

Liderazgo Para La Toma De Decisiones



**Manual De
Entrenamiento
En Liderazgo
Para
Mujeres**

LIDERAZGO PARA LA TOMA DE DECISIONES

El liderazgo es la habilidad de poner en práctica los sueños.

- Participante en el taller

El manual Liderazgo para la toma de Decisiones es una herramienta valiosa para el empoderamiento de las mujeres en todo el mundo. Refleja y combina ideas importantes de otras fuentes sobre el liderazgo con nuevos conocimientos y experiencias en una forma única, accesible y útil para las mujeres. Ningún otro manual que yo haya visto ofrece como este la posibilidad de auto-adaptación y auto-aplicación con todo tipo de personas (incluyendo a hombres), respetando la diversidad de sus necesidades y situaciones. Es más, el acercamiento no autoritario del mismo modela el liderazgo que recomienda.

- Nancy Flowers, autora y educadora en derechos humanos

Yo ahora he llegado a comprender que incluso mujeres "ordinarias" pueden ser líderes, y esto es empoderador.

- Profesora de Alfabetización en un taller sobre liderazgo en Marruecos

Si nosotras no nos vemos como líderes y el tema no se discute en la literatura sobre el liderazgo, entonces ¿cómo pueden otros y otras vernos como líderes?

- Trabajadora doméstica en un taller sobre liderazgo en Jordán

En este entrenamiento encontré que poseo destrezas para el liderazgo que yo desconocía.

- Mujer joven en un taller sobre liderazgo en Palestina

Si toda la sociedad civil visualizara el liderazgo de esta manera, evaluara y discutiera cómo hacer accesible la participación y la toma de decisiones, entonces muchos de nuestros problemas estarían resueltos.

- Participante masculino en un taller sobre liderazgo en Jordán

Yo comprendí que tenía visiones dentro de mí que podía alcanzar y que tenía poder para hacerlo.

- Mujer activista en un taller sobre liderazgo en Nigeria

Yo creo que el manual Liderazgo para la Toma de Decisiones es un trabajo seminal que impactará fuertemente el campo de los derechos humanos de las mujeres y su empoderamiento. . . . Permitirá que más de una generación de mujeres se vean a sí mismas como líderes dentro de sus propias culturas y sociedades.

Esto es lo que espero puedan alcanzar las mujeres y niñas afganas a través de un programa interactivo con WLP en Pakistán. . . . El manual que WLP ha creado, en asociación con otras ONGs en el Sur Global, es un modelo invaluable para la formación en liderazgo a mujeres y para la construcción de capacidades de manera participativa y en colaboración.

- Sakena Yacoobi, Fundadora del Instituto Afgano del Aprendizaje

**LIDERAZGO PARA LA TOMA
DE DECISIONES**

**MANUAL DE
ENTRENAMIENTO EN LIDERAZGO
PARA MUJERES**

**Mahnaz Afkhami
Ann Eisenberg
Haleh Vaziri**

en consulta con

**Suheir Azzouni
Ayesha Imam
Amina Lemrini
Rabéa Naciri**

Traducido y Probado por
Malena de Montis y Laura Baumeister
**El Centro para la Participación Democrática y el
Desarrollo y el Fondo de Desarrollo para la Mujer
(Cenzontle y FODEM-Cenzontle)**

Editado y Revisado por
Malena de Montis

**Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos,
el Desarrollo, y la Paz
(Women's Learning Partnership WLP)**
4343 Montgomery Avenue, Suite 201
Bethesda, MD 20814, EE.UU.
Tel: 1-301-654-2774/Fax: 1-301-654-2775
Correo electrónico: wlp@learningpartnership.org
Web: www.learningpartnership.org

en colaboración con

Asociación Democrática de las Mujeres de Marruecos (ADFM)
Secteur les Orangers, Rue Mokla, villa N°2
Rabat, Morocco
Tel: 212-37-737165/Fax: 212-37-260813
Correo electrónico: association.adfm@menara.ma

BAOBAB por los Derechos Humanos de las Mujeres
232A Muri Okunola Street, P.O. Box 73630
Victoria Island, Lagos, Nigeria
Tel: 234-1-320-0484
Tel/Fax: 234-1-262-6267
Correo electrónico: baobab@baobabwomen.org

Comité Técnico de Asuntos de las Mujeres (WATC)
Awad Bldg., Radio Street, 2nd Floor
P.O. Box 2197
Ramallah, Palestine via Israel
Tel: 970-2-298-7783
Fax: 970-2-296-4746
Correo electrónico: watcorg@palnet.com
Web: www.pal-watc.org

©2005

por Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, El
Desarrollo y La Paz (WLP)
ISBN 0-9729395-8-x
Diseño de Portada: Xanthus Design

TABLA DE CONTENIDOS

RECONOCIMIENTOS	i
PREFACIO: QUIÉNES SOMOS	iii
INTRODUCCIÓN: PREMISAS, PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA	1
LOS PILARES FUNDAMENTALES DEL LIDERAZGO: EL LIDERAZGO COMO UN APRENDIZAJE DE COMUNICACION	9
COMUNICÁNDONOS EN EL TALLER: ORIENTACIONES PARA LA FACILITACIÓN	31
SESIONES DEL TALLER	47
PARTE I: Desarrollando la Capacidad Personal para el Liderazgo	49
SESIÓN 1 ¿Quién es una líder?	53
SESIÓN 2 ¿Cómo soy líder en mi propia vida?	59
SESIÓN 3 ¿Cuál es mi visión?	71
PARTE II: Comunicándonos con Otras Personas	79
SESIÓN 4 ¿Cómo debemos comunicarnos?	81
SESIÓN 5 ¿Cómo podemos atender diversos intereses?	89
SESIÓN 6 ¿Cómo nos empoderamos mutuamente?	95
PARTE III: Creando Asociaciones para el Aprendizaje	103
SESIÓN 7 ¿Cómo encontrar un propósito común?	105
SESIÓN 8 ¿Cuál es nuestro Plan de Acción?	113
SESIÓN 9 ¿Cómo cultivar nuestras destrezas y talentos?	121
SESIÓN 10 ¿Cómo movilizarlos para la acción?	131
SESIÓN 11 ¿Cómo compartimos responsabilidades y resultados?	141
SESIÓN 12 ¿Cómo definimos una organización exitosa?	151
FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA LAS PARTICIPANTES Y LA FACILITADORA	159
A P É N D I C E S	165
Apéndice A: Escenarios alternativos	167
Apéndice B: Tácticas para la Facilitación	205
Apéndice C: Escuchar Participando	211
Apéndice D: Fuentes sobre Liderazgo	215
Apéndice E: Organizaciones sobre Liderazgo	221
Apéndice F: Consejo Consultivo Internacional	229

RECONOCIMIENTOS

Queremos expresar nuestra gratitud a numerosas organizaciones y personas cuya participación hizo posible este proyecto. Estamos muy agradecidas con la Fundación Ford, la Fundación Nacional para la Democracia, la Fundación Shaler Adams y la Fundación Tides por su apoyo a nuestra campaña por desarrollar maneras y medios que resalten las capacidades del liderazgo en las mujeres.

Agradecemos a las líderes que facilitaron las historias que inspiraron nuestro manual, especialmente Zainah Anwar, Thais Corral, Ayesha Imam, Ivy Josiah, Asma Khader y Sakena Yacoobi quienes personalmente compartieron sus historias con nosotras. Les agradecemos a Nancy Flowers quien cuidadosamente repasó los borradores de este manuscrito y brindo su invaluable conocimiento y experiencia.

La Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo y la Paz (WLP) inicia este proyecto el 2 de junio del 2000, convocando a un grupo de expertas para discutir sobre nuevas formas de abordar la promoción del liderazgo de las mujeres, sus necesidades locales y prioridades para su desarrollo.

Queremos agradecer a los patrocinadores que hicieron posible ese encuentro: La Junta Directiva de los Ministerios Globales de la Iglesia Metodista Unida, El Fondo Global para las Mujeres, la Fundación San Francisco, El Fondo Para las Mujeres de las Naciones Unidas (UNIFEM) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).

Atendieron a esta convocatoria Alia Arasoughly, Shiva Balaghi, Janice Brodman, Sylvie Cohen, Thais Corral, Naadia Davis, Nancy Flowers, Leanne Grossman, Ayesha Imam, Bushra Jabre, Mona Kaidbey, Amina Lemrini, Vivian Manneh, Pramada Menon, Geeta Misra, Thoraya Obaid, Ayo Obe, Aruna Rao, Najat

Rochdi, Susan Deller Ross, Rahim Sabir y Sakena Yacoobi. Muchas de estas expertas participan actualmente en nuestro Consejo Consultor Internacional (ver Apéndice F). Con todas ellas estamos en deuda por su involucramiento y apoyo en cada etapa de este proyecto.

Agradecemos a Rakhee Goyal, Hanan Kholoussy y Sian MacAdam por su contribución con muchas ideas y asistencia en todas las etapas de desarrollo del manuscrito. También agradecemos a Maureen Donaghy y Megan Brown quienes ayudaron a organizar las reuniones de expertas, reuniones del consejo consultor y la comunicación entre colaboradoras y colaboradores.

PREFACIO: QUIÉNES SOMOS

Este manual fue producido por la Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo y la Paz (WLP) en colaboración con sus organizaciones asociadas, la Asociación Democrática de las Mujeres de Marruecos (ADFM) en Marruecos, BAOBAB por los Derechos Humanos de las Mujeres en Nigeria, y el Comité Técnico de Asuntos de las Mujeres (WATC) en Palestina. Nuestro desafío implicó trabajar en tres continentes, entrelazando y reconciliando diversas opiniones y objetivos para crear un manual con una visión y agenda compartida para el desarrollo del liderazgo de las mujeres. El manual *Liderazgo para la Toma de Decisiones* articula las ideas y destrezas de docenas de personas, directoras y directores de organizaciones no gubernamentales y su personal, así como también de académicas y académicos líderes políticos, juristas y promotoras y promotores para el desarrollo en más de quince países.

WLP inició este proyecto en la ciudad de Nueva York el 2 de junio del 2000, estableciendo en los meses siguientes, acuerdos formales asociativos con ADFM, BAOBAB y WATC - todas organizaciones no gubernamentales comprometidas con el empoderamiento de las mujeres, su participación y liderazgo en sus comunidades. Cada una de las cuatro organizaciones revisó y criticó exhaustivamente los contenidos de este manual en cada fase de su elaboración, contribuyendo en su estrategia, diseño y contenido, y evaluando su eficacia, relevancia y apropiación cultural.

El manual *Liderazgo para la Toma de Decisiones* es un manual original que ha sido elaborado y adaptado para ser utilizado en talleres locales en África, Asia, el Medio Oriente y América Latina. Las personas participantes en estos talleres son el personal de las organizaciones asociadas así como también estudiantes, mujeres profesionales, empleados y empleadas gubernamentales, maestras, maestros y activistas políticos,

entre otros. Las coordinadoras locales del proyecto son las que emprenden el proceso de adaptar el manual *Liderazgo para la Toma de Decisiones* a las necesidades y realidades de cada comunidad. Ellas dirigen los procesos de adecuación del mismo evaluando la relevancia y apropiación cultural de su contenido, Así mismo, facilitan el desarrollo del material adicional que puede ser útil localmente. Los Manuales de esta manera han sido adaptados al lenguaje/idioma, cultura y temas relevantes de cada país, constituyéndose en una herramienta específica para el aprendizaje que las mujeres pueden utilizar en el desarrollo de estrategias por un liderazgo participativo desde sus comunidades.

ACERCA DE LAS ORGANIZACIONES COLABORADORAS

La Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo, y la Paz (WLP) es una organización internacional no gubernamental, que busca apoyar el empoderamiento de mujeres y niñas en el Hemisferio Sur para que re-imaginen y re-estructuren sus roles en las familias, comunidades y sociedades. WLP alcanza su objetivo a través del co-protagonismo con organizaciones de mujeres en el Sur Global creando materiales y currículo de entrenamiento en liderazgo comprometiendo a las mujeres en la producción de información y conocimiento. WLP produce herramientas multimedia para la radio, video/televisión, CD-ROM y el Internet, diseñadas específicamente para cada país para fortalecer la participación y el liderazgo de las mujeres en la construcción de la sociedad civil.

La Asociación Democrática de las Mujeres de Marruecos (ADFM) se establece en 1985 como una asociación independiente para defender y promover los derechos humanos de las mujeres y fomentar políticas y prácticas sociales equitativas. Como uno de las ONG's más grandes en Marruecos enfocada en los derechos de las mujeres, ADFM ha sido

exitosa en la formación de redes con instituciones gubernamentales y civiles tanto regional como al nivel mundial. ADFM aspira a reforzar los derechos de las mujeres a través de la incidencia, la toma de conciencia, campañas de alfabetización y la educación. En particular, ADFM ha creado un centro de Liderazgo para las Mujeres, que busca aumentar la participación de las mujeres en todos los niveles de toma de decisiones.

BAOBAB por los Derechos Humanos de las Mujeres es una organización no gubernamental sin fines de lucros que trabaja por los derechos humanos y legales de las mujeres bajo las leyes religiosas, estatus y costumbres, especialmente aquellas dirigidas a las mujeres musulmanas. BAOBAB trabaja con profesionales legales y para legales, diseñadores de políticas, grupos de mujeres y derechos humanos, otras ONGs y público en general. Sus programas promueven la educación en derechos humanos y particularmente los de las mujeres. BAOBAB patrocina programas y proyectos de entrenamiento y educación sobre los derechos de las mujeres para incrementar su comprensión con el propósito de influir en las políticas sociales y de gobierno.

El Comité Técnico de Asuntos de la Mujer (WATC) es una coalición de mujeres afiliada a cinco partidos políticos en Palestina, seis centros de estudios de la mujer, organizaciones de derechos humanos locales e internacionales y mujeres profesionales políticamente independientes. Establecido en 1992 WATC trabaja para eliminar la discriminación contra las mujeres con miras a constituir una sociedad democrática que respete los derechos humanos. Las aspiraciones y objetivos del WATC incluyen el desarrollo de destrezas para el liderazgo de las mujeres jóvenes, el incremento de la participación política de las mujeres en todos los niveles y el empoderamiento y apoyo a organizaciones que trabajan por los derechos de las mujeres. WATC logra sus objetivos a través del entrenamiento, construcción de redes, incidencia, campañas y presencia educativa en medios.

INTRODUCCIÓN: PREMISAS, PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

PREMISAS

Los conceptos y ejercicios para el aprendizaje del manual se basan en cuatro premisas.

La primera es que en la mayoría de las comunidades los hombres son percibidos como dominantes y las mujeres como subordinadas. Esta suposición es compleja porque los conceptos como dominación, poder y liderazgo no tienen el mismo significado a través de las distintas culturas y comunidades.

Aún dentro de una misma comunidad las personas pueden valorar ciertas características e interacciones humanas de manera diferente. Por ejemplo, resolver una disputa entre dos vecinos a través de puñetazos puede significar para algunas personas debilidad de parte del que inicia la pelea. Para otras, ejercer el poder físico en un conflicto puede significar una fortaleza.

La segunda premisa es que no sólo las mujeres sino toda la sociedad en su conjunto, ganará política, económica y culturalmente si se nivela el desbalance de poder existente entre hombres y mujeres. Estudios en disciplinas tan diversas como la antropología y el desarrollo internacional comparten la misma conclusión: existe una relación causal directa entre el involucramiento de las mujeres en la vida social y el fortalecimiento de valores, actitudes y comportamientos que reflejan una libre, justa y tolerante interacción social.

Lograr el desarrollo sostenible en países en vías de desarrollo o en áreas menos desarrolladas dentro de los países desarrollados, no es posible sin la presencia del liderazgo femenino. Sin embargo, el proceso mediante el cual el poder es multiplicado, dividido, medido y finalmente compartido entre hombres y mujeres, es único para cada sociedad, comunidad o familia. No existe el camino único y correcto para el avance de las mujeres como tampoco existe un único y correcto camino para el mejoramiento económico o político.

La tercera premisa es que el buen liderazgo - el liderazgo que sirve tanto para las mujeres como para los hombres, para los pobres y los ricos, los poderosos y sin poder - es inclusivo, participativo y horizontal. Este nuevo liderazgo rechaza la suposición de que ciertos individuos o clases de individuos tienen el derecho o autoridad natural para tomar decisiones por otros y otras.

En cambio, este nuevo liderazgo capitaliza, se apropia y aprovecha las ideas y destrezas de la mayor cantidad de personas posible en una situación dada. Es más, las destrezas de este nuevo liderazgo no pueden separarse de las destrezas para relacionarse, ya que el mérito y productividad de una líder depende de la calidad de su interacción con las personas que son sus colaboradoras, defensoras o seguidoras.

Aunque no existe una lista finita de características o cualidades que definen a una buena líder para todas las situaciones, generalmente es una persona que sabe tomar decisiones efectivas, que es visionaria y que trabaja con las personas para asegurar objetivos democráticos e igualitarios.

Una buena líder está también consciente de que los procesos - los medios a través de los cuales se persiguen los objetivos- son tan importantes como los objetivos mismos.

La cuarta premisa es que un liderazgo participativo, inclusivo y horizontal se basa en una comunicación efectiva.

