

# LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

MARCO DEL PROGRAMA GLOBAL DE OXFAM



**OXFAM**

# ÍNDICE

<b>03</b>	<b>AGRADECIMIENTOS</b>
<b>04</b>	<b>RESUMEN</b>
<b>05</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>
<b>07</b>	<b>CONTEXTO EXTERNO PARA FORTALECER EL LTDM</b>
<b>09</b>	<b>OXFAM: LECCIONES APRENDIDAS Y VALOR AGREGAD</b>
09	LECCIONES APRENDIDAS: ENFOQUE DE PROGRAMA
10	LECCIONES APRENDIDAS: ESTRATEGIAS DE PROGRAMA
11	MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE (MEAL)
<b>13</b>	<b>TEORÍA DE CAMBIO Y NARRATIVA</b>
16	I. FORTALECER EL CONOCIMIENTO INDIVIDUAL Y LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA TENER UN IMPACTO COLECTIVO
19	II. FORTALECER LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES, REDES Y PLATAFORMAS DE DERECHOS DE LAS MUJERES
22	III. APOYAR LA COLABORACIÓN PARA INFLUIR EN NORMAS SOCIALES Y EN PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y POLÍTICAS <i>INFORMALES</i> , ASÍ COMO EN SU IMPLEMENTACIÓN
26	IV. APOYAR LA COLABORACIÓN PARA INFLUIR EN INSTITUCIONES, PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y POLÍTICAS <i>FORMALES</i> , ASÍ COMO EN SU IMPLEMENTACIÓN
30	V. PROMOVER INICIATIVAS DE RENDICIÓN SOCIAL DE CUENTAS EN LOS CUATRO PILARES DE LTDM
<b>35</b>	<b>OTROS REQUISITOS CLAVE PARA PROMOVER EL LTDM</b>
35	ASOCIACIONES
35	CONSTRUYENDO UNA AGENDA ESTRATÉGICA DE MEAL
37	UN SISTEMA DE APRENDIZAJE
37	SUPUESTOS Y RIESGOS
<b>39</b>	<b>GLOSARIO</b>
<b>41</b>	<b>NOTAS</b>



# AGRADECIMIENTOS

Como grupo de trabajo voluntario, el grupo Oxfam de Liderazgo transformador para los derechos de las mujeres (*Transformative Leadership for Women's Rights*), o LTDM, quisiera agradecer los sustanciales aportes de los muchos autores y colaboradores que hicieron posible el desarrollo y la conclusión de este marco de programa de LTDM.

En primer lugar, nuestra enorme gratitud a nuestras consultoras en *Gender at Work* (Género en el trabajo): Shawna Wakefield (autora principal), Michel Friedman y Sudarsana Kundu. Nos brindaron un primer documento inspirador, fundamentado en criterios rigurosos, entrevistas e investigación en detalle. Gracias también a las y los muchos colegas y a las muchas organizaciones socias de Oxfam en las regiones (América Latina, Asia del Sur, África Occidental), a Oxfam Australia, a las oficinas de país (Oxfam Líbano, Jordania, Irak, Túnez, Malí, Bangladesh, India) y al KnowledgeHub sobre Violencia contra Mujeres y Niñas, así como a las personas del Center for *Arab Women's Training and Resources* (Centro de capacitación y recursos para las mujeres árabes) en Túnez, a la Red Afro, a IMD Defensoras y a JASS en Centroamérica, quienes nos ayudaron a validar el primer borrador. Este proceso no habría sido posible sin el liderazgo de Belen Sobrino e Irene Muñoz, quienes ofrecieron traducciones al público lector francófono e hispanoparlante y coordinaron el proceso de validación. Un agradecimiento especial a Julie Diallo por su exhaustiva revisión de la versión francesa.

La subsiguiente edición y el desarrollo de contenidos adicionales no hubiesen sido posibles sin las importantes contribuciones de las personas del grupo de trabajo de LTDM: Irene Muñoz, Emily Brown, Nicolette Matthijsen, Vicky Goodban, Alivelu

Ramisetty, Esther Ekoue y Belen Sobrino. También estamos en deuda con Tanja van de Linde, Joselyn Bigirwa, Julie Diallo, Gulru Dodkhudoeva, Mona Mehta y Amy Loper por el apoyo que nos brindaron desde el principio y por sus comentarios en el proceso inicial de diseño, y a todos los y las colegas que nos apoyaron en el tramo final de edición, diseño y traducción de la versión completa y de la resumida.

Por último, este marco no hubiera sido posible sin la financiación de Oxfam América y Oxfam Novib. Tampoco habría sido posible sin el liderazgo (¡y la paciencia!) de las responsables de grupo de LTDM, tanto de Alivelu Ramisetty, quien empezó este proyecto, como de Nicolette Matthijsen, quien lo encauzó con seguridad hasta su feliz conclusión.

## **Primer borrador**

Mayo 2016

## **Segundo borrador**

Diciembre 2016

## **Tercero borrador**

Marzo 2017

## **En caso de cualquier duda o consulta, por favor contacte:**

Grupo de LTDM

[tlwrgroup@Oxfamunited.onmicrosoft.com](mailto:tlwrgroup@Oxfamunited.onmicrosoft.com)



# RESUMEN

Oxfam entiende el liderazgo transformador para los derechos de las mujeres (*Transformative Leadership for Women's Rights*), o LTDM, como “*un enfoque y una estrategia para la justicia social que desafía y transforma las relaciones y estructuras de poder (en todas sus manifestaciones) en un ambiente que propicia el liderazgo potencial de las personas (el propósito). Encarna los principios y valores de los derechos humanos, la igualdad de género, la participación, la consulta y el respeto por la dignidad de las personas. El liderazgo transformador para los derechos de las mujeres impulsa a las personas (hombres y mujeres) a generar un cambio fundamental y facilita el esfuerzo colectivo para transformar instituciones desiguales, ya sea en el hogar, en la comunidad o en cualquier ámbito social.*”

**De manera sencilla, el liderazgo transformador para los derechos de las mujeres es un proceso de trabajo conjunto para transformar la represión sistémica hacia las mujeres; con el objetivo último de alcanzar la justicia de género y los derechos de las mujeres<sup>1</sup>.**

Varios principios importantes lo diferencian del amplio trabajo en liderazgo de mujeres que actualmente se lleva a cabo en el sector del desarrollo y privado. *En primer lugar*, un enfoque de LTDM apoya el criterio de que **tanto hombres como mujeres, de toda condición, puedan ser defensores y líderes de la justicia de género y los derechos de las mujeres** (tanto de manera individual como en el interior de sus organizaciones y redes). Trabajando de modo creativo con diversos aliados dentro de y entre los distintos sectores, con la interseccionalidad en mente, ha demostrado ser un elemento *crítico* para lograr los derechos plenos de las mujeres. *En segundo lugar*, tiene un claro objetivo final, que más personas activistas, líderes y organizaciones trabajando juntas explícitamente **para promover una agenda de los derechos de las mujeres**. Priorizamos la promoción de una agenda de los derechos de las mujeres (en vez de una agenda más general en justicia social) porque la experiencia de transversalizar el género nos ha enseñado que, a no ser que expresemos *explícitamente* nuestro objetivo final de igualdad de género, los cambios transformadores son *considerablemente* más difíciles de concebir o lograr. *Más aún*, un enfoque de LTDM también nos ayuda a madurar nuestro apoyo a programático para que sea un **trabajo de influencia y rendición de cuentas realmente inteligente, segura y eficaz**. *Por último*, un enfoque de LTDM también ayuda a **repensar lo que entendemos por “liderazgo”**, ya que reconocemos que el activismo y el liderazgo de las mujeres nace y madura en muchos lugares: en los grupos parroquiales y de ahorro; impulsando la respuesta a situaciones de

emergencia; ante el cambio climático o al ser activistas por la justicia; en comités y redes; desde el liderazgo de la comunidad o el consejo de personas ancianas; así como en procesos políticos formales y más visibles. Un enfoque de LTDM nos ayuda a prestar mayor atención a la *calidad, igualdad e inclusión* de nuestro poder, nuestra práctica y nuestras asociaciones en cada una de estos espacios de liderazgo; reconociendo que *la forma en que trabajamos es tan importante como lo que hacemos*.

La finalidad del Marco del Programa Global sobre el Liderazgo transformador para los derechos de las mujeres es que más mujeres obtengan y ejerzan sus derechos políticos, económicos y sociales poniendo en práctica el liderazgo transformador para los derechos de las mujeres. Oxfam opina que esto se dará en la medida en que haya un mayor compromiso por apoyar el LTDM entre las personas, la sociedad civil, las organizaciones del sector privado y los gobiernos. Los programas de LTDM trabajarán en cuatro áreas primarias de efectos directos – con una quinta área transversalizada, el “CÓMO” trabajamos – que juntas conforman los cinco “pilares” de programa de LTDM:

**I. Fortalecer el conocimiento individual y las prácticas de liderazgo transformador para tener un impacto colectivo.**

**II. Fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones, redes y plataformas de derechos de las mujeres.**

**III. Apoyar la colaboración para influir en normas sociales y en procesos de toma de decisiones informales.**

**IV. Apoyar la colaboración para influir en instituciones, procesos de toma de decisiones y políticas formales, así como en su implementación.**

Y, concerniente a los anteriores cuatro pilares de programa:

**V. Promover la rendición social cuentas en todos los ámbitos de LTDM para impulsar los derechos de las mujeres.**

# INTRODUCCIÓN

El grupo de trabajo de Oxfam Internacional de Liderazgo transformador para los derechos de las mujeres (*Transformative Leadership for Women's Rights*), o LTDM, está orgulloso de poder presentar un nuevo Marco del Programa Global. Este Marco fue desarrollado para ayudarnos a implementar nuestra ambición estratégica en Liderazgo transformador para los derechos de las mujeres.

Este Marco fue desarrollado para apoyar tanto a los y las colegas que desean integrar los principios y enfoques de LTDM en programas y campañas como para quienes desarrollan programas específicos en Justicia de Género para apoyar el LTDM. Nuestra intención no es que sea un “compendio de reglas” sobre la manera en que Oxfam diseña programas, sino que más bien sea una guía valiosa y una clave práctica para personas y organizaciones socias que buscan lanzar o madurar su enfoque de programa en esta importante área. Está claro que se verá muy diferente en los muy diversos contextos en los que trabajamos. Este Marco nos recuerda el compromiso de Oxfam de apoyar la participación, el activismo y el liderazgo de las mujeres en *todas* las áreas de sus vidas tanto en la esfera económica, social, legal, cultural o política. Por lo tanto, este Marco está diseñado para ser lo más útil y adaptable a contextos locales que sea posible para quienes trabajan en promover el LTDM en todos y cada uno de los Objetivos de Cambio de Oxfam: tanto en nuestras respuestas humanitarias y de campañas como en nuestros programas a largo plazo. Tanto si trabajamos desde el prisma de la Ciudadanía Activa, el Empoderamiento Económico de las Mujeres, la Gobernabilidad, la Resiliencia o la protección y ayuda humanitaria, es esencial integrar el Liderazgo transformador para los derechos de las mujeres a todo el trabajo de Oxfam y reconocer y lidiar explícitamente con la barrera que se alza ante la participación y el liderazgo de las mujeres.

Las siguientes páginas explican claramente *qué* es el Liderazgo transformador para los derechos de las mujeres, *por qué* lo promueve Oxfam y las *lecciones aprendidas* hasta la fecha al poner en práctica el programa; e introducen una propuesta de Teoría de Cambio del LTDM, estrategias de programa y preguntas de aprendizaje, así como cinco objetivos propositivos de programa.

El Marco del Programa Global de LTDM fue desarrollado por un equipo de consultoras de *Gender at Work*<sup>2</sup> (Género en el trabajo), junto con miembros del grupo de trabajo de LTDM de Oxfam Internacional<sup>3</sup>. Se cimenta en lo aprendido durante años de una programación rica y diversa sobre LTDM<sup>4</sup> realizada con

nuestras organizaciones socias por todo Oxfam – lo que también se resume en el documento de 2015, “*TLWR Lessons Learned*”<sup>5</sup>.

**Cuándo y cómo usar este Marco:** se busca que el marco sea un punto útil de referencia en momentos claves del diseño, la revisión y la evaluación de programas, campañas y respuestas humanitarias y que se use para fortalecer nuestra propia práctica organizacional y de liderazgo. El marco está diseñado para complementar el enfoque de Oxfam en transversalización de género. Nos ayuda con formas prácticas de pensar y entender mejor CÓMO incorporar todo lo que hacemos en el trabajo de LTDM que apunta a promover la igualdad de género y nuevos estilos de liderazgo. Los cinco pilares del LTDM están íntimamente interconectados, aun cuando cada uno por su cuenta puede servir de clave a los equipos en algún momento de los ciclos de planificación e implementación. El trabajo en uno o dos de los pilares nos puede ayudar a construir las destrezas, la seguridad propia y las asociaciones que se requieren para, con el tiempo, comenzar a trabajar en los elementos más transformadores de los otros pilares.

Si estás buscando una guía para integrar el LTDM a tu **práctica individual o de equipo de gestión y liderazgo**, los pilares 1, 2 y 5 te serán muy útiles. El conjunto de herramientas, “*The Power of Gender-Just Organizations Toolkit*”,<sup>6</sup> de Oxfam Canadá brinda instrumentos y enfoques prácticos para incorporar más práctica de liderazgo transformador a tu trabajo. “*Leadership Development Pathway*” de Oxfam Internacional, en proceso, también recoge y aprovecha los principios y la práctica del LTDM en la manera de cultivar liderazgo en la organización.

Quienes que buscan una guía para integrar el LTDM a **la práctica organizacional de Oxfam y a la de nuestras organizaciones socias**, o aquellos que quieren fortalecer la justicia de género, con **Oxfam como coordinador y mediador** en varios sectores, hallarán los pilares 2, 3 y 5 sumamente útiles. El conjunto de herramientas “*The Power of Gender-Just Organizations Toolkit*”, ya mencionado, y la reciente *TLWR Research Backgrounder*<sup>7</sup> también ofrecen incontables ejemplos prácticos.

Si buscas una guía para integrar el LTDM a **programas**, los cinco pilares te serán relevantes. El documento de Oxfam de 2015, *TLWR Program Learning*<sup>8</sup>, y el sitio web “*Raising Her Voice*”<sup>9</sup> también están llenos de ejemplos de programas de LTDM en la práctica. Para personas y organizaciones socias en acción humanitaria, “*Gender Leadership in Humanitarian Action*” es un recurso exhaustivo para el trabajo transformador en género y LTDM en respuestas a emergencias.

Este Marco del Programa Global también pasó por un proceso de validación realizado por diversos equipos regionales y de país, así como por otros actores clave, internos y externos, con pericia en el LTDM; ahora puede ser usado por cualquier equipo u organización social de Oxfam que quiera desarrollar su trabajo y su pensamiento en el LTDM. Además, agradeceríamos sus comentarios sobre *cómo* usaron este Marco para apoyar a su trabajo, y sobre cómo podríamos, como grupo de trabajo de LTDM, *hacer más* para seguirlo fortaleciendo.



# CONTEXTO EXTERNO PARA FORTALECER EL LTDM

El mayoría de la comunidad de desarrollo por fin acepta lo que los defensores de los derechos de las mujeres han sabido durante años: que los movimientos autónomos de mujeres del mundo han sido vitales en lograr los derechos de las mujeres. Fueron los que institucionalizaron ideas, valores y principios feministas en normas internacionales. Estos valores feministas incluyen los siguientes criterios:

- Lo personal es político; las temáticas que se consideraban privadas (p. ej. la sexualidad, la división del trabajo en el hogar por género, la violencia doméstica) son políticas. La responsabilidad de su transformación recae en la sociedad en pleno, no en la persona. Estas creencias y estos valores que queremos ver en todo el mundo deben reflejarse en cómo vivimos nuestras propias vidas.
- Las transformaciones individuales y sociales se hallan interconectadas.
- No hay justicia social si no se empodera a las mujeres.
- Las relaciones desiguales de poder en términos de género deben ser transformadas; se debe empoderar a las mujeres y a las personas de otros géneros marginados.
- Todas las formas de exclusión y opresión (p. ej., por razón de edad, casta, clase, identidad y orientación sexual, discapacidad) están interconectadas y deben ser transformadas.
- El liderazgo transformador para los derechos de las mujeres y el cambio transformador no pueden darse sin hacer partícipes y comprometer estratégicamente a hombres y niños.
- Los procesos y las estructuras decisorias deben ser democráticas<sup>10</sup>.

