

[www.oxfam.org](http://www.oxfam.org)

COVER PHOTO

The photo was taken in Andhra Pradesh  
*The late Mr. Rajendra Shaw/Oxfam*



**OXFAM**

Published by Oxfam GB on behalf of Oxfam International under ISBN 978-1-78077-598-2 in May 2104.  
Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK

© Oxfam International May 2014.  
First printed 2014.



# LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

## Guía de Oxfam

COMPRENDER CÓMO EL LIDERAZGO PUEDE DAR  
LUGAR A UN CAMBIO SOSTENIBLE QUE PROMUEVA  
LOS DERECHOS DE LAS MUJERES Y LA IGUALDAD  
DE GÉNERO

OXFAM 2014



**OXFAM**

# ÍNDICE

Resumen Ejecutivo .....	4
1. ¿Qué es el liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres? ...	8
1.1 Definiendo justicia de género y derechos de las mujeres .....	8
1.2 Poder y cambio transformador .....	8
1.3 Liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres...11	
1.3.1 Liderazgo y participación política de las mujeres .....	11
1.3.2 Liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres .....	12
2. El marco de análisis The Gender at Work: Explicando nuestra teoría de cambio TLW....13	
3. Integrando el liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres dentro de los programas .....	16
3.1. ¿Cómo aplicamos el análisis de poder basado en el género en nuestros programas para impulsar el TLWR? .....	16
3.2. El liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres como enfoque transversal? .....	16
4. El liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres como enfoque transversal .....	20
4.1. Aplicar el enfoque de TLWR en Oxfam y sus organizaciones socias .....	20
4.2. Aplicar el enfoque TLWR en una organización: herramientas y ejemplos .....	21
4.3. Desarrollo de capacidades para la promoción del TLWR en organizaciones socias... 22	
5. Seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) para TLWR 23	
5.1. Seguimiento y evaluación .....	23
5.2. Algunos ejemplos de actividades MEAL realizadas por afiliados .....	24
6. Conclusiones .....	27
Glosario .....	28
Recursos .....	31
Referencias Bibliográficas .....	33
Notas .....	34

Esta guía ha sido redactada por Jeanette Kloosterman, en estrecha colaboración con Chloe Safier, por encargo del Grupo para el Objetivo de Cambio Justicia de Género de Oxfam.

Queremos expresar nuestro especial agradecimiento a Gender at Work ([genderatwork.org](http://genderatwork.org)) y CREA (<http://web.creaworld.org>) por desarrollar el planteamiento de fondo en el que se basa esta guía. También nos gustaría agradecer su colaboración a todas las personas que han revisado, editado o contribuido de cualquier forma al desarrollo de este documento.

Este proyecto ha sido realizado con el apoyo económico del Gobierno de Canadá, a través de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA, por sus siglas en inglés).



# RESUMEN EJECUTIVO

En el marco de nuestro compromiso por promover la justicia de género, desde Oxfam invertimos en un enfoque denominado “liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres” (TLWR, por sus siglas en inglés), concepto desconocido para muchos miembros del equipo de Oxfam y de las organizaciones socias con las que trabajamos. En esta guía exploramos el significado de “liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres” y cómo éste está vinculado a los derechos de las mujeres y la justicia de género. También analizamos qué distingue al liderazgo transformador de otras formas de liderazgo y en qué se diferencia “cambio” de “transformación”. Esta guía también explica por qué el liderazgo transformador es tan importante para Oxfam y qué tratamos de lograr al promoverlo. Asimismo, esta guía muestra cómo podemos aplicar este enfoque en nuestros programas y organizaciones analizando qué significa en la práctica el “liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres”.

El presente documento ha sido concebido como recurso que informe e inspire el trabajo del equipo de Oxfam y de las organizaciones socias. Puede utilizarse como manual de referencia interna, como documento base para el debate entre miembros de nuestra confederación o con las organizaciones socias con las que trabajamos. Asimismo, esta guía está disponible en la página web de Oxfam para otras personas u organizaciones interesadas. Nuestra intención es desarrollar un módulo de aprendizaje *online* que acompañe a esta guía y que también esté disponible a través de la página web de Oxfam.

Esta guía le permitirá comprender cómo Oxfam define “liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres”, ya sea como un enfoque o como una estrategia para la justicia social. El TLWR desafía y transforma las relaciones y estructuras de poder en todas sus diferentes

manifestaciones, dando lugar a un entorno favorable para el liderazgo potencial e individual de todas las personas. Personifica los principios y valores de los derechos humanos, la igualdad de género, la participación, la consulta y el respeto por la dignidad de todas las personas. El TLWR facilita que otras personas promuevan un cambio fundamental e impulsa esfuerzos colectivos para transformar estructuras desiguales: en el hogar, en la comunidad, en instituciones y en nuestras propias organizaciones.

Incorporar a nuestros programas y políticas este enfoque conlleva integrar los hallazgos obtenidos a través de análisis de género y de poder en todas las etapas de diseño, seguimiento y evaluación de los programas o las estrategias políticas. Para ello, es necesario desarrollar los siguientes elementos:

- Análisis de poder basado en el género y adaptado al contexto en la fase inicial del diseño del programa, en el que se examinen las diversas dimensiones de identidad, exclusión y relaciones de género con respecto al liderazgo.
- Una teoría de cambio que establezca de forma clara qué queremos cambiar y cómo desde una visión compartida. Esta teoría debe tener en cuenta aspectos relacionados con el poder, el liderazgo, los valores y los principios.
- Estrategias y actividades que reflejen la comprensión de las dinámicas de poder y de género existentes y de cómo estas influyen en la práctica del liderazgo, y que ofrezcan propuestas viables para transformarlas.
- Programas o políticas que animen a las personas a reflexionar sobre sí mismas (y sus propias formas de ejercer poder o manifestar sus principios), su estilo de liderazgo y la cultura de la organización en la que trabajan.



Noorkishili Naingaisa  
Geoff Sayer/Oxfam

- Una estrategia de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés) que posibilite el seguimiento de los cambios en diversas formas de poder y liderazgo y la evaluación de los factores que impulsan un cambio duradero, y que esté basada en principios que valoren y protejan la labor de las organizaciones socias con las que trabajamos.

La aplicación del enfoque de TLWR también requiere una reflexión a nivel de la organización. El propósito, los valores y los principios en los que se sostiene el liderazgo transformador son, a la vez, los cimientos de la misión de Oxfam. No predicar con nuestro propio ejemplo supondría un riesgo para nuestra credibilidad como organización con un enfoque basado en

derechos, además de perder la oportunidad de analizar el impacto del poder en nuestras vidas, relaciones y trabajo en común.

En esta guía analizamos componentes de programas o políticas con un fuerte enfoque de TLWR para facilitar su aplicación directa al trabajo que se realiza, y presentamos herramientas, estrategias, buenas prácticas, estudios de caso y enlaces que pueden ser de gran utilidad.

# INTRODUCCIÓN

■ ■ Más mujeres que viven en situación de pobreza y exclusión ocuparán puestos de poder e influencia claves en comunidades y organizaciones, y proporcionarán un liderazgo transformador que favorezca la defensa de los derechos de las mujeres.<sup>1</sup> ■ ■

PLAN ESTRATÉGICO DE OXFAM 2013-2019

Es liderazgo transformador todo aquel liderazgo orientado a lograr un cambio sostenible que aborde las causas subyacentes de la desigualdad. Promover el liderazgo transformador es uno de los objetivos principales del Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019. De forma más específica, desde Oxfam nos centramos en el **liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres** (TLWR, por sus siglas en inglés). Se trata de una forma de liderazgo que fomenta la justicia de género mediante la promoción de los derechos y el liderazgo de las mujeres.

El liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres es tanto un objetivo crucial del trabajo de Oxfam como una estrategia clave para el desarrollo del mismo. Por un lado, el TLWR consiste en mejorar el *contenido* del liderazgo o *cómo* las personas lo ejercen. Al mismo tiempo, se desarrolla la capacidad de liderazgo con el objetivo de *lograr* o *cambiar* algo. Por ejemplo, nuestro objetivo puede ser desarrollar la capacidad de liderazgo para: movilizar a la ciudadanía o a las personas responsables de la toma de decisiones a nivel político con el fin de reformar las leyes y políticas que perpetúan la desigualdad de género; para transformar las relaciones de poder entre hombres y mujeres en el hogar, los mercados o a nivel gubernamental; o impulsar espacios en los que se puedan alcanzar los objetivos de justicia de género.

Promover la justicia de género es uno de los objetivos de cambio claves del Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019. Desde Oxfam estamos desarrollando una serie de estrategias ligadas a este objetivo de cambio como, por ejemplo, la creación de alianzas con organizaciones de mujeres y de la sociedad civil; la capacitación de mujeres en situación de pobreza y riesgo para que comprendan cuáles son sus derechos y desarrollen su capacidad de liderazgo e influencia ante los responsables de la toma de decisiones; la promoción del liderazgo y de la participación de las mujeres productoras en las redes de comercio justo de Oxfam; y el impulso del liderazgo y autonomía

de las mujeres a lo largo de todo nuestro trabajo. El liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres jugará un papel clave a la hora de implementar estas estrategias y promover la justicia de género.

Un liderazgo transformador desafía aquellas estructuras e ideologías que justifican y perpetúan la desigualdad de género y los desequilibrios de poder y busca garantizar que las acciones de liderazgo contribuyan al respeto de los derechos humanos, a la equidad, a la justicia y a la paz. Desde Oxfam invertimos en desarrollar las capacidades, experiencias y confianza de nuestro personal y de las organizaciones socias con las que trabajamos a la hora de usar este enfoque de liderazgo transformador. Creemos que esto fortalecerá todas las áreas de trabajo de Oxfam, entre ellas, los programas de desarrollo a largo plazo, las campañas, la labor de incidencia política y nuestras respuestas a emergencias humanitarias.<sup>2</sup>

Esta guía ofrece una introducción exhaustiva al enfoque de TLWR. Está dirigida al personal de Oxfam, de las organizaciones socias y aliadas con las que trabajamos y de nuestras redes, así como a cualquier otra persona que pudiera estar interesada. Su objetivo es proporcionar respuesta en los siguientes aspectos:

- ¿Qué es el TLWR? ¿Qué definiciones, conceptos y principios podemos utilizar para describirlo?
- ¿Por qué es importante el TLWR? ¿Qué lógica y qué teoría de cambio subyacen en él? ¿De qué forma está relacionado con la justicia de género y los derechos de las mujeres?
- ¿Cómo podemos aplicar el TLWR? ¿Cómo podemos aplicarlo en nuestros programas, políticas, labor humanitaria y campañas de sensibilización e influencia? ¿Cómo podemos aplicarlo a nivel interno, en nuestra gestión, nuestra estructura organizativa y nuestras políticas y prácticas? ¿Quién se debe involucrar en su aplicación e implementación?



Mujeres en Yemen llevan a cabo un curso de formación sobre medidas de higiene. Wolfgang Gressmann/Oxfam

- ¿Cómo podemos medir el impacto que tiene adoptar este enfoque de TLWR? ¿Qué tipo de enfoque de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje debemos seguir?

Esta guía está dividida en seis secciones. La primera sección comienza aclarando qué significa “justicia de género” y “derechos de las mujeres”, tanto en su definición como en la práctica. También exploramos el término “cambio transformador” y cómo está relacionado con las diferentes formas de poder. Después, integramos todos estos conceptos clave para proporcionar una definición y explicación de qué queremos decir con “liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres”.

En la sección 2, analizamos la teoría de cambio que subyace en el TLWR para comenzar a explorar cómo podemos integrarlo en los programas. En la sección 3, profundizamos en uno de los aspectos del diseño de programas y analizamos de cerca cómo podemos aplicar el análisis de género y de poder en nuestros programas de TLWR.

En la sección 4, examinamos el TLWR desde nuestra propia perspectiva y la de nuestra organización, centrándonos en

herramientas y ejercicios específicos que nos ayudarán a aplicar el enfoque de TLWR en una organización como Oxfam, así como a desarrollar la capacidad de TLWR en las organizaciones socias con las que trabajamos.

En la sección 5 nos centramos en el seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje del TLWR. La sección 6 recoge las principales conclusiones y un resumen de los aspectos más importantes.

Al final de la guía encontrará otros recursos de consulta como un glosario, la bibliografía, notas aclaratorias y una lista de materiales de lectura adicionales.

Junto a esta guía, desde Oxfam estamos desarrollando un curso de aprendizaje online sobre TLWR para los miembros de nuestro personal, que estará disponible a través de nuestra página web. En este curso online se tratarán en profundidad algunos de los aspectos clave incluidos en esta guía e incluye estudios de caso y ejemplo extraídos de las experiencias de los afiliados de Oxfam en materia de TLWR.

# ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES?

## 1.1 DEFINIR JUSTICIA DE GÉNERO Y DERECHOS DE LAS MUJERES

Trabajar para lograr **justicia de género** significa:

1. Desafiar y cambiar aquellas estructuras, instituciones, prácticas, costumbres, normas, valores, actitudes y creencias que supongan un obstáculo para el disfrute de los derechos de las mujeres y de todas las personas en general, sin importar su género o identidad sexual. Para ello es necesario promover la **autonomía**: poseer el poder y los conocimientos para poder reclamar nuestros propios derechos.
2. Asegurar la **rendición de cuentas** de las instituciones responsables (legalmente o moralmente) de garantizar y administrar justicia, y de proteger a la población civil y los derechos de la ciudadanía. Entre estas se incluyen el Estado, las instituciones judiciales y religiosas, la comunidad y la familia.
3. Trabajar para ser **libres de toda forma de violencia y discriminación** en base a las identidades de género y sexuales (heterosexual, lesbiana, gay, bisexual, intersexo, transgénero y otros). La perspectiva de derechos humanos de Oxfam tiene en consideración la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1979) y la Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres (1993).<sup>5</sup>

## DERECHOS DE LAS MUJERES

La desigualdad de género se deriva de los procesos de socialización culturales y sociales. En las sociedades patriarcales, las mujeres y las niñas son consideradas (no siempre de forma consciente) como personas de menor valor, menos fuertes, menos atractivas desde el punto de vista económico, menos aptas para ocupar puestos públicos de liderazgo, necesitadas de protección y control, etc. Otros aspectos identitarios como, por ejemplo, la discapacidad, el VIH, la orientación sexual, la raza, la clase, la casta o la religión se unen al sexo biológico como factor de exclusión, lo que puede dar lugar a múltiples formas de discriminación. Para Oxfam, esta ideología elitista y patriarcal es la causa principal de la violación del derecho de las mujeres a la igualdad. Somos conscientes de que por los motivos listados anteriormente, a menudo las mujeres pertenecen a grupos excluidos y ven negado su acceso a recursos, justicia y poder. Creemos que si las mujeres y las niñas son víctimas de la injusticia y la discriminación, esto es tanto causa como resultado de la desigualdad que provoca la pobreza. Por tanto, nos centramos en el **liderazgo transformador que promueve la participación, el liderazgo y los derechos de las mujeres.**

## 1.2 PODER Y CAMBIO TRANSFORMADOR

El completo reconocimiento de los derechos de las mujeres es un proceso político y socioeconómico complejo. Requiere diversos cambios positivos y sostenidos en las políticas, prácticas, actitudes, creencias y relaciones de poder, así como en la distribución de recursos. Juntos, estos cambios tienen el potencial de dar lugar a sociedades transformadas en las que las mujeres y otros grupos excluidos puedan ejercer sus derechos plenamente.

“**Cambio transformador**” se refiere a un cambio fundamental, duradero y que pone en entredicho la desigualdad estructural existente. Forma parte del enfoque de Oxfam para el desarrollo y la acción humanitaria, y así lo desarrollamos y perfeccionamos de forma continuada en el seno de nuestra confederación.

Un cambio transformador requiere de un cambio sustancial en las relaciones de poder. El poder puede expresarse de diversas formas. Su expresión más común y fácilmente reconocible es la de “**poder sobre**”. Es una forma de ejercer influencia sobre las personas, a menudo asociada negativamente al uso de la fuerza, la represión, la coacción, la discriminación, el abuso o la corrupción. Quienes tienen control sobre los recursos y los procesos de toma de decisiones tienen *poder sobre* quienes carecen de él. Cuando a las personas les es negado el acceso a recursos importantes como la tierra, la atención sanitaria, la educación o el empleo, el poder sobre perpetúa la desigualdad, la injusticia y la pobreza. Esta expresión de poder está asociada a menudo con la forma en la que las personas interpretan el

liderazgo: como un proceso jerárquico en el que alguien (líder visible) utiliza su autoridad para hacer que las personas actúen y piensen como él o ella desea.

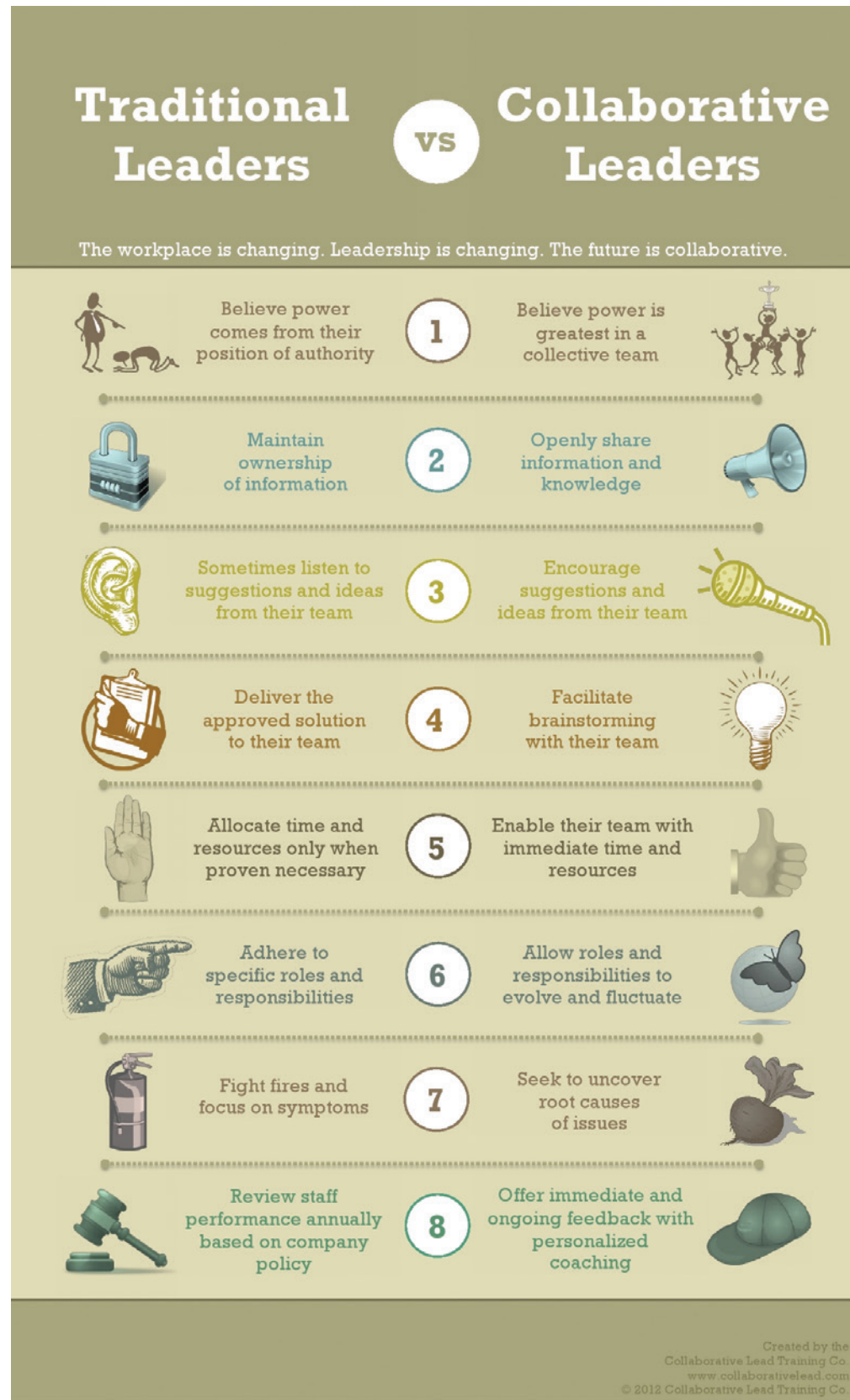
Si desde Oxfam aspiramos a lograr liderazgos y cambios transformadores, el poder debe ser utilizado y ejercido de forma más compartida y colaborativa.

El “**poder con**” desarrolla la fuerza colectiva y busca un punto de encuentro para los diferentes grupos de interés. El *poder con* está basado en el apoyo mutuo, la solidaridad y la colaboración. Aúna los conocimientos y el talento de los individuos para construir puentes entre los diferentes intereses, de tal manera que transforma o minimiza el conflicto y promueve relaciones equitativas. La figura 2 muestra de forma gráfica el *poder con*. La figura 3 muestra cómo los estilos de liderazgo abrazan cada vez más elementos de *poder con* en lugar de poder sobre.

**EJERCICIO:** El ejercicio de *poder sobre* no tiene por qué ser siempre negativo. Piense un ejemplo en el que usted u otra persona haya ejercido poder sobre algo o alguien con un efecto negativo para su trabajo. Ahora piense en un ejemplo en el que el *poder sobre* haya tenido un efecto positivo.



Figura 1: Un ejemplo de poder sobre. Fuente: www.powercube.net



Das mujeres forman parte del grupo de huerta en Manatchenal, regando el pimiento Kuvaiitha (con un vestido naranja) y Suvanthini (con un vestido azul). Howard Davies/Oxfam GB

**EJERCICIO:** Piense en la última vez en la que un grupo del que forme parte tomó una decisión de forma colectiva. ¿Cómo llegó el grupo a tomar esa decisión? ¿Qué tipos de poder observó durante el proceso de toma de decisiones (poder sobre, poder con)? ¿Quién ostentaba el poder (incluidas formas de poder menos obvias u ocultas)? ¿Quién carecía de poder? ¿Estaba el poder "relativo" de los miembros del grupo relacionado con aspectos identitarios (por ejemplo, rango, posición, experiencia, género, etc.)?

### 1.3 LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

#### 1.3.1 LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES

Tradicionalmente, la promoción del liderazgo de las mujeres se ha centrado en fortalecer la participación política de las mujeres. Se trata de una estrategia importante puesto que existen evidencias que sugieren que incrementar su participación en la política y en la vida pública supone una diferencia significativa para las mujeres y la sociedad en general. La visibilidad de las mujeres en puestos públicos impulsa una mayor participación y movilización a nivel político de un espectro más amplio de mujeres. Contribuye a cambiar la percepción de qué es un líder y pone en entredicho la idea de que sólo los hombres pueden/son líderes. También puede proporcionar a las mujeres confianza para solicitar puestos de liderazgo públicos.<sup>9</sup>

Sin embargo, el trabajo para promover el liderazgo político y público de las mujeres puede resultar ineficaz si ignoramos los contextos políticos y estructurales más amplios en los que se da, así como las fuentes de poder y los procesos de toma de decisiones *informales* y relevantes en dicho contexto. Esto se debe a que el liderazgo convencional a menudo se "sitúa" en las estructuras de poder existentes, normalmente fundamentadas en patrones jerárquicos y excluyentes de *poder sobre*. A nivel global, los espacios de toma de decisiones aún están dominados por los hombres. Así, se anima (y recompensa) a los líderes que llegan a formar parte de estas estructuras a modelar los comportamientos de poder predominantes que podrían llegar a poner en peligro sus principios. Por tanto, simplemente asegurar que las mujeres ocupen posiciones de poder formales no es suficiente.<sup>9</sup>

El "**poder para**" se refiere a la capacidad de una persona para decidir y realizar las acciones deseadas. Se refiere al potencial único de cada persona para dar forma a su vida y su realidad. Abre la posibilidad de llevar a cabo acciones conjuntas o al poder con.

El "**poder interior**" se refiere al sentimiento de una persona del propio valor, conocimiento, confianza y convicciones sobre lo que es legítimo. Incluye la capacidad para reconocer las diferencias individuales respetando las de otras personas, y se refiere a la capacidad para imaginar y tener esperanza.

Es importante recordar que el liderazgo no siempre está vinculado a la posición o el papel designado. El liderazgo puede darse en un momento concreto o surgir de un acto o comportamiento. Todas las personas pueden ser líderes o asumir el liderazgo en una situación determinada. El liderazgo también puede ser concebido como un proceso en el que se da prioridad a la cooperación por encima de la competición, en el que el poder y la influencia se comparten en el grupo, y en el que tiene lugar una toma de decisiones participativa.

*"De los buenos líderes, la gente no nota su existencia. A los no tan buenos, la gente les honrará y alabará. A los mediocres, les temerán y a los peores les odiarán"*<sup>7</sup> Lao Tse

Figure 3: Evolución de los estilos de liderazgo de poder sobre a *poder con*  
Fuente: Collaborative Lead Training Co. [www.collaborativelead.com]

Por ejemplo, un reciente estudio concluyó que las cuotas para mujeres –a menudo utilizadas para garantizar un espacio para las mujeres en Gobiernos u otros espacios de liderazgo– no son suficientes. Los procesos de toma de decisiones que se producen en dichos espacios (bien sean jerárquicos o por unanimidad) limitan la forma en la que las mujeres pueden acceder e influir en el poder (Mendelberg, 2013). El estudio de caso del recuadro 1 ilustra la necesidad de empoderar e informar a las mujeres en relación a cuestiones políticas relevantes para posibilitar una participación más eficaz en actividades políticas.

### RECUADRO 1: ESTUDIO DE CASO: CAPACITAR A MUJERES LÍDERES EN GUATEMALA

La evaluación del programa *Raising her voice* (Alzar la voz, en su traducción al español) de Oxfam en Guatemala concluyó que para que la participación y el liderazgo de las mujeres sean significativos, es necesario invertir más allá de simplemente incrementar el número de mujeres en los espacios de toma de decisiones. *Raising her voice* se centró en “desarrollar” la confianza política y la capacidad de influencia de las mujeres activistas a través de, por ejemplo, la identificación del poder, auditorías sociales y actividades formativas

**“Necesitamos una educación política. De lo contrario, una vez conseguimos entablar un diálogo, comienzan a hablarnos de cosas complejas como, por ejemplo, de presupuestos municipales. Es como saltar de un avión sin paracaídas. Si hablan de infraestructuras, debemos saber de infraestructuras. Si hablan de derechos territoriales, debemos saber de derechos territoriales”.**

Bertha Zapeta, programme Raising Her Voice, Guatemala

### 1.3.2 LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

Srilatha Batliwala (2010, pág.15)<sup>10</sup> ha ideado el siguiente “diamante” (figura 4) que define cuatro esferas de trabajo que conforman el núcleo del liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres.