Cómo los y las ciudadanas se comunican con las autoridades, cómo los padres y las madres se comunican con sus hijos e hijas, cómo las colegas se comunican con sus semejantes - cada una de estas son, en un microcosmo, interacciones de liderazgo. En una era en donde la información es una de las mercancías más valiosas del mundo y los que tienen la habilidad para generarla y distribuirla tienen el máximo poder, el liderazgo de las mujeres está en gran dependencia de nuestra capacidad para comunicar información, ideas y perspectivas entre nosotras y con el resto del mundo.

Comunicarse bien, al igual que un buen liderazgo, trata sobre cómo hablamos con las personas, trabajamos en conjunto y tomamos decisiones. Es más, como la tecnología juega un papel cada vez más importante en la comunicación a nivel mundial, el acceso, control de la producción y propiedad sobre las tecnologías de la comunicación que tengamos las mujeres puede tener un efecto muy positivo sobre el potencial de nuestro liderazgo.

PROPÓSITOS

Liderazgo para la Toma de Decisiones: Manual de Entrenamiento en Liderazgo para Mujeres tiene la intención de ser usado como una herramienta para el aprendizaje, así como un texto original para el entrenamiento en liderazgo. A diferencia de otros textos de entrenamiento en liderazgo que enfatizan el "cómo" postularse en la política, manejar una compañía o vestirse para tener éxito, este manual está dirigido al empoderamiento y estrategias para la comunicación de las mujeres.

El manual pretende habilitar a sus lectoras y/o participantes en los talleres para que identifiquen y desarrollen los mejores medios para poder comunicarse, escuchar, construir consensos,

generar un propósito común y fomentar la asociación para el aprendizaje en el trabajo, el hogar y en las comunidades.

OBJETIVOS

Nuestro objetivo al producir este manual consiste en crear una herramienta adaptable a cualquier comunidad con miras a mejorar la participación y el liderazgo de las mujeres en distintas esferas de interacción social y espacios de toma de decisiones.

Nuestro fin consiste en jugar un papel en la creación de condiciones para un trato justo entre y para hombres y mujeres a nivel mundial. El liderazgo, la participación y el poder de las mujeres, no tiene que significar necesariamente la pérdida de liderazgo, participación o poder de los hombres. El verdadero liderazgo genera para todos y todas mayores opciones.

ESTRUCTURA

El capítulo siguiente de este manual -titulado "Los Pilares Fundamentales del Liderazgo: el Liderazgo como un Aprendizaje de Comunicación" -comprende el marco contextual del manual y está destinado a ser utilizado principalmente por las facilitadoras. El mismo, explora las bases de un nuevo tipo de liderazgo participativo, horizontal, democrático y sobre todo que empodera a las mujeres.

A este capítulo le sigue el capítulo "Comunicándonos en el Taller: Orientaciones para la Facilitación." Estas orientaciones son útiles no sólo para facilitar las sesiones de entrenamiento en liderazgo que se contemplan en este manual, sino también como un recurso amplio para facilitar cualquier tipo de reunión.

Por su parte, las doce sesiones de talleres del manual cubren diversos temas para el desarrollo del liderazgo, que van desde

las estrategias para mejorar el potencial personal, hasta lecciones para la creación y el fortalecimiento de instituciones, a través del desarrollo de modelos horizontales de liderazgo.

Así como no existe un conjunto de cualidades o características específicas que definan a una buena líder, tampoco existe un único acercamiento sencillo para transmitir las destrezas del liderazgo. En el manual *Liderazgo para la Toma de Decisiones*, además de su contenido, su uso comprende en sí mismo un proceso de aprendizaje diseñado para apoyar el empoderamiento de las facilitadoras y participantes en los talleres.

Las sesiones presentadas son únicamente orientaciones cambiables, que pueden ser adaptadas a las distintas comunidades en donde se implementan. Por ejemplo, las biografías de las personas influyentes y las historias de organizaciones exitosas que se presentan, son sólo puntos de partida ilustrativos para la discusión y pueden ser sustituidas por biografías e historias más relevantes o familiares para cada lugar en donde se desarrollan las sesiones.

Las sesiones del manual están divididas en tres partes. En la Parte I "Desarrollando la Capacidad Personal del Liderazgo", la Sesión 1 examina diversas definiciones y características convencionales y menos convencionales sobre el liderazgo. La Sesión 2 ayuda a la o el lector o participantes del taller a explorar sus propias capacidades para el liderazgo. La Sesión 3 centra su atención en cómo las líderes comienzan con una visión, idea o inspiración que luego les desafía para convertirla en acción.

La Parte II se titula "Comunicándonos con Otras Personas". En esta parte, la Sesión 4 aborda el tema sobre las estrategias individuales del liderazgo para la comunicación y también las estrategias que han sido desarrolladas por las y los participantes en el taller. La Sesión 5 examina la importancia y

el valor que tiene el compromiso, la negociación y las alianzas entre las personas que tienen puntos de vista diferentes para lograr eficientemente los objetivos que uno se propone. La Sesión 6 examina las estrategias de empoderamiento para que los esfuerzos del liderazgo tengan un impacto amplio y duradero en el tiempo.

La Parte III se titula "Creando Asociaciones para el Aprendizaje". En la Sesión 7 de esta sección se exploran las maneras en que el personal, las y los miembros y constituyentes de una organización se juntan y definen una visión compartida. En la Sesión 8 se desarrolla un proceso de elaboración de un plan de acción para la organización. La Sesión 9 explora las formas para mejor aprovechar y capitalizar las distintas fortalezas que tienen todas las personas, así como los métodos que permiten potenciar sus diversas destrezas.

La Sesión 10 se discuten los componentes de las estrategias para la movilización de una organización, incluyendo la articulación del objetivo, la búsqueda del personal apropiado y el uso eficiente de los recursos. En la Sesión 11 se consideran las estrategias exitosas para lograr una asociación efectiva de colaboradoras para la coordinación de una campaña por los derechos de las mujeres y finalmente, en la Sesión 12 se examinan algunos criterios para lograr una organización o asociación de aprendizaje exitosa.

Para apoyar el desarrollo de estos talleres, desde una perspectiva de adecuación a las distintas realidades, el Manual ofrece en sus Apéndices algunas sesiones e ideas de lecciones alternativas que pueden también ser utilizadas, dependiendo de las características culturales donde se ejecutan. Así mismo, se muestran algunos ejercicios para la facilitación y estrategias alternativas para mejorar la comunicación entre las participantes del taller.

Las sesiones alternativas se encuentran en el Apéndice A sugiriéndose las posibilidades para el reemplazo de sesiones. El Apéndice B proporciona varias opciones de herramientas para generar la discusión e interés en los talleres, utilizadas por facilitadoras experimentadas. Las facilitadoras de los talleres son alentadas a ser flexibles en la estructuración del entorno para el aprendizaje, adaptando los métodos y las estrategias que puedan funcionar mejor con cada grupo de trabajo, prescindiendo de aquellas de poca utilidad y pertinencia. El Apéndice C trata sobre cómo escuchar participando y da sugerencias para que ésta sea realmente efectiva y facilite el diálogo.

El Apéndice D proporciona recursos bibliográficos sobre el liderazgo y en el Apéndice E se enumeran algunas organizaciones no gubernamentales en distintas partes del mundo que tienen programas centrados en fomentar el liderazgo de las mujeres. El Apéndice F contempla el listado de las personas miembros del Consejo Consultivo Internacional (IAC, por sus siglas en inglés). Este constituye una red de expertas profesionales representantes de diversas culturas y perspectivas religiosas que afinan la información legal, política y socio-cultural contemplada en el currículum en liderazgo de WLP.

LOS PILARES FUNDAMENTALES DEL LIDERAZGO: EL LIDERAZGO COMO UN APRENDIZAJE DE COMUNICACIÓN

Mahnaz Afkhami

Este manual trata sobre mujeres y liderazgo en una época de revolución informática. Nosotras nos enfocamos en las mujeres porque: (a) constituyen la mayoría de la población mundial, (b) han sido fuertemente excluidas de los procesos que han moldeado nuestras vidas en el pasado y (c) porque en el futuro deben jugar un papel mucho más significativo en estos procesos, si lo que queremos es crear un mundo mejor para nosotras mismas y para nuestros hijos e hijas.

Nos enfocamos en el liderazgo porque como líderes las mujeres pueden influir en dirigir el futuro hacia los ideales que buscamos -libertad, igualdad, justicia, abundancia y paz para todos y todas. Así mismo, nos enfocamos en la tecnología de la información porque es la fuerza que mueve y moldea la estructura y los límites del desarrollo económico, la justicia social y la libertad individual en el siglo veintiuno.

Mujeres, información y empoderamiento

El acceso de las mujeres al poder es limitado

Las mujeres durante las últimas décadas han estado participando más activamente en las distintas dinámicas sociales, pero todavía están lejos de donde podrían estar tanto en la esfera pública como en la privada. La participación de las mujeres en puestos administrativos y gerenciales es de alrededor de un 33 por ciento en el mundo desarrollado, un 15

por ciento en África y un 13 por ciento en Asia y el Pacífico¹. A su vez, este porcentaje tan pequeño refleja en África y Asia una cifra duplicada en los últimos veinte años. La participación de las mujeres en niveles más altos de toma de decisiones económicas es mínima aún en el Norte.

De las 1,000 compañías reconocidas en el año 2000 como las más valiosas en los Estados Unidos, sólo tres tienen mujeres en puestos al más alto nivel (CEOs)². En la mayor parte de los lugares del mundo el trabajo es segregado por sexo. Las mujeres tienden a ocupar los trabajos de oficinistas, ventas y servicios domésticos, mientras que los hombres participan mayoritariamente en la manufactura y el transporte.

Las mujeres trabajan -a través del mundo- más horas en promedio cada semana que los hombres, pero su trabajo es a menudo no pagado ni reconocido. Donde las mujeres hacen el mismo trabajo que los hombres se les paga de 30 a 40 por ciento menos que a los hombres. En el Sistema de las Naciones Unidas, sólo nueve por ciento de los puestos de dirección superior y 21 por ciento de las posiciones intermedias de dirección son ocupados por mujeres, en contraste con 48 por ciento entre los cargos de profesionales de menor jerarquía³. Los gobiernos hasta el momento le han dado muy poca importancia a las necesidades vocacionales e inserción ocupacional de las mujeres.

La desigualdad de género no es el resultado sencillo de una sola condición histórica, tales como las costumbres sociales, las religiones, las relaciones económicas o las leyes; más bien, es el producto de una multiplicidad de causas. La mayoría de las mujeres tienen conciencia de la complejidad del orden social que tan injustamente les limita las oportunidades para

¹ Naciones Unidas, *Las Mujeres del Mundo 2000: Tendencias y Estadísticas*, Nueva York: Naciones Unidas, Pág. 130.

² De "Un comienzo de ella misma" por Marci McDonald, *Noticias y Reporte del Mundo*, 15 de Mayo del 2000.

³ Naciones Unidas, *Las Mujeres del Mundo 2000: Tendencias y Estadísticas*, Nueva York: Naciones Unidas, Pág. 167.

desarrollar su potencial. Igualmente, están conscientes que ellas son parte de ese orden. Muchas mujeres ahora comprenden que su problema no es simplemente cómo luchar con los hombres, sino también cómo re-imaginar y participar en la reconstrucción de un nuevo orden social que ha entrampado tanto a hombres como a mujeres.

En el siglo veintiuno las mujeres tendrán que participar cada vez más como sujetos activos en la definición y construcción de una vida más humana, en un mundo cada vez más integrado y complejo. Nosotras sabemos que en ciertas sociedades, -como por ejemplo en Escandinavia-, en donde una masa crítica de mujeres se ha incorporado a la política⁴, las relaciones de género y en consecuencia las relaciones sociales en general llegan a ser significativamente más justas e igualitarias. Por ello y para jugar su papel como corresponde, las mujeres en todas partes del mundo deben involucrarse mucho más en los distintos asuntos que atañen sus respectivas sociedades. Las mujeres deben empoderarse.

Existe un Consenso Internacional sobre la necesidad del Empoderamiento de las Mujeres

Las mujeres ahora tenemos un acuerdo internacional formal sobre la necesidad de que las mujeres nos empoderemos. Este acuerdo fue alcanzado en la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer de las Naciones Unidas (Beijing, 1995) y está reflejado en la *Plataforma para la Acción de Beijing*. El documento explicita:

La plataforma para la acción es una agenda para el empoderamiento de las mujeres. La misma apunta a remover todos los obstáculos para la participación activa de las mujeres en todas las esferas de la vida

⁴ En 1995 el Gabinete Sueco se convirtió en el primero en tener igual número de hombres y mujeres como miembros. Desde entonces, los cambios de políticas en aspectos sociales, medio ambiente y gastos militares, por ejemplo, han reflejado la nueva orientación de las fuerzas políticas.

pública y privada, a través de una amplia e igualitaria responsabilidad en la toma de decisiones económicas, culturales y políticas.

Esto significa que el principio de poder y responsabilidad compartida debe establecerse entre mujeres y hombres en la casa, el puesto de trabajo y en las comunidades en general a nivel nacional e internacionalmente. La igualdad entre mujeres y hombres es una materia de derechos humanos y una condición para lograr la justicia social. Así mismo, es un requisito necesario y fundamental para el desarrollo y la paz.

Una nueva asociación transformada entre las personas, basada en la igualdad entre mujeres y hombres, es una condición fundamental para el desarrollo sostenible centrado en las personas. Un compromiso sostenido a largo plazo es esencial para que hombres y mujeres puedan trabajar para si mismos, sus hijos e hijas y la sociedad en su conjunto para afrontar los retos del siglo veintiuno.

La plataforma para la acción enfatiza que las mujeres comparten intereses comunes que sólo pueden ser abordados a través del trabajo en conjunto y en asociación con los hombres para lograr el objetivo común de la igualdad de género alrededor del mundo. La misma respeta y valora la plena diversidad de las situaciones y condiciones de las mujeres y reconoce que ciertas mujeres enfrentan barreras particulares para su empoderamiento.⁵

⁵ “Reporte de la Cuarta Conferencia Mundial de las Mujeres”, *Convenio para el Nuevo Milenio: la Declaración y Plataforma para la Acción de Beijing* (Beijing, 4-15 de Septiembre de 1995), Santa Rosa, California: 1996, pág. 7-8

La tecnología de la información conduce el cambiante orden mundial

La revolución en las comunicaciones está cambiando la naturaleza del poder. La información y el conocimiento se han convertido en pilares de la capacidad moderna, controlando los medios y las relaciones de producción. La comunicación moderna -optimizando el tiempo- ha reducido drásticamente las distancias haciendo que todas las personas seamos vecinos potenciales.

La tecnología de la información ha hecho posible que la comunicación global sea tan fácil como la conversación local, forzando a gobiernos y compañías a reorientarse hacia los requerimientos de la competencia global. Los estados nacionales son presionados por las demandas conflictivas de la competencia global y la justicia local.

El nuevo paradigma, ampliamente conocido como globalización, sugiere nuevas formas de relaciones y de poder. Nadie puede asegurar que la situación en evolución conllevará al bien o al mal de la humanidad. No obstante, podemos estar seguras que, a menos que aprovechemos las tecnologías en desarrollo, el futuro potencialmente brillante con nuestros conocimientos, energías y consentimientos, se tornará oscuro.

Toda esta tecnología moderna de la información, con propiedades de empoderamiento, ofrece a las mujeres nuevas oportunidades en el siglo veintiuno, pero solamente si ellas se preparan para aprovecharlas.

La tecnología de la información es compleja y arriesgada

La tecnología que está conduciendo la nueva economía global es auto-propulsora, multifacética y compleja. Se mueve a través de las fronteras. Asume nuevas formas y capacidades en la

medida que crece, creando nuevas condiciones que demandan ajustes correspondientes por parte de las personas, comunidades y naciones. Las personas, grupos y naciones que estén más familiarizadas con su dinámica y estructura, estarán en una mejor posición para cosechar sus frutos.

Aquellas que no estén familiarizadas con la nueva tecnología de la información y que no participan en su elaboración, uso o despliegue, no estarán aptas para competir. La nueva tecnología es indiferente al sufrimiento de las personas y sólo se podrá aprovechar y acomodar a las necesidades humanas si decidimos que así sea.

La tecnología de la información genera poder y no superaremos sus efectos negativos alegando y refunfuñando. Lo que debemos hacer es descubrir los medios y las formas que nos permitan ser lo suficientemente competentes para moldear sus poderes hacia la resolución de nuestras necesidades.

Esta situación presenta, fundamentalmente, un problema de educación; sin embargo, para liderar con eficiencia, necesitamos abordar la tecnología políticamente, es decir, proporcionando el tipo de liderazgos que construye consensos y conlleva a decisiones comunales.

La tecnología de la información ofrece el potencial para un futuro mejor para todos y todas

La tecnología de la información puede ayudarnos a generar el conocimiento, liderazgo y consensos requeridos para alcanzar la vida que queremos vivir. La nueva tecnología de la información puede ser transferida -relativamente sin mayores costos a todas partes del mundo-, para apoyar políticas nacionales y globales que promuevan la participación de personas y comunidades en desventajas en la toma de decisiones que afectan sus vidas.

El siglo veintiuno introdujo fenomenales avances en la ciencia y la tecnología. Como consecuencia, tiene el potencial para alcanzar mejoramientos extraordinarios en la vida humana. El adelanto científico nos ha dado el poder para erradicar muchas enfermedades que amenazan la vida, para prolongarla, para cambiar la naturaleza del trabajo y para proveer una vida decente para todos y todas.