Específicamente, la acción colectiva que parte de afirmaciones feministas como éstas ha catalizado la acción gubernamental en todo mundo y ha sido un factor decisivo en el desarrollo de políticas que impulsan los derechos de las mujeres y comportan cambios de actitudes, creencias y normas sociales generalizadas.

La investigación de 40 procesos de paz desde fines de la Guerra Fría mostró que allí donde grupos de mujeres influyeron considerablemente en los procesos de negociación, las probabilidades de alcanzar un acuerdo fueron mucho mayores que cuando los grupos de mujeres influyeron poco o nada. De hecho, en estos casos casi siempre se llegó a un acuerdo y su implementación fue más probable<sup>11</sup>. Sin embargo, aún en las *organizaciones de la sociedad civil* hay una profunda inquietud de que las normas de la "industria" internacional del desarrollo, al favorecer una mentalidad de corto plazo que se enfoca a planificar "proyectos" a corto plazo, obstaculice la práctica del liderazgo transformador y la construcción de movimientos. Las inquietudes por la estabilidad organizacional, en particular entre organizaciones de derechos de las mujeres, es apremiante ante una financiación incierta y más restringida.

A una masa crítica de mujeres lideresas políticas se les atribuyen logros tangibles a la hora de aumentar la asequibilidad a servicios como el agua, la educación y el cuidado de la niñez. En la mayoría de las regiones del mundo, la proporción de escaños ocupados por mujeres se duplicó entre 2000 y 2014. Sin embargo, las mujeres seguían ocupando, aproximadamente, solo uno de cinco escaños en las cámaras alta y baja y continuaban encontrando obstáculos significativos en funciones oficiales y en cargos decisorios. Las instituciones políticas a todo nivel suelen caracterizarse por normas patriarcales arraigadas y por ser dominadas por hombres. Aunque algunas mujeres desafían estas normas y defienden los derechos de las mujeres, la mayoría se doblega para encajar en estas normas masculinas<sup>12</sup>. Más aún, las mujeres elegidas no necesariamente comparten o sirven los intereses de otras mujeres. El prejuicio de género hacia las mujeres en posiciones de liderazgo, como en la representación política, afecta directamente su habilidad de ejecución<sup>13</sup>. Entre las formas de prejuicio están la exclusión intencional y las formas menos evidentes, como el hecho de que las mujeres no sean vistas como lideresas, que se les asigne funciones y responsabilidades según su género antes que según sus destrezas y capacidades, y que haya una falta de ejemplos de lideresas. Con la posible excepción de los sistemas en los que las decisiones se consensuan, la legitimidad y autoridad de las representantes en cuanto lideresas suelen ser socavadas por normas que subestiman su participación<sup>14</sup>.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por las Naciones Unidas comprometen a los Estados a “*velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de decisiones en la vida política, económica y pública*”. Quienes promueven los derechos de las mujeres y la igualdad de género están comprometidos a cubrir los costes y a dar los recursos adecuados a las políticas, las estrategias y los planes nacionales de igualdad de género en todos los sectores del gasto público vinculados a los ODS. Recalcan la importancia de las asociaciones con múltiples actores para garantizar que las instituciones y organizaciones de derechos de las mujeres cuenten con recursos adecuados a todos los niveles para impulsar la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y los derechos de mujeres y niñas<sup>15</sup>.

Estos acuerdos podrían ser factores importantes para movilizar el desarrollo comunitario en general, pero, ¿qué se precisará para implementarlos y para fomentar la transformación en vez de seguir con más de lo mismo? Tanto en la esfera formal como en la informal queda mucho por hacer para asegurar un liderazgo que dé pie a una transformación personal y colectiva, que haga frente activamente a las desigualdades del poder y que ofrezca alternativas. El liderazgo transformador necesita un mayor apoyo que activamente impulse los derechos de las mujeres; por ejemplo, comprendiéndose con los *contextos y procesos* en los que se da el liderazgo y fortaleciendo ambientes propicios para que este liderazgo tenga éxito entre un rango más amplio de actores, sectores e instituciones clave<sup>16</sup>. Entonces podremos aprender sobre las posibilidades de profundizar y acelerar el ritmo del cambio de los derechos de las mujeres y, en última instancia, de los de todas las personas marginada y oprimida por razón de su identidad social.

El trabajo de Oxfam en LTDM con las organizaciones socias de toda la confederación nos brindó un aprendizaje enriquecedor sobre los principios y las prácticas del QUÉ y del CÓMO se requieren para programar el LTDM de modo eficaz, entre ellas:

- El LTDM trata básicamente de promover una agenda de los derechos de las mujeres para conseguir un cambio transformador para la justicia de género. Trasciende a la visión la *cantidad* de mujeres en posiciones de liderazgo y se focaliza en el poder para fortalecer la *calidad* e intención de ese liderazgo.
- Ello implica un firme apoyo al liderazgo *colectivo* que promueve los derechos de las mujeres, para conseguir una más segura y eficaz influencia en los movimientos de mujeres y con aliados en otros sectores críticos.
- En el ámbito personal, requiere apoyo para desarrollar las destrezas técnicas de las lideresas y su habilidad de influir, negociar y construir consenso, aprovechando lo mejor de nuestro análisis y de nuestras técnicas y estrategias de gobernabilidad para apoyar el cambio transformador.

- También significa prestar atención a la política y la práctica del poder; repensando el liderazgo y modelando y apoyando estilos de liderazgo más igualitarios e inclusivos en cuanto personas, movimientos y organizaciones. Inclusive en Oxfam y en nuestras organizaciones socias.
- Pero el LTDM también trata de comprometer más eficazmente a los hombres como socios y líderes por los derechos de las mujeres.
- Por último, sabemos que no podremos hacer nada de lo anterior si no transformamos los sistemas y las instituciones políticas, económicas y sociales con las que trabajamos, creando el ambiente propiciador que la igualdad de género y los derechos de las mujeres necesitan para vivir y respirar.



# OXFAM: LECCIONES APRENDIDAS Y VALOR AGREGADO

Tanto en el objetivo de cambio en Justicia de Género, dedicado al progreso de los derechos de las mujeres, como en sus otros objetivos de cambio basados en derechos y orientados a acabar con la pobreza, Oxfam prioriza el apoyo para construir capacidades en las organizaciones de personas empobrecidas y se enfoca en particular en el liderazgo de las mujeres y en las actitudes y creencias sobre el género. Estas organizaciones trabajan en una variada gama de temáticas, desde la justicia económica hasta la violencia contra las mujeres, la repuesta humanitaria y la ciudadanía activa. Como parte de sus objetivos complementarios sobre ciudadanía activa y justicia de género, Oxfam alienta a mujeres, jóvenes, personas de comunidades indígenas y otros grupos marginados y discriminados a participar e influir en los procesos de decisión que afectan a sus vidas; a luchar por el liderazgo político, y a ayudar a las mujeres a ocupar posiciones clave de poder e influencia, tanto en comunidades como en organizaciones, brindando liderazgo transformador para apoyar los derechos de las mujeres. Oxfam está comprometido a lograr que más mujeres y hombres, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado, y gobiernos participen activamente en impulsar el liderazgo de las mujeres y sus derechos, y la justicia de género, y contribuyan a eliminar la violencia contra las mujeres. Para ello, es preciso estrategias que impulsen el LTDM como elemento troncal para lograr la justicia de género y otros objetivos.

Desde que la confederación estableció la Justicia de Género como un objetivo de cambio, en 2008, Oxfam presta una mayor y más explícita atención en la construcción de liderazgo y la acción colectiva a partir de muchos de los valores y principios feministas ya enunciados. Por ejemplo, a nivel individual y comunitario ha apoyado el desarrollo del liderazgo de mujeres de base a *"Raising Her Voice"* (Alzando su voz), un programa en el que participan 17 países extensamente documentado que tuvo resultados significativos, más allá del liderazgo político de las mujeres, al abordar una transformación personal y colectiva, enraizarse en contextos específicos y fomentar coaliciones innovadoras que crearon ambientes propiciadores para el éxito del liderazgo de las mujeres. A nivel organizacional, el Programa *"Engendering Change"* (Generando cambios) de Oxfam ha apoyado el desarrollo de capacidades de organizaciones de justicia de género en Centroamérica y Cuba, el Cuerno de África, África Oriental y África Austral. El programa mostró que estas organizaciones programan mejor y con más eficacia cuando se dedican a crear capacidades en líderes y líderes comunitarios;

entienden el contexto en el que trabajan y las posibilidades de colaboración; y cuando participan en la reflexión y el aprendizaje a lo interno y a lo externo<sup>17</sup>.

Este Marco del Programa Global parte de lecciones aprendidas de los propios enfoques y estrategias de programa de Oxfam para impulsar el liderazgo transformador para los derechos de las mujeres e incorpora lecciones aprendidas por otras organizaciones de vanguardia<sup>18</sup>.

## 1. LECCIONES APRENDIDAS: ENFOQUE DE PROGRAMA

- **Un doble enfoque ayuda a incorporar amplitud y profundidad:** Se necesita dar apoyo a organizaciones autónomas de mujeres (que se sabe son importantes a la hora de establecer una agenda más transformadora) a la par que se ayuda a las mujeres a ejercer mayor influencia en instituciones convencionales y a los hombres a actuar en favor de los derechos de las mujeres.
- **Es importante un diseño de programa de aprendizaje flexible y adaptable:** El terreno de la transformación es un cambio complejo que habitualmente requiere de experimentación e innovación y no de un enfoque genérico. Sea como enfoque de programa o como estrategia, la flexibilidad para adaptarse en tiempo real a temáticas emergentes y a cambios en el contexto es importante, en particular porque muchas organizaciones socias de Oxfam trabajan en estados frágiles y escenarios de conflicto. Sin embargo, esto necesita conectarse al trabajo a largo plazo, menos atractivo pero *crítico*, de las organizaciones de derechos de las mujeres para así capacitar y tutelar a mujeres y hombres en la reivindicación de sus derechos y en entender y responder a temáticas estructurales y prácticas de justicia de género que afectan su quehacer cotidiano.
- **Los fondos flexibles y de "innovación" deben tomarse en cuenta:** La financiación a organizaciones para que experimenten es una excelente vía para inyectar la financiación flexible que tanto se necesita, en particular en organizaciones de derechos de las mujeres. Éste es un desafío, dado el actual clima menguante de fondos sin restricciones, pero se ha demostrado que produce efectos directos importantes.

- **Las medidas de gestión deben reflejar la naturaleza transformadora del cambio:** Una importante práctica actual es el desafío ante prácticas de gestión, relaciones jerárquicas y estilos tradicionales de liderazgo que son parte del orden establecido y que privilegian los resultados tangibles y de control, aún en organizaciones de derechos de las mujeres. Para ello es preciso experimentar; nuevas maneras de pensar, ser y hacer de otra forma y maneras de lidiar con el conflicto y la reacción violenta.
- **El liderazgo usado como punto de partida ayuda a superar el desarrollo aislado:** Porque va más allá de una estrecha orientación sectorial, el enfoque en liderazgo ayuda a superar los silos que son aparentes en mucho del trabajo en género, en parte porque lo suelen dirigir organizaciones de derechos de las mujeres que adoptan un enfoque más holístico de la igualdad de género.

## 2. LECCIONES APRENDIDAS: ESTRATEGIAS DE PROGRAMA

### A. Financiación y fortalecimiento de la capacidad institucional

- **Construcción de capacidades y apoyo organizacional:** En muchos lugares Oxfam se afana en construir capacidades de análisis y estrategia de género entre las organizaciones socias. El *feedback* de las organizaciones socias a una encuesta de satisfacción resaltó que "Oxfam debería incrementar su apoyo a programas de desarrollo que impulsen el liderazgo de las mujeres e incrementar la financiación para programas y proyectos que impulsen la igualdad de género"<sup>19</sup>. El desarrollo de capacidades es particularmente crucial a nivel de base.
- **Una transformación profunda precisa tiempo:** Los horizontes de financiación a corto plazo llevan a orientarse hacia proyectos de fortalecimiento del liderazgo que suelen ser contrarios a la noción de que para apoyar el cambio transformacional de personas y grupos se precisa de atención y de tiempo. De tres a cinco años parecen ser lo mínimo que se requiere para ver emerger cambios y enraizarse en la práctica.
- **Las oportunidades económicas pueden fortalecer los efectos directos del liderazgo:** Quizás sea importante incluir la generación de ingresos entre los objetivos para las mujeres, junto al fortalecimiento del desarrollo del liderazgo transformador. Esto también forma parte de "conocer a las personas tal cual son y están" al aprovechar su desarrollo personal (y satisfacer sus necesidades básicas) para trabajar en pos de un cambio más sistémico.
- **Valor agregado:** En este Marco del Programa Global hay varias formas en las cuales Oxfam puede aprovechar sus programas y fortalezas para asumir estas lecciones y experiencias de programa.

### B. La acción y el aprendizaje entre iguales

- **El dar cabida a la construcción de conciencia feminista cimenta el trabajo:** El enfoque "reductivo e instrumental" para fortalecer el liderazgo de las mujeres puede superarse dando cabida a espacios de reflexión para un aprendizaje individual y colectivo que esté arraigado en valores y prácticas feministas transnacionales.
- **La práctica traduce en acción los principios del liderazgo transformador:** No hay un modelo único ni una sola caja de herramientas para fortalecer el liderazgo transformador, pero hay numerosas prácticas documentadas para modelar el propósito y los valores feministas usando el liderazgo por los derechos de las mujeres. La mentalidad de aprendizaje ayuda a poner esto en perspectiva.
- **Reflexión y aprendizaje:** Oxfam lleva décadas aportando conocimientos sobre género y desarrollo. Los Polos de Conocimiento de Oxfam en Ciudadanía Activa, Empoderamiento Económico de las Mujeres en Agricultura, y Violencia contra las Mujeres pueden contribuir a una nueva mentalidad entre el liderazgo por los derechos de las mujeres y otros efectos directos del desarrollo.
- **El desarrollo de liderazgo para las mujeres no debe detenerse cuando llegan a posiciones decisorias:** Es crítico seguir apoyando a las mujeres una vez que ingresan a la política formal, para mantener la conexión con aliados en la sociedad civil y así mejorar los efectos directos de su trabajo político. Sin embargo, no se dispone de ese apoyo. Se necesita continuar promoviendo las oportunidades de aprender a desarrollar el liderazgo, en particular porque las exigencias que se les plantean a las lideresas van variando.
- **El compartir conocimientos:** Los principios y las prácticas feministas en Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (MEAL por su sigla en inglés) establecidas en Oxfam significan que estamos en una buena posición para ofrecer una comprensión profunda de la manera de medir el cambio transformacional y su evidente efecto, y así visibilizar más los efectos directos de la construcción de liderazgo y del poder colectivo a favor de los derechos de las mujeres.

### C. Trabajo en redes y construcción de colaboración y coaliciones

- **La colaboración es una estrategia importante que no tiene recursos suficientes:** Se ha prestado poca atención a la construcción de las destrezas requeridas para que funcione la colaboración entre las personas dentro de las organizaciones

de derechos de las mujeres, y entre las propias organizaciones. Es importante diseñar enfoques que continuamente ofrezcan oportunidades de construir relaciones de confianza, apertura y aprendizaje constante como parte del trabajo en organizaciones, redes y, con el tiempo, –movimientos en pos de los derechos de las mujeres.