Las cuatro “P” del *diamante* conforman “la Persona”, porque es a nivel individual donde comienza a producirse el cambio positivo en el estilo de liderazgo para promover la justicia de género. Esto significa que la aplicación de un enfoque y de una estrategia TLWR comienza con *nuestra propia persona*. Debemos trabajar para cambiarnos a nosotras y a nosotros mismos como individuos para convertirnos en mejores líderes que practican y luchan por la justicia de género.

El *poder* es uno de los elementos que componen este diamante. Los *principios y valores* subyacen a las *políticas y propósitos* del liderazgo, que se traducen en *prácticas*.<sup>12</sup>

El **liderazgo transformador** requiere de un análisis de las estructuras de poder desiguales (tanto formales como informales) que socavan la dignidad de las personas, el desarrollo y el liderazgo. A menos que tratemos de transformar los contextos culturales y políticos en los que pretendemos promover la igualdad de género, activistas y líderes correrán el riesgo de recibir una respuesta negativa o de ser objeto de violencia o de burla debido a su género o identidad sexual.



Figura 4: Diamante del liderazgo feminista. Fuente: Batliwala, 2010, pág.15.

Debemos apoyar procesos que transformen el *poder sobre* en *poder para*, tanto entre las personas como en las comunidades; tanto en las instituciones formales como en los ámbitos informales.

El objetivo último del liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres es conseguir una transformación social, cultural, económica y política en pro de la igualdad y de los derechos humanos de todas las personas, sin importar su género, sexualidad o cualquier otro aspecto identitario. El liderazgo transformador moviliza y transforma a todas las personas y posibilita que las personas se conviertan en líderes.

En base a esto, utilizamos las cuatro “P” del diamante para obtener la siguiente definición de “liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres”.

[El liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres es] un enfoque y una estrategia para la justicia social, que desafía y transforma las relaciones y estructuras de *poder* (en todas sus diferentes manifestaciones) dando lugar a un entorno favorable para el liderazgo potencial e individual de todas las personas (*propósito*). Personifica los *principios y valores* de los derechos humanos, la igualdad de género, la participación, la consulta y el respeto por la dignidad de todas las personas. El TLWR genera el entorno adecuado para que otras personas promuevan un cambio fundamental e impulsa los esfuerzos colectivos para transformar estructuras desiguales, bien en el hogar, bien a un nivel más amplio (*práctica*).

# EL MARCO DE ANÁLISIS THE GENDER AT WORK:

## Explicitar nuestra teoría de cambio TLWR

El marco de análisis de **Gender at Work** es una de las herramientas más útiles para identificar el cambio que desde Oxfam pretendemos promover a través del enfoque de TLWR.<sup>12</sup> Este marco distingue cuatro ámbitos importantes para el cambio en relación al poder y a la justicia de género: formal e informal; individual y colectivo. Aunque este marco no muestra *cómo* se produce el cambio, puede resultar útil para planificar intervenciones y realizar un análisis de poder basado en el género o del liderazgo en el contexto en el que estamos desarrollando el programa o proyecto. También puede ser útil para realizar un análisis interno de las organizaciones.

En este marco, las flechas representan las posibles relaciones entre los cuatro ámbitos, que se influyen mutuamente. Evidencias recogidas señalan que si se actúa en varios ámbitos al mismo tiempo, el cambio se producirá mucho antes y será más sostenible.<sup>13</sup>

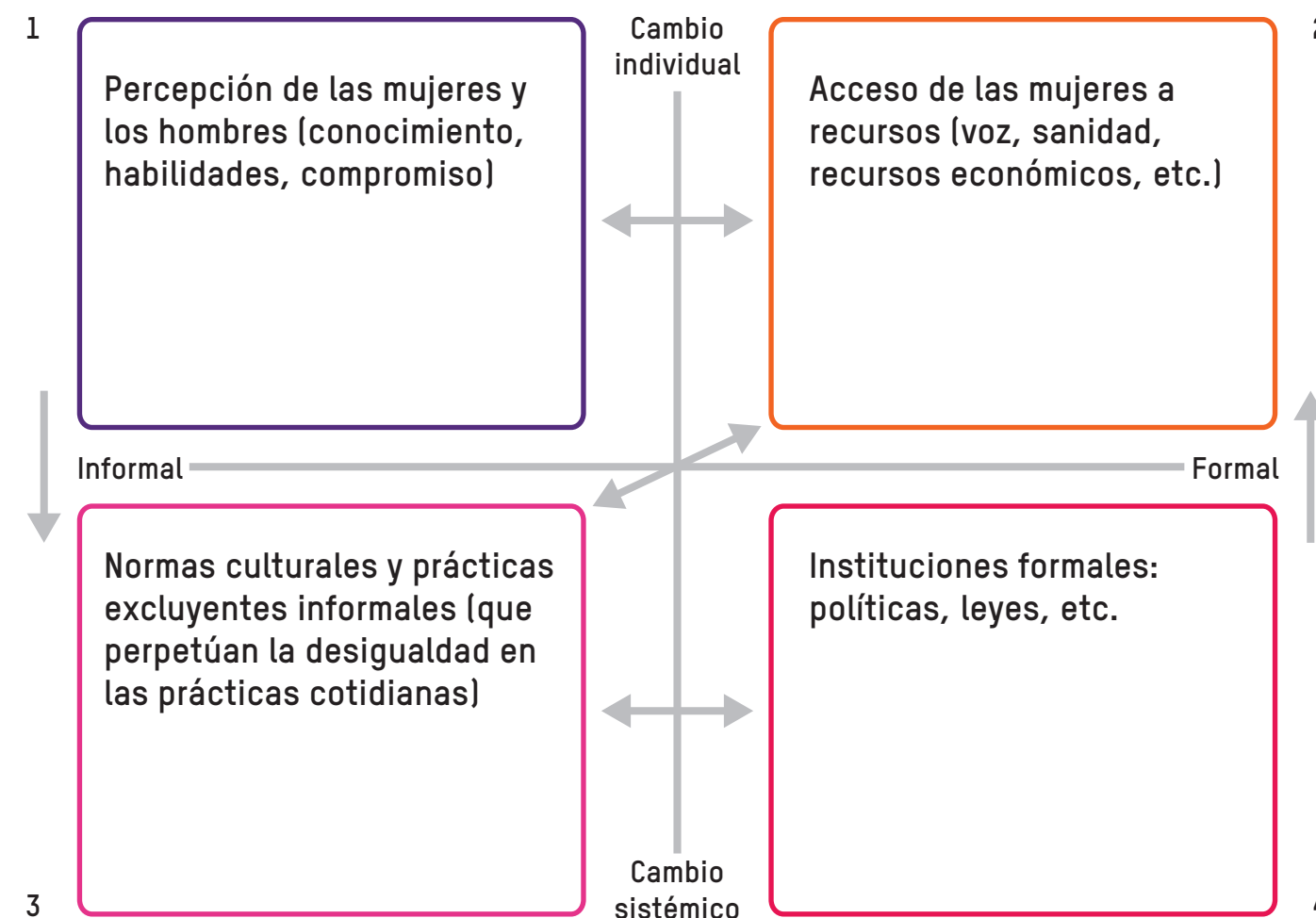


Figura 5: El marco de análisis de Gender at Work. Las flechas representan relaciones potenciales entre las diferentes áreas de cambio.

Estos son algunos ejemplos de distintos tipos de cambio que se enmarcarían en los diferentes ámbitos:

1. Cambio a nivel individual informal: Por primera vez, los hombres hablan de la violencia contra las mujeres como una práctica ilegal. Las mujeres se reconocen como sujetas de derecho.
2. Cambio a nivel individual formal: Las mujeres obtienen acceso a la tierra y aprenden a cultivarla, incrementando su capacidad para mantener a su familia y a sí mismas.
3. Cambio sistémico informal: Una comunidad comienza a apoyar la participación y el liderazgo de las mujeres en sus estructuras de poder comunitarias.
4. Cambio sistémico formal: Una nueva legislación modifica las leyes para que las mujeres tengan derecho a heredar la tierra o a procesar a sus maltratadores.

El tercer ámbito del marco de análisis de Gender at Work hace referencia a los aspectos culturales y estructurales más arraigados. Es en este ámbito informal y colectivo donde encontramos los valores y las formas de pensar y actuar comúnmente aceptados que a menudo sustentan la toma de decisiones y medidas. Estos aspectos culturales tan arraigados no son siempre visibles. La figura 6 muestra cómo estos, a pesar de resultar invisibles, pueden ser de suma importancia, como la base de un iceberg que se oculta bajo la superficie.

Para lograr un cambio en el tercer ámbito es necesario que se dé un proceso colectivo y a largo plazo, lo que implica que, con el paso del tiempo, más de una persona se debe adaptar y reflejar el cambio. Es importante tener en cuenta que la cultura e ideología varían de un lugar a otro y de una época a otra. Por tanto, el cambio puede manifestarse de forma muy diferente en un lugar y en otro. Por ejemplo, en una comunidad podría considerarse significativo, mientras que en otra podría no ser así.<sup>14</sup>

El estudio de caso en el recuadro 2 muestra un ejemplo de cómo este marco puede ayudar a comprender cómo la promoción de los derechos de las mujeres puede impulsar la justicia económica.

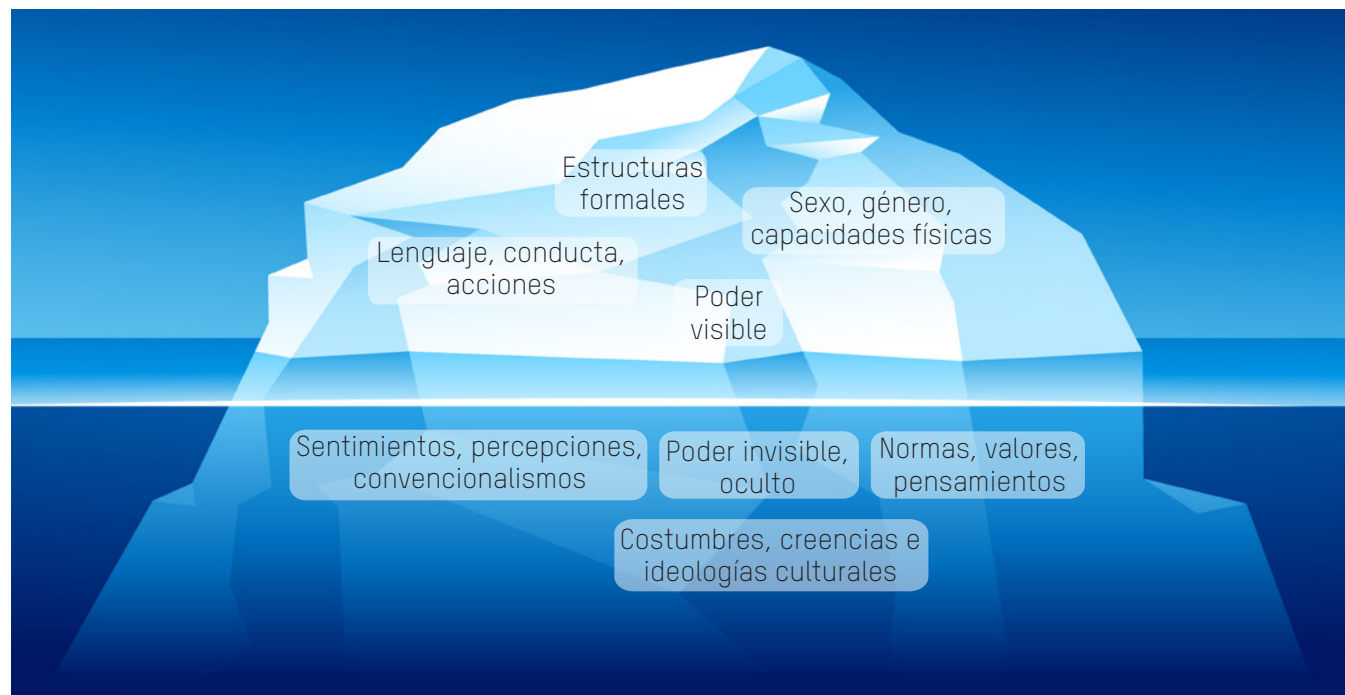
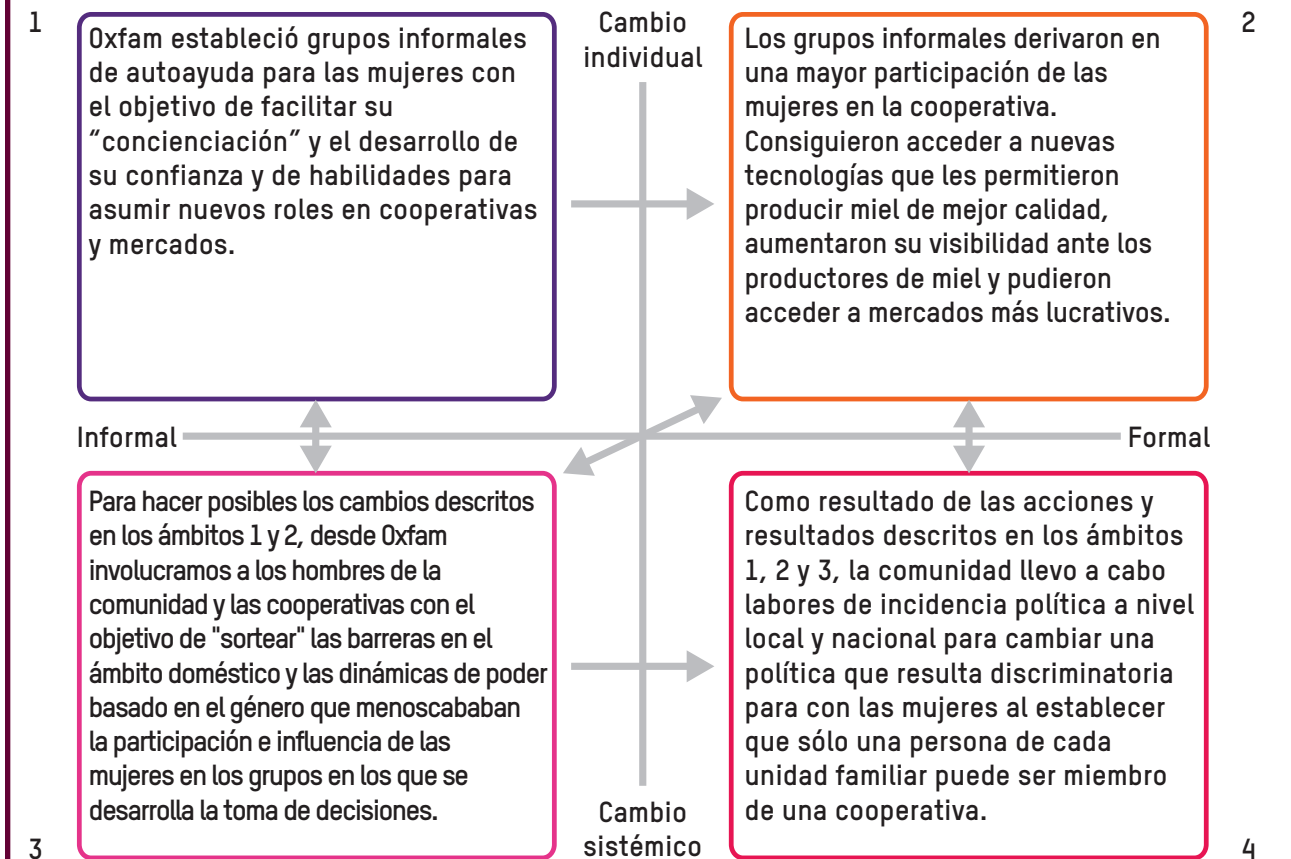