Ahora podemos crear, acumular y transmitir información y conocimiento a través del mundo a alta velocidad y relativamente a muy bajo costo. Podemos trascender los problemas fundamentales que han entorpecido tantos esfuerzos por alcanzar el desarrollo en el pasado, por falta de comunicación e interacción oportuna.

La necesidad de cerrar la brecha digital

Sin embargo, estamos frente a una gran brecha informativa - una brecha digital- resultante de un acceso y capacidad desigual que existe para usar la información y el conocimiento que conlleven al desarrollo, la libertad e igualdad de género. Por ejemplo, hay más computadoras en los Estados Unidos que en el resto del mundo⁶. Las mujeres en todos lados, pero particularmente en los países en desarrollo, tienen menos acceso a la tecnología moderna que los hombres.

Necesitamos llevar el acceso a la tecnología a los países más pobres y más aún, dentro de cada uno de estos países, a los segmentos menos favorecidos de la población, especialmente a las mujeres y las niñas. Necesitamos llevar el potencial que tiene para el desarrollo el uso del Internet, a todas las personas del mundo y ello implica llevar no solo la computadora y el entrenamiento para el uso de la misma, sino también material que sea culturalmente relacionado, en un lenguaje relevante y creado en la comunidad. Las personas marginadas y

⁶ Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), *Reporte de Desarrollo Humano, 1999*, Nueva York: Oxford, 1999, pág. 62

excluidas deben ser no sólo consumidoras de información generada en otras partes del mundo, sino también creadoras de conocimiento que ellas y otras también puedan utilizar.

Todas las personas seríamos más ricas si partiéramos de la diversidad de experiencia y sabiduría humana alrededor del mundo. Si nos planteamos el reto de alcanzar la inclusión de todos y todas vamos a lograr un mundo donde las personas pueden disfrutar la dignidad, la prosperidad, la equidad y la justicia. Si no logramos alcanzar este desafío, vamos a terminar viviendo en un mundo del cual nadie podrá sentirse orgulloso.

Liderazgo y Asociaciones para el Aprendizaje

La mayor parte de las personas vivimos en sociedades autoritarias organizadas jerárquicamente. El lugar de mando, en donde se dan las órdenes, puede ser el hogar, la comunidad, la política o la economía. La estructura de mando nutre y es nutrida por una cultura de obediencia que paralelamente mantiene y encubre un orden basado en la ley del más fuerte que produce el sistema autoritario.

El papel de la autoridad, por su parte, es el de legitimar las relaciones de mando creando consensos. Ante la ausencia de autoridad en las relaciones las personas se transforman en potenciales tiranos. Esta no puede ser la relación ideal que buscamos. Más bien queremos una sociedad diferente donde hombres y mujeres se relacionan y funcionan socialmente no como objetos, donde unos mandan tiranamente y otros obedecen, sino como personas que se comunican genuinamente.

Nosotras vemos el liderazgo, en asociación para el aprendizaje, como un medio que nutre a las personas que buscan genuinamente y entre ellas, la colaboración y un sentido a la vida. Sin embargo, para poder lograr ese tipo de asociación

para el aprendizaje, necesitamos comenzar desde donde estamos.

Para la mayoría de las personas el concepto liderazgo evoca energía, determinación y poder que son utilizados para lograr objetivos valiosos. Una persona es líder si convence a otros y a otras a hacer lo que propone.

En esta interpretación del concepto, las personas en espacios de poder están en una mejor posición para dirigir. Sin embargo, esto no es siempre el caso. Sabemos por experiencia que muchas personas que están en posiciones de autoridad - padres, jefes, terratenientes y profesionales, por ejemplo- no son líderes. Por el otro lado, muchas de nosotras nos hemos encontrado con personas que no están en una posición notable de autoridad pero que sentimos son líderes porque influyen en su entorno. ¿Es el liderazgo entonces una cualidad personal? ¿Es acaso una característica que ciertas personas poseen mientras otras no?

Lo que el liderazgo no es

Una vía para iniciar la discusión sobre el liderazgo es manifestando lo que no es. Empecemos con lo obvio. La mayoría de nosotras estamos de acuerdo que el liderazgo no es igual a la capacidad de emplear la fuerza o la coerción. Sabemos que es posible forzar a las personas para que hagan lo que queremos amenazándolas con ciertas privaciones o con castigos.

Por ejemplo, un padre amenaza con castigar a su hijo porque reprobó una materia o ha descuidado sus responsabilidades en la casa; un superior amenaza en la oficina con retener la bonificación de un empleado a menos que éste mejore su comportamiento.

Podemos sentir que estos tipos de acciones son reacciones negativas a situaciones que no tienen por qué haberse dado si

se hubiera ejercido el liderazgo. El padre por ejemplo, no tendría que castigar a su hijo o el superior a su subordinado si una comunicación efectiva hubiera tenido lugar, logrando un mejor entendimiento.

Estos ejemplos nos dicen entonces que el liderazgo no es igual a la autoridad legal, -como es la autoridad de un padre sobre su descendencia-, o a la autoridad formal tradicional, -como es la de un superior en una organización jerárquica. Un padre puede exigir servicios a su hijo y éste puede ejecutarlos simplemente porque siente que su padre tiene derecho a pedírselos.

Igualmente, un subordinado actúa generalmente de acuerdo a las directrices que le bajan sus superiores siempre que esas directrices a su vez estén articuladas a la autoridad superior. Esto es lo que usualmente se entiende como un ejercicio de autoridad legítima, que tiene la ventaja de que el uso de la fuerza es innecesario, pero es diferente al liderazgo.

Nosotras sabemos, por nuestra propia experiencia, que algunas personas tienen una personalidad que inspira respeto y complacencia. Estas personas influyen en otras por su carisma. Sin embargo, ese carisma que es una cualidad innata que algunas personas tienen y otras no, no es igual a liderazgo. El liderazgo es una propiedad de la comunicación que está potencialmente disponible a todas las personas. Es más, muchas personas que no son carismáticas resultan ser excelentes líderes.

Entonces, el liderazgo no es ni la autoridad legal, formal tradicional o carismática, aunque cada una de estas autoridades pueden estar presentes en el proceso del liderazgo. Es decir, las personas en posiciones de mando pueden o no pueden ser líderes. Por lo tanto, las situaciones de liderazgo deben diferenciarse conceptualmente de las situaciones autoritarias o de las estructuras autoritarias de mando.

Liderazgo y comunicación

El liderazgo es comunicación. Para que exista el liderazgo se necesitan al menos dos personas que de alguna forma se relacionan. Nadie puede dirigir aisladamente. El liderazgo, por lo tanto, es una forma de comunicación. Cómo la persona dirige tiene mucho que ver con cómo se comunica.

En una organización jerárquica, el sistema de comunicación es principalmente vertical. El dirigente superior asigna tareas y muestra las formas de ejecutarlas; los subordinados le siguen y reportan los resultados. Superficialmente, este sistema parece eficiente, pero no es así porque tiende a perpetuar el tipo de relaciones que la mayoría de las personas rechazamos.

La comunicación en asociaciones para el aprendizaje sigue un modelo diferente. No es vertical, es horizontal. Siempre es una comunicación de dos lados. No tiene nada que ver con la fuerza o el autoritarismo. Se muestra siempre en forma de diálogo. Todos y todas participan y aprenden.

El modelo de liderazgo en este sistema sigue el modelo de la comunicación. Todas las personas son a la vez líderes potenciales y seguidoras, o más bien, todas son líderes trabajando con otras líderes para lograr un entendimiento común sobre los asuntos a tratar, las opciones disponibles y las decisiones a tomar. Todos y todas trabajan con una visión compartida sobre la vida y un objetivo común.

Esta concepción del liderazgo puede parecer caprichosa y utópica porque estamos acostumbrados a la forma jerárquica de comunicación, pero no lo es. La comunicación jerárquica es lo que la mayor parte de las personas hemos vivido en la casa, la escuela, el trabajo y los espacios de oración. De esa manera es cómo hemos sido educadas y para romper con estos viejos hábitos debemos trabajar con empeño. Una vez que aceptamos la posibilidad de que podemos aprender, cambiar y decidir en

conjunto, estaremos encaminadas hacia una interrelación significativamente diferente, más productiva y creando un futuro mejor.

El liderazgo en asociaciones para el aprendizaje

El liderazgo es un proceso de influencia y poder. Es un proceso que trata sobre logros y alcances, sobre cómo llegar a alguna parte y para ello se necesita tener un fin y una visión sobre lo positivo que se busca y sobre cómo se trabajará para lograrlo. El liderazgo, por lo tanto, tiene que tener un objetivo. Tiene que tener dirección o no es liderazgo. ¿Pero cómo vamos a definir el objetivo, establecer la dirección, realizar la implementación e identificar los criterios para medir el éxito? ¿El proceso debe seguir el modelo piramidal?

Como nuestro punto de partida son las condiciones sociales en sintonía con el liderazgo vertical, necesitamos conversar sobre algunas ideas de punta que pueden ayudarnos en la transformación hacia el liderazgo en sociedades de aprendizaje.

Organizando la asociación para el aprendizaje

El liderazgo horizontal está basado en dar y recibir y por ello el fin nunca estará claramente establecido hasta que se halla logrado un sentido y una visión común. En este liderazgo los fines y medios están en flujo y ningún fin es tan importante o sagrado para justificar los medios.

Esto no quiere decir, que las personas participantes no se mantengan fuertes en sus opiniones o en su valoración de ciertos fines; más bien, abordan los problemas desde un marco que es significativamente diferente al del modelo jerárquico. El marco para el liderazgo en asociación para el aprendizaje puede tener los siguientes componentes:

Fluidez organizativa: La organización del aprendizaje es fluida y cambiante en la medida que progresa el aprendizaje. El liderazgo se ejecuta mientras la organización y el aprendizaje interactúan -la organización convirtiéndose en aprendizaje y el aprendizaje en organización.

El aprendizaje, en este contexto, no es solamente la transformación de pensamientos y comportamientos, sino también la transformación constante de las relaciones entre los miembros de la organización. En las asociaciones para el aprendizaje la organización no es un número de oficinas y tareas unidas por flechas de autoridad, sino más bien vivir ordenadamente la interacción entre las personas.

Distribución ordenada del poder: Para lograr la organización como aprendizaje y el aprendizaje como organización es necesario distribuir el poder de una manera ordenada. Borrar las flechas autoritarias no significa generar el caos. Significa, más bien, que el orden es generado por personas que contribuyen e interactúan con actitudes, sensibilidades y destrezas que favorecen el diálogo y promueven una visión compartida.

Respeto mutuo: El liderazgo en sociedades para el aprendizaje depende de la habilidad de las y los participantes para conversar como personas humanas iguales. El liderazgo horizontal enfatiza la importancia de las personas que conversan respetándose unas a otras y en sus opiniones -aún cuando estas difieran.

Consentimiento voluntario: En una organización de aprendizaje la autoridad no se evapora. Existe y juega un papel importante para lograr la visión común. Sin embargo, se basa en el consentimiento voluntario, no en un conjunto de reglamentos o amenazas de fuerza. No es una orden; más bien, emerge en el proceso de diálogo.

Sistemas de pensamiento: Una organización de aprendizaje tiene conciencia de las relaciones entre las partes así como de la relación entre las partes y el conjunto. Desarrolla formas de pensar. Los y las participantes en una organización o asociación de aprendizaje saben que su identidad y sus acciones logran su máxima expresión sólo cuando son comprendidas como parte de un conjunto. La conciencia de sistemas le da al diálogo una dimensión estratégica. Relaciona los objetivos a los recursos en un contexto de tiempo y espacio cambiante.

Las sociedades para el aprendizaje pueden organizarse en varios escenarios, incluyendo organizaciones formales. Es más, las personas líderes más exitosas dentro de organizaciones formales usan destrezas de comunicación con las características que aquí hemos mencionado. El objetivo es alinear esas relaciones formales con los procesos que conllevan a las asociaciones para el aprendizaje.

La ética del liderazgo en las sociedades para el aprendizaje

Ya hemos enfatizado que el liderazgo no es un ejercicio autoritario, de fuerza u órdenes. Más bien, refleja una forma de relacionarse y tratar con otras personas desde un marco de referencias dado. A fin de ejercitar el liderazgo desde una perspectiva de asociación para el aprendizaje necesitamos establecer un marco adecuado para ello. Ese marco debe incluir los aspectos que hemos mencionado anteriormente.

Sin embargo, el establecimiento de ese marco presupone que las actitudes, características y disposiciones requeridas para su elaboración y mantenimiento ya existen, cuando en realidad deben aprenderse. Estas son parte del proceso de organizar el aprendizaje como liderazgo o, viceversa, el liderazgo como aprendizaje. En una asociación para el aprendizaje este proceso y su resultado son llamados "la ética del liderazgo".

Algunas personas creen que hay gente que es básicamente perezosa y que a menos que se les obligue o manipule no trabajarán ni producirán resultados. Otras creen que las personas son creativas y productivas por naturaleza y que quieren trabajar y que lo que necesitan es un entorno agradable donde los obstáculos e impedimentos no bloqueen su creatividad.

Esto es más que una diferencia de estilos. Son dos formas contradictorias de mirar al mundo. La primera perspectiva produce estructuras de mando con un orden jerárquico autoritario. La segunda concuerda con entornos más agradables que alientan el diálogo y la comunicación.

Claramente, nuestra asociación de aprendizaje debe alentar las características personales que produzcan la segunda perspectiva si queremos cultivar una ética del liderazgo. ¿Cómo podemos alentar esa segunda perspectiva? ¿Cuáles son los componentes de esa ética del liderazgo que estamos buscando?

Actitudes hacia otros y otras: Las actitudes que las personas tenemos hacia otras son importantes. Nosotras debemos aprender a ver a las otras personas como seres humanos genuinos buscando hacer el bien. Debemos pensar que quieren aprender para convertirse en mejores personas, y que trabajan no para lograr principalmente recompensas y glorias, sino más bien para alcanzar la visión que su trabajo les inspira y para ser reconocidas como seres humanos completos, integrales.

Nuestras actitudes pueden no determinar en realidad cómo son las otras personas, pero si sugieren qué tipo de personas somos o queremos llegar a ser. Necesitamos trascendernos para alcanzar el dominio sobre nosotras mismas, para ser abiertas, humildes, enseñables y flexibles.

Compromiso con los valores: Nosotras debemos nutrirnos de los valores correctos y comprometernos con ellos. Por valores

correctos nos referimos a los ideales que nos mueven más allá de nosotras mismas a creer en la posibilidad de que las personas podemos trabajar en conjunto para hacer del mundo un lugar mejor donde vivir.

El compromiso con estos valores le da significado al trabajo en cooperación más allá de la actividad inmediata, uniendo el resultado de nuestro trabajo a un propósito superior y más abarcador. Nos habilita para abogar por algo más allá de nosotras mismas.

Sensibles a las necesidades de otras y otros: La ética del liderazgo en una asociación para el aprendizaje demanda no sólo que nos ocupemos de otras personas, sino y más importante, que queramos ocuparnos de ellas. Esto se llama liderazgo de servicio.⁷

Pero sólo desear servir a los demás no es suficiente. Debemos aprender cómo sensibilizarnos ante las necesidades de otros y otras. Necesitamos desarrollar la habilidad de la empatía, de ponernos en los zapatos de las otras personas, para ver el mundo a través de sus ojos.

Para hacer eso, necesitamos superar nuestros prejuicios y antipatías, evitar juzgar duramente, aprender a no imponer nuestras ideas, aceptar la diversidad, controlar nuestra ira, darle peso a lo positivo en las personas, reconocer sus talentos y perdonar.

Medir logros a través del desarrollo del potencial humano: La ética del liderazgo en una asociación para el aprendizaje pone un alto valor en los logros alcanzados. Sin embargo, un trabajo se considera bien hecho sólo y cuando se fortalece el marco diseñado para desarrollar el liderazgo como aprendizaje. El logro y la productividad del trabajo se miden en términos de

⁷ Ver a Larry C. Spears, Ed., *Percepciones de Liderazgo: Servicio, Camaradería, Espíritu y Liderazgo de Servicio*, Nueva York: Gin Wiley, 1998.

valor agregado para el desarrollo del potencial humano. La ética del liderazgo enfatiza el desarrollo de la confianza y asume que la generación de autenticidad, sinceridad y entusiasmo en las personas participantes son la mejor vía para aumentar la productividad.

Paciencia y perseverancia: La ética del liderazgo en una asociación para el aprendizaje enfatiza la fortaleza. Una persona no puede aprender, enseñar, o entrenar sin fortaleza. Para lograr la actitud deseable para el liderazgo en una asociación para el aprendizaje, debemos aprender a enfrentar las dificultades y crecer a través de la adversidad. Coraje, paciencia, dedicación, perseverancia -éstas son algunas de las cualidades necesarias para el éxito como líder-.

Trabajo en equipo: La ética de liderazgo en sociedades de aprendizaje demanda que trabajemos, nos comuniquemos y crezcamos en equipo. El trabajo en equipo es la naturaleza de la asociación para el aprendizaje. El trabajo en equipo supone respeto hacia otros y otras, apreciación de la diversidad, generosidad individual, habilidad para resolver conflictos, juntarse para tomar decisiones y ejecutarlas, estructurar y organizar equipos. Pero es más que eso. Es en el equipo que aprendemos los esenciales del liderazgo en una sociedad para el aprendizaje.