- **Poder de convocatoria:** En muchos lugares Oxfam cumple un papel destacado en la construcción de alianzas extensas; creando espacios para trabajar en red, debatir y ejercer influencia; y apoyando a movimientos sociales en un amplio espectro de sectores para elaborar agendas y acciones colectivas en común a nivel local, nacional, regional y mundial. Las organizaciones socias desean que Oxfam apoye más la construcción de alianzas con otras organizaciones nacionales y que financie de manera más decidida el trabajo de cabildeo e incidencia política<sup>20</sup>.
- **Ejercer influencia en otros donantes y en las ONG:** Con su marca, perfil y reputación entre los donantes y las ONG, Oxfam tiene el poder de influir en donantes para incrementar su apoyo a la organización de los derechos de las mujeres en general y del LTDM en particular. Una estrategia para conseguirlo es que Oxfam compita por grandes partidas de financiación que puedan redirigirse a las organizaciones de derechos de las mujeres y a la programación que apoya los objetivos transformadores a largo plazo. Otra estrategia es que Oxfam diseñe formas más equitativas de entregar trabajo básico con el sector en general, un ejemplo de lo cual es la introducción del equilibrio de género entre equipos que distribuyen alimentos en primera línea en Sudán del Sur, lo cual tuvo un efecto positivo *inmediato* en la cantidad de mujeres a las que llegó la ayuda alimentaria.
- **Amplitud y alcance:** El trabajo de Oxfam abarca los ámbitos humanitario, de desarrollo y las campañas, otorgando a la confederación la habilidad de desarrollar una conciencia colectiva de la importancia del liderazgo transformador a la hora de impulsar los derechos de las mujeres, ya sea respecto a acabar con la violencia contra las mujeres, a poner servicios básicos a su disposición, a asegurarles el derecho a ser escuchadas, a gozar de seguridad y dignidad en crisis humanitarias, o a la justicia alimentaria.

#### D. Iniciativas de incidencia política y rendición social de cuentas

- **Un compromiso con la interseccionalidad<sup>21</sup>:** Todo tipo de discriminación y marginación, no solo aquél en razón del género, deberá considerarse en el análisis de poder y en los enfoques transformadores. Es importante explicitar estrategias específicas para construir liderazgo transformador entre, por ejemplo, mujeres jóvenes, minorías raciales y étnicas y mujeres de LGBTI.

- **La dinámica del hogar influye en el liderazgo:** Está claro que se debe prestar mucha más atención a las relaciones de género *dentro* del hogar a la vez que se enfoca el aspecto de "la participación política de las mujeres" del LTDM.
- **Una masa crítica es necesaria:** No es realista pensar que todas las personas que son miembros de una organización o sociedad interiorizarán los valores asociados al LTDM, ni siquiera entre organizaciones que se fundamentan en valores. Sin embargo, una masa crítica comprometida en la transformación de los valores en acción es importante, como también lo son las estrategias para conocer a las personas tal como son y están, lo cual les reta a hacer un cambio profundo de efecto colectivo.
- **Haciendo partícipes a los hombres y vinculándolos estratégicamente:** Para lograr la justicia de género, los hombres tienen que ser parte de la solución. Para el LTDM es crucial interactuar con hombres y niños mientras se los involucra en relaciones, normas y estructuras de género.
- **Incluyendo a jóvenes y trabajando estratégicamente con la juventud:** En casi toda sociedad la juventud está por lo general más abierta al cambio, incluso a adoptar roles de liderazgo transformador.

### 3. MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE (MEAL)

*"El cambio transformacional es un cambio duradero, sistémico y sostenible que desafía estructuras, culturas e instituciones que mantienen la desigualdad y la injusticia en el orden establecido"*

Marco de Programa de Oxfam

Oxfam busca contribuir al cambio transformacional apoyando a personas y comunidades para desafiar al poder de forma equitativa e irreversible y así alcanzar la plena consecución de los derechos de las mujeres. Una expresión de nuestro compromiso con la transformación es nuestro afán por poner estos derechos al centro de todo lo que hacemos; es parte central de nuestro enfoque de desarrollo en función de derechos y se nutre del feminismo. Esto significa que los enfoques de MEAL deben mostrar los aportes de Oxfam al cambio y a la forma en que se dieron estos cambios. De modo que en el marco del LTDM, los sistemas y enfoques de MEAL deben desafiar las estructuras de poder, permitirnos aprender de nuestros errores y logros, desafiar supuestos subyacentes e inquirir "la razón" de los cambios.

Esta clase de cambio transformacional para los derechos de las mujeres es complejo e impredecible y puede darse de muchas maneras. Como con otras formas de complejo cambio social, los cambios en las relaciones de género suelen ser multifacéticos y no ser lineales. Lo que funciona en un contexto podría tener un efecto contrario en otro. El cambio también puede ser impredecible. Para desarrollar una hipótesis de los resultados de una intervención se debe comprender bien el contexto y la comunidad, pero rara vez se pueden predecir los efectos directos con exactitud. Es más, cambios que en un inicio aparentan ser positivos parecen erosionarse con rapidez. La ardua victoria obtenida por los miembros de una comunidad para los derechos de las mujeres a la tierra quizás conlleve reacciones violentas contra los activistas o un aparente incremento de la violencia contra las mujeres. Estos factores son habituales en procesos de cambio social y así los deben reflejar los sistemas de MEAL, los cuales deben ayudar a rastrear el progreso y los logros, y captar los efectos negativos, la resistencia, la reacción y los efectos directos inesperados.

Para ayudar a guiar a MEAL hacia LTDM y para explicar dónde y cómo ocurre el cambio se sugieren ejemplos de preguntas de MEAL por períodos de corto, mediano y largo plazo. La intención de esta lista, aun sin ser exhaustiva, es brindar sugerencias.

### **EL CAMBIO TRANSFORMACIONAL ENTRAÑA MÁS RIESGOS: EL LTDM Y LA VIOLENCIA CONTRA QUIENES DEFIENDEN LOS DERECHOS HUMANOS DE LAS MUJERES**

*La prevalencia de la cultura patriarcal predominante en Latinoamérica hace que las mujeres defensoras enfrenten riesgos y agresiones específicas, ya que en su acción desafían normas culturales, religiosas y sociales.*

*El tipo más frecuente de agresiones contra las mujeres defensoras son: intimidación y hostigamiento psicológico (21%), amenazas y ultimátum (16%), calumnias y campañas de desprestigio (9%), uso excesivo de fuerza (6%), criminalización y detención ilegal (8%). Las defensoras más agredidas fueron quienes defienden la tierra y territorio y le siguen quienes acompañan a víctimas de la violencia de género.*

*“El riesgo de defender”, Oxfam octubre 2016.*

# TEORÍA DE CAMBIO Y NARRATIVA

La teoría de cambio de Oxfam y su modelo lógico sobre el liderazgo transformador para los derechos de las mujeres (véase la página 13) parten de las creencias y experiencias centrales del apoyo dado al cambio transformacional en las vidas de mujeres y hombres al desafiar los desequilibrios de poder en función del género y de otras identidades. Oxfam cree que el cambio transformacional surge de la interacción entre ciudadanías activas y Estados responsables, de una redistribución de poder en la sociedad, de alianzas horizontales y verticales entre organizaciones, y de una evidencia sólida para argumentar el cambio.

La justicia de género es un objetivo central de la teoría de cambio de Oxfam, y el enfoque y la estrategia claves para lograrla son la construcción del LTDM a todo nivel (personal, interpersonal, organizacional, de movimiento y de la sociedad entera). Oxfam busca promover las organizaciones de mujeres y el liderazgo transformador en todo su trabajo<sup>22</sup>. Este compromiso se enraíza en la comprensión de que los derechos de las mujeres se logran mejor tanto con la acción y el poder individual y colectivo de las mujeres como con la movilización de otros. Con tal fin, Oxfam recalca en particular la ayuda para fortalecer la capacidad y el liderazgo de las organizaciones de derechos de las mujeres.

No hay un enfoque único para un cambio tan complejo y hay mucho por comprender sobre el modo de profundizar en las prácticas del LTDM, aún en las propias organizaciones de derechos de las mujeres. Se precisa entender mejor hasta dónde puede integrarse el liderazgo transformacional, que beneficia a los derechos de las mujeres en varios contextos, con las estructuras y prácticas de las organizaciones convencionales, con los movimientos que apoyan y con las instituciones políticas. Como tal, la propuesta de "teoría de cambio" del Marco del Programa Global enmarca un conjunto de hipótesis sobre las preguntas clave que hacen Oxfam y las organizaciones socias sobre la forma de lograr los derechos políticos, económicos y sociales de las mujeres, y sobre el rol del liderazgo transformador para lograr estos derechos. Un enfoque tal se guía por los principios feministas de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (MEAL) y por una teoría de aprendizaje emergente<sup>23</sup>. Las preguntas de MEAL están incorporadas en cada área de efecto directo del programa, y se incluye un enfoque de MEAL casi al final del documento.

Se propone usar este Marco del Programa Global y las preguntas orientadas al aprendizaje para nutrir y guiar los programas de país en las etapas iniciales de diseño de programa, y mientras estos van implementando, monitoreando,

evaluando y aprendiendo de dichas iniciativas. Este marco seguirá modificándose en un proceso iterativo con los programas y las organizaciones socias de país conforme las iniciativas de programa son identificadas, diseñadas e implementadas. Nótese que la intención de todo este trabajo es contribuir al objetivo general de Oxfam en Justicia de Género: "Más mujeres que viven en situación de pobreza y exclusión reclaman y defienden sus derechos a través de una mayor participación y liderazgo de las mujeres y sus organizaciones. Con ello conseguiremos que la violencia de género sea mucho menos generalizada y aceptada en la sociedad."

## LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LOS DERECHOS DE LAS MUJERES MARCO DEL PROGRAMA GLOBAL

**Objetivo del Marco del Programa Global:** Mayor comprensión y práctica del liderazgo transformador para los derechos de las mujeres en los programas de Oxfam en toda la confederación.

### Hipótesis programática:

- La mayor comprensión y práctica del liderazgo transformador contribuirá a lograr los derechos económicos, políticos, sociales y culturales de las mujeres mediante el trabajo de Oxfam.

### Pregunta de aprendizaje:

- A partir de lo que ya se conoce, ¿qué se necesitará para que en toda la confederación Oxfam aumente la comprensión y la práctica del liderazgo transformador que impulsa los derechos económicos, políticos y sociales de las mujeres?

Estas hipótesis se explorarán combinando de varias formas los siguientes pilares de programa, dependiendo del contexto:

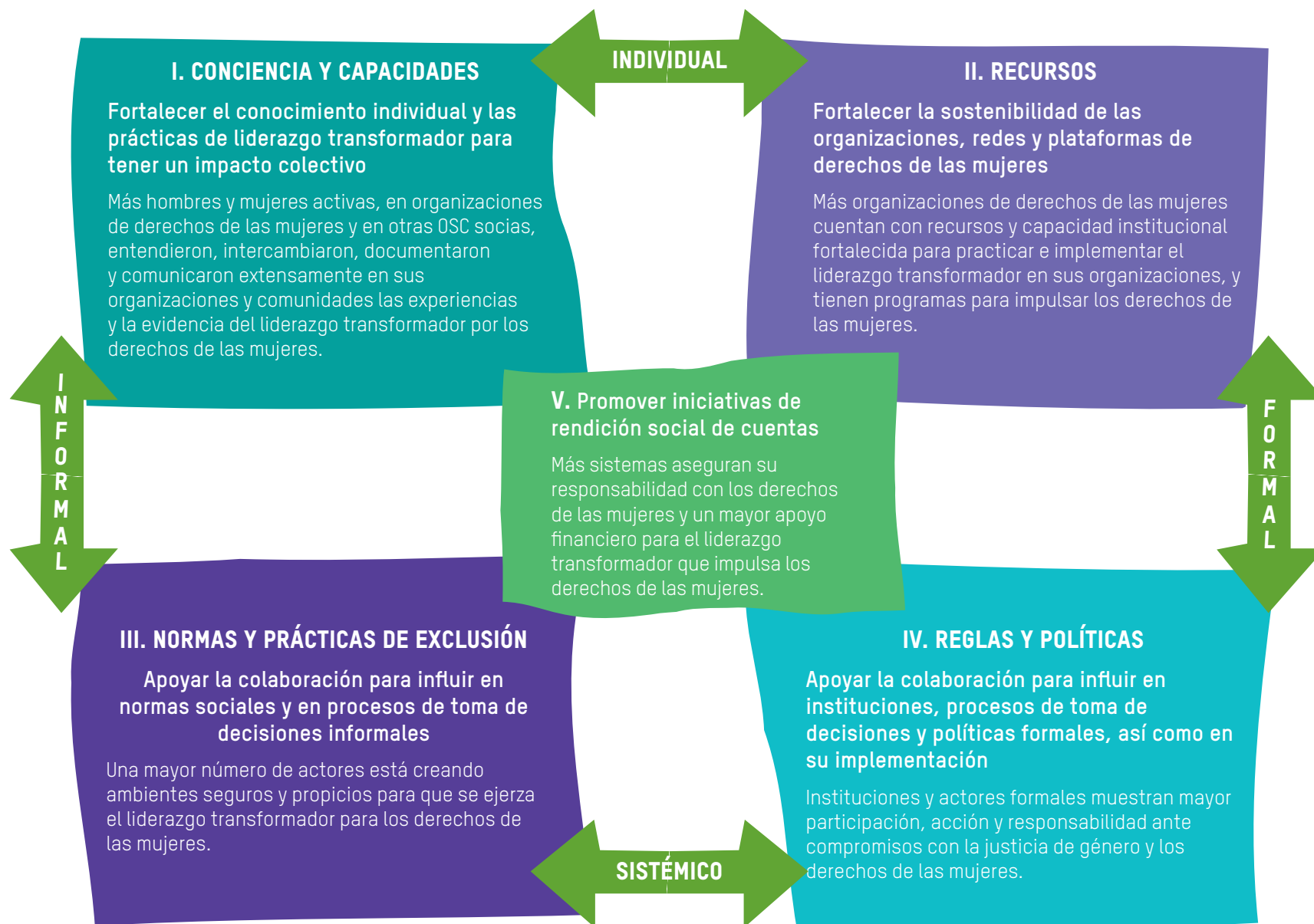
- I. Fortalecer el conocimiento individual y las prácticas del liderazgo transformador para tener un impacto colectivo.
- I. Fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones, redes y plataformas de derechos de las mujeres.
- II. Apoyar la colaboración para influir en normas sociales y en procesos de toma de decisiones y políticas informales, así como en su implementación.
- III. Apoyar la colaboración para influir en instituciones, procesos de toma de decisiones y políticas formales, así como en su implementación.

En lo que concierne a los cuatro pilares ya mencionados:

- IV. Promover la rendición social de cuentas en todo trabajo de LTDM para impulsar los derechos de las mujeres.



## LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LOS DERECHOS DE LAS MUJERES: ¿EN DÓNDE SE NECESITA CAMBIO Y QUÉ NECESITA CAMBIAR?



## I. FORTALECER EL CONOCIMIENTO INDIVIDUAL Y LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA TENER UN IMPACTO COLECTIVO



Louise Nyiranolozzi, de 42 años, es la presidenta del comité de higiene y miembro del foro de mujeres.  
Foto: Eleanor Farmer / Oxfam



## I. FORTALECER EL CONOCIMIENTO INDIVIDUAL Y LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA TENER UN IMPACTO COLECTIVO

Con demasiada frecuencia los programas de desarrollo del liderazgo se enfocan en cursos de capacitación únicos o a corto plazo sin considerar resultados sostenibles. No se involucran con la dinámica de poder en la que se da el liderazgo, no logran dar lugar a procesos profundos y más duraderos de transformación ni continúan apoyando a quienes obtienen poder con su posición (por ejemplo, un cargo oficial). Con este Marco del Programa Global, Oxfam se valdrá de su apoyo a organizaciones socias que ya trabajan (o quieren trabajar) regularmente para fortalecer la conciencia, el conocimiento y la capacidad individual de poner en práctica valores feministas en sus organizaciones en pos de un efecto colectivo en los derechos de las mujeres.