Figura 6: Aspectos culturales muy arraigados: normas colectivas, valores y comportamientos “bajo la superficie”.

## RECUADRO 2: ESTUDIO DE CASO: UTILIZAR EL MARCO DE ANÁLISIS DE GENDER AT WORK PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS DE UN PROYECTO EN ETIOPÍA.

En Etiopía, Oxfam ha prestado apoyo al proyecto Women’s Collective Action in the Honey Section in Ethiopia, cuyo objetivo es fortalecer la participación y el liderazgo de las mujeres en cooperativas formales para así impulsar su participación en los mercados. En la fase de análisis de la problemática del proyecto quedó claro que las mujeres necesitaban sus propios espacios para desarrollar su confianza y las capacidades que les permitiesen asumir un mayor liderazgo y obtener mayores beneficios de su participación en las cooperativas.

A continuación, utilizamos el marco de análisis de Gender at Work para analizar las actividades del proyecto y ver cómo han contribuido a los diferentes tipos de cambios descritos en cada cuadrante:



Fuente: [http://womenscollectiveaction.com/file/view/Eng\\_Ethiopia\\_lorez.pdf/408801284/Eng\\_Ethiopia\\_lorez.pdf](http://womenscollectiveaction.com/file/view/Eng_Ethiopia_lorez.pdf/408801284/Eng_Ethiopia_lorez.pdf)

Para comprender las dinámicas de poder que afectarán al programa o proyecto, las personas responsables del mismo pueden utilizar los cuatro ámbitos del marco de análisis de Gender at Work para analizar los liderazgos y las relaciones de poder –prevalentes y emergentes– en el contexto en el que se desarrolla el programa. Esto implica hacer determinadas preguntas como:

- ¿Quién ostenta el poder en este contexto? ¿Cómo se transfiere?
- ¿Qué tipo de poder es: *poder con*, *poder sobre*, *poder interior* o *poder para*?

Este análisis es el primer paso para desarrollar una “teoría de cambio”, una especie de mapa que proyecta nuestra idea de cómo se producirá el cambio que posibilitará la consecución del objetivo de nuestro programa o proyecto. En la siguiente sección nos centraremos en cómo aplicar el TLWR en nuestra labor política y programática.

# INTEGRAR EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES EN LOS PROGRAMAS

## 3.1 ¿CÓMO APLICAMOS EL ANÁLISIS DE PODER BASADO EN EL GÉNERO EN NUESTROS PROGRAMAS PARA IMPULSAR EL TLWR?

Cuando desarrollamos una propuesta para el desarrollo de un programa o una iniciativa a nivel político, debemos analizar las dinámicas de género y de poder existentes que puedan condicionar los resultados de nuestro trabajo. Es decir, hacer un **análisis de poder basado en el género**. En este análisis de poder basado en el género deberían participar las organizaciones socias y los y las participantes que llevarán a la práctica el programa o proyecto. Se trata de un proceso participativo en el que todas las personas implicadas (miembros de las organizaciones socias y aliadas inclusive) tratan de comprender las cuestiones de poder que entran en juego. El recuadro 3 contiene ejemplos del tipo de preguntas que debemos realizar en un análisis de poder basado en el género durante el proceso de diseño del programa:

### Recuadro 3: Análisis de poder basado en el género en el diseño del programa

El análisis de poder basado en el género es una herramienta muy útil para examinar cómo garantizar que las mujeres puedan participar y desarrollarse como líderes en el marco de nuestro proyecto o programa.

1. ¿Cómo podemos mejorar la participación de las mujeres en nuestro proyecto/programa?

Mejorar la participación de las mujeres implica mucho más que simplemente facilitar su presencia en reuniones. Las mujeres deben tener un estatus igualitario en los debates. Por ejemplo, incluso si las mujeres son mayoría en una reunión, es posible que no se sientan capaces de enfrentarse a un importante terrateniente local o líder comunitario que ostente gran parte del poder. ¿Tienen las mujeres la confianza y las habilidades precisas para contribuir e influir en los debates y acuerdos? ¿El entorno garantiza que se escuchen y respeten sus contribuciones?

2. En este contexto, ¿a qué tipo de dificultades se enfrentan las líderes y activistas? ¿Cómo podemos gestionarlas en el marco de nuestro proyecto/programa?

La violencia –o la amenaza de violencia– es un importante obstáculo para la plena participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones. Las mujeres líderes y activistas corren el riesgo de sufrir distintos tipos de violencia (económica, física, psico-social, estructural) por parte de quienes no desean que el status quo cambie. Esto es algo que se debe abordar de forma explícita en toda nuestra labor programática y política.



Ghida Anani, Coordinadora del Programa de KAFA. KAFA significa suficiente o basta en árabe, ofrece asesoría a las mujeres en su oficina en Beirut. David Snyder/Oxfam

A la hora de realizar un análisis de poder basado en el género, el primer paso es identificar las ideas preconcebidas sobre cómo funcionan las relaciones de poder en un contexto determinado y comprender las dinámicas de poder, especialmente con respecto a la práctica del liderazgo. Después, analizaremos el contexto en el que el programa o la estrategia de incidencia política será puesto en práctica. Las siguientes preguntas básicas sobre el liderazgo y la igualdad de género pueden guiar nuestro análisis<sup>15</sup>.

1. ¿Cómo es la división de roles y responsabilidades entre los hombres y las mujeres de la comunidad o comunidades en las que implementaremos nuestro programa o en las que pretendemos lograr un efecto determinado a nivel político? ¿Qué diferencias hay entre los roles de las mujeres y los de los hombres?

2. ¿Tienen hombres y mujeres igual acceso y control sobre recursos tales como la tierra, el agua, los alimentos, los activos, la educación, la información, los servicios (sanitarios), los mercados o el dinero (ver recuadro 4)? ¿Cuáles son las diferencias?

3. ¿Cuáles son las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de los hombres y las mujeres? ¿En qué se diferencian?

4. ¿Tienen hombres y mujeres el mismo poder de decisión en el ámbito familiar, en la comunidad y en las instituciones públicas? ¿Cuáles son las diferencias? ¿Qué mujeres u hombres desean participar en un cambio transformador?

5. ¿Qué tipo de expresiones de poder son visibles en esta situación o comunidad? ¿Qué tipo de expresiones de poder podrían resultar invisibles? ¿Quién ejerce el poder?

6. ¿Qué expresiones de poder queremos abordar y tratar de cambiar en el marco de las intervenciones planificadas? ¿Qué estrategias utilizaremos para superar los obstáculos e impulsar un liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres?

### Recuadro 4: Definir “acceso a recursos” y “control sobre los recursos”

Tener **acceso a recursos** significa tener la oportunidad de hacer uso de ciertos recursos para satisfacer las necesidades e intereses tanto personales como colectivos.

Tener **control sobre los recursos** significa tener la posibilidad permanente de utilizar los recursos cuando sea necesario y poder decidir sobre ellos (Tobón Coral et al. 1995, págs.35-36).

La parte más importante del análisis de poder basado en el género es la siguiente: determine las causas de las desigualdades y disparidades que ha identificado y compruebe si sus ideas preconcebidas son correctas o deben ser ajustadas. Después, identifique los factores que *dificultan o favorecen* la transformación de prácticas de liderazgo excluyentes y que fomenten la desigualdad de género. Es posible utilizar el marco de análisis de Gender at Work (ver figura 5) para analizar cómo el liderazgo y la utilización del poder, de las normas y de los principios tienen una función en cada cuadrante. En el recuadro 5 encontrará algunos ejemplos.

#### Recuadro 5: Uso del marco de análisis de Gender at Work para explorar los factores que dificultan o favorecen la transformación

Un ejemplo de **factor positivo** que favorece el reconocimiento de los derechos de las mujeres es la presencia de mujeres líderes sensibilizadas con las cuestiones de género en cargos públicos (formal e informal, individual, ámbitos 1 y 4).

Un ejemplo de **factor negativo** que dificulta el reconocimiento de los derechos de las mujeres es una ley que impide a las mujeres heredar tierras (formal, sistémico, cuadrante 4).

Tras realizar un análisis de poder basado en el género, será capaz de definir los objetivos para lograr el cambio deseado a largo plazo. Las siguientes preguntas pueden ayudarle a definir los objetivos:

1. ¿Cómo se define "liderazgo" y "empoderamiento" en este programa o estrategia de incidencia política?
2. El programa o la estrategia de incidencia política ¿aborda cuestiones relacionadas con el *poder sobre, poder para, poder con o poder interior*?
3. ¿Qué ámbitos del marco de análisis de Gender at Work abordará el programa o la iniciativa política?

Después, decida qué actividades incluirá su programa o estrategia de incidencia política y a qué personas se debe involucrar o van dirigidas las acciones. Para llevar a cabo un plan de acción es necesario determinar qué niveles o qué ámbitos son los más importantes desde un punto de vista estratégico para intentar influir y provocar un cambio, y cómo influirá el programa en las mujeres, los hombres, los grupos o estructuras objetivo. Es importante recordar que se trata de un proceso participativo y que se debe involucrar a las organizaciones socias y aliadas, así como a otros actores clave, en los procesos de reflexión y toma de decisiones de todas las etapas. Algunas preguntas a tener en cuenta:

- ¿Qué tipo de herramientas necesitaremos para influir en las personas o estructuras que queremos cambiar?
- ¿Qué recursos (presupuesto, cronología, capacidades y conocimientos) serán necesarios para contrarrestar los factores negativos, reducir la resistencia y potenciar los factores positivos que puedan influir de manera eficaz en los grupos objetivo? ¿Cómo podemos acceder o desarrollar estos recursos en nuestro trabajo?

### 3.2 EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES COMO ENFOQUE TRANSVERSAL

El liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres es tanto una estrategia como una meta de gran relevancia en todas las áreas del trabajo programático y de incidencia política de Oxfam. Los equipos que desarrollan programas o labores de incidencia política para conseguir *cualquiera* de los seis objetivos de cambio de Oxfam (ver recuadro 6) pueden y deben utilizar el análisis de poder basado en el género y el marco de análisis de Gender at Work, ya que comprender las relaciones de género y de poder es clave para lograr hacer efectivos dichos objetivos de cambio.

#### Recuadro 6: Seis objetivos de cambio de Oxfam

El Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019 establece seis objetivos de cambio. Son:

1. El derecho de las personas a ser escuchadas;
2. Promover la justicia de género;
3. Salvar vidas, ahora y en el futuro;
4. Sistemas alimentarios sostenibles;
5. Un reparto justo de los recursos naturales; y
6. Financiación del desarrollo y servicios sociales básicos y universales.

En el recuadro 2 presentamos un estudio de caso de Etiopía sobre la participación de las mujeres en cooperativas. Para mostrar cómo se puede aplicar el análisis de poder basado en el género a cualquier área de nuestro trabajo (desde la promoción de la justicia económica a la respuesta humanitaria), en el siguiente ejercicio lo aplicaremos a dicho estudio de caso.

El TLWR se entrecruza con otras cuestiones relacionadas con la justicia de género como la violencia contra las mujeres (VAW, por sus siglas en inglés), la violencia de género (GBV, por sus siglas en inglés), la responsabilidad de asistir y cuidar de otros y los derechos sexuales y reproductivos. Cada una de estas cuestiones puede analizarse desde el prisma de la desigualdad de género y poder. Desde Oxfam creemos que las relaciones de poder desiguales en base al género son la causa subyacente de estas injusticias de género tan diversas. Por lo tanto, la transformación del poder es crucial para nuestro trabajo en GBV y VAW. Para acabar con la GBV y la VAW es necesario que se dé una transformación en las creencias tanto individuales como colectivas que consienten su aceptación a nivel social. También es necesario que se produzca una transformación en las instituciones que tienen la responsabilidad de proteger a la ciudadanía de la violencia y que, sin embargo, pueden, de hecho, perpetuarla a través de sus estructuras y políticas. Un **cambio transformador** desafiará los convencionalismos del poder patriarcal a nivel individual e institucional.