Aprendizaje en equipo: La función educativa del trabajo en equipo en una organización para el aprendizaje es ayudar a las personas participantes a desarrollar los apropiados modelos mentales que le sirven para construir objetivos comunes.

Los modelos mentales son "las imágenes, suposiciones y las historias que tenemos en nuestras mentes sobre nosotras mismas, otras personas, instituciones y cada aspecto del mundo."⁸ Estos modelos actúan como prismas a través de los

⁸ Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross y Bryan J. Smith, *El Manual de la Quinta Disciplina; Estrategias, y Herramientas para construir una Organización de Aprendizaje*, Nueva York, 1994, pág. 235. Para una discusión más

cuales vemos el mundo. Son las bases de nuestras apreciaciones culturales conectando nuestros hechos, valores y afectos.

Debido a que somos productos de culturas que han sido históricamente jerárquicas, la mayor parte de nosotras tenemos modelos mentales que no son compatibles con las presuposiciones de las organizaciones de aprendizaje. Por lo tanto necesitamos desarrollar y cuando es necesario, cambiar estos modelos.

Sin embargo, cambiar los modelos mentales no es fácil porque están profundamente arraigados a nuestra psiquis y no siempre están de manera consciente con la posibilidad de ser analizados. Un buen trabajo en equipo debe ayudarnos a desarraigarlos de nuestro inconsciente trayéndolos a nuestro consciente para poder analizarlos y cambiarlos o ajustarlos.

El aprendizaje en equipo necesita el tipo de diálogo que ayuda a producir sinergia -eso es, coordinación, unidad y un sentido de cooperación que hace que el total sea más grande que la suma de las partes. Sinergia no quiere decir que todas las personas estén de acuerdo en lo mismo. Significa, que como las personas han aprendido a valorarse y a respetarse entre sí, pueden contribuir a un proceso que produce un resultado que todas podrán apreciar y sentir como propio.

El marco referencial del liderazgo en las asociaciones para el aprendizaje

Lo que se ha discutido hasta ahora puede resumirse en un marco de referencias para el desarrollo del liderazgo en asociaciones para el aprendizaje. El liderazgo como aprendizaje es:

completa, ver también Warren Bennis y Joan Goldsmith, *Sincronía: la ruta interna del Liderazgo por Joseph Jaworski*, San Francisco: Barrett-Koehler, 1998 y *Aprendiendo a Liderar: un Manual para convertirse en Líder*, Cambridge: Perseus, 1997.

Género inclusivo: Idealmente, los hombres y las mujeres se convierten en aliados en la definición, trabajo y logro de metas que benefician a todos y todas.

Uno de los propósitos de este manual es demostrar que estas alianzas son posibles y deben ser alcanzadas si queremos triunfar y lograr las transformaciones sociales, económicas y políticas que nos ayuden a alcanzar las metas para una buena, dinámica y fructífera vida. También nos demuestra que la mayoría de nosotras podemos ser líderes si el concepto es formulado de forma constructiva.

Así que, aunque este manual centre su atención en las mujeres es también útil para los hombres. En realidad será más exitoso una vez que los hombres participen en darle forma y en su contenido.

Comunicativo: Las personas hablan entre sí sobre asuntos que consideran importantes. Tal comunicación es significativa. Todas contribuyen con algo y cada intervención se convierte en un momento de liderazgo. Uno de los propósitos de este manual es mostrar que es posible convertir una reunión amorfa en un espacio comunicativo, depositándole significado y que el proceso define y determina los parámetros del liderazgo.

Con propósito: Una función principal en las sociedades donde priva la comunicación es definir y elaborar un propósito. Definir y elaborar un propósito implica comprometerse con un proceso de aprendizaje y participar en el ejercicio del poder. La forma que adopta el proceso para la definición de un propósito nos dice mucho acerca de las características políticas de una sociedad donde priva la comunicación. Nos dice si es democrática o autoritaria, igualitaria o elitista. Un objetivo de este manual es poder distinguir entre estos dos procesos de definición de propósito.

Democrático e igualitario: En una sociedad participativa y comunicativa, sus participantes se respetan y se valoran mutuamente como personas integrales. El proceso mediante el cual se desarrolla el respeto mutuo mientras definen sus propósitos, igualmente define la naturaleza y la calidad del liderazgo.

Un objetivo de este manual es apoyarnos a alcanzar formas democráticas e igualitarias para definir nuestras metas, aún cuando nuestras culturas tienden hacia el elitismo y el autoritarismo.

Sensible a los medios: "Los fines no justifican los medios" es un principio muy conocido de comportamiento ético a través del mundo. Este principio significa que las personas con ética no hacen uso de medios antitéticos para lograr sus propósitos a pesar de su importancia o urgencia.

Por otra parte, existe una relación cercana entre fines y medios; no se pueden seleccionar metas realistas sin hacer una contabilidad completa y honrada sobre los recursos humanos o materiales con los cuales realmente o potencialmente se dispone para realizarlas. No hacer esa contabilidad nos llevará a plantearnos metas irrealistas e inalcanzables.

Mejor realizado en una "asociación para el aprendizaje:" Nosotras no intentamos definir con precisión en este manual lo que es una "asociación para el aprendizaje". Sin embargo, podemos decir, de manera general, que una asociación para el aprendizaje constituye un marco para el desarrollo de "el liderazgo como aprendizaje" y que contiene, como mínimo, las características anteriormente mencionadas.

Cómo estas características son moldeadas, dependerá mayormente de la cultura en las sociedades donde se desarrolla y si se está intentando ejercitar el liderazgo.

Un objetivo principal de este manual es invitarnos a mirar atenta y creativamente al liderazgo como un aprendizaje y a las posibilidades que esta concepción tiene para las mujeres. Esta concepción del liderazgo relacionada con el aprendizaje se entreteje y refleja en las distintas sesiones a lo largo del manual.

COMUNICÁNDONOS EN EL TALLER: ORIENTACIONES PARA LA FACILITACIÓN

Estas guías son para apoyarte a comprender los objetivos del aprendizaje que se pretenden en las sesiones del taller y lograr tus propios objetivos de facilitar las discusiones y los ejercicios.

Como facilitadora tu tarea es monitorear y observar cada una de las sesiones en el proceso de aprendizaje. A diferencia de una profesora o entrenadora tradicional, tú no eres responsable de guiar al grupo a ninguna conclusión específica. Tu responsabilidad consiste en crear un espacio en el cual las personas participantes en el taller y tu puedan aprender de las ideas y experiencias de unas y otros, estar en desacuerdo sanamente y trabajar en conjunto para formar consenso. Tú puedes crear ese espacio a través de una cuidadosa planificación del espacio y los materiales necesarios, y el uso de tácticas de facilitación que promueven el respeto mutuo, las discusiones fructíferas y una atmósfera de colaboración.

Objetivos del aprendizaje

Un liderazgo inclusivo, participativo y horizontal depende de la habilidad de utilizar ciertas estrategias de liderazgo. Las estrategias más importantes son: *la comunicación, escuchar, construir consenso, crear un propósito común, un sentido de colectivo y desarrollar alianzas para el aprendizaje*. Estas estrategias al igual que otras se abordan en las sesiones del taller. En varios momentos durante el taller pueda ser que desees discutir su significado e importancia en mayor detalle.

Comunicación: Todo liderazgo comienza con una comunicación efectiva. Las líderes deben tener habilidad para transmitir sus

ideas y metas. Las buenas líderes son buenas en observar, escuchar, articular y comunicarse. Por estas razones todas las sesiones del taller enfatizan el fortalecimiento de las destrezas para la comunicación. La sesión inicial se centra en las destrezas personales requeridas para la comunicación, y las sesiones posteriores abordan la comunicación en los equipos y entre las instituciones.

Escuchar: Las personas líderes se fortalecen escuchando las perspectivas, ideas y objetivos de otros. Escuchar no es únicamente oír lo que una supervisora, colega u opositora dice, es también valorar, darle crédito a sus sugerencias y opiniones. Una escuchadora efectiva, al igual que una líder efectiva, es la que aprende de lo que escucha.

Construir consensos: Construir consensos es un proceso importante de toma de decisiones para un liderazgo exitoso. A través del diálogo las personas en los grupos, equipos u organizaciones más grandes, logran comprender los aspectos sobre los que están de acuerdo.

Las decisiones son tomadas desde en entendimiento común sobre las opciones y las posibilidades. Cuando las diferentes opiniones prevalecen, ninguna acción es realizada por el grupo. A pesar de que en algunos momentos la construcción de consensos puede ser frustrante y consume mucho tiempo, esta conlleva a acuerdos sobre decisiones que todos y todas están dispuestas a apoyar y seguir.

Crear un propósito común y un sentido de colectivo: Pequeños grupos y grandes instituciones se benefician al crear un propósito común. A través del diálogo, compartir experiencias y la construcción de consensos, surge un marco de principios y valores en el cual hasta cierto punto todas y todos tienen interés y han participado en formular. Crear un propósito común y un sentido de colectivo es una estrategia flexible y adaptable para el establecimiento de objetivos, que

está influenciada por la composición del grupo y el paso del tiempo. Cuando un grupo crea un sentido de colectivo, cada uno de sus participantes opera dentro de un marco de trabajo en el cual comparten sentido de propiedad y responsabilidad.

Desarrollar alianzas de aprendizaje: Los resultados de una alianza reflejan el pensamiento y las actuaciones de sus participantes. Una institución en la cual los miembros ejecutan direcciones efectiva y eficientemente no es una alianza de aprendizaje a menos que cuestionen la relevancia de sus actividades, evalúen sus capacidades y compartan las lecciones que han aprendido para mejorar.

Desarrollar alianzas de aprendizaje es una estrategia que implica mirar hacia adentro y aprender colectivamente para el desarrollo institucional. La misma incluye auto conciencia y auto reflexión, así como la conciencia y reflexión grupal de todas las personas que han decidido alcanzar objetivos y desarrollar actividades en común.

Por lo tanto, una alianza de aprendizaje es aquella en la cual la interacción de las participantes conlleva a la reflexión, evaluación y conocimiento que permite resaltar o acelerar el logro de los objetivos propuestos. Las alianzas de aprendizaje crean un ambiente de trabajo creativo, participativo y altamente productivo en el cual todos y todas ganan conocimientos mientras al mismo tiempo aprenden a aumentar sus propias capacidades y las de la alianza.⁹

Rol de la facilitadora

Una facilitadora efectiva escucha, aporta y aprende con las personas participantes en el taller. Tu rol es organizar las reuniones y guiar a las participantes a través de los ejercicios.

⁹ Para una discusión más completa, vea Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross y Bryan J. Smith, *El Manual de la Quinta Disciplina; Estrategias, y Herramientas para construir una Organización de Aprendizaje*, Nueva York, 1994.

No tienes que ser una experta en liderazgo o conocer todas las repuestas. Las discusiones satisfactorias serán el resultado de todos los aportes de las personas participantes en el grupo.

Dirigiendo la conversación: A veces puedes querer orientar la conversación hacia una dirección nueva mediante ciertos cuestionamientos reflexivos. Tu trabajo no es dirigir el resultado de las conversaciones, sino meramente orientar la dirección de la discusión, manteniendo siempre en mente que no hay opiniones correctas o más valiosas.

De esta manera puedes garantizar que todas compartan conocimientos y contribuyan al aprendizaje. Una buena facilitadora crea un ambiente neutro y confiable en el cual todas se sienten seguras para expresar sus opiniones honestamente, sin ser juzgadas o atacadas. Este incluye apoyar a las participantes para que se sientan lo suficientemente cómodas para expresar sus desacuerdos de manera fructífera y respetuosa.

No debes preocuparte si se crean silencios prolongados entre comentarios. Estos períodos son momentos importantes cuando las participantes pueden estar haciendo una pausa para la reflexión y adquirir confianza para hablar.

Estimulando la discusión: A lo largo de las sesiones del manual se han hecho preguntas para estimular la discusión y el debate. Estas preguntas pretenden orientar al grupo a explorar diversos temas sobre el liderazgo.

En la medida en que el grupo se involucra en relevantes y valiosas discusiones, siéntete libre de dejar que la conversación se desvíe de las preguntas planteadas. Es más, puedes decidir usar diferentes tácticas o métodos de los planteados en el manual para realizar los ejercicios o para hacer preguntas (sugerencias adicionales en el Apéndice B).

Si identificas casos particulares de participantes tímidas, tímidos, o carentes de valor para hablar, tú siempre puedes sugerir tu propia opinión y preguntarle a una de las participantes que comente sobre lo que acabas de decir.

Mientras tengas tacto, seas afirmativa y sensible a las necesidades individuales de las participantes y a las del grupo y compartas la responsabilidad del aprendizaje, estarás tomando parte en una facilitación efectiva.

Siguiendo la agenda: En algunos momentos, la facilitadora puede guiar mejor una discusión siendo efectiva con el control del tiempo y recordándole al grupo la agenda de la sesión.

A pesar de que el tamaño de los grupos puede variar, casi siempre es útil estimular a las participantes para que hagan comentarios cortos, impidiendo que una o pocas personas monopolicen la conversación. Esto es particularmente importante en aquellos ejercicios que requieren de intervenciones o en los cuales cada una de las participantes cuenta su historia.

Una manera diplomática de recordarle a las participantes que mantengan sus comentarios en torno al tema, es dirigiendo tus sugerencias e instrucciones a todo el grupo, en vez de hacerlo individualmente. También es importante alentar a las participantes a escuchar lo que dicen las otras y a desarrollar sus comentarios sobre la base de lo que se ha dicho previamente.

Compartiendo responsabilidad: A pesar de que tú eres la responsable de guiar cada una de las sesiones del taller hasta el final, no necesitas estar a cargo de cada actividad o facilitar cada discusión.

Compartir la responsabilidad puede y debe ser parte de la organización de las sesiones del taller. Una manera sencilla es alentando a las participantes a que voluntariamente tomen

notas para el grupo, lean en voz alta las instrucciones o las historias del manual y/o faciliten las discusiones. En ese caso, asegúrale a la participante que no debe preocuparse por su ortografía en caso de que esté tomando notas, o de su pronunciación si está leyendo en voz alta.

Participando: De ti depende si quieres o no participar en las discusiones. Sin embargo, recuerda que como tú estás organizando cada una de las sesiones y hasta cierto punto estás "en control", las participantes pueden agregarle mayor valor a tus opiniones y sugerencias. Por ello es importante limitar tus intervenciones y que cuando expreses una opinión, quede claro que es tu perspectiva personal y no la *única* perspectiva.¹⁰

Disfrutando: Recuerda que tu también estás participando en el taller para adquirir conocimientos y divertirte. ¡Disfrútalo!

Rol de las Participantes

Los participantes asisten al taller por múltiples razones y con una amplia gama de concepciones preconcebidas y expectativas acerca de lo que va a suceder. Más allá de su nivel de experiencia o estatus profesional, el rol de la participante es ser tanto estudiante como profesora, para aprender y compartir conocimiento. Las sesiones del taller son más satisfactorias cuando las participantes escuchan atentamente, hacen preguntas y retan supuestos. Las participantes son responsables de contribuir en las discusiones, trabajar en pareja o en grupo y evaluar el proceso y el progreso de las sesiones. Todas las participantes se beneficiarán si contribuyen para lograr una agradable y respetuosa atmósfera durante el taller.

¹⁰ Para una excelente lista de lo que la facilitación es y no es, vea "Parte I: Facilitando el Aprendizaje", en *En nuestras propias palabras*, por Nancy Flowers, Bethesda: Instituto Hermandad es Global, 1999.

Organizando los encuentros

Es importante que llegues preparada a las sesiones del taller. Revisa el material antes de las sesiones para asegurarte que comprendes los objetivos del manual y tus propios objetivos para el taller y para cada una de las sesiones. Determina el material que vas a necesitar y asegúrate de que tienes todo lo necesario.

Las sesiones pueden tomar lugar en una oficina, en un lugar público, en una casa privada o en cualquier lugar que sea *silencioso y privado*, en donde las participantes se puedan sentir cómodas.

Tú puedes instruir a las participantes a que traigan sus propios *lapiceros y hojas*, o tú puedes suministrarlos. Dependiendo del cuarto donde se ejecuta el taller y los suministros disponibles, tú puedes llevar tiza para usar una pizarra o marcadores para papelógrafos.

Una pizarra, papelógrafos y hojas de papel son útiles para anotar las ideas enfrente de los miembros del grupo, de tal forma que sus ideas y conceptos puedan estar presentes y sirvan de referencia a lo largo de la sesión.

Grabar la discusión en papeles es particularmente útil porque luego puedes utilizarlos eventualmente, en el futuro, como referencias en las siguientes sesiones.

Entre los ejercicios en el manual hay algunos en los que a las participantes se les pide agruparse en equipos para realizar una actividad. Si no tienen todas las participantes una copia del manual, puedes sacarle *fotocopias a las instrucciones de los ejercicios* para luego distribuirlas entre los equipos. Una alternativa puede ser escribir las instrucciones en letras grandes en un papel y pegarlo en la pared a la vista de todas para que lo puedan leer.

La mayoría de las sesiones deberían durar aproximadamente dos horas y media a tres horas. Durante ese tiempo puedes suplir *la merienda o refrigerio* a las participantes, haciéndoles sentir más confortables. Otra posibilidad es pedirles voluntariamente que traigan sus meriendas. Es una decisión tuya en base a lo que consideras puede ser lo más conveniente.