### CONSTRUYENDO CONOCIMIENTO INDIVIDUAL – GUATEMALA

*“Necesitamos educación política; de lo contrario, una vez logremos dialogar y empiecen a hablarnos de cosas como presupuestos municipales, será como saltar de un avión sin paracaídas. Si están hablando de infraestructura, tengo que saber de infraestructura. Si están hablando de derechos territoriales, tengo que saber de derechos territoriales.”*

Acorde con nuestro objetivo de cambio “El derecho de las personas a ser escuchadas”, nuestro trabajo en LTDM busca ayudar a integrar mejor la pericia de gobernabilidad que adquirimos a los enfoques y las estrategias que usan activistas y lideresas por los derechos de las mujeres. Esto implica apoyar a lideresas a desarrollar las destrezas más complejas, como por ejemplo resolver conflictos, negociar, construir consenso y herramientas de rendición social de cuentas;

herramientas que necesitan para navegar por el poder y para influir con más eficacia (véase la Sección 5 para mayores detalles).

Algunas organizaciones descubrieron que les toma por lo menos tres años incorporar completamente las prácticas del liderazgo transformacional para los derechos de las mujeres. Esto entraña participar en un proceso continuo (que incluye capacitación, acompañamiento, aprendizaje entre pares y/o tutoría para personas y grupos) para construir conciencia y confianza propias, conocimiento de derechos y análisis del poder. También supone encontrar formas apropiadas y seguras de apoyar a activistas, lideresas y a sus defensores para que rindan cuentas a sí mismas y a otros de sus principios, políticas y práctica de LTDM. Es probable que estos procesos duren más, dependiendo del contexto, los tipos de organizaciones y su grado de compromiso con LTDM.

Los principios esbozados en relación a **incrementar la responsabilidad organizacional** de CÓMO realizamos nuestro activismo y liderazgo de LTDM también se aplican a este segundo pilar. Prestar más atención a la *calidad e inclusión* del activismo y liderazgo de mujeres individuales y sus aliados hombres en a la *práctica* de su propio poder es parte fundamental de un enfoque de LTDM y es crucial para un activismo y liderazgo eficaz y sostenible para los derechos de las mujeres. La habilidad de los y las activistas del LTDM de “predicar con el ejemplo” e inspirar a otros modelando otro enfoque y otra calidad de liderazgo transformador es un rasgo importante de la manera en que los líderes movilizan a otras personas para unirse con el objetivo de conseguir una acción y un efecto más colectivo. Pero esto también incluye nuestra habilidad de desafiar y cambiar, de modo seguro pero eficaz, las prácticas del liderazgo de colegas, iguales y activistas del LTDM y de personas de otros sectores en donde no se suele valorar ni incluir significativamente perspectivas diferentes y diversas. Esto también significa brindar apoyo a los líderes de LTDM en su vida personal y profesional para que entiendan, visibilicen y desafíen las barreras que se alzan ante su activismo y liderazgo.

### CAMBIOS INDIVIDUALES EN POS DEL EFECTO COLECTIVO – NEPAL

*“Cuando hace unos años visité sus aldeas, estas mujeres se cubrían el rostro cuando les pedía su opinión. Ahora, tras uno o dos años, las cosas cambiaron por completo. Ahora tengo que prepararme bien antes de tener una sesión de debate con ellas.”*

*Secretario del Comité de Desarrollo de Aldeas, Nepal*

También implica pedir rendición de cuentas a nuestras aliadas de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en organizaciones socias, redes y plataformas, de modo individual y colectivo, sobre su pensamiento, políticas y acciones cuando éstas contradicen o socavan los principios y la práctica del LTDM.

#### La hipótesis es que:

Si Oxfam construye conocimiento y prácticas individuales de liderazgo transformador en pos de un efecto colectivo en los derechos de las mujeres,

#### Entonces veremos el siguiente efecto directo:

Más hombres y mujeres activas, en organizaciones de derechos de las mujeres y en otras OSC socias, entendieron, intercambiaron, documentaron y comunicaron extensamente en sus organizaciones y comunidades las experiencias y la evidencia de liderazgo transformador para los derechos de las mujeres.

### Porque implementamos o facilitamos las siguientes estrategias:

- Acción y procesos de aprendizaje entre iguales que incluyen a personas de organizaciones de derechos de las mujeres, a otras organizaciones de la sociedad civil y a actores clave.
- Visibilizar y desafiar normas sociales y organizacionales que discriminan por razón de género.
- Participar en iniciativas para desarrollar nuevas normas que modelen los principios, los valores y las prácticas feministas del liderazgo transformador.
- Comunicar de manera clara, extensa y eficaz las lecciones que impulsan el liderazgo transformador para los derechos de las mujeres.
- Disponer de medios innovadores y usarlos para facilitar el intercambio de lo último en ideas, desafíos y lecciones (p. ej., debates, artículos y espacios de encuentro *online*).
- Fortalecer el conocimiento sobre derechos políticos, cívicos y humanos en personas que son activistas y líderes de los derechos de las mujeres, y fortalecer su habilidad de ser eficaces moviéndose entre quienes ostentan el poder y en influir sobre ellos y ellas.

### Ejemplos de preguntas de MEAL para saber si hubo algún cambio y cuál fue <sup>24</sup>

#### A corto plazo:

- ¿Informan las mujeres y los hombres que tienen más habilidad para: analizar género y poder; entender mejor sus derechos y prerrogativas básicas; mejorar su liderazgo, toma de decisiones y destrezas de confrontación respetuosa; organizar, colaborar y crear estrategias colectivas?

#### A mediano plazo:

- ¿Qué cambios se dieron en la confianza de hombres y mujeres en sus habilidades de liderazgo?
- ¿Hasta qué punto las activistas y lideresas están demostrando mayor capacidad<sup>25</sup> para influir en quienes toman decisiones y en los procesos de toma de decisiones?
- ¿Qué cambios se dieron en los intereses y las destrezas de hombres y mujeres en alinear valores y acciones feministas dentro de sus organizaciones?

- ¿Hasta qué punto están las activistas y lideresas participando e influyendo en procesos de toma de decisiones/ de rendición de cuentas informales y formales (a nivel local/subnacional/nacional)?
- ¿Hasta qué punto los planes de trabajo, prioridades, posturas políticas y campañas de aliadas/ redes de LTDM incorporan y se refieren a los propios análisis y las propias prioridades de campaña de las organizaciones de derechos de las mujeres?

#### A largo plazo:

- ¿De qué manera influye el que haya más mujeres dando ejemplo de estilos de liderazgo más eficaces e inclusivos en un ambiente que propicia que otras mujeres aspiren a ser activistas y lideresas?
- ¿Qué cambios se dieron en la seguridad que tienen los hombres en sus habilidades de desafiar el patriarcado y promover normas positivas de género y liderazgo para los derechos de las mujeres?
- ¿Cómo se lograron estos cambios? ¿Qué es lo que los propició o entorpeció?
- ¿Cuál fue el aporte de Oxfam para lograr este efecto directo?

### EL TRABAJO EN LA ESFERA PERSONAL – TERRITORIOS PALESTINOS OCUPADOS (TPO)

Se precisa una considerable inversión en tiempo, finanzas, pericia y compromiso emocional para trabajar en la esfera personal del LTDM, ignorada con tanta frecuencia en otro tipo de intervenciones. En los TPO las lideresas de cuatro organizaciones socias de mujeres en el programa de AMAL trajeron muchos retos de su trabajo de liderazgo en el complejo contexto palestino, como la falta de tiempo para la reflexión personal. Trabajaron con *Gender at Work* para tener en cuenta el vínculo entre los valores (feministas) personales y las normas organizacionales; con destrezas en una "confrontación respetuosa para seguir participando con otras personas de modo pacífico y practicar los principios del liderazgo feminista en ambientes con los que parecerían incompatibles", y sobre la forma de cambiar la "cultura profunda" de la organización, incluyendo la creación de espacios para "hablar de la propia verdad estando rodeada de normas dominantes de eficiencia y control".

## II. FORTALECER LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES, REDES Y PLATAFORMAS DE DERECHOS DE LAS MUJERES



Mujeres atendiendo a un taller de familiarización de lideresas con el Convenio 169 de la OIT - Convenio sobre Pueblos Indígenas y Tribales, 1989, para ayudarles a entender sus derechos legales.  
Foto: Tineke D'haese/Oxfam



## II. FORTALECER LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES, REDES Y PLATAFORMAS DE DERECHOS DE LAS MUJERES

Hay evidencias significativas de la eficacia con la que las organizaciones y los movimientos de derechos de las mujeres influyen en los derechos de las mujeres, así como la hay de que muchas de estas organizaciones encaran amenazas y desafíos, desde la financiación inadecuada hasta la represión o reacción violenta de origen político o fundamentalista religioso. La financiación básica y flexible de las organizaciones es particularmente escasa y pone en peligro su supervivencia y sostenibilidad. Esta situación les dificulta adaptarse a contextos en cambio y a sucesos emergentes, y aprovechar oportunidades de transformación. Debe prestarse especial atención a construir la sostenibilidad de las organizaciones, redes y plataformas de derechos de las mujeres porque están particularmente amenazadas y porque, como muestra la evidencia, un movimiento dinámico de mujeres es *el* factor que más contribuye a reformar la política de justicia de género. Nuestras evaluaciones de programa de LTDM también demuestran que es *crítica* la acción colectiva para la seguridad de las mujeres como activistas y líderes.

Además, Oxfam busca fortalecer la capacidad y sostenibilidad organizacional de los activismos por los derechos de las mujeres, con particular enfoque en los movimientos nuevos y en crecimiento<sup>26</sup>. Al promover y recaudar fondos para esta estrategia, Oxfam se esforzará por no competir con estas organizaciones y estos movimientos.

Por último, para ser sostenible, un enfoque de LTDM también reconoce la importancia de construir espacios de reflexión y rendición de cuentas; y mecanismos en y entre organizaciones, redes y movimientos de derechos de las mujeres para abordar diferencias y tensiones, si las hubiera, de modo seguro y constructivo.

Aquí es donde entra en juego nuestro principio de "responsabilidad interna" (el CÓMO trabajamos o quinto pilar) en este primer pilar de nuestro marco de LTDM, porque la atención a la *calidad, igualdad e inclusión* de nuestro activismo y liderazgo, a la *práctica* de poder por las organizaciones y sus miembros, es fundamental para la *eficacia* de la programación y de los enfoques de LTDM. También es crítico para la salud, resiliencia y sostenibilidad de la acción y de los movimientos locales y mundiales para los derechos de las mujeres. Una mayor responsabilidad interna de organizaciones, movimientos y plataformas de derechos de las mujeres es, por tanto, elemento central de un enfoque de LTDM – así como la apertura, representatividad e inclusión organizacional que se requiere para ponerlo en la práctica.

### La hipótesis es que:

Si Oxfam fortalece la sostenibilidad de organizaciones, redes y plataformas de derechos de las mujeres,

### Entonces veremos el siguiente efecto directo:

Más organizaciones de derechos de las mujeres cuentan con recursos y capacidad institucional fortalecida para practicar e implementar el liderazgo transformador en sus organizaciones y tienen programas para impulsar los derechos de las mujeres.

### Porque implementamos o facilitamos las siguientes estrategias:

- Financiación central y flexible para organizaciones y redes de derechos de las mujeres, en particular para aquellas lideradas por mujeres jóvenes y marginadas.
- Constante coaching, acompañamiento e intercambio entre iguales en la organización.
- Alineación de sistemas y estructuras para permitir el liderazgo transformador colectivo.
- Fortalecimiento de destrezas y prácticas de colaboración.
- Procesos colectivos de reflexión, acción y aprendizaje entre iguales que ayudan a sacar a la superficie y a cambiar culturas organizacionales profundas, patriarcales y opresivas.
- Fortalecimiento de prácticas de cuidado personal y colectivo como parte de la sostenibilidad organizacional.
- Fortalecimiento de las relaciones y la confianza interna de organizaciones y redes.

### EL COMPROMISO DE OXFAM CON EL LIDERAZGO FEMENINO

*“En el centro de toda la labor que Oxfam desarrolla se encuentra una teoría del cambio que establece que la interacción entre una ciudadanía activa y unos gobiernos responsables y transparentes es fundamental para el desarrollo humano. El trabajo de Oxfam se centra prioritariamente en el primero de estos dos componentes, la ciudadanía activa, desarrollando la capacidad organizativa de organizaciones de personas que viven en la pobreza, con un especial énfasis en el liderazgo de las mujeres y en el análisis de las actitudes y creencias en torno a los roles de género.”*

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



## Ejemplos de preguntas de MEAL para saber si hubo algún cambio y cuál fue <sup>27</sup>

### A corto plazo:

- ¿Cómo variaron los presupuestos de las organizaciones, redes y plataformas de derechos de las mujeres?
- ¿Cómo cambiaron los programas organizacionales de capacitación, coaching y acompañamiento? ¿Qué pasos se dieron, en la práctica, para impulsar los valores feministas en las oportunidades de contratación, capacitación, promoción y liderazgo?
- ¿Hasta qué punto rinden cuentas las organizaciones, los movimientos y las plataformas de derechos de las mujeres ante las personas que forman para de ellos y ante las personas a las que representan? ¿Con cuánta capacidad, espacio y recursos se cuenta para abordar esto con el paso del tiempo?

### A mediano plazo:

- ¿Cómo cambiaron sus políticas, estructuras y procesos organizacionales para permitir una mayor distribución del liderazgo para incluir el liderazgo de mujeres más jóvenes?
- ¿Cómo cambiaron sus políticas, estructuras y procesos organizacionales para permitir una mayor distribución del liderazgo para incluir a personas de grupos marginados o discriminados?

### A largo plazo:

- ¿Cuáles cambios se dieron en la toma de decisiones de la organización? Por ejemplo, ¿Han cambiado las personas que toman las decisiones? ¿Hay cambios en los aspectos sobre los que deciden las mujeres?
- ¿Cómo se lograron estos cambios? ¿Qué es lo que los propició o entorpeció?
- ¿Cuál fue la aportación de Oxfam para lograr este efecto?

## EJEMPLO DE PROGRAMA EN PAPÚA NUEVA GUINEA

La *"Pacific Women Initiative"* (Iniciativa de Mujeres del Pacífico) en PNG hace donaciones a las personas miembros de la red. Mientras desde la oficina de país de Oxfam se controlan las donaciones son las organizaciones socias quienes controlan las asignaciones considerable autoridad para asignarlas, lo que ha facilitado desde el patrocinio para tratados de paz entre tribus hasta actividades de extensión.

## EJEMPLO DE PROGRAMA EN ORIENTE MEDIO Y EL NORTE DE ÁFRICA

El programa AMAL en la región de MENA incluye (gracias a su visión regional) el uso de un Fondo de Innovación durante un año, con cinco asociaciones, para proyectos diseñados con el fin de responder a temáticas locales, lo que ha permitido una interacción de un activismo más informal con iniciativas de las OSC identificadas por las mismas organizaciones.

### III. APOYAR LA COLABORACIÓN PARA INFLUIR EN NORMAS SOCIALES Y EN PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y POLÍTICAS *INFORMALES*, ASÍ COMO EN SU IMPLEMENTACIÓN



26 de septiembre: Día de la despenalización del aborto en América Latina y el Caribe, derecho al aborto de las mujeres nicaragüenses.  
*Foto: Tineke D'haese/Oxfam*

### III. APOYAR LA COLABORACIÓN PARA INFLUIR EN NORMAS SOCIALES Y EN PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y POLÍTICAS INFORMALES, ASÍ COMO EN SU IMPLEMENTACIÓN

Además de cambios en la esfera individual y organizacional, Oxfam prioriza el cambio sistémico que incluye el desarrollo y la implementación de estructuras tanto *formales* como *informales*<sup>28</sup> (habitualmente invisibles).

Los programas que diseñamos y las estrategias, asociaciones y actividades requeridas para implementarlos en varios contextos (y los marcos de MEAL que se precisan para aprender de su efecto y medirlo) variarán considerablemente con el enfoque formal y/o informal de nuestro trabajo. La mayoría de los programas de Justicia de Género reconocen la importancia de trabajar con actores involucrados en *ambas* áreas para desafiar y cambiar "las reglas del juego" de manera eficaz y sostenible abriendo estos espacios e instituciones para promover mejor los derechos de las mujeres.

Una parte *esencial* de crear un ambiente propicio y positivo para el LTDM es trabajar en la esfera informal (esto es, normas y conductas formadas por la opinión pública – la escuela, los medios de comunicación y la sociedad civil; los líderes de opinión influyentes como familiares, personalidades locales, o las normas sociales y las prácticas religiosas).

