de dar forma a la práctica organizativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ser consciente de cómo se reflejan los valores en los procesos organizativos.<sup>e</sup> Incluir compromisos con la igualdad de género, la lucha contra la opresión y la violencia (Recuadro 2).</li> <li>● Dedicar tiempo de la organización para debatir sobre los valores, con la participación de todo el personal. Considerar la posibilidad de implementar <a href="#">Get Moving!</a> (¡Póngase en marcha!) (creado por The GBV Prevention Network) en su organización como una forma estructurada de examinar críticamente los valores de la organización y la alineación entre las identidades personales y profesionales.</li> <li>● Asegurarse de que el liderazgo marque la pauta. ¿Los líderes hacen preguntas cruciales sobre los flujos de trabajo propuestos? ¿Son conscientes de sus propios horarios y de las expectativas en torno a las comunicaciones relacionadas con el trabajo? ¿Pueden los líderes compartir sus propias vulnerabilidades con sus compañeros de trabajo?</li> <li>● Evaluar periódicamente los avances. La <a href="#">Guidance Note for Organizational Intervention</a> de TARSHI y Nazariya, que aborda el manejo del estrés y el agotamiento, incluye herramientas de evaluación del autocuidado organizativo y personal.</li> <li>● Explorar ejemplos de cómo <a href="#">Raising Voices</a> y <a href="#">FRIDA</a> están viviendo sus valores para el autocuidado y el cuidado colectivo.</li> </ul>
<p><b>Pilar 2. Políticas y estructuras</b> Este pilar presenta una plataforma para institucionalizar mecanismos estructurales que permitan y apoyen una cultura del cuidado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisar (o diseñar) políticas para enfrentar los factores estructurales de los signos de perturbación (Tabla 3). Para obtener más ideas, véase el Principio I de la Fundación Antares: Política en <a href="#">Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice</a>.</li> <li>● Establecer normas mínimas de bienestar psicológico y seguridad física, que incluyan la obligación de informar, coeficientes cliente/personal máximos y la evaluación de los riesgos a la seguridad, por ejemplo las <a href="#">Interagency Gender-Based Violence Case Management Guidelines</a>.</li> <li>● Formalizar objetivos de autocuidado y cuidado colectivo en los planes de trabajo y las autoevaluaciones, y celebrar cada éxito.</li> <li>● ¡Ser flexibles! Responder a las crisis y a los imprevistos. Lea sobre las valientes acciones que llevó a cabo Sandy Nathan (Fundación Astraea) en respuesta a la pandemia de COVID-19 en estas <a href="#">Q&amp;A</a> (Preguntas y respuestas), incluida la adopción de una “pausa” organizativa de dos semanas para que el personal diera prioridad a sus asuntos personales.</li> </ul>

<sup>e</sup> Para saber más sobre la misión, la visión y los valores de la USAID [haga clic aquí](#).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Garantizar la aplicación de políticas de salvaguardia integrales para hacer frente al acoso, la discriminación y la violencia en el lugar de trabajo y proporcionar mecanismos de apoyo adecuados para el personal que sufre daños.</li> </ul>
<p><b>Pilar 3. Actividades contextualizadas</b> Este pilar permite al personal identificar e implementar un conjunto de prácticas que tienen una incidencia en los ámbitos físico, emocional, espiritual y relacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar y financiar presupuestos organizativos para el autocuidado y el cuidado colectivo (véase el blog del Grupo Konterra <a href="#">Staff Care Budgeting</a>).</li> <li>● Considerar la posibilidad de designar a un “responsable del autocuidado y el cuidado colectivo” para coordinar las prácticas de cuidado (Recuadro 4).</li> <li>● Adoptar medidas sencillas para integrar el bienestar en los procesos del personal, por ejemplo, integrar el movimiento físico o las técnicas de respiración en cualquier reunión, compartir momentos de silencio en solidaridad durante los tiempos de crisis, realizar verificaciones personales y proporcionar refrigerios saludables.</li> <li>● Explorar o pilotar técnicas de relajación basadas en evidencias para mitigar el estrés y la ansiedad, como prácticas de respiración sencillas, meditaciones estructuradas, iRest Yoga Nidra y yoga sensible al trauma. Véase <a href="#">Warrior Pose: Building Readiness through Resilience — Yoga and Meditation</a> para un debate sobre cómo promover estas prácticas en las organizaciones.</li> <li>● Sumarse a la campaña de Move to End Violence <a href="#">21 días para ser más impactante</a>: reto de 21 días de autocuidado.</li> <li>● Visitar la colección TARSHI de <a href="#">resources for self- and collective care</a>.</li> <li>● Intentar las sugerencias del Centro Internacional de Mujeres por la Paz de <a href="#">healing through rituals</a>.</li> <li>● Leer y compartir los recursos creados por la <a href="#">GBV Prevention Network and JASS</a>, <a href="#">Occupy Mental Health</a>, y <a href="#">Amnesty International</a>.</li> <li>● Encontrar inspiración en recursos creativos para el autocuidado y el cuidado colectivo, ¡o crear los suyos!</li> </ul>