Si estás indecisa acerca de lo que las participantes prefieren o esperan, pregúntales acerca de sus preferencias en la primera sesión. Lo más importante, sin embargo, *es que planifiques con tiempo el taller* para saber con anticipación cómo vas a organizar las sesiones y lo que necesitas para desarrollarlo exitosamente.

Algunas cosas que puedes necesitar:

- Lápices o Lapiceros
- Tiza
- Papel
- Copia de las instrucciones
- Cartulinas
- Reloj grande
- Papelógrafos
- Bebidas y meriendas
- Cinta Adhesiva
- Vasos, platos y servilletas
- Pizarra acrílica
- Un mapa mundial
- Marcadores de color
- Música
- Cámara fotográfica

La Primera Sesión del Taller

Cuando tú llegas

Asegúrate de llegar temprano a la primera sesión del taller para tener tiempo de garantizar que el cuarto esté arreglado de la manera que lo quieres. Verifica si hay suficiente luz, aire fresco o calor. Ve si las sillas están alineadas de manera satisfactoria.

A pesar de que no es requerido sentarse en forma de círculo, usualmente es la mejor manera para realizar las discusiones del taller. Esto permite que todas estén en posiciones iguales y se puedan ver y escuchar las unas a las otras.

Cuando las participantes llegan

Cuando las participantes comienzan a llegar hazlas sentir bienvenidas. Esto es especialmente importante si las participantes no se conocen entre sí. Si todavía no te conocen, asegúrate de presentarte y explicarles que eres la coordinadora del taller. Si hay meriendas disponibles para el inicio, sugiere a las participantes servirse y luego que busquen un asiento cerca de alguien para que se presenten.

Introducción: Una vez que todas hayan llegado, es una buena idea ir alrededor del grupo para que se presenten formalmente. Si las participantes ya se conocen, puedes entonces pedirles que expresen brevemente sus expectativas y las razones por las cuales están asistiendo al taller. Tú también debes participar en esta parte. La razón por la cual se hace esto es para que los miembros del grupo comiencen a familiarizarse y se sientan confortables para hablar.

Explicaciones: Comienza la sesión diciéndoles brevemente a las participantes lo que va a ser discutido, lo que van a aprender en el transcurso del taller y el marco básico del trabajo para cada una de las sesiones (ver siguiente página).

Puedes encontrar útil describir los objetivos de aprendizaje presentados anteriormente, a saber: comunicación, escuchar, construir consensos, crear un propósito común, un sentido de colectivo y desarrollar alianzas de aprendizaje. Alternativamente puedes preguntarle al grupo lo que estos conceptos significan para ellas. Además, puedes:

- Clarificar que cada una de las sesiones durará aproximadamente de dos horas y media a tres horas.
- Describir el programa básico de las sesiones, explicitando cuando serán los recesos.
- Explicar que en algunos momentos se solicitarán voluntarias para tomar notas, controlar el tiempo de lecturas del manual y facilitar las discusiones, entre otras actividades.

Estructura de las Sesiones: Las sesiones del manual están divididas en tres secciones: Desarrollando la Capacidad Personal para el Liderazgo (Parte I); Comunicándonos con Otras Personas (Parte II); y Creando Asociaciones para el Aprendizaje (Parte III).

Las sesiones de liderazgo transitan desde el desarrollo personal y el desarrollo del trabajo en grupo o equipo, hasta incrementar el buen liderazgo a nivel institucional. Al principio de cada sección hay una breve introducción y explicación de los objetivos de las sesiones.

Puede ser útil, al comenzar la primera sesión leer o parafrasear la introducción de la Parte I. Al terminar, asegúrate de consultar si tienen alguna pregunta.

Marco Referencial del Trabajo para cada Sesión:

Cada sesión tiene la misma estructura básica, pero no todas las sesiones tienen las mismas actividades. Dependiendo de los objetivos, las sesiones pueden incluir los siguientes componentes:

Cita Introductoria: En la página opuesta a la página que inicia cada sesión, se presenta una cita del capítulo introductorio titulado: "Los Pilares Fundamentales del Liderazgo". La cita da ideas para el tema que se va a tratar en cada sesión, puede ser

utilizada como referencia al capítulo introductorio y también para estimular la discusión.

Objetivos de la Sesión: Cada sesión inicia con la presentación de objetivos. Estos son útiles para que las participantes comprendan el propósito de las sesiones, sus ejercicios y preguntas y también para orientar las discusiones sobre las biografías e historias. De ti depende leer los objetivos de la sesión al inicio o al final de la misma o no leerlos.

Antes de empezar: En las sesiones 1, 9 y 12 se ofrecen más consejos en recuadros para las facilitadoras. Estos presentan recomendaciones y recordatorios útiles para encaminar a las facilitadoras al inicio, durante y al final de cada taller.

Sugerencias para la facilitación: Cada sesión incluye sugerencias para la facilitación describiendo los ejercicios de las sesiones y el objetivo de las preguntas que le siguen. Igualmente, en recuadros separados inmediatamente después del texto de cada sesión, se presentan algunas pautas acerca del método y las tácticas de la facilitación. Estos recuadros también hacen referencia al Apéndice B para mayor información.

Ejercicios: Cada sesión tiene uno o dos ejercicios en los cuales las personas que conforman el grupo participan entre todas o en equipos. El propósito de estos ejercicios es fomentar ciertas estrategias de liderazgo y de comunicación.

Tú puedes adaptar o mejorar la estructura de los ejercicios, dependiendo de la composición del grupo y tu valoración sobre las necesidades del grupo. Ningún grupo de talleres ha utilizado el material de la misma manera, por ello es importante mantenerse flexible y abierto para ver qué funciona mejor con cada grupo particular. Después de cada ejercicio se presentan las preguntas para la discusión.

Preguntas para la discusión: Las preguntas para la discusión fueron diseñadas para provocar y obtener las ideas de las participantes sobre temas específicos. Cada pregunta, relacionándola con la anterior, guía la conversación hacia adelante.

Si es la primera vez que coordinas el taller de liderazgo es probablemente una buena idea seguir el orden de las preguntas en el manual, por lo menos en las primeras sesiones. En las últimas sesiones o en un taller futuro, puedes decidir canalizar las preguntas de otra manera y/o realizar preguntas adicionales que consideres más productivas. Depende totalmente de ti.

Además, puedes decidir tener una voluntaria para facilitar las discusiones y ella puede tener sus propias ideas de cómo mejor dirigir la conversación. No hay preguntas correctas o incorrectas para dirigir las discusiones, pero es importante mantener las conversaciones animadas, interesantes y beneficiosas.

Preguntas en el grupo: Las preguntas en el grupo son dirigidas a todas las participantes. Se busca obtener una perspectiva amplia sobre la variedad de opiniones o experiencias del grupo en relación al tema que se trate.

Es importante aclarar que cualquiera puede "pasar" en caso de que no desee hablar, aunque lo que se busca es que todas participen. Hay muchas razones por las cuales una participante puede decidir no querer hablar y éstas deben ser respetadas.

Sin embargo, si tú notas que una de las personas del grupo raramente participa en la conversación y los ejercicios, debes abordarla en privado para hablar con ella al respecto. Cérciorate de hacerle ver que sus ideas son valiosas y que ella está ganando conocimiento a través de la experiencia del taller. Si aún no participa, trate de averiguar el por qué no lo

hace y explora si puedes abordar sus necesidades de mejor manera durante las sesiones del taller. Ninguna de las participantes debe sentirse presionada a continuar con las sesiones si siente que no las está disfrutando o sacando beneficios del taller.

Actividad grupal: En varias sesiones se realizan actividades de grupo. Estas son diferentes a los ejercicios porque todo el grupo, colectivamente, debe participar en la toma de decisiones.

Las actividades de grupo están dirigidas a desarrollar la comunicación, la capacidad de escuchar, la construcción de consenso, la negociación y las destrezas para el establecimiento de alianzas de aprendizaje en un escenario organizativo.

Para algunas participantes el trabajo de grupo les será más fácil que el trabajo individual o en equipos pequeños. Para otras, los ejercicios de grupo serán los más desafiantes.

Durante las actividades de grupo la facilitadora juega un papel importante en apoyar al grupo a trabajar colectivamente en el problema. Recuerda que otras voluntariamente querrán facilitar la discusión durante las actividades de grupo. Si una participante va a facilitar, tú debes participar en la actividad de grupo como miembro del mismo.

Observaciones: Las preguntas de las observaciones están hechas para provocar una conversación acerca del proceso y la estructura de aprendizaje de las sesiones. Las preguntas les dan la oportunidad a las participantes de describir cómo se sintieron durante los ejercicios y de apoyar a la facilitadora para determinar qué tipo de actividades son más útiles para el grupo.

Preguntas para evaluar el taller: En tres momentos durante el taller -en la primera, séptima y última sesión- hay una evaluación del taller. Tres tipos de preguntas dirigidas a las participantes reaparecen, que abordan las expectativas y opiniones acerca del proceso, estructura y contenido de las sesiones.

Las sesiones de evaluación son para ayudarle a la facilitadora a determinar lo que el grupo espera y cómo juntos pueden llegar a alcanzar esas expectativas. Algunas veces puede ser necesario clarificar el alcance del taller, así no hay malos entendidos acerca de lo que se abordará durante las sesiones.

Es importante recordar, durante el proceso de evaluación, que tu responsabilidad es escuchar, tomar notas y tratar de incorporar las sugerencias y comentarios de las participantes en la coordinación de futuros talleres.

Un buen sentido del humor, mantener la mente abierta y un acercamiento flexible al taller les ayudará, a ti y a las participantes, a beneficiarse al máximo del proceso de evaluación.

Instrucciones para la siguiente sesión: Algunas veces al final de una sesión habrá instrucciones para la próxima sesión. La "tarea" no pretende ser una carga sino una ayuda para que las participantes se preparen para los ejercicios y las discusiones de las sesiones siguientes. No obstante, la opción de dar las instrucciones depende de ti. Si decides no dar las instrucciones, asegúrate de tener suficiente tiempo extra al inicio de la siguiente sesión.

Concluyendo el Taller

Las participantes pueden terminar el taller con una fiesta informal o algún otro tipo de actividad grupal, dependiendo del grupo. En la novena o décima sesión puedes preguntarle al

grupo que quisieran hacer para finalizar el taller. Es importante planearlo con tiempo, así las participantes se irán del taller sintiendo que sus necesidades y expectativas fueron abordadas.

Antes de que las participantes se vayan, después de la última sesión, pídeles que llenen el Formato de Evaluación del Taller que se encuentra al final del Manual. Este formato es muy útil para ajustar y mejorar los futuros talleres. Es útil explicar el propósito del formato y reafirmarles a las participantes que cualquier información que ellas den es absolutamente confidencial. Recuerda recolectar los formatos de las participantes antes de que éstas se dispersen.

Desarrollar liderazgo es un proyecto de vida. Las participantes continuarán fortaleciendo, adaptando y afinando sus habilidades para comunicarse mucho tiempo después de finalizado el taller.

Algunas veces las participantes deciden organizar una reunión u otras sesiones para lograr una mejor perspectiva sobre lo que aprendieron y cómo lo han aplicado. Muchas veces surgen amistades en el transcurso de las sesiones. Estas reuniones les dan la oportunidad a las participantes de volverse a encontrar y solidificar su nueva amistad.

Los pasos siguientes dependen de las propias participantes.

SESIONES DEL TALLER

PARTE I:

Desarrollando la Capacidad Personal para el Liderazgo

Las ideas de las mujeres usualmente no se dicen ni se escuchan, incluso cuando éstas están presentes en discusiones y toma de decisiones. En escenarios comunitarios, reuniones laborales o encuentros familiares, las mujeres pueden participar pero aún seguir estando invisibilizadas. ¿Por qué pasa esto?

Existe, evidentemente, una variedad de razones culturales, históricas y personales. Algunas mujeres tienen un don natural para dar a conocer sus propias ideas, hacer que sus perspectivas se consideren y llevar a cabo sus ideas. Nosotras podemos aprender de estas mujeres seleccionando los atributos que aspiramos tener.

Los ejercicios en esta sección pretenden examinar las características del empoderamiento e identificar las herramientas del liderazgo que pueden ser útiles para las participantes del taller. No todas las discusiones serán de ayuda para todas las participantes. Cada una deberá escoger aquellas cualidades y técnicas del liderazgo que le puedan servir en cualquier tipo de situación.

El objetivo de esta sección es que las participantes comiencen a explorar las estrategias del liderazgo que más admiran y a descubrir aquellas que mejor funcionan para ella.

Los ejercicios de aprendizaje de esta sección están diseñados para que las participantes comiencen a observarse como parte del grupo, como ellas y otras personas interactúan y qué facilita o entorpece el diálogo.

Aunque a veces se les va a solicitar a todas las participantes respuestas, como en todos los ejercicios en este manual, estas pueden "pasar". Es importante que las participantes se sientan libres de no responder si sienten que no tienen nada que decir o simplemente no quieren hablar en ese momento.

Para alcanzar la actitud deseada del liderazgo en sociedades de aprendizaje, debemos aprender a enfrentar las dificultades y crecer en medio de la adversidad.

Valor, paciencia, dedicación, y perseverancia, son algunas de las cualidades necesarias para tener éxito como líder.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 1

¿Quién es una líder?

Objetivos de la sesión

- Explorar definiciones sobre el liderazgo y las características de buenas líderes.
- Ampliar las perspectivas de las participantes sobre quién es y quién puede ser una líder.
- Discutir y evaluar la metodología de aprendizaje de los talleres.
- Compartir las expectativas y las metas de las participantes acerca del taller en las próximas 11 sesiones.

Antes de empezar: La sección de este manual, "Comunicándonos en el taller", brinda algunas ideas sobre qué hacer cuando llegas a la primera sesión del taller, qué hacer cuando las participantes llegan y los materiales que puedas necesitar a lo largo del taller.

Como una facilitadora efectiva, tu papel es dirigir la conversación, estimular la discusión, ser fiel a la agenda, compartir la responsabilidad con las otras participantes y participar tu misma en las discusiones. Diviértete y sácale provecho al taller. Acuérdate que tú también eres una participante y vas a adquirir conocimientos.

Sugerencias para la facilitación

Lee la siguiente historia dicha por Asma Khader. Discute la definición de líder y las características del liderazgo. Las preguntas a continuación pueden ayudar a guiar la discusión de grupo. Una persona -la facilitadora o una voluntaria- debe

escribir los puntos claves de la discusión en una pizarra o papelógrafo.

El método de facilitación de preguntas y repuestas funciona bien en este caso. La facilitadora puede hacer preguntas abiertas adicionales que complementen las preguntas para dar inicio a la discusión siguiente (ver Apéndice B para más técnicas de facilitación).

Una Mujer Puede Hacer La Diferencia

Asma Khader: Defensora De Los Derechos Humanos

"Si soy una líder eso no lo sé, lo que sí sé es que convertirse en una, es percibir la urgente necesidad de tratar un problema -sentir la necesidad de llenar un espacio iniciando actividades, campañas y programas centrados en temas específicos.

Si la gente en tu comunidad realmente cree que estás satisfaciendo una necesidad, estos te apoyarán, delegándote posiciones de liderazgo. Cuando la gente confía en uno, te buscarán cuando necesiten ayuda para alcanzar sus propios objetivos.

Veinte años atrás una mujer joven, asustada y desconsolada, llegó a mi oficina solicitando mi ayuda. Ella narró cómo su esposo había asesinado a su hija de quince años, quien estaba embarazada producto de una violación. Él fue sentenciado a tan sólo seis meses de cárcel, alegando que había cometido el asesinato para revindicar el honor de su familia.

Aún así, esta mujer determinada a honrar la memoria de su hija, me reveló la verdad -que el violador había sido en realidad su esposo y que ella sospechaba que la había matado porque el embarazo se estaba notando. La corte

creyó totalmente en el marido y no se molestó en investigar un poco más acerca del crimen.

A pesar de que esta mujer se presentó una única vez a mi oficina, gracias a ella aprendí mucho acerca del sufrimiento de mujeres y niñas a causa de leyes particulares. Me di cuenta de que no podía ser una abogada efectiva si no daba lo mejor de mí para cambiar las leyes que regulan e incluso sancionan los crímenes contra las mujeres. Esta mujer me retó a tratar un problema que no podía ignorar -los crímenes de honor.

Y así fue cómo me convertí en una de las líderes en la campaña para erradicar los crímenes de honor. Todavía pienso que esta mujer que confió en mí, quien fue tan valiente como para visitar mi oficina e informarme acerca de esta realidad, es en realidad una líder. Ella pudo sobrellevar sus propios miedos para exponer el crimen de su esposo y solicitar mi asistencia. Personas como ella nos retan a nosotras a que examinemos temas y realidades que antes no considerábamos. Debemos seguir a esas personas y tratar de serles útil." ¹¹

Asma Khader, abogada, defensora de los derechos humanos y expresidenta de la Unión Jordana de Mujeres, ha encabezado campañas para eliminar los crímenes de honor y la violencia contra las mujeres y niñas en Jordania.

Preguntas para la discusión

- ¿Cómo Asma Khader define el liderazgo?
- ¿Qué cualidades y habilidades tiene ella que la convierten en una líder?
- ¿Cómo Asma Khader se convierte en una líder? ¿Su liderazgo se deriva de características personales, de las

¹¹ Basado en una entrevista grabada con Asma Khader el 1º de Junio del 2000, por Sociedad para el Aprendizaje de Mujeres.

situaciones que confronta o de ambas cosas? ¿Hay otros factores contribuyentes?