#### LA PRÁCTICA DE LA INFLUENCIA EN LA ESFERA INFORMAL – NICARAGUA

Construir las capacidades de las mujeres y la juventud en la municipalidad de Chinandega para que interactúen mejor con las autoridades era el objetivo central del proyecto, pero se necesitaba poner en práctica nuevos conocimientos y nuevas destrezas para que rindiesen las inversiones. Como concluyó la evaluación: construir capacidades no solo llevar a cabo "talleres de capacitación" sino también es ofrecer la oportunidad de practicar las lecciones y los conocimientos pertinentes.

El trabajo fue implementado por la Asociación para la Supervivencia y el Desarrollo Local – ASODEL, el Movimiento Mujeres de Chinandega (MMCH) y la Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local, con el apoyo de Oxfam Intermón.

Las normas y prácticas sociales pueden impedir o facilitar la implementación de políticas y que se produzca una transformación profunda. Por ejemplo, la percepción pública del valor y la legitimidad del liderazgo de las mujeres puede "despertar o matar" el deseo de las mujeres de presentarse a elecciones. Lo mismo se aplica a los riesgos de la violencia doméstica y/o la política para las activistas, militantes y líderes, y sus aliados varones, que se pronuncian sobre temáticas de justicia de género y derechos de las mujeres. Asimismo, la cobertura mediática de las perspectivas y experiencias de las mujeres en *todas* las áreas (como los gastos en infraestructura, agricultura, minería y el ejército), y no solo en temáticas "domésticas", ayuda a visibilizar los efectos de estas temáticas en las vidas de las mujeres y empieza a demostrar el valor de un análisis más representativo.

#### TOMA DE DECISIONES EN LA ESFERA LOCAL – ARMENIA

Un efecto muy importante fue el nuevo modelo de cooperación entre las mujeres y el gobierno local y, en consecuencia, las vías formales e informales por las que las mujeres fueron incluidas en tomas de decisiones sociales y políticas en la comunidad.

Las organizaciones de la sociedad civil que influyen en otros actores clave (líderes religiosos, escuelas, sector privado) y que les colaboran también cumplen un papel importante en estos procesos para crear estos ambientes propicios:

*“Un ambiente propicio para el liderazgo transformador que impulse el derecho de las mujeres es crucial. Los líderes tienen menos probabilidad de éxito si están realizando su labor en organizaciones con estructuras, procesos y políticas opresivas. Esto es multidireccional. El liderazgo transformador beneficia y contribuye a crear el ambiente propicio para que otros lideren, con el objetivo último de hacer realidad los derechos de las mujeres y la justicia social.”*<sup>29</sup>

Oxfam tiene mucha experiencia en reunir a actores diversos para influir en normas y procesos sociales. Facilitó y medió en la creación de redes y coaliciones que pueden promover cambios transformacionales. Se precisa prestar más atención al desarrollo de liderazgo para crear colaboraciones que cultiven energía, creatividad y poder colectivos para los derechos de las mujeres como parte de un enfoque general de influencia. Se necesita prestar atención especial a la garantía de la seguridad de quienes defienden los derechos humanos de las mujeres, cuyo activismo con frecuencia se enfrenta a considerables amenazas.



### La hipótesis es que:

Si Oxfam apoya iniciativas para influir en normas sociales, en procesos de toma de decisiones informales y en políticas y su implementación,

### Entonces veremos el siguiente efecto directo:

Una circunscripción más grande de actores está creando ambientes seguros y propicios para que se ejerza el liderazgo transformador para los derechos de las mujeres.

### Porque implementamos o facilitamos las siguientes estrategias:

- Desarrollando capacidad individual y colectiva para influir y abogar de manera segura y eficaz.
- Mayor participación y representación de las mujeres en espacios informales de toma de decisiones.

### EL TRABAJO CON INSTITUCIONES CULTURALES LOCALES – UGANDA

*“En términos de liderazgo estamos trabajando bien, pero en lo que se refiere a problemas por los derechos a la tierra; las mujeres no tienen voz. [Pero] si podemos usar las instituciones culturales locales, éstas pueden aportar grandes cambios... Nuestro clan desarrolló una constitución con la ayuda y la aprobación de un abogado. Establecimos buenos procedimientos para mujeres que enviudaron... y para muchas otras cosas.”*

Anciano miembro del consejo, Norte de Uganda

- Apoyo a activistas, lideresas y defensoras de los derechos humanos y a sus aliados varones para trabajar con seguridad y sin temor, tanto de modo individual como grupal.
- Aglutinando movimientos sociales, actores políticos y organizaciones de derechos de las mujeres en torno a la justicia de género.
- Fortaleciendo oportunidades de trabajar en red y mediar en colaboraciones entre organizaciones, sectores y movimientos para construir agendas y acciones de cambio en común.

- Desafiando normas sociales negativas respecto a las funciones y capacidades de liderazgo de las mujeres en procesos políticos, y estableciendo normas nuevas y positivas.

- Interactuando estratégicamente con hombres y niños, desafiando sus funciones y responsabilidades tradicionales en la esfera privada, pública y política.
- Influyendo en políticas que tratan la discriminación de género de modo directo o indirecto (p. ej., principios constitucionales de igualdad de género, reglamentación de los medios de comunicación y legislación de Violencia Contra las Mujeres y las Niñas) y garantizando que dichas políticas se implementen.

### Ejemplos de preguntas de MEAL para saber si hubo algún cambio y cuál fue?<sup>30</sup>

#### A corto plazo:

- ¿Hasta qué punto se asocia Oxfam con organizaciones diversas que representan los intereses de las mujeres o que pueden influir en los efectos directos que concernirían sustancialmente a mujeres?
- ¿Cuáles son los tipos de organizaciones, qué área geográfica representan y qué circunscripción representan?
- ¿Cuál fue la aportación de Oxfam para lograr este efecto directo?

#### A mediano plazo:

- ¿Qué medidas se adoptaron para proteger a lideresas y defensoras de derechos humanos de modo individual y grupal?
- ¿Qué cambios pueden verse en términos de apoyo familiar a las campañas/el activismo de mujeres y hombres por los derechos de las mujeres?
- ¿Hasta qué punto ayudó el proyecto a cambiar la cobertura mediática de temas prioritarios planteados por activistas y lideresas?

### MUJERES QUE INFLUYEN EN EL ACCESO A LA ATENCIÓN SANITARIA – TÚNEZ

*“Las mujeres de las aldeas de Kef y Kasserine exigían criterios claros y transparentes de elegibilidad para las tarjetas gratuitas o rebajadas de atención a la salud, y exigían representación en la Comisión que decide sobre quién debe obtener estas tarjetas. El director del Sindicato tunecino de Solidaridad Social, después de reuniones de cabildeo, prometió responder a esta exigencia a nivel nacional (no solo en las aldeas demandantes) y incluir a representantes de ONG en el comité. Ahora estamos trabajando para asegurarnos de que el Director cumpla sus promesas y de que las propias mujeres estén representadas en la Comisión.”*

AMAL Túnez

**A largo plazo:**

- ¿Cómo trabajaron las organizaciones de derechos de las mujeres, de modo individual o en colaboración con otras, para influir en el cambio de políticas y prácticas?
- ¿Cómo ha cambiado la aceptación del liderazgo de las mujeres entre líderes culturales, tradicionales y religiosos?
- ¿Hasta qué punto cambiaron las actitudes y conductas hacia la igualdad de género entre personas determinadas de la comunidad?
- ¿Cómo cambiaron el conocimiento y las actitudes hacia los roles y las capacidades de liderazgo de los hombres y las mujeres dentro de las organizaciones?

**IV. APOYAR LA COLABORACIÓN PARA INFLUIR EN INSTITUCIONES, PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y POLÍTICAS FORMALES, ASÍ COMO EN SU IMPLEMENTACIÓN**



Foro de la Juventud sobre los derechos de la salud en Zugdid, Georgia.  
Foto: DEA/Oxfam



## IV. APOYAR LA COLABORACIÓN PARA INFLUIR EN INSTITUCIONES, PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y POLÍTICAS FORMALES, ASÍ COMO EN SU IMPLEMENTACIÓN

Cambiar instituciones y políticas implica cambios a mayor escala y esto es un factor crítico en el modo en que Oxfam entiende cómo se asegura y sostiene el cambio. Históricamente, las activistas de los derechos de las mujeres y sus aliados varones han fijado con frecuencia sus logros en igualdad de género en políticas de comités de WASH<sup>31</sup>, planes de desarrollo de aldeas, presupuestos de distrito, leyes provinciales o códigos reglamentarios de Comisiones Electorales. Este enfoque táctico en el cambio en políticas y leyes reconoce la fuerza constante a la que la igualdad de género debe enfrentarse; y la necesidad de asegurar logros, a ser posible, en leyes y políticas. No obstante estos logros llevan tiempo y a menudo deben garantizarse mediante negociaciones y concesiones estratégicas y pragmáticas para abrir puertas o proteger e impulsar el espíritu y la ambición de la legislación futura.

Una vez asegurados los compromisos, materializarlos en acciones e inversiones representa la segunda etapa crítica de la construcción del liderazgo institucional para la igualdad de género. La Sección 5 resume un enfoque del LTDM para desarrollar formas inteligentes, seguras y creativas de transformar los compromisos en acción y en recursos para la igualdad de género.

### MUJERES QUE INFLUYEN EN LAS NEGOCIACIONES DE PROCESOS DE PAZ

*La Revisión de Alto Nivel del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre la Resolución 1325 informó que "un análisis en profundidad de 40 procesos de paz desde el final de la Guerra Fría, ha puesto de manifiesto que, en los casos en que los grupos de mujeres tuvieron la oportunidad de ejercer una influencia profunda en el proceso de negociación, las probabilidades de alcanzar un acuerdo eran muy superiores que en los procesos en que esta influencia había sido escasa o nula. De hecho, cuando se contó con la participación de las mujeres y estas ejercieron una influencia amplia, las negociaciones culminaron casi siempre con un acuerdo. [El análisis (de) 181 acuerdos de paz firmados entre 1989 y 2011 (descubrió que) los procesos de paz en los que participaban mujeres en calidad de testigos, firmantes, mediadoras y/o negociadoras registraban un incremento del 20% en la probabilidad de alcanzar un acuerdo de paz que perdurase, como mínimo, dos años. Este porcentaje aumenta a lo largo del tiempo..."*

Además de la creencia fundamental de Oxfam en la importancia de la ciudadanía activa, la Teoría de Cambio de Oxfam también reconoce la función central de los Estados responsables, eficaces e inclusivos – las instituciones y los procesos formales por los cuales se toman decisiones. *"A menudo, Oxfam realiza su principal contribución como agente mediador, estableciendo vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil y los organismos gubernamentales (así como del sector privado), creando "zonas neutrales" en las que se pueden debatir los problemas y encontrar soluciones."*

Aunque la programación del LTDM ayuda a encontrar formas creativas de influir, desafiar y cambiar las "reglas del juego" institucionales y formales, nuestra experiencia también demuestra el valor de desarrollar relaciones nuevas y de mayor colaboración con quienes detentan el poder. A menudo esto implica prestar atención a la manera en que los programas conectan el sólido trabajo de LTDM en la comunidad con las demandas subnacionales y nacionales por un cambio más duradero y sistémico, abordando por tanto la "falta del centro perdido" en muchos programas de gobernabilidad. Los enfoques que usamos dependen, por supuesto, del contexto y de la historia de cada comunidad o país.

Allí donde los Estados son débiles o ineficaces o no son democráticos, reconocemos que se necesita pensar y trabajar de otra manera. En contextos en los que están integrados grupos armados y estos son aceptados, por ejemplo,

### CUMPLIENDO COMPROMISOS – NIGERIA, MOZAMBIQUE Y SUDÁFRICA

*"En Nigeria, por ejemplo, la incidencia política exitosa, liderada por WRAPA, organización de derechos de las mujeres, por la aprobación del Proyecto de Ley de 2013 que prohíbe la Violencia contra las Personas incluía contratar a un antiguo legislador para deambular los pasillos del poder, bombardear con mensajes a ministros, y dar publicidad a simulacros de tribunales. Las campañas preelectorales en Nigeria y Mozambique usaron los lemas: "Vote for the Domestic Violence Bill or We Won't Vote for You" [Vote por el Proyecto de Ley sobre Violencia Doméstica o no votaremos por usted] para luchar por una reforma legal ante la continua impunidad de las violaciones de los derechos. En Sudáfrica las organizaciones socias firmaron acuerdos con concejales recién electos para asegurar que estos y estas representantes cumplieren con una lista de compromisos, claramente articulados, con temáticas prioritarias."*

Resumen de la evaluación Raising Her Voice

en procesos formales de toma de decisiones, los actores no estatales cumplen una función poderosa y legítima en la forma en que se formulan las políticas, se brinda seguridad, se recaudan los impuestos y se entregan los servicios. Por ende, nuestro análisis del poder en el LTDM necesita encontrar formas contextualizadas de reconocer a estos actores clave e interactuar con ellos con seguridad y eficacia mientras se trabaja en una visión a largo plazo del cambio que habrá en esta relación con el tiempo, a la vez que se hace un trabajo en paralelo para fortalecer las capacidades del Estado. Nuestro análisis necesita trascender al análisis clásico de las instituciones formales e informales y a los cambios en políticas, creencias y práctica para incorporar el análisis específico al contexto de actores poderosos como los grupos armados que configuran las políticas, la economía y la cultura locales y nacionales.

Este marco ofrece varios caminos para vislumbrar las áreas de enfoque más eficaces para programas y asociaciones en Estados frágiles y afectados por conflictos, pero también reconoce las oportunidades del cambio sistémico en apoyo a los derechos de las mujeres que ofrecen "coyunturas críticas" como las elecciones, los cambios en liderazgo, los desastres naturales o los conflictos. Asimismo, la evidencia cada vez mayor de los efectos positivos del liderazgo de las mujeres en procesos de paz nos ayuda a pensar que habrá una mayor representación del LTDM en dichos momentos críticos para así sentar las bases del futuro de un país<sup>32</sup>.

Para que un enfoque de LTDM sea eficaz y para que los cambios en leyes y políticas se sostengan, las *propias instituciones* tendrán que cambiar. Las instituciones políticas a todo nivel suelen presentar normas y modos de trabajar patriarcales y consolidados, y en su mayoría siguen dominadas por hombres. Esto tiene un efecto significativo en el espacio (y el conjunto de recursos) físico, político y emocional del que disponen las activistas de los derechos de las mujeres y las lideresas que buscan navegar y ejercer su influencia entre éstas. Se ha trabajado mucho en cuotas temporales y permanentes para aumentar significativamente la representación formal de las mujeres, pero es inevitable que a las culturas y prácticas institucionales les tome más tiempo dar el giro. Un enfoque de LTDM nos alienta a hallar el modo de apoyar a las mujeres y a sus aliados masculinos, para que su liderazgo lleve a las instituciones a rendir cuentas de sus compromisos y, al hacerlo, cree ambientes más propicios para la participación y la representación formal de las mujeres.

#### **La hipótesis es que:**

Si Oxfam apoya iniciativas para influir en instituciones y procesos de toma de decisiones y políticas formales, y para hacerles rendir cuentas y/o ayudar a hacerles rendir cuentas sobre su implementación,

#### **Entonces veremos el siguiente efecto directo:**

Instituciones y actores formales muestran mayor participación, acción y responsabilidad ante los compromisos con la justicia de género y los derechos de las mujeres.

#### **Porque implementamos o facilitamos las siguientes estrategias:**

- Incrementar la participación y representación de las mujeres en espacios formales de toma de decisiones.
- Asegurar los derechos de las mujeres y sus prioridades estratégicas en leyes, políticas y presupuestos locales, subnacionales y nacionales.
- Proteger los derechos y las libertades fundamentales de las mujeres del desgaste que puedan sufrir en momentos de cambio político y social.
- Apoyar reformas institucionales que favorezcan entornos más propicios para la participación y el liderazgo de las mujeres.
- Apoyar iniciativas para fortalecer la voluntad política institucional y la capacidad y los recursos estatales para la plena implementación de compromisos a todo nivel para la igualdad de género.
- Asegurar que las propias instituciones protegen a las activistas y lideresas y a sus aliados varones y les permiten trabajar con seguridad y sin temor.
- Fortalecer las oportunidades para establecer redes y colaboraciones entre organizaciones, sectores y movimientos *informales* e instituciones y agencias *formales* y así sostener los logros obtenidos en agendas y acciones de cambio en común.