Los diversos pasos mencionados constituyen la base de la teoría de cambio de un programa o estrategia de incidencia política. Una parte esencial del proceso de desarrollo de una teoría de cambio es fijar indicadores de medida, definir los métodos para la recopilación de datos y establecer metas para cada objetivo. Profundizaremos en esto en la sección 5. En la próxima sección, analizaremos cómo el TLWR puede ser una estrategia para el desarrollo de la organización y de cambio para las estructuras de liderazgo interno, políticas y prácticas de Oxfam.



Líderes de organizaciones de Pampamarca, se reunieron para hablar con el periodista que visitó su comunidad en Canas.  
Celia Aldana/Oxfam

**EXERCISE:** De acuerdo con el estudio de caso expuesto en el recuadro 2, imagine los diferentes tipos de poder (poder sobre, poder para, poder con y poder interior) que se dan en cada uno de los ámbitos del marco de análisis de Gender at Work. ¿Cuáles son las principales cuestiones de poder a las que las mujeres se enfrentan en cada cuadrante?

Algunas de las posibles respuestas:

- **Cuadrante 1:** Las mujeres carecían de organización (*poder con*), confianza (*poder interior*) y conocimientos/capacidades (*poder para*).
- **Cuadrante 2:** Las mujeres carecían de conocimientos (*poder para*) y fue necesario cambiar la asignación de roles tradicional para que fueran más visibles para los productores y pudieran participar en otros mercados (*poder interior*).
- **Cuadrante 3:** Era necesario involucrar a los hombres para cambiar las normas y los valores a nivel doméstico y en las cooperativas (*poder para* y *poder interior*). Las mujeres comenzaron a participar en espacios en los que antes no participaban (*poder para, poder interior*) y se les involucró en procesos colectivos de toma de decisiones (*poder con*), algo que antes no sucedía.
- **Cuadrante 4:** La acción para cambiar una ley restrictiva indica que las mujeres (y, posiblemente, también los hombres) tenía *poder para* organizarse y fueron capaces de cambiar la ley y así lograr un impacto colectivo.

# EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN

## 4.1 APLICAR EL ENFOQUE DE TLWR EN OXFAM Y SUS ORGANIZACIONES SOCIAS

En nuestro Plan Estratégico 2013-2019 afirmamos que es parte de nuestro trabajo garantizar que las propias organizaciones –y los contextos en los que trabajan– sean espacios seguros y abiertos en los que los y las líderes puedan tomar decisiones teniendo en consideración los derechos y las necesidades de las mujeres. Por supuesto, esto se aplica a la propia Oxfam. Desde Oxfam promoveremos internamente el enfoque transformador del liderazgo y evaluaremos nuestra eficacia al hacerlo. El propósito, los valores y los principios en los que se sostiene el liderazgo transformador son, a la vez, los cimientos de la misión de Oxfam como organización con un enfoque basado en los derechos. La labor interna de Oxfam en liderazgo transformador facilita –y complementa– nuestro trabajo de defensa de los derechos de las mujeres y nuestro trabajo de transversalización de género ya que fortalece tanto a Oxfam como a las organizaciones con las que trabajamos. En especial, contribuye a superar los obstáculos y la resistencia a adoptar la perspectiva de género en todos los aspectos de nuestro trabajo. El Código de Conducta para el personal de Oxfam incluye una serie de principios vinculados con el liderazgo transformador, tal y como se muestra en el recuadro 7.

Una organización que ha integrado de manera sólida el liderazgo transformador en sus prácticas internas estará mejor equipada para desarrollar programas que contribuyan a la justicia de género, por los siguientes motivos:

- Los prejuicios y las creencias personales acerca de la identidad de género pueden limitar el análisis y el diseño de un programa o una política. Por ejemplo, si una persona especialista en políticas cree que las mujeres son únicamente víctimas y nunca responsables de actos

### Recuadro 7: Código de Conducta para el personal de Oxfam

Es obligatorio para todo el personal de Oxfam firmar el Código de Conducta de Oxfam. El código establece que todos los miembros del personal: tratarán a todas las personas con respeto y dignidad y cuestionarán cualquier tipo de acoso, discriminación, intimidación o explotación; contribuirán a crear un entorno de trabajo caracterizado por el respeto mutuo, la integridad, la dignidad y la no discriminación; se asegurarán de que sus relaciones y sus prácticas no sean de ninguna manera abusivas o corruptas, ni supongan ningún tipo de explotación; respetarán los derechos de todas las personas, incluidos los derechos de los niños y las niñas, y no participarán en ninguna actividad que suponga cualquier tipo de abuso o la explotación sexual ni de menores (tal y como se contempla en la Política de Protección infantil) ni de cualquier persona de cualquier edad (Oxfam 2012, pág.1).

de violencia en situaciones de conflicto, las políticas para promover la reconciliación pueden excluir a mujeres combatientes e impedir que se consiga una paz duradera.

- Cuando el liderazgo no es transformador e inclusivo, es posible que excluya ciertas voces de los procesos de toma de decisiones. El personal de Oxfam tienen una formación y experiencias muy diversas. Nuestro trabajo será más sólido si incluimos todas las voces y opiniones, siempre que sea posible.
- Si Oxfam no hace “lo que predica” en materia de justicia de género dentro de su propia organización, ponemos en riesgo nuestra reputación como organización con un enfoque basado en derechos. Como una organización que sitúa los derechos de las mujeres en el centro de todo

lo que hacemos, tenemos el compromiso de crear un espacio seguro, comprensivo e inclusivo para todo nuestro personal y de luchar contra la discriminación de género, la desigualdad y el acoso en el lugar de trabajo.

Muchas organizaciones perpetúan la desigualdad de género en ciertos aspectos de sus políticas y prácticas internas, así como en sus relaciones con actores externos, ya sea de forma consciente o no. Algunos ejemplos son la escasa representación de las mujeres en puestos de poder; la resistencia de los sistemas y estructuras organizativos (a todos los niveles) a ser más inclusivos y responsables ante las mujeres y otros grupos identitarios; u oportunidades desiguales para el desarrollo profesional o el ascenso dentro de la organización. El enfoque de TLWR proporciona una herramienta que tanto el personal como las personas líderes pueden utilizar para analizar las relaciones de poder basado en el género en su propia organización y afrontar posibles cuestiones de desigualdad.

## 4.2 APLICAR EL ENFOQUE DE TLWR EN UNA ORGANIZACIÓN: HERRAMIENTAS Y EJEMPLOS

Toda organización que desee llevar a cabo una reflexión sobre el TLWR puede utilizar el mismo proceso analítico descrito en la sección 3 de esta guía. En la figura 7 utilizamos el marco de análisis de Gender at Work y algunos conceptos del diamante del liderazgo transformador para generar una serie de preguntas que las organizaciones pueden usar para explorar el TLWR a nivel interno. Esta lista puede utilizarse como “lista de comprobación” pero no recoge todos y cada uno de los aspectos. Algunos indicadores pueden resultar de mayor relevancia para algunas organizaciones que para otras.

Este análisis de poder basado en el género a nivel interno de la organización puede, a su vez, dar lugar al diseño de un plan de acción para la promoción del TLWR. Este plan de acción debe tener en consideración los factores positivos y negativos que pueden afectar al cambio. Debe detallar las herramientas y recursos que pueden ser necesarios para su puesta en práctica e incorporar indicadores para medir su eficacia. Esto, a su vez, conforma la base de la teoría de cambio de la organización hacia un entorno de trabajo más inclusivo e igualitario desde el punto de vista del género en el que el liderazgo se ejerza en beneficio de todas las personas.

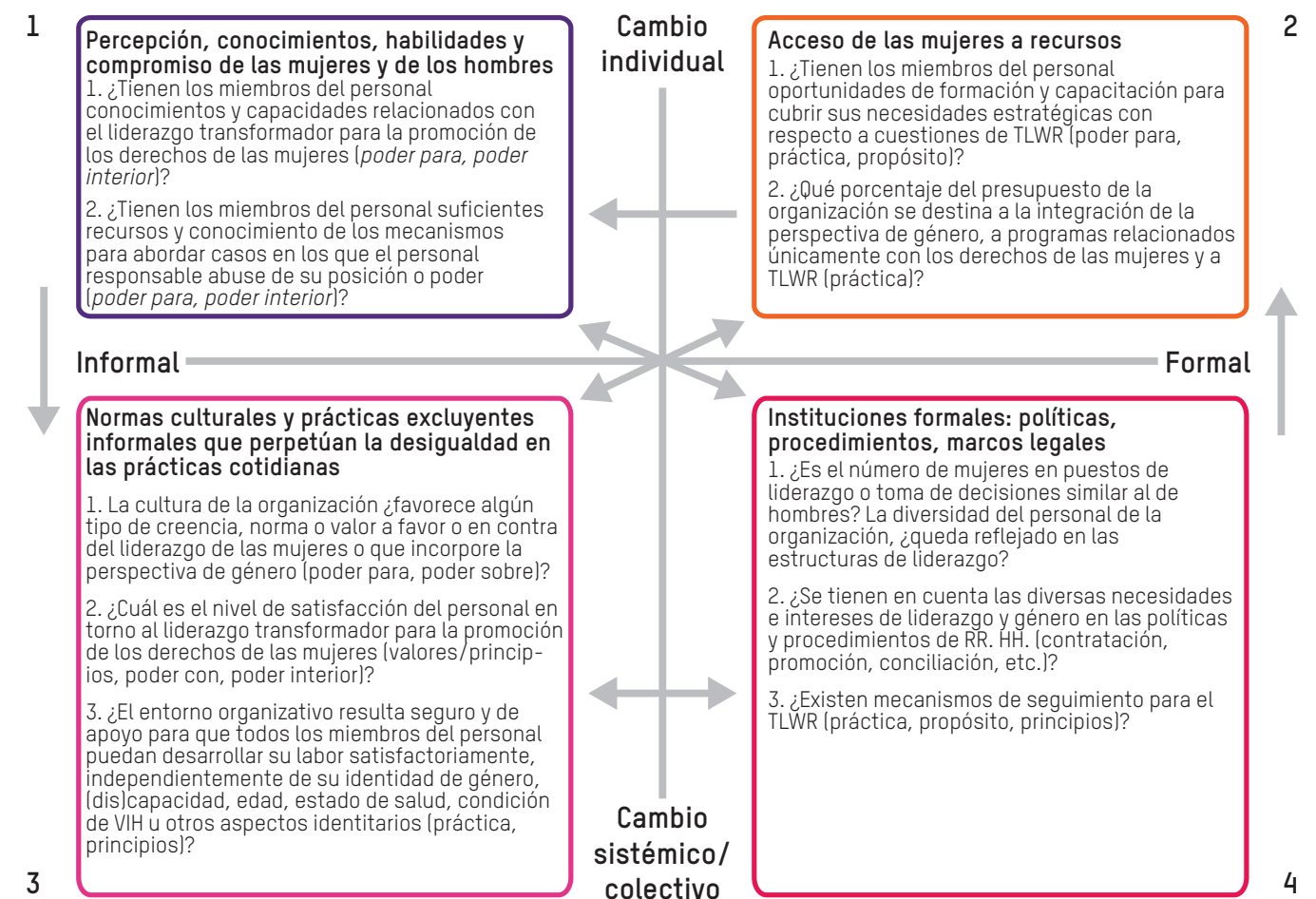


Figura 7: Uso del marco de análisis de Gender at Work para realizar un análisis del TLWR a nivel interno de la organización<sup>17</sup>

En enero de 2014, Oxfam Intermón organizó un taller sobre TLWR. Se convocó a personal de distintos departamentos para reflexionar en torno al modelo y las prácticas de liderazgo transformador en la organización. El grupo identificó tres aspectos fundamentales del liderazgo transformador que debían desarrollarse más a nivel interno: **empatía, empoderamiento y relaciones horizontales**. La tabla 1 muestra el plan de acción resultante para cada una de estas áreas.<sup>18</sup>

VALOR	EMPODERAMIENTO	EMPATÍA	HORIZONTALIDAD
¿Qué se necesita hacer para lograr que se produzcan cambios?	Generar análisis de poder en toda la organización, potenciar la autoestima en el entorno laboral, disponer del tiempo necesario para trabajar de manera conjunta y construir programas colectivamente.	Cuidar la comunicación, gestionar de manera consciente los momentos de estrés, incorporar la empatía como competencia a evaluar en la gestión del desempeño del personal, trabajar más el concepto de "empatía".	Estudiar el caso del Departamento de Comunicación (ejemplo de buena práctica), Potenciar el trabajo por proyectos, la rotación de roles (líder/ equipo técnico) y la transparencia en la comunicación y las decisiones.
¿Quién sería responsable de facilitar el cambio?	Nivel individual.	Cada persona (poder interno).	[P. ej.] Director/a del Departamento de Comunicación (diseño), con la aprobación de los responsables clave de la toma de decisiones.
	Personas con responsabilidad que tengan <i>poder sobre</i> .	Responsables de los equipos ( <i>poder sobre</i> ).	
¿Quién más debería compartir la responsabilidad de implementar los cambios?	El patronato.	Actual proyecto de gestión del desempeño.	Todo el equipo. Se ha de trabajar en la gestión del cambio con el apoyo de la dirección.
¿Qué factores podrían tener una influencia negativa?	Todo el equipo. Se ha de trabajar en la gestión del cambio con el apoyo de la dirección.	Estrés, carga de trabajo, condiciones laborales. Reto institucional que supone el cansancio y la fatiga del personal derivados de los cambios y ajustes organizativos.	Resistencia al cambio por la falta flexibilidad, el cambio en los roles, la falta de capacidad técnica en los nuevos roles, o tratarse de un proceso a largo plazo sin resultados rápidos.
¿Cómo se podrían minimizar los factores negativos?	Potenciando la unión y colaboración de las personas que trabajan para Oxfam. Desarrollando la capacidad de líderes/ responsables e integrando elementos de rendición de cuentas en el sistema de seguimiento.	Mejor gestión del tiempo (empoderamiento en el trabajo y más claridad de roles y responsabilidades) y cuidado del ambiente organizativo (más momentos y espacios de intercambio, actividades informales).	Mayor accesibilidad de la dirección, más apoyo a los equipos, desarrollo de las capacidades de los equipos con una visión horizontal y a largo plazo.