- ¿Qué motivó a la madre a visitar la oficina de Asma Khader? ¿Qué rol jugó esta mujer en la vida de Asma Khader?
- ¿Es Asma Khader la única líder en esta relación? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Puede una líder también ser una seguidora? ¿De qué manera?

Preguntas para el grupo

- Pedir a cada participante que resuma brevemente ¿Cómo definís el liderazgo? ¿Qué características tiene una líder?

Observaciones

- ¿Cómo te sentiste cuando le preguntamos a cada persona su opinión? ¿Estabas cómoda hablando de esa manera?
- ¿Te sorprendió algo de lo que escuchaste?
- ¿Escribir los comentarios durante la discusión, ayudó a la misma o la entorpeció?
- Si tú estuvieras facilitando la discusión de hoy, ¿Qué harías para alentar la participación de todas las y los miembros del grupo?

Preguntas para evaluar el taller

La facilitadora o una voluntaria deben tomar notas en una pizarra o papelógrafo durante la siguiente discusión de grupo:

- Que te gustaría alcanzar al final de las doce sesiones del taller?
- Tienes alguna pregunta o duda acerca de la estructura de las sesiones del taller?
- Usualmente ¿te resulta fácil o difícil participar en discusión de grupos? Hay formas en las que la facilitadora u otras participantes pueden ayudar para que el resto del grupo se sienta con mas confianza para hablar?
- ¿Qué aspecto en particular del liderazgo te gustaría abordar en las próximas 11 sesiones?

Sugerencia: Puedes solicitarle a las participantes que pasen sus respuestas por escrito o alternativamente, tú puedes documentar sus respuestas en un papelógrafo. Las respuestas deben regresárseles a las participantes al final de las 12 sesiones, una vez que hayan evaluado el taller, para que puedan comparar como cambió su comprensión del liderazgo a lo largo de las sesiones.

Instrucciones para la siguiente sesión

Durante la próxima semana piensa en una mujer que consideres que es una líder. Esta mujer puede ser una líder convencional, como una activista política, o puede ser una persona cualquiera -alguien que percibe un problema básico en su vida o en su comunidad e interviene para solucionarlo. En otras palabras, podrás darte cuenta que esta líder "no convencional" puede estar dentro de tu familia o tus amigos. En la próxima sesión harás frente al grupo un breve resumen (de 3 a 5 minutos) sobre la historia de esta líder. Centra tu atención en los retos que esta líder enfrentó al igual que en las cualidades y destrezas que demostró al enfrentar el problema.

Liderazgo es:

Genero-Inclusivo: Idealmente, los hombres y las mujeres son aliados en la definición, ejecución y logro de metas que benefician a todas las personas.

Comunicativo: Todos y todas contribuyen con algo y cada intervención se convierte en un momento de liderazgo.

Con propósito: Definir y elaborar un propósito es participar en un proceso de aprendizaje. Al mismo tiempo, es participar en el ejercicio del poder.

Democrático e igualitario: En una sociedad participativa y comunicativa, los y las participantes se respetan y se valoran mutuamente como seres humanos.

Sensible a los medios: "Los fines no justifican los medios " es un principio muy conocido de comportamiento ético a través del mundo. Este principio significa que las personas con ética no hacen uso de medios antitéticos para lograr metas a pesar de su importancia o necesidad.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 2

¿Cómo soy líder en mi propia vida?

Objetivos de la sesión

- Explorar el tipo de circunstancias o eventos que inspiran el liderazgo.
- Examinar la ética de un buen liderazgo y las cualidades que demuestran la integridad del mismo.
- Considerar el significado del género y el sexo en los estilos de liderazgo y objetivos de las y los líderes. Para la mayoría de la gente el sexo es la distinción biológica entre lo masculino y femenino, mientras que el género son las actitudes, características culturales o psicológicas, construidas y asignadas socialmente al hombre y a la mujer.
- Compartir cuando y como las participantes del taller han ejercido el liderazgo.

Sugerencias para la facilitación

Al final de la Sesión 1 se les solicitó pensar en una mujer que consideran que es una líder. En esta sesión cada participante debe compartir su historia sobre la líder que admira. Las líderes seleccionadas pueden ser convencionales, como activistas políticos, o mujeres en tu vida familiar, amigas o compañeras de trabajo.

Centra tu atención en los retos que esta líder enfrentó al igual que en sus cualidades y destrezas que demostró al enfrentar el problema. Contar las historias brevemente dejará suficiente tiempo para hacer las preguntas de discusión del ejercicio siguiente: "Ejemplos de Liderazgo."

Dividir el grupo en equipos pequeños o en parejas puede ser la mejor táctica de facilitación para esta sesión (ver Apéndice B para más información). Mientras las participantes narran la historia de sus líderes, una voluntaria o voluntarias puede documentar en una pizarra o en un papelógrafo: (1) las cualidades y destrezas expuestas en las líderes, y (2) los tipos de redes de apoyo (familia, amigos y amigas, vecinas, colegas) que pueden haber influenciado o apoyado a las líderes para llevar a cabo sus objetivos.

En el segundo ejercicio "¿Hace el género diferencia?" dos casi idénticas conversaciones toman lugar, la primera sobre cuatro mujeres y la segunda sobre cuatro hombres. El propósito de este ejercicio es comparar las respuestas de las participantes a las conversaciones y examinar cómo el género influye en las percepciones de poder y liderazgo dentro de las familias y las comunidades.

Cualidades y destrezas de las líderes	Redes de apoyo que auxiliaron a las líderes

Ejercicio: Ejemplos de Liderazgo

Dar aproximadamente una hora a este ejercicio.

Después de que cada participante comparta su historia de la líder que admira, considera las siguientes preguntas:

- ¿Hay temas, condiciones o situaciones similares que reaparecen en las historias? ¿Qué eventos impulsaron a las mujeres a la acción?
- ¿Qué cualidades o destrezas de liderazgo tenían en común muchas de las mujeres?
- ¿Se manifestaron las características de liderazgo ante los retos que las mujeres enfrentaron? o acaso, ¿ellas ya tenían esas características?
- ¿Qué papel jugaron las redes de apoyo, organizaciones, instituciones o personas en asistir a las mujeres líderes para lograr sus objetivos?
- ¿Te recuerdas cómo has enfrentado un reto en tu vida? ¿Qué cualidades y destrezas usaste para lograr el reto? ¿Qué papel jugaron las redes de apoyo en el logro de tus objetivos? ¿Qué pasos distes?
- ¿Todos los pasos que das para resolver un problema personal o social tienen que estar justificados? Los pasos que una líder da ¿deben reflejar un marco de "valores superiores", o el sólo hecho de que el problema está siendo abordado es justificación suficiente?
- ¿Qué características de liderazgo crees tener? ¿Qué características adicionales de liderazgo te gustaría tener?
- ¿Existen algunas restricciones familiares o expectativas comunitarias que te inhiben en satisfacer tu potencial de liderazgo?
- ¿Qué estrategias puedes utilizar para contrarrestar esas expectativas?
- ¿Qué pasos puedes dar para alentar a otros y otras (amigos y amigas, colegas, miembros de la familia) a cultivar las características del liderazgo?

- ¿Sientes una responsabilidad personal para tratar un problema social específico?
- ¿Te identificas a ti misma como una líder? Sí o no, ¿por qué?
- ¿Otros y otras te consideran una líder?

En la próxima semana recuerda aquellas características del liderazgo que desearías tener y trata de ejercer alguna de ellas por lo menos una vez.

Ejercicio: ¿Hace el género diferencia?

Dar aproximadamente cuarenta y cinco minutos para este ejercicio.

Solicítale a voluntarias del grupo que cada una lea uno de los cinco roles en las dos escenas siguientes. Posteriormente discutan la importancia del género en las conversaciones de los personajes y como éste moldea sus percepciones con respecto a sus patrones sociales, integridad y poder. Las preguntas al final pueden servir para guiar la discusión.

Escena I

Personajes: Almaz, Insaf, Lena, Farra y la narradora.

Narradora: Es una tarde cálida en el pueblo. Cuatro mujeres están reunidas bajo la sombra de un árbol. Insaf es la mayor. Hoy cumple sus sesenta años y su sobrina Lena ha llegado a visitarla. Farah trabaja para Insaf en su pulpería y Almaz, quien está involucrada en la política local y fue elegida para el consejo del pueblo, es la mejor amiga de Farah. Las mujeres están comiendo su merienda y platicando.

Almaz: Insaf, tu sobrina es tan inteligente y atractiva. ¿Alguna vez te has arrepentido de no tener familia?

Insaf: Hurrumph. ¡Ella no es **tan** inteligente! Y yo no estoy tan vieja como para no poder tener una familia! Sólo pregúntale a Farah. Madres y padres vienen a mi pulpería todo el tiempo sugiriendo que conozca a sus hijos.... y repetidas veces. ¡Yo elegí no casarme y me gusta estar así!

Lena: ¡Dale pues tía! Tú ya estás muy vieja para casarte. De todos modos, cualquiera que te quisiera ahora sería viejo y feo.

Almaz: Eso no es cierto Lena. Tu tía es una mujer próspera. Yo conozco muchos hombres que estarían muy contentos de tenerla como esposa. Tú tendrías suerte si fueras tan popular como ella.

Lena: Yo creo que me parezco mucho a ella. Yo tampoco me quiero casar. Los hombres son demasiado trabajo y sólo comen y comen, gastan y gastan. Quieren demasiados hijos. Yo disfruto mi libertad. Además, sería imposible continuar mis estudios si tuviera un esposo e hijos de quienes tendría que hacerme cargo.

Farah: Lena, tú eres una mujer inteligente, sin lugar a dudas. Tu educación siempre es primero. Mírame a mí. Tengo que cuidar a mi esposo que está enfermo. Trabajo duro todos los días en la pulpería de tu tía y creo hacer un buen trabajo.

Insaf: Claro que lo haces.

Farah: Pero no tengo manera de superarme con mi bajo nivel educativo. Aunque puedo escribir y leer lo requerido para trabajar en la pulpería, debo estar satisfecha de donde estoy. Y claro que estoy muy agradecida con Insaf por darme este trabajo y por ser tan comprensiva conmigo cuando debo trabajar menos o faltar para hacerme cargo de mi esposo.

Almaz: Moan, moan, moan. Eso es todo lo que escucho de ustedes sobre los hombres y el trabajo. Yo amo a mi esposo. Adoro a mi hija. Tener una familia y cuidarla bien es lo que debe ser la vida.

Farah: Ay Almaz, decís eso ahora que tus hijas están pequeñas, pero espera a que crezcan, se casen y se vayan de la casa. Ellas no van a estar para hacerse cargo de tí en tu vejez. Estarán cuidando a sus esposos y sus propios hijos. ¿Mi hijo? El sí es un regalo.

Almaz: Mis hijas son regalos para mí. Me ayudan mucho en la casa y son muy buenas anfitrionas, cuando mi esposo anda visitando a sus padres y yo debo recibir en mi casa a oficiales locales para discutir política.

Lena: ¡Aja! ¿Las estás entrenando para seguir tus pasos y ser candidatas políticas?

Almaz: No sería imposible...(respiración profunda). Pero ustedes saben, que la política puede ser muy fea. No estoy segura si quiero que ellas pasen por el mismo trato que yo tuve

que pasar para llevar adelante mi carrera política. El Consejo del Pueblo es un lugar poco amigable para las mujeres.

Insaf: Estás soñando Almaz. Tus hijas nunca obtendrían los votos para servir en el Consejo del Pueblo. ¿Quién votaría por ellas? Tú ganaste únicamente porque tu padre fue un héroe de guerra. Los hombres no votarían por ellas y las mujeres harían lo que sus esposos les digan.

Almaz: Eres anticuada, vieja mujer. Los tiempos están cambiando. Ya verás. Es mucho lo que mis hijas podrían hacer en la política. ¡Están llenas de ideas de cómo mejorar el pueblo y en particular los negocios comunitarios!

Farah: Almaz mi amiga, estás siendo ingrata con una sabia e increíble mujer. Basta de esta conversación. Vamos. Deseémosle a Insaf un feliz cumpleaños, mucha felicidad y prosperidad para el próximo año.

Lena, Farah y Almaz: Si, si, si!

Escena II

Personajes: Muhammed, Adnan, Amir, Faisal y la narradora.

Narradora: Es una tarde cálida en el pueblo. Cuatro hombres están reunidos bajo la sombra de un árbol. Adnan es el mayor. Hoy cumple sus sesenta años y su sobrino Amir, ha llegado a visitarlo. Faisal trabaja para Adnan en su pulpería y Muhammed, quien está involucrado en la política local y fue elegido para el consejo del pueblo, es el mejor amigo de Faisal. Los hombres están comiendo su merienda y platicando.

Muhammed: Adnad, tu sobrino es tan inteligente y atractivo. ¿Alguna vez te has arrepentido de no tener familia?

Adnan: Hurrumph. ¡El no es tan inteligente! ¡Y yo no estoy tan viejo como para no poder tener una familia! Solo pregúntale a Faisal. Madres y padres vienen a mi pulpería todo el tiempo sugiriendo que conozco a sus hijas, y... repetidas veces. ¡Yo elegí no casarme y me gusta estar así!

Amir: ¡Dale pues tío! Tú ya estás muy viejo para casarte. Cualquiera que te quisiera ahora sería vieja y fea de todos modos.

Muhammed: Eso no es cierto Amir. Tu tío es un hombre próspero. Yo conozco muchas mujeres que estarían muy contentas de tenerlo como esposo. Tendrías suerte si tuvieras la popularidad que el tiene.

Amir: Yo creo que me parezco mucho a él. Yo tampoco me quiero casar. Las mujeres son demasiado trabajo, solo comen y comen, gastan y gastan. Quieren demasiados hijos. Yo disfruto mi libertad. Además, sería imposible continuar mis estudios si tuviera una esposa e hijos de quienes hacerme cargo.

Faisal: Amir, eres un hombre inteligente sin lugar a dudas. Tu educación siempre es primero. Mírame a mí. Tengo que cuidar a mi esposa que está enferma. Trabajo duro todos los días en la pulpería de tu tío y creo hacer un buen trabajo.

Adnan: Claro que lo haces.

Faisal: Pero no tengo manera de superarme con mi bajo nivel educativo. Aunque puedo escribir y leer lo requerido para trabajar en la pulpería, debo estar satisfecho de donde estoy. Y claro que estoy muy agradecido con Adnan por darme este trabajo y por ser tan comprensivo cuando debo trabajar menos tiempo y faltar para hacerme cargo de mi esposa.

Muhammed: Moan, moan, moan. Eso es todo lo que escucho de ustedes sobre las mujeres y el trabajo. Yo amo a mi esposa. Adoro a mi hija. Tener una familia y cuidarla bien es lo que debe ser la vida.

Faisal: ¡Ay Muhammed!, decís eso ahora que tus hijas están pequeñas, pero espera a que crezcan, se casen y se vayan de la casa. Ellas no van a estar para hacerse cargo de tí en tu vejez. Estarán cuidando a sus esposos y sus propios hijos. ¿Mi hijo? El sí es un regalo.

Muhammed: Mis hijas son un regalo para mí. Me ayudan mucho en la casa y son muy buenas anfitrionas cuando mi esposa anda visitando a sus padres y yo debo recibir en mi casa a los oficiales locales para discutir política.

Amir: ¡Aja! ¿Las estás entrenando para seguir tus pasos políticos?

Muhammed: No sería imposible...(respiración profunda). Ustedes saben, la política puede ser muy fea. No estoy seguro si quiero que ellas pasen por el mismo trato que yo tuve que pasar para llevar adelante mi carrera política. El Consejo del Pueblo es un lugar poco amigable para las mujeres.

Adnan: Igual estás soñando Muhammed. Tus hijas nunca obtendrían los votos para servir en el Consejo del Pueblo. ¿Quién votaría por ellas? Tú ganaste únicamente porque tu padre fue un héroe de guerra. Los hombres no votarían por ellas y las mujeres harían lo que sus esposos les digan.

Muhammed: Eres anticuado, viejo hombre. Los tiempos están cambiando. Ya veras. Es mucho lo que mis hijas podrían hacer en la política. ¡Están llenas de ideas de cómo mejorar el pueblo y particularmente los negocios comunitarios!

Faisal: Muhammed, mi amigo, estás siendo ingrato con un sabio e increíble hombre. Basta de esta conversación. Vamos, deseémosle a Adnan un feliz cumpleaños, mucha felicidad y prosperidad para el próximo año.

Amir, Faisal y Muhammed: Si, si, si!