## Reflexiones finales

*“[D]ebemos tener cuidado de no privilegiar un enfoque del trauma como una experiencia emocional que debe acompañar al activismo [. . .] Como sugiere el concepto de resiliencia vicaria, así como la experiencia vivida por muchas activistas feministas africanas, el activismo es de por sí satisfactorio también y contribuye a dar un sentido personal y colectivo de capacidad de acción y de alegría”*

15

Cuando se apoyan en el nivel organizativo, el autocuidado y el cuidado colectivo pueden dar lugar a la tan necesaria curación y servir como prácticas transformadoras que complementen y potencien los esfuerzos generales de poner fin a la VBG. Esto requiere valor, intención, recursos y la voluntad de imaginar nuevas formas de trabajar y apoyarse mutuamente. Y, aunque la naturaleza del trabajo en el ámbito de la VBG puede ser inmensamente desafiante, no debemos perder de vista el potencial de alegría, solidaridad y **resiliencia vicaria** que sostienen nuestros esfuerzos colectivos. En última instancia, el autocuidado y el cuidado colectivo son estrategias esenciales e invaluable para contar con programas de calidad y con movimientos sociales que aborden la VBG, que fomenten la solidaridad y el activismo entre los diversos grupos que participan en la prevención y la respuesta a la VBG.

**Reconocimientos**

Esta nota explicativa fue redactada por Sophie Namy, Alyssa Bovell y Jennifer Davis, con el apoyo de miembros del equipo CARE-GBV, entre ellos Suzanne Fischer, Diane Gardsbane, Michele Lanham, Natasha Mack, Paula Majumdar y Jill Vitick. Gracias a los siguientes miembros del personal de la USAID, que la revisaron e hicieron aportaciones a ella: Aditi Gupta, Ajit Joshi, Catherine Odera, Mieka Brand Polanco, Chaitra Shenoy y Jamie Small.

**Cita sugerida:** CARE-GBV: Cómo integrar el autocuidado y el cuidado colectivo en las organizaciones que abordan la VBG [N° 5 de una serie]. Washington (DC): USAID; 2022.