Tabla 1: Implementar internamente el TLWR: ejemplo de un plan de acción para la organización

### 4.3 DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA PROMOCIÓN DEL TLWR EN ORGANIZACIONES SOCIALES

A menudo, las organizaciones sociales solicitan a Oxfam que les proporcione herramientas o formación para fortalecer su capacidad interna para trabajar en el ámbito del liderazgo para la promoción de los derechos de las mujeres. Una forma en la que Oxfam puede satisfacer esta creciente demanda de apoyo es facilitar procesos de cambio al interno de las organizaciones para mejorar el TLWR.

Existen recursos excelentes para fomentar el análisis e impulsar la capacitación en cuestiones de liderazgo y poder. En la sección "Recursos" al final de esta guía hemos listado algunos de los más útiles. Los siguientes recursos pueden ser de especial utilidad para las organizaciones que desean desarrollar su capacidad para trabajar en TLWR:

- CREA, una organización global de defensa de los derechos de las mujeres, ha desarrollado un paquete de herramientas para ayudar a organizaciones y movimientos a trabajar en el ámbito del liderazgo transformador feminista<sup>20</sup>. Este paquete contiene una serie de ejercicios prácticos para la formación y el debate en torno a los cuatro ámbitos del diamante presentado en la sección 1 de esta guía. El paquete viene acompañado de un documento conceptual sobre el liderazgo transformador feminista<sup>21</sup>.
- Otro recurso de gran utilidad es el manual editado por Women's Learning Partnership en colaboración con varias organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres. El manual, Liderazgo para la toma de decisiones: Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres, ha sido publicado en 19 idiomas y está dirigido a organizaciones de base<sup>22</sup>.

# SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE (MEAL) PARA TLWR

## 5.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Aunque lo presentemos al final de esta guía, el seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés) no debe ser la última actividad a desarrollar en un programa o proyecto. El desarrollo de un sistema de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para las actividades de TLWR comienza con el desarrollo de la teoría de cambio de la iniciativa. Por tanto, debe realizarse al inicio de la misma, tal y como hemos descrito anteriormente. El proceso consiste en identificar las ideas preconcebidas, realizar un análisis del contexto desde la perspectiva del género y del poder, averiguar las posibles causas de la desigualdad y de las diferencias de poder y definir los factores que dificultan o favorecen la transformación, así como los objetivos del programa y las actividades.

A través de la fase de planificación y el desarrollo de la teoría de cambio, debemos asegurarnos de que contamos con tiempo suficiente y con la colaboración de las organizaciones sociales para crear una base sólida para las actividades de MEAL. La teoría de cambio debería contribuir a evitar una simplificación excesiva y a identificar aspectos clave, así como el papel de Oxfam en todo este proceso. Esto constituye la base para el desarrollo de una estrategia MEAL.

Determinar las dimensiones del poder que provocan la desigualdad de género es algo complejo. Puede resultar necesario (re)diseñar las iniciativas programáticas o de incidencia política para poder cuantificar y valorar los progresos hacia una transformación y no únicamente los resultados finales. La mayor parte de los programas o iniciativas de incidencia política de Oxfam tienen un tiempo de implementación corto. Quizás sea más adecuado hablar de "narrativas" que describan el trabajo que realizamos desde

Oxfam para contribuir a cambiar normas y conductas (en lugar de buscar evidencias del cambio en sí). Este enfoque refuerza y da forma a nuestro análisis y teoría de cambio.<sup>24</sup>

"Un enfoque transformador reconoce todas las contribuciones, sin importar lo pequeñas que parezcan, como progresos en un proceso transformador, así como la necesidad de que las mujeres establezcan sus propias prioridades en todos los procesos de toma de decisiones"<sup>25</sup>

En junio de 2013, miembros del personal de Oxfam, de organizaciones sociales y especialistas en la materia participaron en un evento de aprendizaje sobre el seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje desde un enfoque feminista. Los y las participantes propusieron una serie de principios de gran utilidad para las actividades de MEAL de este tipo de iniciativas, y elaboraron las siguientes recomendaciones:

1. El sistema de MEAL debe ser diseñado en colaboración con los y las participantes en el proyecto, las organizaciones sociales y los miembros del personal de Oxfam. El proceso de diseño del sistema de MEAL debería:
  - Utilizar herramientas y métodos participativos que exploren las relaciones de género y de poder;
  - Eliminar obstáculos que impidan la participación de las mujeres como, por ejemplo, las responsabilidades de asistencia y cuidado;
  - Garantizar un análisis del riesgo continuado;
  - Analizar de forma colectiva las evidencias generadas mediante el MEAL y extraer conclusiones de forma acordada;
  - Reconocer que se requiere tiempo para construir una relación de confianza y entendimiento.

- Asegurar que se ponen en relieve y se valoran los diferentes niveles de rendición de cuentas mediante, por ejemplo, mecanismos de información y evaluación significativos.

- Ser flexible, versátil y perceptivo dado que los resultados deseados y los indicadores relacionados, evolucionarán a medida que las personas y las organizaciones respondan al cambio.

2. El sistema de MEAL debe tener en cuenta las dimensiones de poder en la producción de conocimientos y debería poner en relieve el aprendizaje:

- La producción de conocimientos es política y, al mismo tiempo, está entrelazada con las relaciones de poder;
- El aprendizaje es tanto lo que sucede durante el proceso como lo que se hace con la información recogida;
- El sistema de MEAL debe favorecer el aprendizaje colectivo y perceptivo;
- El cambio en sí y su comprensión supone una inversión de tiempo y recursos.
- El sistema de MEAL debe estar orientado a producir conocimientos de tal forma que permita asimilar las relaciones de género y de poder, cómo cambian y por qué.
- Los conocimientos y los valores están determinados por el contexto cultural, social y temporal.
- El sistema de MEAL debería garantizar que el aprendizaje se comparta y sea tenido en cuenta en todos los procesos, así como en la labor futura.
- Los conocimientos deben ser utilizados por aquellas personas que los crean, los hacen suyos y los comparten.

3. El sistema de MEAL debe tener en cuenta la complejidad a través de, por ejemplo:

- Teniendo en cuenta la complejidad y no linealidad del cambio, por ejemplo, mediante la identificación y el registro de los efectos negativos, resistencias, reacciones, oposiciones o resultados inesperados.

- Siendo conscientes de que los procesos de cambio a menudo generan, durante un determinado periodo, respuestas negativas u opuestas al mismo.

4. El sistema de MEAL debe incluir metodologías diversas. Especialmente, debería:

- Utilizar metodologías cuantitativas y cualitativas (como la técnica de cambio más significativo o la agrupación de resultados).

- Utilizar metodologías que evalúen la “contribución” y no tanto la “atribución”.

5. El MEAL debe favorecer el desarrollo de la capacidad organizativa interna. Específicamente, debe:

- Reconocer que quienes facilitan los procesos de



evaluación deben contar con una serie de competencias como la capacidad de escuchar y de proporcionar orientación, así como ser consciente de sí mismo.<sup>26</sup>

## 5.2 ALGUNOS EJEMPLOS DE ACTIVIDADES DE MEAL REALIZADAS POR LOS AFILIADOS

Dependiendo del programa o la labor política, para realizar el seguimiento y evaluar iniciativas de TLWR es preciso generar información en relación a los cuatro ámbitos del diamante (figura 4) y los cuatro ámbitos del marco de análisis de Gender at Work. Esto es aplicable a la labor programática y de política externa, así como a todo aquel trabajo centrado en cambiar la cultura organizativa interna. Un marco MEAL puede plantear las siguientes cuestiones:

- ¿Se identificaron cambios en las relaciones de poder establecidas? ¿Puede identificar ejemplos en los que el poder sobre se convirtiese en poder con o poder para?
- ¿Qué valores y principios del liderazgo transformador abordaban las actividades del programa?
- ¿Se ha visibilizado algún tipo de cambio al nivel estructural más profundo?
- ¿Cuál sería un buen ejemplo de liderazgo transformador para la justicia de género en la comunidad en la que trabaja?
- ¿Puede identificar consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas) de las intervenciones? ¿De qué tipo? ¿Qué lecciones podemos extraer de todo esto?

Oxfam ha utilizado la técnica del cambio más significativo (MSC, por sus siglas en inglés) para las labores de MEAL en el contexto de programas para la defensa de los derechos de las mujeres y la integración de la perspectiva de género (recuadro 8). Se puede utilizar la técnica MSC para reflejar un cambio en una organización, en una comunidad o en los participantes en los programas, a nivel individual.

Gracias a nuestras experiencias piloto con esta técnica, hemos aprendido que es importante que los y las participantes y la

persona encargada de la evaluación establezcan vínculos entre los cambios identificados como “más significativos” y la teoría de cambio. Si estos cambios no se reflejan en la teoría de cambio, esto puede significar que nuestra teoría de cambio no incluye algunos aspectos importantes o que nuestra intervención ha tenido resultados diferentes a los previstos. También hemos aprendido que la puesta en práctica de técnicas narrativas requiere de recursos humanos y económicos suficientes, así como tiempo y la capacidad para realizar entrevistas y redactar<sup>27</sup>.

El programa AMAL de Oxfam<sup>28</sup> ha puesto en práctica a modo de prueba una nueva herramienta MEAL<sup>29</sup>. El objetivo del programa es “que las mujeres de la región del Norte de África y Oriente Próximo –especialmente aquellas en situación de pobreza y exclusión– tengan una mayor capacidad para participar y ejercer liderazgo en todos los niveles de los procesos de toma de decisiones, obteniendo un mayor poder sobre sus vidas y garantizando que sus derechos y necesidades prácticas sean cuestiones prioritarias para las estructuras de gobierno existentes y emergentes”.

La herramienta utiliza los cuatro ámbitos del diamante para el liderazgo transformador. Se han establecido una serie de indicadores para medir los progresos a nivel organizativo (de Oxfam y sus organizaciones socias). Estos son algunos ejemplos de los indicadores fijados:

*Poder*

- Nivel de conocimiento de las diferentes dimensiones y caras del poder en su organización.

*Principios y valores*

- Existencia de mecanismos/procesos/capacidades para posibilitar que las mujeres alcancen un equilibrio entre los diferentes aspectos de sus vidas (personal/profesional).

*Práctica*

- Presencia de un análisis de los beneficios y dificultades en la organización.
- Existencia de políticas y mecanismos democráticos, transparentes y de rendición de cuentas para la asignación de los recursos financieros.

*Persona*

- Existencia de un apoyo estructurado para abordar cuestiones de personalidad, equilibrio emocional y autoestima.

Otro recurso de gran utilidad es *The Power of Gender Justice Organizations: Toolkit for Transformative Organizational Capacity Building*, que incluye herramientas específicas y plantillas para medir el cambio transformador.

En Oxfam, los sistemas MEAL para TLWR están aún en su fase inicial. En el futuro, desarrollaremos los componentes de rendición de cuentas y aprendizaje de esta labor. Además de seguir invirtiendo en seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, desde Oxfam nos centraremos en garantizar que nuestro trabajo continúe siendo pertinente y eficaz. Seguiremos documentando experiencias y lecciones aprendidas que puedan ser de utilidad y las compartiremos tanto dentro como fuera de Oxfam para contribuir al desarrollo de conocimientos para fomentar el TLWR

### Recuadro 8: Utilizar la técnica del cambio más significativo para el seguimiento de TLWR

Esta herramienta está basada en el proceso narrativo de la técnica del cambio más significativo (MSC, por sus siglas en inglés). Se anima a los participantes a identificar aquellas historias que mejor reflejen un cambio significativo y representen la transformación de su organización o su “viaje” hacia convertirse en una organización más justa y eficaz desde el punto de vista del género.

El rol de la persona responsable de facilitar este ejercicio es animar a las organizaciones socias a llevar a cabo un análisis y una reflexión sobre sus historias de cambio para, así, desarrollar su capacidad para la reflexión evaluativa, que podrán aplicar en diferentes contextos. Es posible definir distintos parámetros para cada ejercicio.

Por ejemplo, un año puede estar centrado en historias relacionadas con el liderazgo transformador de las mujeres y, otro año, en programas e iniciativas de incidencia política transformadores para fomentar la justicia de género.