#### **Ejemplos de preguntas de MEAL para saber si hubo algún cambio y cuál fue <sup>33</sup>**

##### **A corto plazo:**

- ¿Se alteraron horarios y espacios de reunión de liderazgos para que las mujeres participaran más activamente?
- ¿Hay más mujeres conscientes de la forma en que funcionan las estructuras decisorias (incluyendo sus reglas, protocolos y procesos) y de la manera de participar e influir en ellas?
- ¿Qué cambios hubo en la forma en que se diseña la información y se ofrece para satisfacer las necesidades de información y las realidades de las mujeres en las comunidades estudiadas?

- ¿Hasta qué punto aumentaron las oportunidades de reunión entre quienes toman decisiones y las mujeres en las afectadas comunidades?

#### A mediano plazo:

- ¿Ha variado la cantidad de mujeres en posiciones/estructuras de toma de decisiones (comunitarias, de distrito, provinciales, nacionales) a lo largo de vida del proyecto (en total y en proporción a cargos/escaños)?
- ¿Cuáles son los cambios en las estructuras de liderazgo comunitario que permiten que las mujeres participen más activamente? ¿Cómo se lograron con estos cambios? ¿Qué los propició o qué los entorpeció?
- ¿Cómo se introdujeron/corrigieron políticas y leyes para responder a las prioridades estratégicas de las mujeres (a nivel local/subnacional/nacional)?
- ¿De qué manera aumentaron los presupuestos para implementar políticas y leyes que responden a las prioridades estratégicas de las mujeres (a nivel local/subnacional/nacional)?
- ¿Hasta qué punto están actuando las personas estudiadas que toman decisiones (funcionarios de gobiernos locales, proveedores de servicios, líderes religiosos/tradicionales, candidatos políticos/ miembros de partidos) para representar las prioridades declaradas de las mujeres en su trabajo?

#### A largo plazo:

- ¿Cómo ha cambiado la aceptación del liderazgo de las mujeres entre líderes culturales, tradicionales y religiosos?
- ¿Hasta qué punto están las instituciones haciendo cumplir leyes y políticas en temas relativos a las prioridades estratégicas de las mujeres (p. ej., desarrollo/ implementación de reglamentos, sistemas y procedimientos de monitoreo y aplicación)?
- ¿Cuál fue apórtela contribución de Oxfam para lograr este efecto directo?

### LAS MUJERES EN POSICIÓN DE LIDERAZGO EN DISTRITOS – PAKISTÁN

El proyecto *Raising Her Voice* en Pakistán está enfocado a apoyar específicamente a 1.500 mujeres que están en posiciones de liderazgo en distritos, puesto que reconoce su inmenso capital social, su eficacia para asegurar soluciones prácticas a las necesidades de las personas más pobres (70% de las personas del “Grupo de 50 mujeres líderes” aseguraron inversiones en distritos para planes de desarrollo en sus comunidades) y su habilidad de influir en un cambio sistémico a largo plazo en espacios e instituciones distritales, provinciales y hasta nacionales. El Manifiesto Nacional de las Mujeres de 2012, por ejemplo, incluyó una llamada a anular las elecciones en circunscripciones en donde menos del 10 por ciento de los votantes registrados eran mujeres. En el período previo a las elecciones de mayo de 2013, *“en las regiones de KP y FATA... en donde se halló que los trabajadores del partido de ANP habían impedido votar a sus mujeres, el Grupo de mujeres líderes y Comité de acción comunitaria plantearon el hecho ante el liderazgo [del partido]; éste tomó acciones contra aquellos líderes/ trabajadores del partido que habían evitado que las mujeres emitieran sus votos.”*



## V. PROMOVER INICIATIVAS DE RENDICIÓN SOCIAL DE CUENTAS EN LOS CUATRO PILARES DE LTDM



Los trabajadores de una fábrica de la ropa marchan por las calles de Phnom Penh. Se manifiestan por mejoras tanto salariales como en las condiciones de trabajo y de sus derechos como empleados.  
*Foto: Kimtong Meng / Oxfam Novib*



## V. PROMOVER INICIATIVAS DE RENDICIÓN SOCIAL DE CUENTAS EN LOS CUATRO PILARES DE LTDM

Este elemento del Marco del Programa Global del LTDM difiere de los cuatro pilares fundacionales en que agrega al complemento crítico "CÓMO" el "QUÉ" de la acción individual y colectiva y de la participación institucional informal y formal articuladas en los primeros cuatro pilares.

Dada la falta de cumplimiento de tantos compromisos con los derechos de las mujeres, la promoción de la rendición social de cuentas es un elemento clave del enfoque de Oxfam para fortalecer el liderazgo transformador para los derechos de las mujeres. Oxfam desarrolló un abanico de recursos de género y gobernabilidad para ayudar a los equipos y organizaciones socias de país a fortalecer la manera en la que planificamos y entregamos trabajo creativo y eficaz en influencia y responsabilidad por los derechos de las mujeres<sup>34</sup>.

### COMITÉ AUDITOR DE MUJERES – HONDURAS

*"El comité auditor de las mujeres por la transparencia y el gasto del presupuesto público se ganó poco a poco la confianza de los hombres, quienes vieron que las mujeres, pese a su limitado nivel de alfabetización, realmente estaban haciendo buenas preguntas sobre el presupuesto y siguiendo el dinero como sabuesas. Las mujeres estaban logrando un poder y una influencia reales."*

La rendición social de cuentas se trata de la habilidad de las personas, los grupos y la sociedad civil de hacer que quienes detentan el poder rindan cuentas de sus acciones e inacciones, incluidas las más obvias: la implementación de leyes, la elaboración de políticas y la gestión de los recursos públicos. Sin embargo, también se necesita una mayor responsabilidad de (y una interacción positiva con) un rango de actores e instituciones en esferas formales e informales: desde los miembros clave de la familia que están a cargo de las

decisiones, los ancianos de la aldea y los líderes religiosos y tradicionales hasta los consejos locales y de distrito y los comités escolares o de salud, los partidos políticos, los parlamentos y otras instituciones culturales y financieras que tienen poder e influencia sobre e la medida en que las mujeres pueden ejercer sus derechos y acceder a la justicia en cualquier contexto.

Las iniciativas de rendición social de cuentas, como la educación en derechos legales de las mujeres, la participación cívica en procesos presupuestarios o las audiencias públicas sobre políticas, pueden ser enfoques importantes para desafiar estructuras de poder cuando se promueve la igualdad de género y los derechos

de las mujeres creando más espacio para que las demandas de las mujeres sean escuchadas y priorizadas. Reconocemos que las personas y organizaciones socias que defiende los derechos de las mujeres con las que trabajamos entienden cómo funciona el poder, en dónde radica y la forma de influenciarlo. Nuestro corpus bien documentado de aprendizaje de programa muestra *cómo* podemos aplicar estrategias de rendición social de cuentas para el LTDM en la práctica:

- Encontrando formas para aumentar la responsabilidad de los partidos políticos *así como* de quienes toman decisiones de naturaleza formal a nivel parlamentario y subnacional;
- Apoyando a las mujeres en el desarrollo de redes sólidas en espacios políticos formales (p. ej., creando comités de mujeres y de gestión de carteras) así como en sus circunscripciones locales y con sus seguidores locales; y,
- Asegurando que, en contextos frágiles y afectados por conflictos y en contextos estables en donde los extremismos políticos y religiosos hacen aún más crítico el trabajo de naturaleza "política" en derechos de las mujeres que realiza Oxfam, invertimos en las capacidades que se necesitan para manejarse con seguridad por entre las tensiones en el contexto externo.

Esto también requerirá un presupuesto pequeño pero específico *en cada proyecto* para garantizar la seguridad de las activistas, lideresas y defensoras de los derechos humanos con las que trabajamos, quienes quizás estén recibiendo aún más amenazas porque participan en nuestros programas. Este presupuesto debería ser usado de modo creativo y según el contexto local en, por ejemplo, capacitación en seguridad personal y online; asociaciones (y señalización segura pero asequible) dar apoyo y servicios apropiados a las mujeres en riesgo; espacios para el asesoramiento y la creación de estrategias entre iguales; pequeños fondos de contingencia, y posiciones políticas firmes para Oxfam que, en casos de emergencia, orientaciones incorporadas *como norma* a nuestro enfoque. La ley boliviana de 2012 que prohíbe la violencia política contra las mujeres es un buen ejemplo de otra forma, a mayor plazo, de aumentar la protección y reducir las amenazas reales de violencia en contra de activistas y lideresas.

Con la rendición social de cuentas, la acción colectiva de las mujeres puede desafiar, con más seguridad y eficacia, normas y prácticas discriminatorias en instituciones políticas, y cambiar aquellas "reglas del juego" que excluyen a las mujeres. Sin embargo, dado que las mujeres no suelen estar suficientemente representadas en las organizaciones de la sociedad civil, se necesita redoblar esfuerzos en asegurar que las organizaciones de mujeres, y aquellas que activamente promueven sus intereses, sean el centro de un enfoque que impulse el liderazgo transformador para los derechos de las mujeres, como se mencionó antes.

**La hipótesis es que:**

Si Oxfam promueve iniciativas de rendición social de cuentas para impulsar los derechos de las mujeres y la justicia de género en todas sus intervenciones,

**Entonces veremos el siguiente efecto directo:**

Más sistemas garantizan la rendición de cuentas en derechos de las mujeres y dan un mayor apoyo financiero para el liderazgo transformador para promover los derechos de las mujeres.

**Porque implementamos o facilitamos las siguientes estrategias:**

- Organizaciones de mujeres, de la sociedad civil y otras abogarán por que se asignen más recursos a los derechos de las mujeres y su incidencia política se verá apoyada por otros actores clave.
- Sistemas y espacios institucionalizados promueven la responsabilidad entre personas líderes de los derechos de las mujeres.
- Los donantes aumentarán su apoyo financiero al liderazgo transformador por los derechos de las mujeres.
- Se habrá estudiado más los enfoques innovadores de la rendición social de cuentas, y el aprendizaje que surge de las actuales buenas prácticas y se incorporarán al diseño de futuros programas.

**Ejemplos de preguntas de MEAL para saber si hubo algún cambio y cuál fue<sup>35</sup>****A corto plazo:**

- ¿Qué cambios hubo en la consciencia de las mujeres y de aliados del LTDM sobre la *existencia* de protección, compromisos y recursos pertinentes y disponibles para los derechos de las mujeres (a nivel local/subnacional/nacional)?
- ¿Qué cambios hubo en la *consciencia de y capacidad para* el cambio en políticas (y prácticas) que impulsan los derechos de las mujeres entre:
  - ✗ Comunidades y líderes comunitarios?
  - ✗ Actores de la sociedad civil y del gobierno? (Por ejemplo, ¿son conscientes los responsables de los cambios de políticas respecto a los derechos a la posesión de propiedad o activos?)
- ¿Cómo influyeron en estos cambios las iniciativas de incidencia política implementadas por las organizaciones de derechos de las mujeres?

**LA PLATAFORMA DE LA MUJER – BOLIVIA**

Una revisión de eficacia realizada en 2014 demostró que la Plataforma de la Mujer (con el apoyo de Oxfam y su organización socia IFFI, Instituto de Formación Femenina Integral) usó estrategias de rendición social de cuentas para asegurar que la Municipalidad de Cercado instituyera reuniones regulares para que la ciudadanía monitoree el gasto público. El programa “Raising Her Voice” también participó directamente en la investigación y las publicaciones sobre presupuestos con perspectiva de género del Observatorio Género y Equidad. La presión, persistente y a largo plazo, ejercida por IFFI y la Plataforma de la Mujer también llevó a la municipalidad a aprobar una línea presupuestaria de apoyo a los Servicios Legales Integrales Municipales (SLIM) especializados en violencia familiar y discriminación de género. Esto refuerza el hecho de que el compromiso y apoyo a plataformas de mujeres a largo plazo es esencial para trabajar el LTDM. La revisión de eficacia concluyó que: “Como anécdota, muchas informantes mencionaron que, además de los medios de comunicación, la Plataforma de la Mujer fue la única organización de la sociedad civil invitada y presente en las sesiones plenarias de la Asamblea, que duraron toda la noche, en las que se votó por la consideración final del texto del proyecto de Estatuto.”

- ¿Hasta qué punto participan personas que toman decisiones en las acciones que promueven los derechos de las mujeres? ¿Qué cambios pueden observarse en las actitudes y la práctica de los proveedores de servicios en relación a las temáticas prioritarias de los derechos de las mujeres que plantean personas activistas y líderes del LTDM?

**A largo plazo:**

- ¿Cómo se lograron estos cambios? ¿Qué fue lo que los propició o entorpeció?
- ¿Cuál fue la aportación de Oxfam para lograr este efecto directo?
- Nuestra intención es que esto sea valioso no solo para programas solo de Justicia de Género sino que también para enriquecer programas y campañas transversalizadas que buscan fortalecer el apoyo al liderazgo y a los derechos de las mujeres en el diseño y la práctica de programas.

## RENDICIÓN SOCIAL DE CUENTAS – MARRUECOS, TÚNEZ, YEMEN Y TERRITORIOS PALESTINOS OCUPADOS (TPO)

Casi todos los países que participan en el programa de AMAL tienen elementos de trabajo de rendición social de cuentas. En Marruecos, se formó una red local para elaborar presupuestos con perspectiva de género en el sureste y se estableció un grupo de trabajo para monitorear el presupuesto municipal. En Túnez, se centraron en fortalecer el monitoreo que hacen las mujeres de las políticas y los planes gubernamentales a nivel local. En los TPO, se crearon espacios en los que líderes jóvenes pudieran reunirse con representantes políticos.

- Las revisiones "breves y generales"<sup>36</sup> de género han demostrado ser una estrategia útil y de poco coste para integrar el LTDM ayudando a promover una comprensión mucho más crítica de la manera en que se da el cambio en las vidas de las mujeres y haciendo mejoras prácticas en el programa para abordar esto.
- Alcanzar el objetivo del LTDM de Oxfam requerirá que las mujeres y sus organizaciones estén presentes y participando de modo igualitario y significativo. Lo que significa, decidir sobre el alcance, el diseño y la implementación de todo trabajo futuro en esta área.