Preguntas para la discusión

- ¿Fueron las conversaciones de las escenas 1 y 2 creíbles? ¿Cuáles aspectos fueron creíbles y cuáles no y por qué?
- ¿Crees que la mujer mayor, Insaf, todavía puede casarse? Si o no, ¿por qué? ¿Por razones de edad, económicas, status y/o de género? ¿Es significativo que Insaf ya pasó la edad para tener hijos?
- ¿Qué consejo le darías a Lena, sobrina de Insaf, y a Amir, el sobrino de Adnan, sobre cómo equilibrar el matrimonio y la familia con la educación y la vida profesional? Tu consejo ¿sería diferente para cada uno? Si o no ¿por qué?
- Si tú fueras Almaz, la política local, ¿de qué manera buscarías ser un ejemplo para tus hijas? ¿Cómo las aconsejarías para que fueran mujeres efectivas como líderes y mujeres de principios?
- Si fueses Mohammed, el político local, ¿de qué manera buscarías ser un ejemplo para tus hijas? ¿Son diferentes los tipos de lecciones que deben ser transmitidas a las hijas que a los hijos?
- ¿Muestran las mujeres y hombres modelos o estilos diferentes de liderazgo? ¿Cuáles son las destrezas y debilidades de cada uno? ¿Hay maneras en que la mujer es mejor líder que el hombre, o viceversa?
- ¿Cómo la experiencia de vida de las mujeres influye en los valores y objetivos que tienen en su liderazgo? ¿Cómo la experiencia de vida de los hombres influye en los valores y objetivos que tienen en su liderazgo?
- ¿Prefieres trabajar bajo las órdenes de una mujer o de un hombre? ¿Hay alguna diferencia? ¿Crees que las

jefas mujeres tienden a tratar más las necesidades de la mujer? Si o no ¿por qué?

- ¿Apoyarías a una candidata política en tu comunidad? Si o no ¿por qué? ¿Crees que las mujeres políticas tienden a tratar más las necesidades de la mujer? Si o no ¿por qué?
- ¿Tú crees que es importante el número de mujeres en un espacio de dirección, por ejemplo, la Junta del colegio, los Consejos locales, entre líderes de negocios, para lograr estar en ese espacio y poder incidir? ¿Cuántas mujeres se necesitan para hacer la diferencia? ¿Haría la diferencia un 2%, 10%, 33%, 50%...u otro porcentaje? Si o no ¿por qué?

Una visión es más que establecer una meta.

Implica imaginarse lo bueno, lo ideal y visualizar

cómo sería el trabajo si lo hiciéramos bien.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 3

¿Cuál es mi visión?

Objetivos de la sesión

- Discutir qué es una visión personal.
- Reflexionar sobre cómo el sueño o la visión que uno tiene motiva a convertirse en una líder.
- Descubrir el poder que tiene el formular una misión que explica la visión que tenemos.
- Explorar cómo poner la visión personal en palabras y acciones.

Sugerencias para la facilitadora

Lee la siguiente historia sobre la visión que tuvo Muhammad Yunus para incidir en la justicia socio-económica en Bangladesh a través del otorgamiento de pequeños préstamos bancarios. Que el grupo discuta el problema financiero que él identificó entre los pobres y particularmente entre las mujeres, y la visión que tuvo para superarlo.

Luego de que el grupo haya respondido a las preguntas que le siguen a la historia de Muhammad Yunus, logra -con el siguiente ejercicio-, que las participantes compartan su propia visión para el cambio. Este ejercicio está diseñado para ayudar a las participantes a formular su visión personal.

Emparejar a las participantes durante este ejercicio les puede ayudar a sentirse más cómodas para compartir su visión personal (ver Apéndice B para más técnicas de facilitación).

No veo ninguna razón por qué alguien en el mundo entero deba ser pobre

Muhammad Yunus: Economista

Muhammad Yunus regresó a Bangladesh desde los Estados Unidos nueve meses después de que su tierra natal ganara su independencia en 1971. Mientras él estaba enseñando Economía en la Universidad de Chittagong, sus compatriotas estaban sufriendo la guerra y hambrunas -realidades que incidieron en su creencia sobre cómo resolver los problemas desde el salón de clases. Para comprender sus juicios y aflicciones decidió hablar con las personas de la aldea vecina a la universidad.

Yunus encontró a una mujer haciendo taburetes de bambú y fue su problema el que lo llevó a reexaminar los orígenes de la pobreza. Ella no tenía dinero para comprar su bambú y se lo tenía que pedir prestado a un comerciante el cual, a cambio, compraba sus taburetes al precio que él determinaba.

Tentado a darle a la mujer los veinte centavos que necesitaba para comprar el bambú, Yunus ideó un proyecto más grande y le pidió a un estudiante que hiciera una lista de las personas que necesitaban dinero. Para su sorpresa, cuarenta y dos personas trabajadoras necesitaban un total de veintisiete dólares para vender sus productos a un precio razonable. Yunus les prestó el dinero que necesitaban, dejándolas pagarle cuando fuese posible.

A partir de esa experiencia él se inspiró en pensar cómo podía ayudarles más y trató de convencer a un banco de la universidad que le prestara dinero a los aldeanos. El gerente del banco rechazó la idea porque percibía que la gente pobre, especialmente las mujeres pobres, no eran rentables para el crédito.

Impávido, Yunus fundó el Banco Grameen en 1983, con permiso y cierta ayuda inicial del gobierno. El Banco Grameen comenzó a ofrecer préstamos para negocios a los pobres, especialmente a las mujeres. Requirió mucha persistencia convencerlas para que aceptaran los préstamos; un hombre no estaba ni siquiera supuesto a dirigirse a una mujer en público en Bangladesh.

Al principio, las mujeres insistieron en que no tenían ideas para los negocios y que el banco debería darle el dinero a sus esposos. Gradualmente, Yunus las convenció de hacer préstamos en grupos de cinco para iniciar sus propios pequeños negocios. Estas mujeres luego alentaron a sus amigas para que también aceptaran préstamos. Las mujeres, cuando pagaron los préstamos, comprendieron entonces que sí se podían hacer cargo de ellas mismas y de sus familias.

En vista que otros programas y organizaciones no gubernamentales han seguido el ejemplo del Grameen, Yunus recuerda escépticamente que "la pobreza no fue creada por los pobres...[sino] por las instituciones que hemos construido a nuestro alrededor. Nosotros debemos rediseñar las instituciones de modo tal que éstas no discriminen a los pobres como lo hacen ahora." La misión de Yunus de erradicar la pobreza es ahora de alcance global.

El dice, "Es responsabilidad de todas las sociedades, asegurar la dignidad humana de cada uno de sus miembros... Estamos hablando de derechos humanos, pero no asociamos los derechos humanos con la pobreza... Si creamos instituciones capaces de dar préstamos a los pobres para sus negocios de auto-empleo, podremos ver el mismo éxito que hemos visto en Bangladesh. No veo ninguna razón por qué alguien en el mundo entero deba ser pobre."¹²

¹² La información sobre Muhammad Yunus y el Banco Grameen se ha tomado de "Muhammad Yunus, Banco Grameen", en la Edición de Michael Collopy y Jason Gardner, *Arquitectos de Paz: Visiones de Esperanza en Palabras e Imágene*, Navato, CA: Biblioteca Nuevo Mundo, 2000, pág. 77 y <http://www.grameen.org/>

Muhammad Yunus es el fundador del Grameen Bank. Hoy, Grameen trabaja en 36,000 aldeas en Bangladesh, tienen 2.1 millones de prestatarios y emplea a 12,000 personas. Otros programas al estilo del Grameen operan ahora en 56 países. Desde 1990, el Grameen ha ampliado sus actividades más allá de las bancarias incluyendo electrificación, Internet y telecomunicación inalámbrica, como parte de su esfuerzo para apoyar el empoderamiento de los y las aldeanas en Bangladesh.

Preguntas para la discusión

- ¿Qué circunstancias inspiraron a Muhammad Yunus para formular su visión? ¿Cuál era el problema inmediato que estaba afectando a los pobres y que él decidió resolver?
- ¿Cuál fue la solución que él identificó? ¿Qué creencias sobre la naturaleza humana motivaron a Yunus?
- ¿Cómo se imaginó su propio rol para poner en práctica su solución? ¿Qué cualidades de liderazgo presenta Yunus en su búsqueda para eliminar la pobreza? ¿Crees que él ha demostrado un liderazgo basado en principios?
- ¿Puede una mujer alcanzar los mismos objetivos que Yunus? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué harías en una situación similar?
- ¿Alguna de las declaraciones de Yunus captan de manera sintética el problema, la solución y su papel en lo que propone? ¿Comprende esta declaración una visión apremiante? ¿Por qué o por qué no?
- ¿La visión de Yunus cambió a través del tiempo? ¿Era importante cambiarla?
- ¿Crees que la visión de Yunus sobre los préstamos es sólo para mujeres? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Cuál es la destreza de las mujeres a la que se refieren en el escenario del Grameen Bank? ¿Esta destreza ayuda a las mujeres a alejarse de su rol tradicional y de su base de conocimiento?

- ¿Qué tipo de sistema de préstamo ayudaría a las mujeres a fortalecer, no sólo sus capacidades económicas, sino también su poder y rol en la comunidad?
- ¿La declaración de visión de Yunus le ayudó a aclarar sus objetivos?
- ¿Qué significa el termino "visión" para vos?
- ¿Por qué una declaración de visión es importante?

Ejercicio: Formulando una visión personal

Dar aproximadamente cuarenta y cinco minutos para este ejercicio.

- Divide el grupo en equipos de dos o tres para discutir entre ellos lo siguiente: Identificar una situación, condición o problema en tu familia o comunidad que desearías poder cambiar. ¿Qué cambios te gustaría ver para mejorar la situación, condición o problema?
- Cada miembro del equipo comparte con sus compañeras, en uno o dos minutos, como ella dirigiría o participaría en la implementación de las soluciones que acaba de describir.
- Cada persona formula por escrito un pequeño enunciado - una o dos oraciones- que describan su visión acerca de su propio rol para hacer los cambios necesarios que ella identificó.
- Todo el grupo se reúne en un círculo. Comenzando por la facilitadora, cada persona lee su enunciado personal al grupo.

Al final del ejercicio la facilitadora debe recoger cada uno de los enunciados personales. Cerciórate de que cada quien escribió su nombre en su escrito, ya que serán usados nuevamente en la Sesión 7.

Observaciones

- ¿Fue difícil formular su enunciado personal? Si o no, ¿por qué?
- ¿Desarrollar un enunciado personal le ayudo a clarificar sus propios objetivos?
- ¿Cree que su visión personal puede cambiar a lo largo del tiempo? Si o no, ¿por qué?
- ¿Cómo se siente escuchando los enunciados personales de otros en el grupo?
- ¿Por qué es importante poner esta visión en papel y/o articular tu visión para comunicársela a otros?

PARTE II:

Comunicándonos con Otras Personas

En la Sesión anterior vimos que un componente importante del liderazgo es la habilidad de comunicar efectivamente un mensaje o una visión.

La mujer que fue a la oficina de Asma Khader en busca de ayuda, pudo comunicar efectivamente sus preocupaciones acerca de su familia, y aunque Khader no volvió a ver a la mujer, sus palabras la motivaron a asumir un papel más destacado en ayudar a cambiar las leyes de su país para lograr una mayor protección a las mujeres.

El éxito de Muhammad Yunus dependió de su habilidad para convencer a una audiencia con diferentes ideas. Yunus tuvo que lograr que, tanto las mujeres de su comunidad como los oficiales de gobierno, entendieran y valoraran su visión personal.

Los ejercicios de esta sesión exploran cómo los componentes de una buena comunicación, escucha y negociación, pueden incrementar las habilidades para liderar. El trabajo en equipo, la colaboración y el establecimiento de alianzas implican, en las personas participantes, habilidades para la comunicación.

Las historias y preguntas a continuación demuestran que escuchar, negociar y comprometerse implican tener la habilidad de capitalizar en las diferencias en formas que beneficien a todas las personas involucradas.

Liderar es comunicarse.

Para el liderazgo se necesitan por lo menos
dos personas que de alguna manera se relacionen.

Nadie aprende en el aislamiento.

Por lo tanto, el liderazgo es una forma de comunicación.

Como uno lidera tiene mucho que ver con como uno se comunica.

"Pilares Fundamentales del Liderazgo"

SESIÓN 4

¿Cómo debemos comunicarnos?

Objetivos de la sesión

- Demostrar la importancia de la comunicación para un liderazgo efectivo.
- Reflexionar sobre cómo ser persuasivo para motivar, educar o negociar con otras personas.
- Discutir la naturaleza del compromiso -encontrar los puntos en común- incluyendo sus ventajas y desventajas.
- Analizar los estilos de comunicación de las participantes.

Sugerencias para la facilitación

Leer en voz alta el siguiente escrito de Marian Wright Edelman. Considera las estrategias que usa para persuadir a sus lectores a unir esfuerzos para proteger a la niñez en los Estados Unidos. Las preguntas a continuación pueden servir de guía para los grupos de discusión. Después de las preguntas, hay un ejercicio diseñado para examinar las estrategias de comunicación individual.

Puedes dividir los grupos en equipos más pequeños para fomentar discusiones más profundas en torno al tema (ver Apéndice B para más información sobre este método de facilitación).

Me importa y estoy dispuesta a Servir

Marian Wright Edelman: Defensora de los Derechos de la Niñez

La construcción de movimientos es muy, muy dura. Desalentadora. Impredecible. Requiere mucha perseverancia, reservas internas muy profundas y un inquebrantable compromiso con una visión sincera. Un sentido de llamada por el cual vale la pena luchar y arriesgarlo todo. Requiere de disciplina, concentración y planificación a largo plazo y aún, de una disposición para "voltear la moneda,"¹³ valorando el momento, así como de una habilidad para vivir con ambigüedades y complejidades.

La construcción de movimientos para la niñez requiere apertura a diferentes tipos de personas con necesidades, formas de pensar, intereses y talentos diversos, sin perder de vista el objetivo: No dejar a ningún niño o niña por fuera. Requiere de una voluntad de acero para seguir avanzando cuando otros gritan ¡alto! y nos tiran piedra tras piedra, o repetitivamente nos acusan de ser políticamente irreales.

Los movimientos no se construyen en un día. Son productos a largo plazo. Surgen desde la multiplicidad de caminos recorridos y semillas plantadas en distintos lugares, por una gran gama de personas a través del tiempo, y desde los dolores y quejas que en ebullición hierven y cuajan despertando a la luz después de haber sido ignoradas o erradamente abordadas en el pasado.

La construcción de movimientos por la niñez requiere de una masa crítica de personas líderes efectivas de todas las edades, religiones, razas y disciplinas jugando sus roles - cada una tratando de complementar sin duplicar o reinventar la rueda; colaborando no compitiendo; sirviéndoles a los niños y niñas y

¹³ Frase que significa actuar rápidamente

no únicamente a nosotras mismas, nuestras organizaciones o intereses políticos.

Debemos mantenernos responsables y rendir cuentas. No debemos permitir que las palabras sustituyan las acciones, o sean cuartadas¹⁴ para las políticas que lastiman a los niños y niñas. Las personas que prometen "No dejar ningún niño o niña por fuera" y no hacen su trabajo, o las que promueven políticas y presupuestos que dejan a la niñez por fuera deben ser retadas.

La prueba de fuego¹⁵ para todas aquellas personas comprometidas con "No dejar ningún niño o niña por fuera", consiste en lograr cerrar en vez de extender la brecha entre las personas ricas y pobres y entre las vulnerables y las poderosas. Los niños y niñas no pueden ser alimentados, criados y educados por promesas. Los niños y niñas que tienen hambre, no tienen hogar, reciben una educación mediocre, necesitan de cuidado y de programas de salud infantil, deben ser protegidos.

Debemos hablarles con la verdad a todas las instancias de poder, en los partidos políticos, en todos los niveles del gobierno y a todos los sectores de la sociedad norteamericana, hasta que toda nuestra niñez tenga la posibilidad de crecer bajo condiciones saludables, sin violencia, con respeto, educación y seguridad.

Una niña o niño nace en condiciones de pobreza cada 44 segundos; sin seguro médico cada minuto; es abusado o abandonado cada 11 minutos y es asesinado por un arma cada dos horas y 20 minutos. Estos hechos no son hechos de Dios. Son nuestra moral y opciones políticas como nación y como ciudadanas y ciudadanos. Debemos cambiar estos hechos con un sentido de gran urgencia y una gran voluntad para persistir.

¹⁴ Una cuartada es una situación que cubre u oculta algo vergonzoso

¹⁵ Una prueba de fuego es la situación en la que un factor (una situación cierta o una realidad) es decisiva

Cada día postergado es otro día más en el que mueren 10 niños o niñas por un arma, 186 niños o niñas son arrestados por crímenes violentos y 2,911 niños o niñas abandonan la escuela. Dr. King y Gandhi no van a resucitar para construir un movimiento para nuestra niñez. Vos y yo debemos hacerlo. Podemos y lo vamos a hacer. Y si damos lo mejor de nosotras Dios hará el resto¹⁶.

Maria Wright Edelman, la primera mujer afro-americana admitida en el Tribunal de Mississippi, comenzó su carrera en los Estados Unidos, durante la época de los sesenta como una líder por los derechos civiles, en colaboración con el Dr. Martín Luther King y otras personas. Es fundadora y presidenta del Fondo por la Defensa de la Niñez, una organización dedicada a garantizar que cada niño y niña tenga un inicio de vida moral, saludable, segura y justa, con el apoyo afectivo y responsable de su padre y madre y de las comunidades.

Preguntas para la discusión

- ¿Cuál crees que es el objetivo de Marian Wright Edelman al escribir lo que hemos leído?
- ¿Crees que es una comunicadora efectiva? Si, o ¿por qué no?
- ¿Cuál es el efecto de las estadísticas que cita?
- ¿Qué estrategias utilizarías para comunicar el mismo mensaje a otras personas?
- ¿Puedes pensar en una frase, lema o discurso que encuentres impactante e inspirador?
- ¿Puede la tecnología moderna, como las máquinas de fax, correo electrónico o páginas en red, ayudar a expandir el mensaje a una audiencia más amplia? De ser así, cuál sería tu plan para lograrlo?