Herramienta de seguimiento	
<p><b>Historia de cambio:</b> Comparta una historia sobre un “cambio significativo” que haya experimentado su organización en el último año y que considere que está relacionado con una intervención para el desarrollo de capacidades.</p>	
<p><b>Análisis de los factores y de las partes implicadas</b></p>	<p>¿Qué cuestión trataba de abordar la intervención para el desarrollo de capacidades? ¿Por qué esta cuestión era considerada importante en su contexto? ¿Qué sucedió? ¿Quién estuvo involucrado? ¿Dónde sucedió? ¿Cuándo sucedió? ¿Por qué sucedió? ¿Qué posibilitó que el cambio se produjese? ¿Qué hizo su organización con (o como resultado de) el cambio? ¿Por qué considera este cambio significativo?</p>

Fuente: [http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit\\_web-final\\_0.pdf](http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit_web-final_0.pdf), pág.43



Bouaré Bintou Founé  
Samaké, Présidente of  
WILDAF/MALI  
Vincent Tremeau/Oxfam

## CONCLUSIONES

El liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres es importante para que desde Oxfam podamos situar los derechos de las mujeres en el centro de toda nuestra labor. En esta guía hemos presentado y explorado los motivos y las ideas que sustentan este enfoque y hemos sugerido formas prácticas para integrar el TLWR en todas nuestras áreas de trabajo. También hemos visto cómo a través de iniciativas de TLWR podemos desarrollar una teoría de cambio y cómo podemos aplicar principios feministas en el desarrollo de una estrategia MEAL.

En Oxfam disponemos de personal especialista y recursos documentales disponibles para prestar apoyo al trabajo relacionado con el liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres que, en ocasiones, puede resultar delicado y difícil. También encontrarás en la sección de recursos de esta guía otras herramientas y recursos adicionales.

A la hora de desarrollar el TLWR, debemos ir más allá de la simple contabilización del número de mujeres y organizaciones de mujeres a las que prestamos apoyo. Los resultados y el impacto de nuestro trabajo se reflejan en una mejora y refuerzo sustancial de los derechos de todas las personas en los ámbitos privado, social, económico y político. A través de un sistema de MEAL mejorado podemos ser más responsables y transparentes ante las personas con las que trabajamos, los Gobiernos, nuestros colaboradores y colaboradoras y nosotros y nosotras mismas.

En esta guía utilizamos el adjetivo “transformador” porque implica cambiar las relaciones de poder en sus distintas manifestaciones. Afirmamos que el liderazgo transformador es tanto una estrategia como un objetivo en sí mismo. Acentuando estos aspectos del liderazgo transformador, pretendemos mejorar la calidad del liderazgo y la forma en la que se ejerce el poder, tanto dentro de la propia Oxfam como en nuestros programas y las organizaciones socias con las que trabajamos. Creemos que esta labor nos permitirá avanzar hacia una mayor igualdad de género y la consecución de los derechos de las mujeres, tanto en Oxfam como en las comunidades en las que trabajamos. Nuestra visión consiste en el desarrollo de un liderazgo inclusivo, participativo y tolerante que movilice a las personas en torno a una agenda común en pro de una transformación social, cultural, económica y política. Así, el TLWR se convierte en una estrategia de apoyo para que los y las líderes puedan incrementar el impacto de su activismo y liderazgo, a través de una mejor comprensión de dónde se asienta el poder y cómo influenciarlo.

# GLOSARIO

Definiciones extraídas de diversas fuentes, entre ellas el documento *Erradiquemos la violencia contra las mujeres: Una guía para el personal de Oxfam*.

## Objetivos de cambio

Un “objetivo de cambio” es toda área de trabajo prioritaria para Oxfam. El Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019 establece seis objetivos de cambio:

1. El derecho de las personas a ser escuchadas;
2. Promover la justicia de género;
3. Salvar vidas, ahora y en el futuro;
4. Sistemas alimentarios sostenibles;
5. Un reparto justo de los recursos naturales; y
6. Financiación del desarrollo y servicios sociales básicos y universales.

## Violencia intrafamiliar

Violencia que ocurre en los hogares y en las relaciones íntimas. Esto incluye el daño que sufren niños y niñas al presenciar la violencia intrafamiliar. Algunas definiciones abarcan además cualquier tipo de violencia que ocurra dentro de la familia, por ejemplo, “castigos” violentos a las niñas y niños y el abuso de personas ancianas en la familia.

## Empoderamiento

Proceso de ganar control sobre la propia vida, por encima de la ideología y los recursos que determinan el poder.

## Género

Características y roles que las sociedades asignan a hombres y mujeres respectivamente. El género no es “natural”, sino construido por las sociedades.

## Discriminación por género

Discriminación basada en las diferencias de género. Ejemplos: las mujeres tienden a ganar menos que los hombres por el mismo trabajo; algunos ejércitos excluyen del servicio a los hombres homosexuales.

## Igualdad de género

Situación en que mujeres y hombres gozan del mismo estatus, tienen las mismas condiciones, responsabilidades y oportunidades para la realización de todos sus derechos humanos y de su potencial y se benefician por igual de los resultados.

## Equidad de género

Equidad en el trato a hombres y mujeres, conforme a sus respectivas necesidades.

## Justicia de género

Plena igualdad y equidad entre mujeres y hombres en todas las esferas de la vida.

## Transversalización de género

Del inglés *gender mainstreaming*, estrategia que tiene como objetivo lograr la igualdad de género en programas y organizaciones cuya finalidad principal no es necesariamente la justicia de género.

## Normas de género

Comportamientos, roles y capacidades que las sociedades esperan de las mujeres y los hombres conforme a sus respectivas identidades de género.

## Relaciones de género

Formas en que una cultura o sociedad asigna los derechos, roles, responsabilidades e identidades de las mujeres y los hombres en sus relaciones entre sí.

## Roles de género

Roles que una sociedad espera de las mujeres y los hombres, respectivamente. Estos roles varían en función de muchos factores (“interseccionalidad”), incluso dentro de una misma sociedad.

## Violencia de género (GBV)

Uso del poder para hacer cumplir las normas de género.

## Práctica tradicional perjudicial

Práctica arraigada en formas de pensar o de actuar heredadas del pasado, y que es probable que perjudique la salud y el bienestar de las personas. Por ejemplo, la FGM/C y los matrimonios forzados de niñas adolescentes son tradiciones perjudiciales.

## Interseccionalidad

Metodología para estudiar las relaciones entre las múltiples dimensiones de las relaciones sociales y la identidad de las personas. La interseccionalidad sostiene que los diferentes tipos de opresión —racismo, sexismo, homofobia— no actúan independientemente unos de otros, sino que se interrelacionan para crear la “intersección” de múltiples formas de discriminación.

## MEAL

Seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.

## Patriarcado

Se refiere a las estructuras sociales y las prácticas que institucionalizan el poder de los hombres sobre las mujeres y los niños.

## Poder

Habilidad o capacidad de realizar un acto con eficacia. Una capacidad específica (como “su poder de persuasión”). Fuerza, autoridad, poderío, contundencia.

## Análisis de poder

En incidencia política, “el análisis de poder” examina los diferentes tipos y niveles de poder que intervienen en una situación (se usa también en estadística como término técnico, con otro significado).

## Enfoque basado en los derechos

Forma de trabajar que se basa en la idea de que todos los seres humanos son de igual valor y tienen derechos que deben respetarse en todo momento. Tiene como objetivo garantizar que las personas puedan reivindicar sus derechos ante los garantes de derechos, es decir, quienes sean responsables de la protección de sus derechos (por ejemplo, los gobiernos).



Josephine Traore  
Director of the  
PNLE – National  
programme for  
fighting excision  
Vincent Tremeau/  
Oxfam

## Sexo

Diferencias biológicas entre hombres, mujeres y personas intersexo; es decir, la configuración biológica, física y genética con la que nacemos.

## Orientación sexual

Atracción que una persona puede sentir hacia un (os) género(s) específico(s). Por ejemplo, alguien que se siente atraído exclusivamente por personas del sexo opuesto es heterosexual. Las mujeres que se sienten atraídas exclusivamente por otras mujeres son lesbianas. Las personas bisexuales pueden sentirse atraídas por alguien del mismo género o de otro; las personas asexuales no se sienten atraídas sexualmente por nadie.

## Teoría de cambio

Explicación visual o escrita de cómo se prevé que se produzca un cambio en un contexto específico (p. ej. en una comunidad o Estado) y en relación a una intervención concreta (un proyecto o programa). Una teoría de cambio articula las hipótesis que sustentan nuestra idea de cómo se producirá un cambio.

## Transformación

Cambio fundamental y duradero. En el trabajo de Oxfam por la justicia de género, la transformación se refiere a un cambio fundamental en las estructuras y las culturas de las sociedades.

## Liderazgo transformador feminista

Se refiere a aquellas personas con una visión y perspectiva feminista de la justicia social que se transforman a sí mismas, de manera individual y colectiva, para utilizar su poder, sus recursos y sus habilidades en estructuras y procesos inclusivos y no opresivos. El objetivo de las personas que lideran la transformación feminista es movilizar a otras —especialmente a otras mujeres— en torno a una agenda común para la transformación social, cultural, económica y política en pro de la igualdad y el reconocimiento de los derechos humanos para todas las personas.

## Violencia

Uso intencional de la fuerza o el poder, como amenaza o de hecho, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad. La violencia causa o tiene muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones.

## Violencia contra las mujeres (VAW, por sus siglas en inglés)

Violencia de género dirigida contra las mujeres.



Arriba a la izquierda: Docure Marietou Diaby, Directora Asociada en Oxfam GB. Arriba a la derecha: Diawa Bintou Coulibaly Secretaria en el área de educación e investigación en la Asociación para el Progreso y la Defensa de los Derechos de las Mujeres (siglas en inglés APDF). Abajo de lado izquierdo: Diallo Mariam Kalifa Traoré, Coordinadora de CAFD- Coordinadora de las asociaciones y organizaciones no gubernamentales de las mujeres en Malí. Abajo a la derecha: Sekore Tounkara Trainer de RECOTRADE- Red de comunicadores tradicionales para el desarrollo de África.. *Vincent Tremeau/Oxfam*

# RECURSOS

En esta sección encontrará un listado de recursos que pueden resultar de gran utilidad a la hora de integrar el liderazgo transformador para la promoción de los derechos de las mujeres en la labor programática o política, o en su organización.

## 1. RECURSOS INTERNOS PARA EL PERSONAL DE OXFAM

Los recursos listados a continuación están disponibles únicamente en SUMUS, para su consulta por parte de miembros del personal de Oxfam.

Desde Oxfam Internacional hemos desarrollado el compendio de políticas sobre justicia de género *Gender Justice Policy Compendium* (sólo disponible en inglés), que contiene una sección sobre el liderazgo transformador y la participación en el ámbito político de las mujeres, desde el enfoque de Oxfam.

El *Oxfam International Statement on Transformative Approaches to Women's Leadership* (*Declaración de Oxfam Internacional sobre enfoques transformadores para el liderazgo de las mujeres, en su traducción al español*) fue elaborado en el marco del taller sobre liderazgo transformador de las mujeres (TLW, por sus siglas en inglés) de Oxfam celebrado en 2011. Establece los principios básicos y el enfoque de Oxfam en TLW.

The *Oxfam International Statement on Oxfam's Support to a Transformative Approach to Women's Leadership* (*Declaración sobre el apoyo de Oxfam a un enfoque transformador para el liderazgo de las mujeres, en su traducción al español*) de 2010, manifiesta el compromiso de Oxfam con el TWL.

Los y las participantes en el evento de Oxfam sobre el seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje desde la perspectiva del género y el feminismo, celebrado en Boston en junio de 2013, fijaron una serie de principios y prácticas que deben caracterizar las actividades MEAL desde la perspectiva de género.

**Evento sobre el seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje desde la perspectiva del género y el feminismo: Articulación de los principios feministas** (sólo disponible en inglés).

El personal de terreno de Oxfam en África Occidental ha desarrollado un paquete de herramientas para trabajar desde el enfoque del género y del desarrollo. El **paquete de herramientas sobre género de África Occidental** (sólo disponible en inglés) ofrece una serie de herramientas de sencillo uso para todos los aspectos del desarrollo de programas.

**Making Women's Leadership Explicit: An Oxfam Review** (sólo disponible en inglés) consolida los conocimientos y prácticas extraídos de los programas sobre el liderazgo de las mujeres (tanto independientes como transversales) de Oxfam Internacional. Este informe de Alexandra Pittman trata de proporcionar una visión coherente de la labor de Oxfam en materia de liderazgo de las mujeres y de explicitar las diversas teorías de cambio que subyacen a dicha labor.

Programa sobre liderazgo de género para Oriente Próximo y la antigua Unión Soviética de Oxfam (2013-2014). Próximamente.

## 2. 2. PUBLICACIONES DE OXFAM ACCESIBLES A TODOS LOS PÚBLICOS

El Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019 manifiesta el compromiso de Oxfam de trabajar en cuestiones relacionadas con la justicia de género. Oxfam Internacional, La fuerza de las personas contra la pobreza: *Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019*, Oxford (2013). Oxfam Internacional.

**“Women Leading Change, Experiences Promoting Women’s Empowerment, Leadership, and Gender Justice”** (sólo disponible en inglés) recoge diversos estudios de caso de cinco países asiáticos. Este informe, publicado conjuntamente por Oxfam Novib, Oxfam América y Oxfam Australia, muestra las experiencias de cinco organizaciones socias de Oxfam a la hora de promover el empoderamiento y el liderazgo de las mujeres en el ámbito político y económico. Aunque el informe no se centra de manera específica en TLWR, muchos de los ejemplos recogidos contienen consideraciones importantes sobre el liderazgo transformador.

**“The Power of Gender-Just Organizations: A Conceptual Framework for Transformative Organizational Capacity Building”** (sólo disponible en inglés) es una publicación de Oxfam Canadá.