### Resultados de los grupos de trabajo de LTDM

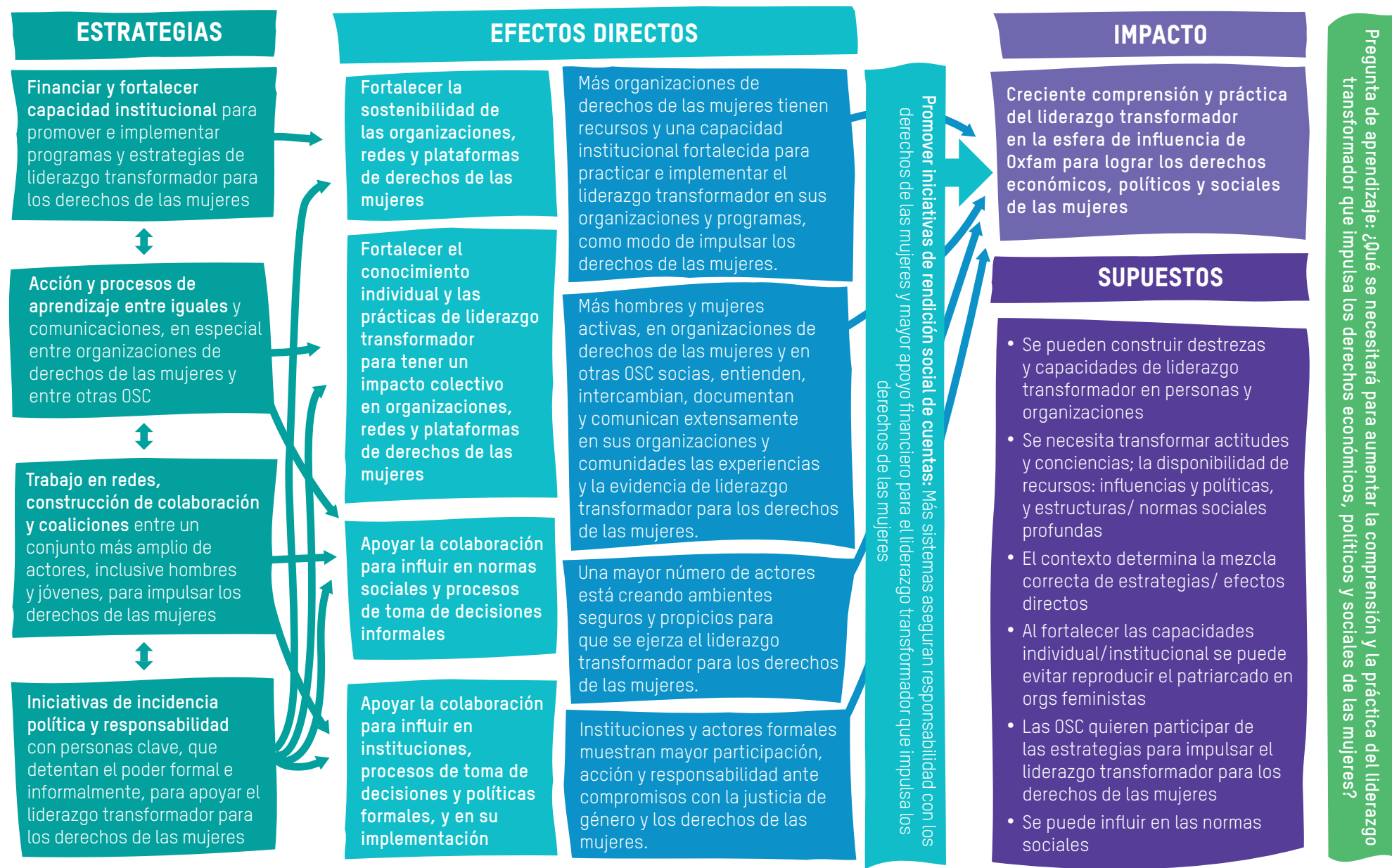
Nuestras evaluaciones de programas específicos de derechos de las mujeres y transversales nos muestran que el cambio transformacional *puede* lograrse *cuando el LTDM se ha incluido deliberadamente en el enfoque de programa y no se trata solo de una estrategia*. Por ejemplo:

- Se desarrollaron numerosos recursos de programa y estudios de caso para apoyar a colegas a aprender de experiencias en otros lugares. El grupo de trabajo del LTDM de Oxfam busca compartir esta información como parte clave de su oferta de asesoría a la confederación, junto a asesorías prácticas y apoyo a equipos de programa que buscan desarrollar, fortalecer o madurar su práctica de LTDM.
- Como un primer paso que sería fácil, las campañas y los programas humanitarios y de desarrollo de Oxfam se beneficiarían enormemente de llegar y escuchar a actores y aliados del LTDM sobre la forma de integrar mejor estos enfoques en la práctica. Por ejemplo, la función de Oxfam en el Consorcio de Myanmar para la Resiliencia, con apoyo de DIPECHO, se enfocó específicamente en apoyar al LTDM a nivel local en comités de Reducción del Riesgo de Desastres. Esto evolucionó con el tiempo para incluir a los hombres y vio un éxito considerable en las formas de participación de las mujeres en actividades de Reducción del Riesgo de Desastres.
- Muchos colegas siguen necesitando conocer el valor de enfoques más transformadores. El personal de programa de Justicia de Género y Gobernabilidad, con el apoyo activo del Liderazgo de Programa en toda la confederación, debe trabajar más de cerca de todos los colegas en Oxfam para apoyar esta meta y este proceso.



## CADENA LÓGICA: Marco del Programa Global de Oxfam sobre el Liderazgo transformador para los derechos de las mujeres

Objetivo de Justicia de Género de Oxfam: Más mujeres que viven en situación de pobreza y exclusión reclaman y defienden sus derechos a través de una mayor participación y liderazgo de las mujeres y sus organizaciones; y la violencia contra las mujeres es mucho menos generalizada y aceptada en la sociedad.



# OTROS REQUISITOS CLAVE PARA PROMOVER EL LTDM

## 1. ASOCIACIONES

Además del contexto y de la propia capacidad interna de Oxfam, las asociaciones son elementos imprescindibles para que Oxfam alcance sus objetivos. Oxfam propone colaborar con diferentes actores de la sociedad civil y con otros agentes influyentes en su promoción del LTDM, en función del contexto y de otros aspectos de los derechos de las mujeres para los cuales se da el liderazgo:

- **Organizaciones socias estratégicas para el aprendizaje:** con organizaciones clave en esferas mundiales, regionales, nacionales y locales que están apoyando activamente enfoques a largo plazo para fortalecer el LTDM. Es probable que éstas sean organizaciones de derechos de las mujeres y otras organizaciones de la sociedad civil que quieren aprender sobre el LTDM, fortalecerlo y practicarlo.
- **Organizaciones socias para el desarrollo de capacidades:** con organizaciones clave que están implementando activamente enfoques que apoyan el análisis crítico y facilitan la emergencia de capacidades para el LTDM. Dichas organizaciones socias podrían apoyar directamente o colaborar con oficinas de país.
- **Organizaciones socias para la incidencia política e la influencia:** con organizaciones clave que usan el poder positivo y colectivo para influir en procesos e instituciones políticas de manera que trabajen por los derechos de las mujeres. Es posible que estas organizaciones sean de un espectro más amplio e incluyan a organizaciones de derechos de las mujeres y de la sociedad civil y a otros actores influyentes (p. ej., el sector privado, líderes religiosos, sindicatos de trabajadores y trabajadoras o de educadores, grupos políticos).

## 2. CONSTRUYENDO UNA AGENDA ESTRATÉGICA DE MEAL

Los enfoques feministas y con perspectiva de género de MEAL (Sigla en inglés de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje) serán más apropiados para programas que buscan impulsar el LTDM, ya sea como estrategia o como efecto directo, porque programas de esta naturaleza lidian con cambios que son

complejos, que no son lineales y que relacionan género y poder. Los preguntas de MEAL incluidas en cada área mencionada proporcionan sugerencias sobre cómo enmarcar el aprendizaje de un programa y los indicadores alrededor los cambios que se dan y a la contribución de Oxfam a ellos.

No hay una forma única de medir estos cambios. Más bien una combinación de metodologías diferentes permitirá que el personal de Oxfam, las organizaciones socias y los actores involucrados comprender y comunicar sobre la complejidad de los cambios que están haciendo hombres y mujeres individualmente, organizaciones de la sociedad civil y de derechos de las mujeres, gobiernos y otros actores clave. Tal vez esto implique usar, por ejemplo, herramientas y metodologías como “El Cambio Más Significativo”, adoptadas por Oxfam Novib para evaluar su Transversalización de Género y Trayectoria de Liderazgo, y una adaptación del marco de *Gender at Work* para observar los efectos directos del fortalecimiento y construcción de organizaciones, redes y movimientos.

*“La evaluación del programa Raising Her Voice (RHV) de Nepal utilizó un grupo de comparación para mostrar los dramáticos cambios en capacidades, confianza y apoyo comunitario observados en aldeas de RHV, en contraste con aldeas en las que el proyecto no estuvo activo. Las organizaciones socias de RHV en Guatemala desarrollaron informes formales de rendición de cuentas para las mujeres con las que trabajaban y para autoridades locales, constituyéndose en ejemplo del tipo de transparencia que ellas mismas pedían”.*

Sin embargo, éstas son solo sugerencias. Los marcos de MEAL más significativos y pertinentes, incluyendo los indicadores, se desarrollarán lo más cerca posible del nivel del programa junto a actores clave que facilitan los programas y junto a las partes interesadas pertinentes. Se alinearán a los Principios Feministas de Oxfam en Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje, que son parte del Planteamiento Común de Oxfam para MEAL y Rendición social de cuentas (CAMSA, por su sigla en inglés).

## LOS PRINCIPIOS FEMINISTAS DE OXFAM EN MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE (MEAL)

A partir de las contribuciones de expertas en monitoreo y evaluación feminista, como Srilatha Batliwala y Alex Pittman, los Principios Feministas de Oxfam en MEAL se apoyan en la comprensión de que *la discriminación por razón de la identidad de género es estructural y sistémica, y de que no se puede lograr justicia social en contexto alguno sin cambiar las relaciones de poder. Oxfam reconoce la autonomía e independencia de las organizaciones socias en nuestro trabajo conjunto y está comprometido a una relación de rendición mutua de cuentas.*

Reconocemos que las evaluaciones y el conocimiento son políticos, que los procesos de cambio transformacional son complejos y que el cambio toma tiempo e inversión. Por ende, el MEAL de Oxfam debe apoyar la generación de conocimiento que sea significativo, asequible y útil para las personas a quienes pertenece con todo derecho y debe incluir:

### Planificación

- Examinar las relaciones de género y poder, la razón de su existencia y la forma en que cambian; y luchar por producir conocimientos para reconocer el poder.
- Diseñarla y gestionarla con los participantes y acordar las conclusiones de la valoración y el uso de la evidencia generada.

### Herramientas

- Usar herramientas y métodos participativos y alentar una amplia participación, en particular al eliminar las barreras a la participación.

- Un enfoque en función de derechos.
- Asegurar que el proceso de medir y evaluar el efecto y el cambio sea justo en género y esté en función de los derechos.

### Actitudes y autoconciencia

- Reconocer que las personas que facilitan los procesos de evaluación deben tener conciencia de sí mismas y poseer destrezas, entre ellas: para facilitar, escuchar, entrevistar y escribir/registrar.
- Reconocer que se necesita tiempo para ganar confianza y lograr entender.
- Ser flexible, adaptable y receptivo al contexto porque podría ser que los resultados propuestos en un origen y los indicadores relacionados, requieran ser revisados conforme las personas y las organizaciones responden al cambio.
- Reconocer que el cambio es complejo y no es lineal, lo cual requiere captar y mantener bajo observación los efectos negativos, la resistencia, la reacción y los efectos no esperados.
- En lugar de exigir la simple atribución, usar metodologías cualitativas y cuantitativas y métodos que valúen los aportes hechos.
- Apoyar el fortalecimiento de capacidades organizacionales para trabajar de manera significativa con el MEAL feminista.

### 3. UN SISTEMA DE APRENDIZAJE

Se sugiere un amplio enfoque entre los programas que contribuyen al Marco del Programa Global para permitir el aprendizaje dentro y entre programas de país:

- **Diseño:** Las preguntas emergentes de aprendizaje se perfeccionan en el contexto de programas clave de país junto a organizaciones socias en intervenciones programáticas seleccionadas que deberían tener lugar, idealmente, durante al menos tres años. Estas deben incluir acuerdos sobre las líneas de base y los indicadores a monitorear continuamente mientras dure la iniciativa de programa, y cualquier proceso de aprendizaje de acción que se use para captar y procesar lecciones y generar nuevos conocimientos.
- **Espacios de reflexión:** Se crean oportunidades específicas en el contexto del programa para las organizaciones socias y sus integrantes, según el caso, con el fin de reflexionar sobre las realidades, el propósito y los principios del liderazgo transformador para los derechos de las mujeres. Esto puede consistir en oportunidades para compartir historias, talleres de redacción y otras formas de procesar los cambios deseados y cómo pueden o no estar ocurriendo.
- **Momentos de aprendizaje:** Tendrán al menos dos oportunidades al año, en el curso de tres años, para reunirse y realizar antes y después revisiones de las acciones. El propósito es reflexionar sobre los cambios que podrían estarse ocurriendo y por qué y qué modificaciones en los programas se requieren. Se deberán poner los recursos a disposición de las organizaciones socias para facilitar su propio proceso de aprendizaje y para procesarlos junto con Oxfam y a otros actores relevantes (esto es, otros actores de la sociedad civil, partidos políticos o instituciones).
- **Creación de sentido:** En el transcurso de los programas se crearán evaluaciones formales, evaluación del proceso y oportunidades informales de encontrar sentido para asegurar que el aprendizaje de la visión de conjunto se procese y comparta entre las organizaciones socias y con otros. Esto se centrará en preguntas clave de aprendizaje que, por ejemplo, se extienden por iniciativas programáticas que ayudan a implementar el Marco del Programa Global en general.
- **Sistema de aprendizaje:** Un sistema de aprendizaje del LTDM deberá garantizar que el aprendizaje y los espacios de investigación regionales y globales tengan apoyo, para así asegurar que el aprendizaje y la práctica del LTDM de Oxfam y de nuestras organizaciones socias madura y evoluciona de modo colectivo, de manera que llegue a ser más que la suma de sus partes de programa.

### 4. SUPUESTOS Y RIESGOS

Oxfam tiene el compromiso de apoyar de modo eficaz a sus organizaciones socias para impulsar el LTDM; lo que incluye ser un socio de aprendizaje fuerte y continuando el fortalecimiento de la capacidad interna de su personal, su liderazgo y su cultura organizacional para impulsar los derechos de las mujeres. Para “predicar con el ejemplo”, Oxfam se esforzará por mejorar su propia práctica de LTDM junto a sus organizaciones socias. Mediante su programación a lo largo de los años para fortalecer organizaciones justas en género, LTDM y el liderazgo político de las mujeres, Oxfam ha aprendido sobre la importancia de mejorar sus propios sistemas y de abocar recursos a un aprendizaje más metodológico y pertinente. Mediante un aprendizaje así, Oxfam pretende contribuir a la base global de conocimientos sobre justicia de género, y sobre lo que se requiere para lograr y sostener los derechos de las mujeres.

Varios supuestos fundamentales subyacen a este Marco del Programa Global a nivel del apoyo organizacional de las oficinas de Oxfam para construir un liderazgo transformador para los derechos de las mujeres. Suponemos que:

- Oxfam redobla sus esfuerzos por hacer que el trabajo independiente y transversalizado en género sea apoyado por sistemas, personal y capacidades organizacionales.
- El personal y las organizaciones socias de la oficina de país participan lo suficiente en conceptualizar y planificar los programas que apuntan a LTDM.
- El personal seguirá desarrollando las habilidades prácticas y estratégicas necesarias para impulsar la agenda del LTDM internamente y apoyar a las organizaciones socias externamente.
- El personal colaborará con las organizaciones socias para acordar áreas de mutuo aprendizaje y reflexión sobre los procesos y los efectos directos del LTDM.

También suponemos que el cambio será dado por:

- El desafío en las relaciones desiguales de poder de género como la raíz de la discriminación y exclusión de las mujeres de la toma de decisiones que afecta sus vidas.
- El liderazgo que fortalece: conciencia y capacidades feministas, reglas y políticas, normas sociales y prácticas, y recursos para mejorar los derechos de las mujeres.



- Organizaciones feministas y de mujeres que son más fuertes y sostenibles y que trabajan en coaliciones amplias y diversas.
- Organizaciones convencionales que construyen ambientes propiciadores para el éxito del LTDM.
- La integración de estrategias que fortalecen el LTDM en todos los sectores en que trabaja Oxfam.

#### **Riesgos:**

- Quizás el personal y la organización socia no se sientan seguras de alinear los valores y la práctica feminista cuando trabajan.
- Quizás el personal y la organización socia no se sientan seguras de modelar los valores y la práctica feminista con sus contrapartes comunitarias.
- Las organizaciones convencionales no están interesadas en desafiar formas patriarcales de liderazgo, relaciones de poder y cultura organizacional.
- Reacción violenta de organizaciones y gobiernos locales contra las mujeres y los hombres que se manifiestan por los derechos de las mujeres (dando lugar, por ejemplo, a más violencia contra las mujeres).
- La seguridad de los activistas, líderes y defensores de derechos humanos se ve amenazada aún más por participar en estos programas.
- El financiamiento y la planificación de proyectos, a corto plazo, impiden el cambio transformacional.
- La deficiente documentación organizacional y la práctica de gestión de conocimientos impide aprender con eficacia de nuestro trabajo de LTDM y evidenciar efectivamente el impacto de nuestro trabajo.
- Algunos elementos, pero no todos nuestros objetivos para el programa de LTDM, reciben financiación (a nivel de país, de región y del mundo), lo cual significa que el tiempo para el aprendizaje y el intercambio es más difícil de priorizar y se debe presupuestar en programas.