---

## Referencias

- <sup>1</sup> JASS. We Rise Toolkit [Internet]. [citado en Nov. de 2021]. Disponible en: <https://werise-toolkit.org/>.
- <sup>2</sup> TARSHI. Self-Care and Wellbeing [Internet]. [citado en Nov. de 2021]. Disponible en: <https://tarshi.net/selfcare/self-care-and-wellbeing/>.
- <sup>3</sup> Horn J. Zine 03: Self and Collective Care [Internet]. GBV Prevention Network & JASS Feminist; 2020 [citado en Nov. de 2021] 4 p. Disponible en: <https://preventgbvafrica.org/understanding-vaw/zines/self-and-collective-care/>.
- <sup>4</sup> Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y Departamento de Estado de los Estados Unidos. Estrategia de los Estados Unidos para prevenir y responder a la violencia basada en el género en el mundo: Actualización de 2016 [Internet]. Washington D.C.; 2016 [citado en Nov. de 2021]. 64 p. Disponible en: <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/03/258703.pdf>. Este documento está actualmente en revisión.
- <sup>5</sup> Existe una importante bibliografía que documenta el riesgo de trauma vicario y secundario, el agotamiento y la mala salud mental del personal que trabaja en VBG. Véase, por ejemplo: Chen CW, Gorski PC. [Burnout in Social Justice and Human Rights Activists: Symptoms, Causes and Implications](#). Journal of Human Rights Practice. 26 de Sep. de 2015;7(3):366–90; and Pérez-Tarrés A, Cantera Espinosa LM, Pereira da Silva J. [Health and self-care of professionals working against gender-based violence: an analysis based on the grounded theory](#). Salud mental. 25 de Oct. de 2018;41(5):213–22.
- <sup>6</sup> FRIDA. Self-care isn't selfish [Internet]. [citado en Nov. de 2021]. Disponible en: <https://youngfeministfund.org/solidarity-storms/self-care/>.
- <sup>7</sup> Ager A, Pasha E, Yu G, Duke T, Eriksson C, Cardozo BL. Stress, Mental Health, and Burnout in National Humanitarian Aid Workers in Gulu, Northern Uganda. Journal of Traumatic Stress. Dic. de 2012;25(6):713–20. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23225036/>.
- <sup>8</sup> Véase, por ejemplo: Cayir E, Spencer M, Billings D, Hilfinger Messias DK, Robillard A, Cunningham T. [“The Only Way We’ll Be Successful”: Organizational Factors That Influence Psychosocial Well-Being and Self-Care Among Advocates Working to Address Gender-Based Violence](#). Journal of Interpersonal Violence. 11 de enero de 2020;088626051989734. y Guidelines for the prevention and management of vicarious trauma among researchers of sexual and intimate partner violence [Internet]. Disponible en: <https://www.svri.org/sites/default/files/attachments/2016-06-02/SVRIVTguidelines.pdf>.
- <sup>9</sup> Christiano A, Neimand A. The Science of What Makes People Care. Stanford Social Innovation Review. 2018 [citado en Nov. de 2021]. Disponible en: <https://doi.org/10.48558/GW2V-5279>.
- <sup>10</sup> Para ver un ejemplo de integración y refuerzo del cambio cultural organizativo para mejorar la resiliencia, véase: Joshi A. Warrior Pose: Building Readiness through Resilience—Yoga and Meditation. JSOU Press Publications. 2019 [citado en Nov. de 2021]. Disponible en: [https://jsou.libguides.com/ld.php?content\\_id=46828855](https://jsou.libguides.com/ld.php?content_id=46828855).
- <sup>11</sup> Chamberlain L. From Self-care to Collective Care [Internet]. Sur International Journal on Human Rights. 2020 [citado en Nov. de 2021]. Disponible en: <https://sur.conectas.org/en/from-self-care-to-collective-care/>.
- <sup>12</sup> Komori T. The relaxation effect of prolonged expiratory breathing. Mental Illness [Internet]. Mayo de 2018 16;10(1). Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6037091/>.
- <sup>13</sup> Zaccaro A, Piarulli A, Laurino M, Garbella E, Menicucci D, Neri B, et al. How Breath-Control Can Change Your Life: A Systematic Review on Psycho-Physiological Correlates of Slow Breathing [Internet]. Frontiers in Human Neuroscience [Internet]. 7 de Sept. De 2018;12(353) Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6137615/>.
- <sup>14</sup> Chigudu H. Healing Through Rituals A Guide for Sustaining Wellbeing and Activism [Internet]. Women's International Peace Centre [citado en Nov. de 2021]. Disponible en: [https://wipc.org/wp-content/uploads/2020/08/Healing-Through-Rituals-A-Guide-for-Sustaining-Wellbeing-and-Activism\\_.pdf](https://wipc.org/wp-content/uploads/2020/08/Healing-Through-Rituals-A-Guide-for-Sustaining-Wellbeing-and-Activism_.pdf).
- <sup>15</sup> Horn J. Decolonising emotional well-being and mental health in development: African feminist innovations. Gender & Development. 2 de enero;28(1):85-98 [citado en Nov. de 2021]. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13552074.2020.1717177>.

---

El objetivo de la actividad de Acción Colectiva para Reducir la Violencia de Género (CARE-GBV) es fortalecer la prevención y la respuesta colectiva de la USAID, o “acción colectiva”, en la programación en materia de violencia basada en el género (VBG) en el desarrollo, en toda la USAID. Para obtener más información sobre CARE-GBV, haga clic [aquí](#).

---

Para obtener más información, póngase en contacto con

**Chaitra Shenoy**

*Representante del Oficial de Contratación*

Centro de Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer

[cshenoy@usaid.gov](mailto:cshenoy@usaid.gov)

**Diane Gardsbane, PhD**

*Directora del Proyecto*

CARE-GBV

[diane@makingcents.com](mailto:diane@makingcents.com)