V. Groverman y J. Kloosterman, Mainstreaming a Gender Justice Approach. *A Manual to Support NGOs in Self-Assessing their Gender Mainstreaming Competence*, La Haya, 2010. Oxfam Novib. Este manual fue desarrollado con el objetivo de proporcionar asesoramiento a las ONG para auto-evaluarse y mejorar sus competencias a la hora de incorporar la justicia de género en sus organizaciones y programas. Puede solicitar una copia del mismo enviando un correo electrónico a: [info@oxfamnovib.nl](mailto:info@oxfamnovib.nl). <https://sumus.oxfam.org/gender-justice-change-goal-group/documents/mainstreaming-gender-justice-approach-manual-support-ngos>

*Voices from Ethiopia. Gender Mainstreaming and Transformative Female Leadership Development* Oxfam Novib Jun 2008, disponible à l’adresse suivante : <https://sumus.oxfam.org/node/142543>.

Este estudio de caso sobre la acción colectiva de un grupo de mujeres en el sector de la miel en Etiopía (recuadro 2) está incluido en el informe de Oxfam publicado en febrero de 2013: *Women’s Collective Action in the Honey Sector in Ethiopia. Involving Marginalized Women in Collective Action: Making a Difference through NGO Interventions*, disponible en: [http://womenscollectiveaction.com/file/view/Eng\\_Ethiopia\\_lorez.pdf/408801284/Eng\\_Ethiopia\\_lorez.pdf](http://womenscollectiveaction.com/file/view/Eng_Ethiopia_lorez.pdf/408801284/Eng_Ethiopia_lorez.pdf)

Oxfam Canadá. *The Power of Gender-Just Organizations: Toolkit for Transformative Organizational Capacity Building*. Ontario (2013). Oxfam Canadá. Disponible en: [http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit\\_web-final\\_0.pdf](http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit_web-final_0.pdf)

Oxfam Internacional (2012) **“Éradiquer les violences faites aux femmes : un guide d’Oxfam”** elaborada por Michaela Raab: Esta guía práctica invita a los profesionales del desarrollo a preguntarse: ¿Qué es el la violencia contra las mujeres? ¿Por qué sucede esto? ¿Qué tiene que ver con el desarrollo? ¿Qué hace Oxfam para eliminar la violencia contra las mujeres? ¿Cómo se puede hacer ese trabajo desde un enfoque transformador? Esta guía está disponible en árabe, español, francés e inglés.

## 3. HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES EN MATERIA DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

*Powercube (Cubo de poder, en su traducción al español)* es una herramienta para comprender las relaciones de poder con el objetivo de provocar un cambio a nivel social. Ha sido desarrollado por miembros del equipo Power, Participation and Social Change (PPSC) del Institute of Development Studies (IDS) del Reino Unido. Power Pack: Understanding Power for Social Change es un conjunto de recursos descargables de Powercube para llevar a cabo análisis de poder: <http://www.powercube.net/wp-content/uploads/2011/04/powerpack-web-version-2011.pdf>

El CARE Gender Toolkit es una página web que ofrece diversas herramientas y métodos para el debate en base a casos de éxito, retos identificados y lecciones aprendidas sobre el análisis de género. <http://gendertoolkit.care.org/default.aspx>

La Women’s Learning Partnership (WLP) construye redes dedicadas al liderazgo y el empoderamiento de las mujeres. WLP ha publicado diversas herramientas para el aprendizaje como Liderazgo para la toma de decisiones: Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres. Este manual ofrece orientación y recursos para el desarrollo y moderación de talleres de formación sobre el liderazgo de las mujeres y está disponible en 18 idiomas. <http://www.learningpartnership.org/ltc>

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barker, C. (2005) *Cultural Studies: Theory and Practice*, Londres: Sage.

Batliwala, Srilatha (2012) *‘Achieving Transformative Feminist Leadership. A Toolkit for Organizations and Movements’*, CREA, Nueva Delhi, 2012. Disponible próximamente en <http://web.creaworld.org/home.asp>

Batliwala, S., Changing Their World: Concepts and Practices of Women’s Movements, Association for Women’s Rights in Development (AWID), Toronto, 2008, <http://awid.org/eng/Issues-and-Analysis/Library/Changing-Their-World>

Benning, E., Kloosterman, J. y Fyles, R., *Learning about Gender Equality. Testing the ability of the Most Significant Change methodology to make cultural changes visible and learn about gender equality*, Oxfam Novib, La Haya, 2012.

Berger, B.K., “Power over, power with, and power to relations: critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism”, *Journal of Public Relations Research* 17(1).

Blondet, C., “The ‘devil’s deal’: women’s political participation and authoritarianism in Peru”, editado por Maxine Molyneux y Shahra Razavi, *Gender Justice, Development, and Rights*, OUP, Nueva York.

CREA, “Strengthening Spaces: Women’s Human Rights in Social Movements”, *The Global Dialogue Series Working Paper*, CREA, Nueva Delhi.

Goetz, A-M., *Gender Justice, Citizenship and Entitlements - Core Concepts, Central Debates and New Directions for Research*, editado por M. Mukhopadhyay y N. Singh. *Gender Justice, Citizenship and Development*, International Development Research Centre, Ottawa, págs. 15-57.

Guedes, A., *Behaviour Change Strategies for Addressing Gender-Based Violence in Latin America and the Caribbean*, Oxfam Novib, La Haya, 2007.

Kloosterman, J., Benning, E. y Fyles R., “Measuring the unmeasurable: gender mainstreaming and cultural change”, *Gender and Development* 20(3).

Mendelberg, T., Karpowitz, C. F. y Baxter Oliphant, J., *Gender Inequality in Deliberation: Unpacking the Black Box of Interaction*, Próximamente en *Perspectives on Politics*, 2013.

Oxfam Internacional, *La fuerza de las personas contra la pobreza: Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019*, Oxfam Internacional, Oxford, 2013.

Raab, M., *Ending Violence Against Women: An Oxfam Guide*, Oxfam Internacional, Oxford, 2012.

Rao, A. y Kelleher, D., “Is there life after gender mainstreaming”, *Gender and Development* 13(2), 2005.

Rowlands, J., *Questioning Empowerment – Working with Women in Honduras*, Oxfam, Oxford, 1997.

The Electoral Commission, *Gender and Political Representation*, The Electoral Commission, Londres, 2004. [http://www.electoralcommission.org.uk/\\_\\_data/assets/electoral\\_commission\\_pdf\\_file/0019/16129/Final\\_report\\_270404\\_12488-9470\\_\\_E\\_\\_N\\_\\_S\\_\\_W\\_\\_.pdf](http://www.electoralcommission.org.uk/__data/assets/electoral_commission_pdf_file/0019/16129/Final_report_270404_12488-9470__E__N__S__W__.pdf)

Tobón Coral, M. y Guzmán Perdomo, J. E., *Herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres. Manual de Capacitación*, Proyecto. Proequidad, Departamento Nacional de Planeación, Consejería presidencial para la política social y GTZ, Bogotá, 1995.

UNICEF, *The State of the World’s Children 2007: Women and Children - The Double Dividend of Gender Equality*, UNICEF, Nueva York, 2006.

VeneKlasen, L. y Miller, V. *A New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, World Neighbors, Oklahoma, 2002.

# NOTES

- 1 Este es uno de los objetivos incluidos en el Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019, un plan ambicioso que sitúa la defensa de los derechos de las mujeres en el centro de todo lo que hacemos. El objetivo de cambio "Justicia de género" se centra en dos áreas prioritarias: la violencia contra las mujeres y el liderazgo transformador para la justicia de género y la promoción de los derechos de las mujeres. <http://www.oxfam.org/es/about/accountability/plan-estrategico-2013-2019>, pág.16.
- 2 Esta guía está basada en la amplia labor que Oxfam y sus organizaciones socias han desarrollado en los ámbitos de la justicia de género, el empoderamiento de las mujeres y el liderazgo transformador. El personal de Oxfam puede consultar la declaración de Oxfam Internacional sobre enfoques transformadores para el liderazgo de las mujeres (2010) y el compendio de políticas sobre justicia de género (2011), cuyos detalles encontrará en la sección de recursos de esta guía.
- 3 Denominamos "autonomía" a la capacidad de cada persona para actuar de forma independiente y decidir libremente. Todos los seres humanos poseen una capacidad innata para pensar por sí mismos. Nuestras elecciones y acciones no deben estar determinadas o limitadas por estructuras como la clase social, la religión o el medio ambiente (Barker, 2005, pág.448).
- 4 Ver Anne-Marie Goetz, 2007, págs.15-58.
- 5 Esto es el significado otorgado al término "interseccionalidad". Para una definición ampliada del término y un ejemplo de cómo puede utilizarse en el ámbito de la justicia de género, consultar: AWID (Asociación para los derechos de las mujeres y el desarrollo): Primer on Intersectionality: A Tool for Gender and Economic Justice [Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica].
- 6 Las definiciones de las diferentes expresiones de poder han sido extraídas del intercambio de comunicaciones con Penny Plowman (septiembre de 2013). Para más información a este respecto, consultar la herramienta Powercube, desarrollada por miembros del equipo Power, Participation and Social Change (PPSC) del Institute of Development Studies (IDS), y el documento conceptual Making change happen - POWER: Concepts for Revisiting Power for Justice, Equality and Peacede la organización Just Associates.
- 7 Lao Tse, en Tao Te Ching.
- 8 UNICEF, 2006, pág.52; P. Norris et al., 2007.
- 9 C. Blondet, 2005, pág.277; T. Mendelberg et al., 2013.
- 10 Srilatha Battliwala es una reconocida especialista en igualdad de género y feminismo. En la actualidad, trabaja como investigadora asociada en la Association for Women's Rights in Development (AWID).
- 11 Somos conscientes de que muchos de los principios mencionados proceden del pensamiento y la teoría feministas. Consultar Battliwala, 2010; L. VeneKlasen y V. Miller, 2002; y J. Rowlands, 1997.
- 12 Rao y Kelleher, 2005, págs. 60, 65.
- 13 Ver el ejemplo de A. Guedes 2007.
- 14 J. Kloosterman et al. 2012, pág.536.
- 15 En este tipo de análisis siempre es necesario explicitar a qué mujeres y hombres nos referimos: su edad, clase, casta, grupo étnico, etc.
- 16 Se consideran necesidades prácticas aquellas que son básicas y tangibles, como la vivienda, los alimentos, el agua, etc. Se consideran intereses estratégicos aquellos de carácter ideológico e intangible la posibilidad de reunirse y debatir cuestiones de relevancia en la vida cotidiana, el acceso a la información sobre, por ejemplo, los precios de mercado o la formación, la libertad de movimiento, etc.
- 17 El personal de Oxfam puede consultar la herramienta de las "12 cajas" en V. Groverman y J. Kloosterman 2010 <https://sumus.oxfam.org/gender-justice-change-goal-group/documents/mainstreaming-gender-justice-approach-manual-support-ngos> y Oxfam Canadá 2013, pág.40. [http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit\\_web-final\\_0.pdf](http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit_web-final_0.pdf)
- 18 El taller se celebró en Barcelona el 21 y 22 de enero de 2014. El personal de Oxfam puede consultar el comunicado sobre el taller en: <https://sumus.oxfam.org/oxfam-intermonadtm-knowledge-corner-gender-justice/documents/comunicado-taller-liderazgo>. El personal de Oxfam puede consultar otros recursos relacionados con la justicia de género de Oxfam Intermón en el grupo de SUMUS "Oxfam Intermón Knowledge Corner in Gender Justice". <https://sumus.oxfam.org/oxfam-intermonadtm-knowledge-corner-gender-justice>
- 19 Sexuality and Rights Institute, <http://web.creaworld.org/home.asp>
- 20 S. Battliwala 2012.
- 21 CREA 2010, Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud
- 22 WLP 2001, <http://www.learningpartnership.org/ltc>
- 23 Oxfam Internacional, 2010: Statement on Oxfam's Support to a Transformative Approach to Women's Leadership [Declaración sobre el apoyo de Oxfam a un enfoque transformador para el liderazgo de las mujeres, en su traducción al español], Oxford: Oxfam Internacional.
- 24 Tal y como establece Carol Miller (Oxfam Canadá) en Some notes on the evaluation question/method(s) for the OSP VAW Outcome. Enero de 2014.
- 25 Fuente: Oxfam Internacional, 2013. Evento sobre el seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje en iniciativas de justicia de género. Articulación de los principios feministas. Boston: Oxfam Internacional, 2013.
- 26 El personal de Oxfam puede consultar los principios en: <https://sumus.oxfam.org/gjmeal-event-4-6-june-2013-boston/core-information/feminist-meal-principles>
- 27 Para consultar más lecciones aprendidas y otras conclusiones extraídas, ver Evallab (2013). *Engendering Change Case Studies: Etiopia*: <http://oxfam.ca/about/accountability-transparency>; Peer Associates (2013). *Engender Change: Zimbabwe Case Study* <http://oxfam.ca/about/accountability-transparency>; Kloosterman et al. 2012; Benning et al. 2012.
- 28 AMAL significa "esperanza". Se trata de un programa financiado por la SIDA e implementado por Oxfam junto a organizaciones socias, de tres años de duración y que se desarrolla en varios países. Se puso en marcha en 2012.
- 29 Consultar la estrategia de Oxfam Intermón para la justicia social y de género. Liderazgos transformadores de mujeres en Latinoamérica, 2012, <https://sumus.oxfam.org/oxfam-intermonadtm-knowledge-corner-gender-justice/documents/liderazgos-transformadores-de-mujeres-0>
- 30 Ver: [http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit\\_web-final\\_0.pdf](http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit_web-final_0.pdf)