# GLOSARIO

## Definiciones de varias fuentes de Oxfam

### **Análisis de poder**

En incidencia política el "análisis de poder" examina los tipos y niveles de poder que cumplen un papel en una situación. [El análisis de poder también se usa, con otro significado, como término técnico en estadística.]

### **Discriminación de género**

La discriminación de género se funda en diferencias de género. Ejemplos: Las mujeres tienden a recibir menos paga que los hombres; algunos ejércitos excluyen a los homosexuales del servicio militar.

### **Empoderamiento**

El empoderamiento es el proceso de obtener el control de uno mismo sobre la ideología y sobre los recursos que determinan el poder.

### **Enfoque en función de derechos**

Un enfoque en función de derechos es una forma de trabajar que parte de la idea de que todos los seres humanos son de igual valor y tienen derechos que deben ser defendidos en todo momento. Busca garantizar que la gente reclame sus derechos a los responsables, los cuales son actores, los gobiernos por ejemplo, a cargo de proteger los derechos de los demás.

### **Equidad de género**

La equidad de género es el tratamiento justo para mujeres y hombres según sus respectivas necesidades.

### **Género**

El género se refiere a las características y funciones que las sociedades atribuyen a mujeres y hombres respectivamente. El género no es "natural" – es

construido por las sociedades.

### **Igualdad de género**

La igualdad de género es la situación en la cual las mujeres y los hombres gozan del mismo estatus, están en las mismas condiciones, tienen las mismas responsabilidades y oportunidades para realizar a cabalidad sus derechos humanos y su potencial, y pueden beneficiarse por igual de los resultados.

### **Interseccionalidad**

La Interseccionalidad es una metodología para estudiar las relaciones entre múltiples dimensiones de las relaciones sociales y la identidad de las personas. La interseccionalidad sostiene que los varios tipos de opresión, como el racismo, el sexismo y la homofobia, no actúan de manera aislada sino que se interrelacionan para crear la "intersección" de múltiples formas de discriminación.

### **Justicia de género**

La justicia de género es igualdad y equidad plenas entre mujeres y hombres en toda esfera de la vida.

### **Justicia social**

La justicia social es la relación justa y equitativa entre la persona y la sociedad. La miden los términos explícitos y tácitos para distribuir la riqueza, las oportunidades de actividad personal y los privilegios sociales.

### **Liderazgo transformador feminista**

El liderazgo transformador feminista se refiere a gente de perspectiva y visión feminista de la justicia social que va transformándose individual y colectivamente para usar su poder y sus recursos y

destrezas en estructuras y procesos incluyentes y no opresivos. Las personas líderes transformadores feministas buscan movilizar a otros (en especial a otras mujeres) en torno a una agenda en común de transformación social, cultural, económica y política por la igualdad y realización de los derechos humanos para todos (Batliwala 2010, p.14).

**MEAL:** Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje.

### **Normas de género**

Las normas de género se refieren a las conductas, funciones y capacidades que esperan las sociedades de las mujeres y los hombres en función de sus respectivas identidades de género.

### **Objetivo de cambio**

Un objetivo de cambio es un área de trabajo prioritaria para Oxfam. Hay seis objetivos de cambio en el Plan Estratégico 2013-2019 de Oxfam:

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
6. Financiación del desarrollo y servicios sociales básicos y universales.

**ONGI:** Organización No Gubernamental Internacional

### **Organizaciones de derechos de las mujeres**

Una WRO (sigla en inglés de Organización de derechos de las mujeres) es una organización que reconoce activamente la desigualdad de género y trabaja también activamente para tratar



esta desigualdad en aras de alcanzar la justicia de género y los derechos de las mujeres. Una organización de derechos de las mujeres no trabaja "solamente" en temáticas de mujeres.

### **Orientación sexual**

La orientación sexual alude a la atracción sentida por un género o unos géneros específicos. Por ejemplo, quien siente atracción exclusiva por personas del género opuesto es heterosexual. Las mujeres que sienten atracción exclusiva por otras mujeres son lesbianas. Las personas bisexuales sienten atracción por alguien del mismo o de otro género; las personas asexuales no sienten atracción sexual alguna por otra persona.

### **Patriarcado**

El patriarcado se refiere a las estructuras y prácticas sociales que institucionalizan el poder masculino sobre las mujeres y la niñez.

### **Poder**

El poder puede definirse como la habilidad o capacidad de realizar un acto con eficacia; una capacidad específica (como en "sus poderes de persuasión"); fuerza; autoridad; dominio; fortaleza.

### **Poder por posición**

El poder que se deriva del poseer un cargo o una posición que otorga autoridad formal sobre gente o dinero; por ejemplo, en un cargo público o en una posición de liderazgo en una organización.

### **Práctica tradicional dañina**

Una práctica tradicional dañina es una práctica enraizada en una forma de pensar o actuar que se hereda y que tiene probabilidad de dañar la salud y el bienestar de las personas. Por ejemplo, A/MGF y el matrimonio forzoso de adolescentes son tradiciones dañinas.

### **Relaciones de género**

Las relaciones de género son las formas en las que una cultura o sociedad prescribe los derechos, las

funciones, las responsabilidades y las identidades de mujeres y hombres entre sí.

### **Relaciones de poder**

El concepto de "relaciones de poder" trata sobre cómo interactúan los grupos y controlan a otros grupos.

### **Rendición social de cuentas**

La rendición social de cuentas puede definirse como un enfoque hacia la construcción de responsabilidad que yace en la participación cívica, en la que la ciudadanía en general y/u organizaciones de la sociedad civil participan de modo directo o indirecto en exigir responsabilidad para instar al Estado o al sector privado a cumplir con su obligación de brindar servicios de calidad. Los mecanismos de la rendición social de cuentas son distintos a los de la responsabilidad convencional, como los controles y balances políticos, los sistemas contables y de auditoría, las reglas administrativas y los procedimientos legales.

### **Roles de género**

Los roles de género son las funciones que una sociedad espera de las mujeres y los hombres, respectivamente. Varían según muchos factores ("interseccionalidad"), inclusive al interior de una sociedad.

### **Sexo**

El sexo se refiere a las diferencias biológicas entre hombres, mujeres y personas intersexuales, esto es, la composición biológica, física y genética con la cual nacieron.

### **Teoría de cambio**

Una teoría de cambio es una explicación visual o escrita de cómo se espera que ocurra el cambio en cualquier contexto dado (esto es, una comunidad o un estado) y respecto a una determinada intervención (proyecto o programa). Una teoría de

cambio enlaza supuestos subyacentes a nuestras ideas de cómo se dará el cambio.

### **Transformación/ Cambio transformacional**

La transformación es cambio fundamental y duradero, y en el trabajo de Oxfam en justicia de género alude al cambio fundamental en las estructuras y culturas de las sociedades; es un cambio sistémico y sostenible que desafía estructuras, culturas e instituciones que preservan la desigualdad e injusticia en el orden establecido.

### **Transversalización del género**

La transversalización del género es una estrategia que apunta a dar lugar a la igualdad de género en programas y organizaciones cuyo principal propósito no es necesariamente la justicia de género.

### **Violencia**

La violencia es el uso intencional de la fuerza o el poder (amenazado o de hecho) contra uno mismo, contra otra persona o contra un grupo o una comunidad. La violencia tiene o es muy probable que tenga como consecuencia una lesión, la muerte, un daño psicológico, un problema de desarrollo o la privación.

### **Violencia Basada en Género (VBG)**

La violencia por razón de género es el uso del poder para hacer cumplir las normas de género.

### **Violencia Contra las Mujeres y las Niñas (VCMN)**

La violencia contra las mujeres es Violencia Basada en Género que se jerce contra mujeres y niñas.

### **Violencia doméstica**

La violencia doméstica es la violencia que ocurre en hogares y en relaciones íntimas. Incluye el daño a la niñez cuando ésta es testigo de esta violencia. Algunas definiciones también abarcan cualquier clase de violencia que ocurre en la familia, p. ej., "castigos violentos" a la niñez y abuso de los ancianos de la familia.



# NOTAS

- 1 La desigualdad de género es la forma de discriminación más grave y generalizada en el mundo; se extiende casi universalmente por culturas y países. Es un elemento clave para generar pobreza entre las mujeres y las niñas a nivel global y representa una negación fundamental de los derechos de las mujeres. Pero la desigualdad de género también se expresa en normas sociales que configuran y limitan las oportunidades para los hombres y que, en su peor forma, están induciendo y empeorando el conflicto. Tratándose de las desigualdades de género, *todos* y *todas* salimos perdiendo. Por ende, Oxfam está profundamente comprometido en trabajar la Justicia de Género en todo lo que hacemos, como parte central de nuestro enfoque para acabar con la pobreza; y sabemos que, para hacerlo, necesitamos trabajar con mujeres y hombres por igual. Sin embargo, nuestro trabajo en LTDM reconoce la necesidad de avanzar específicamente hacia el logro de los derechos de las mujeres, porque sabemos que para reequilibrar desigualdades de género históricas y con profundas raíces se requieren intervenciones, apoyo y recursos enfocados en lograr nuestras metas.
- 2 <http://www.genderatwork.org>
- 3 <https://sumus.oxfam.org/node/42280>
- 4 La guía de Oxfam para TLWR: [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/transformative-leadership-womens-rights-oxfam-guide.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/transformative-leadership-womens-rights-oxfam-guide.pdf)
- 5 Smyth, Ines (Noviembre 2015) *“Transformative Leadership for Women’s Rights: Lessons and recommendations from Oxfam experiences”* and Wakefield, S. (2017) *“Transformative and Feminist Leadership for Women’s Rights”*, para Oxfam América <https://sumus.oxfam.org/transformative-leadership-womens-rights-group/documents/tlwr-oxfams-lessons-ines-smyth>, and [https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative\\_and\\_Feminist\\_Leadership\\_for\\_Womens\\_Rights\\_1.24.17.pdf](https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative_and_Feminist_Leadership_for_Womens_Rights_1.24.17.pdf)
- 6 <https://www.oxfam.ca/our-work/publications/power-of-gender-just-organizations>
- 7 Wakefield, S. (2017) *“Transformative and Feminist Leadership for Women’s Rights”*, para Oxfam América [https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative\\_and\\_Feminist\\_Leadership\\_for\\_Womens\\_Rights\\_1.24.17.pdf](https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative_and_Feminist_Leadership_for_Womens_Rights_1.24.17.pdf)
- 8 <https://sumus.oxfam.org/transformative-leadership-womens-rights-group/documents/tlwr-oxfams-lessons-ines-smyth>
- 9 <http://raisingheroice.ning.com>
- 10 Batiwala, Srilatha (2011) *“Cambiando el mundo: conceptos y prácticas de los movimientos de mujeres”*, AWID
- 11 Coomaraswamy, Radhika (2015) *“Prevenir los conflictos. Transformar la justicia. Garantizar la paz”* Estudio mundial sobre la aplicación de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas
- 12 Tripp, Aili Mari (2013) *“Women and Politics in Africa Today”* en Democracy in Africa
- 13 The White House Project (2013) *“Benchmarking Women’s Leadership”*
- 14 Christopher F. Karpowitz, Tali Mendelberg & Lauren Mattioli (enero 2015) *“Why women’s numbers elevate women’s influence, and when they do not: rules, norms, and authority in political discussion in Politics Groups and Identities”*
- 15 UN Women. (julio 2015) *“Addis Ababa Action Plan on Transformative Financing for Gender Equality and Women’s Empowerment”*
- 16 Jean Lau Chin, Bernice Lott, Joy Rice. *“Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices”*
- 17 Oxfam Canadá (2012). *“Así es como se ven las organizaciones justas en género”*
- 18 Tal cual se resume y analiza en Smyth, Ines (noviembre de 2015) *“Transformative Leadership for Women’s Rights: Lessons and recommendations from Oxfam experiences”* y Wakefield, S. (próximamente) *“Transformative and Feminist Leadership for Women’s Rights”*, para Oxfam América
- 19 Keystone (2014). Oxfam, Encuesta sobre partenariados de desarrollo
- 20 Keystone, Encuesta sobre partenariados de desarrollo (2014)
- 21 La naturaleza interconectada de categorías sociales como la raza, la clase y el género en cuanto se aplican a una persona o a un grupo dado, a la que se considera que crea sistemas superpuestos e interdependientes de discriminación o desventaja
- 22 Oxfam Internacional, Plan Estratégico (2014-2019)
- 23 Wakefield, S y D. Koerppen. *“Feminist Principles Applied to Program Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning”* (2016), Oxfam Practice Paper; *“OI Feminist Principles agreed in Gender and Feminist MEAL Learning Event”* (junio de 2013) en Boston
- 24 Los ejemplos de preguntas de MEAL fueron recogidos por Oxfam Australia *“Gender Justice Result 2.1 TLWR MEL Framework, FINAL.”*
- 25 Son siempre las propias mujeres las que deben definir esto, pero se podría incluir el conocimiento, las destrezas, la seguridad en sí mismas, el acceso y los niveles de influencia
- 26 Oxfam, Plan Estratégico (2014-2019)
- 27 Estos ejemplos de preguntas de MEAL fueron tomados de Oxfam Australia *“Gender Justice Result 2.1 TLWR MEAL Framework, FINAL.”*
- 28 A veces los actores no estatales juegan un papel fundamental y legítimo en el modo en que se formulan políticas, se ofrece seguridad, se recaudan impuestos y se entregan servicios; tal es el caso de los líderes tradicionales y religiosos o los contextos en donde





grupos armados integran y son aceptados en procesos formales de toma de decisiones. Por ende, nuestro análisis del poder del LTDM necesita hallar formas contextualizadas de reconocer a estos actores clave e interactuar con ellos con seguridad y eficacia mientras se trabaja en una visión a largo plazo del cambio de esta relación en el tiempo y, en paralelo, se fortalecen las capacidades del Estado

- 29 Wakefield, S. (próximamente) *“Transformative and Feminist Leadership for Women’s Rights”*, para Oxfam América
- 30 Los ejemplos de preguntas de MEAL fueron tomados de Oxfam Australia *“Gender Justice Result 2.1 TLWR MEL Framework, FINAL.”*
- 31 WASH: *Water, Sanitation and Hygiene* (Agua, saneamiento e higiene)
- 32 Prevenir los conflictos. Transformar la justicia. Garantizar la paz. Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, Revisión de Alto Nivel de la Resolución 1325
- 33 Los ejemplos de preguntas de MEAL fueron tomados de Oxfam Australia *“Gender Justice Result 2.1 TLWR MEL Framework, FINAL.”*
- 34 Véase el Marco de Oxfam para el Derecho de las personas a ser escuchadas; Directrices para la influencia nacional; Rendición de cuentas social y de género: Garantizar la inclusión de las mujeres en programas de ciudadanía relacionados con industrias extractivas, e incrementar la influencia de las mujeres en la toma de decisiones y en la elaboración de presupuestos con perspectiva de género (en desarrollo, OGB 2016)
- 35 Los ejemplos de preguntas de MEAL fueron tomados de Oxfam Australia *“Gender Justice Result 2.1 TLWR MEL Framework, FINAL.”*
- 36 Los programas multipaís de Oxfam Gran Bretaña (OGB): *“My Rights, My Voice”*, *“Within and Without the State”* y ACCRA, programas insignia de OGB para la resiliencia al clima, invirtieron en revisiones de género (unas GBPE 5.000 cada uno). En HECA esto está configurándose como una *“revisión breve y general de género”* por Oxfam Internacional del programa de Gobernabilidad de la región como parte de una iniciativa mayor de aprendizaje de género y gobernabilidad (2016)

**FOTO DE CUBIERTA**

26 de septiembre: Día de la despenalización del aborto en América Latina y el Caribe, derechos legales al aborto de las mujeres nicaragüenses. Algunos de los beneficiarios de Amifanic están participando.

*Tineke D'haese / Oxfam*



**OXFAM**