¹⁶ Marian Wright Edelman, “Sostén mi mano: Plegarias para construir un Movimiento para no dejar a ningún niño o niña por fuera” Reimpreso con permiso.

Ejercicio: Comunicándonos más allá de las diferencias

Dar aproximadamente cuarenta y cinco minutos para este ejercicio.

Un decreto del gobernador en Sudán impide a las mujeres a trabajar en espacios públicos

En septiembre del 2000 el gobernador Majzoub al-Khalifa del estado de Khartoum emitió un decreto impidiendo a las mujeres trabajar en muchos espacios públicos alegando que el decreto iba a garantizar la ley Islámica shari y el honor de las mujeres. El decreto afectó particularmente a mujeres que trabajaban en gasolineras, hoteles y restaurantes¹⁷.

Escenario: Una activista de los derechos de las mujeres, viviendo en Khartoum, está enfurecida por el decreto y decide que debe hablar al respecto. A través de una amiga logra una cita con un delegado de alto nivel del Ministerio de Reformas Laborales y Administrativas. Ella decide intentar persuadirlo para que se sume a hacer público el decreto y hablar en su contra.

El delegado es un hombre de mediana edad, casado, con dos hijas adolescentes. Él también está preocupado por los derechos de las mujeres y por la protección y seguridad de sus hijas cuando entren al campo laboral. Él quiere que sus hijas tengan la opción de educarse y tener una carrera, pero sólo en una sociedad con reglas que apoyen a sus hijas a mantenerse bajo los estrictos mandatos del Islam.

1. El grupo se divide en equipos de tres. En el equipo deciden quién adopta el papel del delegado, quien será la activista y

¹⁷ Este es un hecho real. Ver <http://www.cnn.com/2000/WORLD/africa/09/05/sudan.women.ap/>

quién observará y tomará nota sobre la conversación entre ambos.

2. Una vez en sus respectivos papeles, el delegado y la activista se reúnen y tienen una conversación de 5 a 10 minutos durante la cual la activista expone sus preocupaciones y trata de persuadir al delegado de hacer algo contra el decreto.
3. Durante la conversación la observadora toma nota de la conversación. Sus observaciones deben incluir:
 - ¿Cuáles son los estilos de comunicación?
 - ¿Qué estrategias se utilizan para argumentar?
 - ¿Qué tan bien se escuchan entre sí?
 - ¿Qué tan bien responden a los argumentos de cada uno?
 - ¿Son capaces de encontrar puntos en común?
4. Todas las participantes del taller se reúnen formando un círculo. La observadora de cada grupo comparte sus observaciones brevemente.
5. Si el tiempo lo permite, pídele a una de las parejas que reinterpreten sus papeles frente a todo el grupo, cambiando sus papeles a la luz de lo que han aprendido del ejercicio y la discusión.

Preguntas para la discusión

- Para las activistas y los delegados: ¿Se les hizo difícil mantener su posición? Si o no, ¿por qué?
- ¿En tu equipo, la activista y el delegado realmente escucharon lo que cada uno decía?
- ¿Qué prejuicios o estereotipos sobre ellos mismos pueden haber afectado la manera en que el delegado y la activista se respondían?
- ¿La activista o el delegado de su equipo intentaron enseñarle o educar al otro acerca de los méritos de su

posición? ¿Es "educar" diferente a argumentar? Si o no, ¿por qué?

- ¿Qué tipo de información sobre los hechos puede ayudar a la activista a hacer su comunicación más efectiva?
- ¿Cuándo una líder puede querer "educar" a otras personas? ¿Hay algunos ejemplos que puedas pensar en los que una líder usa esta estrategia efectivamente?
- ¿Estuvieron muy distantes el delegado y la activista en sus objetivos? ¿compartieron algunos objetivos, cuáles fueron?
- ¿Hubo algunas cuestiones sobre las cuales el delegado y la activista lograron comprometerse? De ser así, ¿cuáles fueron? Si o no, ¿por qué no?
- ¿Era razonable esperar que el delegado y la activista encontraran puntos en común? ¿por qué? o ¿por qué no?
- ¿Encontrar puntos en común debe ser una meta de una buena líder? ¿Es siempre posible lograr puntos en común? ¿por qué o por qué no?
- A pesar de tu rol en el ejercicio, ¿que dirías o harías ahora en cualquiera de los roles para ser persuasiva?

Observaciones

- ¿Cómo te sentiste el "actuar un rol" de un personaje? ¿Qué aprendiste en el ejercicio de "actuar un rol"?
- ¿Cómo se sintió ser una observadora que toma notas durante el ejercicio?
- ¿Te sorprendió algo de lo que oíste?

El liderazgo horizontal enfatiza la valoración de las personas que conversan respetándose unas a otras y a sus opiniones -aún cuando éstas sean diferentes.

Necesitamos superar nuestros prejuicios y antipatías, evitar juicios severos, aprender a no imponer nuestras ideas a otras personas, aceptar la diversidad, controlar nuestro enojo, valorar lo positivo en las personas, reconocer talentos y perdonar.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 5

¿Cómo podemos atender diversos intereses?

Objetivos de la sesión

- Explorar la diferencia entre tolerar y aceptar la diversidad humana.
- Discutir la moral y el poder político de diversas personas que están centradas en una causa común.
- Analizar como las personas que tienen una situación educativa, económica o culturalmente diferente pueden trabajar juntas en una campaña, así como también, las limitaciones potenciales para hacerlo.

Sugerencias para la facilitación

Leer en voz alta lo escrito a continuación sobre los esfuerzos de paz de Mairead Corrigan Maguire y Betty Williams en Irlanda del Norte. Discutir en el grupo las probables negociaciones, compromisos y pasos a seguir, acordados para abarcar los diferentes puntos de vista y que posibilitaron el éxito de su activismo.

Este es un tema extenso e importante. La táctica de la pecera para facilitar puede funcionar mejor para el desarrollo de la discusión. Haz que un pequeño grupo de voluntarias sostengan una discusión dinámica acerca del tema, seguida por una discusión más amplia de todo el grupo participante en la sesión (ver Apéndice B para más detalles).

Recolectando una Cosecha de Paz y de Justicia

Mairead Corrigan Maguire y Betty Williams: Activistas de Paz

La lucha por la independencia en Irlanda comenzó varios siglos atrás cuando fue conquistada y luego colonizada por los ingleses. El dominio inglés sobre la mayoría católica en Irlanda se caracterizó por el prejuicio, la discriminación y la negligencia, creando pobreza y hambrunas.

En 1921, los revolucionarios irlandeses ganaron terreno y lograron cierta independencia nacional a través de un tratado. Bajo los términos del tratado, seis condados en el norte, mayoritariamente protestantes, fueron separados para que permanecieran siendo parte de Gran Bretaña.

A pesar de que Gran Bretaña contaba con el apoyo de la mayoría de protestante para gobernar sobre Irlanda del Norte, la nueva República Irlandesa y la mayoría de los católicos viviendo en el Norte, continuaron considerando la separación de estos condados como provisional.

En décadas recientes, como resultado de las disputas sobre el territorio, la violencia entre los católicos y protestantes en Irlanda del Norte ha ocasionado más de 3,000 muertos en un país con menos de 2 millones de habitantes.

En este contexto, Mairead Corrigan Maguire y Betty Williams se encontraron a raíz de una tragedia violenta que transformaría sus vidas para siempre. El 10 de agosto de 1976, dos sobrinos y una sobrina de Maguire fueron asesinados en la esquina de la calle Belfast cuando un miembro del Ejército Británico mató a uno de los del Ejército Republicano Irlandés (IRA), ocasionando que su carro se estrellara contra la acera.

Después de la tragedia, Maguire, católica, apareció en televisión denunciando la violencia de la IRA. Williams, por su parte, una mujer con antecedentes religiosos mixtos había presenciado el accidente e inmediatamente después del mismo, circuló una petición que presentó por la televisión dos días más tarde con 6000 firmas, protestando por la muerte de los niños.

En el funeral de los niños y la niña, Maguire y Williams, con gran dolor y cansadas por tanta violencia sin sentido, unieron sus fuerzas acordando servir a la paz. Ellas fundaron una organización llamada Mujeres por la Paz, que más tarde fue renombrada Organización de Personas por la Paz.

Al cabo de un mes la organización movilizó a 30,000 mujeres, tanto católicas como protestantes, a marchar por la calle Belfast. A pesar de ser acusadas de estar colaborando con el enemigo y de ser amenazadas físicamente, Maguire y Williams no pararon de marchar atrayendo a más seguidores y seguidoras.

Las personas fueron atraídas al movimiento por las metas en común. No sólo compartían el deseo de acabar con la violencia, sino también el reconocimiento de que ambas partes del conflicto se enfrentaban con la pobreza, la falta de autonomía política y restricciones legales contra la libertad civil impuestas por la legislación de emergencia de Irlanda del Norte.

Maguire y Williams se ganaron un reconocimiento a nivel mundial por su trabajo, recibiendo el Premio Nóbel de la Paz en octubre de 1977. Eventualmente, Williams dejó Belfast y se fue a los Estados Unidos, pero Maguire ha continuado con sus esfuerzos por reeducar a las fracciones en guerra de Irlanda del Norte para lograr una negociación entre ellas. A pesar de que durante 1980 y los primeros años de 1990 muchos consideraban que la lucha armada era la única manera de luchar contra la injusticia, ella continuó articulando su mensaje de no violencia, mucho antes de que en 1998 se llegara a los acuerdos de paz.

A como Maguire explicó, "Yo creo que la esperanza del futuro depende de que cada una de nosotras introduzca en sus corazones y mentes la no violencia, imaginándonos y desarrollando nuevas y creativa estructuras pacífica por la vida para todos y todas. Algunas personas argumentarán que esto es muy idealista. Yo creo que esto es bien realista. Estoy convencida que la humanidad está evolucionando rápidamente hacia una conciencia mayor.

Para los que dicen que no puede lograrse, permítanme recordarles que la humanidad llegó a abolir la esclavitud. Nuestro reto no es más que la abolición de la violencia y la guerra". Sin embargo, ella insiste que "para recolectar la cosecha de paz y justicia en el futuro, todos y todas debemos plantar las semillas de la no violencia, aquí y ahora, en el presente."¹⁸

Preguntas para la discusión

- ¿Qué eventos inspiraron a Mairead Corrigan Maguire y Betty Williams a buscar una resolución al conflicto en Irlanda del norte?
- ¿Qué métodos usaron en su búsqueda para resolver el conflicto? ¿Por qué escogieron esos métodos?
- ¿Qué valor encuentra usted en el tipo de liderazgo que Maguire y Williams demostraron? ¿Cómo crees que el ser mujer les ayudó o las complicó?
- ¿Qué metas tenían en común los católicos y protestantes en Irlanda del Norte? ¿Qué impacto tuvo el haber trabajado juntos para alcanzar esas metas?
- ¿Qué creencias motivaron a Maguire a persistir en su búsqueda por la paz en Irlanda del Norte y alrededor del mundo, en contra de situaciones en apariencia insuperables?

¹⁸ La información se toma de http://wagingpeace.org/articles/peaceheroes/mairead_corrigan_maguire.html a como se extrajo de Mairead Corrigan Maguire con John Dear, S.J. Ed., *La visión de Paz, Justicia y Esperanza en Irlanda del Norte*, Maryknoll, NY: Orbis, 1999.

- ¿Tener una meta en común supera todas las diferencias entre las personas? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Alguna vez has trabajado en un proyecto con alguna persona o personas con las cuales hayas tenido muchas diferencias? Si fue así, ¿cómo lograste trabajar a través o sobre esas diferencias?
- ¿Preferís reconocer las diferencias entre tu persona y otras o tiendes a ignorarlas y guardar silencio sobre estas diferencias? ¿Por qué o por qué no? ¿Cuál es el resultado de cualquiera de estas estrategias o comportamientos?
- ¿Qué significan para ti los términos diversidad y negociación?

Actividad grupal: abarcando la diversidad

Para este ejercicio disponer de una hora aproximadamente.

- Identifiquen en conjunto un proyecto posible o hipotético en el cual al grupo le gustaría trabajar.
- Discutan y lleguen a un consenso sobre una "comunidad" (por ejemplo, una comunidad de profesionales o miembros de diferentes etnias, generaciones o género) con la cual las participantes del grupo tengan pocas semejanzas o contacto.
- Consideren las maneras en que la participación de esta "comunidad" beneficiaría el proyecto de grupo.
- Definan estrategias para incluir a la "comunidad" en el proyecto del grupo de manera tal que se logre un entendimiento de ambas partes. ¿Cómo puede el grupo llegar a crear un ambiente amable, en donde se valoren las fortalezas de cada uno y se trabaje en colaboración?

Nosotras debemos aprender a ver a las personas como personas sinceras, todos los seres humanos sanos intentan hacer el bien. Debemos pensar que las personas quieren aprender a ser mejores y trabajan para alcanzar una visión inspiradora, no sólo para alcanzar glorias o recompensas. Idealmente, mujeres y hombres se asocian para trabajar y alcanzar metas que benefician a todos y todas...

Tal asociación es posible y debe ser el reto si queremos alcanzar exitosamente el marco de trabajo social, económico y político requerido para lograr los objetivos de una buena vida, dinámica y fructífera.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 6

¿Cómo nos empoderamos mutuamente?

Objetivos de la sesión

- Analizar lo que significa empoderamiento.
- Discutir el valor a largo plazo de apoyar el empoderamiento a otras personas.
- Examinar cómo el ser una líder empodera.
- Compartir las estrategias personales de las participantes para apoyar el empoderamiento de otras.

Sugerencias para la facilitación

Leer en voz alta la historia sobre los esfuerzos de Sakena Yacoobi por educar, entrenar y apoyar el empoderamiento de sus compatriotas afganas en los campos de refugiados en Pakistán.

Discutir en el grupo las estrategias que le permitieron tener un amplio y duradero impacto. Seguidamente, realizar una actividad grupal diseñada a explorar el poder que tienen las intenciones positivas y la comunicación en un grupo.

El método de facilitación de Preguntas y Respuestas (Q&A, por sus siglas en inglés) es una buena táctica para esta sesión. Al enfocarse en las tres- cuatro preguntas después de la historia, la facilitadora puede crear discusión e instar a los participantes a pensar y hablar sobre ellos mismos y sus propias experiencias (ver el Apéndice B para mayor información).

Trabajar con la Gente, ayuda a la Gente a Aprender

Sakena Yacoobi: Educadora

Sakena Yacoobi dejó Afganistán siendo una mujer joven a comienzo de los 70 para asistir a la Universidad en los Estados Unidos donde estudió Biología y más tarde obtuvo un Diploma de Maestría en Salud Pública.

A miles de kilómetros de casa, Yacoobi observaba con creciente alarma el proceso de levantamiento político en Afganistán. Cuando la Unión Soviética invadió Afganistán en 1980, ella perdió contacto con gran parte de su familia. Al tanto de las dificultades que enfrentaban gran parte de sus compatriotas afganos, Yacoobi se inspiró para recaudar fondos y reunir ropa e insumos básicos para enviárselos.

Así mismo, se agrupó con otros estudiantes extranjeras, de Asia y del Medio Oriente, para llevar alivio a sus compatriotas en los campos de refugiados, y presionaba a las autoridades de migración estadounidense para que les otorgaran asilo político a sus padres y hermanos.

En 1988, Yacoobi logró el traslado de su familia a Estados Unidos, pero su preocupación por el futuro de los otros refugiados afganos persistió. Después de cuatro años de ver el sufrimiento desde afuera, Yacoobi, quien para entonces enseñaba ciencias en universidades de Estados Unidos, decidió dejar su posición para trabajar en los campos de refugiados en Pakistán.

Ella supo que había llegado el momento de usar sus habilidades para apoyar el empoderamiento de su gente a través de la educación. Ella encontró los campos afectadas por la pobreza, la corrupción y una creciente desesperanza y resolvió entonces proporcionarle a sus compatriotas afganos la educación y capacitación necesarias para reconstruir su país.

Yacoobi se convirtió en la coordinadora de los Programas de Educación para Mujeres del Comité Internacional de Rescate de Refugiados afganos, desarrollando proyectos de entrenamiento para maestras, dirigidos a fortalecer las habilidades de las estudiantes para el aprendizaje, dentro y fuera del salón de clases.

En lugar de adherirse a los conocimientos acumulados a través de la memorización, el currículo enfatizó las investigaciones y los análisis independientes. Las primeras quince mujeres en el programa, en retribución, prepararon a otras cincuenta maestras, quienes a su vez prepararon a otras, culminando de esta forma, con más de 3,000 participantes.

Yacoobi estaba particularmente interesada en el bienestar de las mujeres afganas, quienes sufrían privaciones únicas en los campos. Ella logró establecer estándares de enseñanza e incrementar la asistencia en veinticinco escuelas locales para mujeres. El esfuerzo logró un incremento de mujeres en el programa de 3,000 a 15,000 en sólo un año.

En 1995, Yacoobi y dos de sus colegas fundaron el Instituto Afgano de Aprendizaje (AIL, por sus siglas en inglés) en Peshawar, Pakistán. Su visión fue ambiciosa: planear e implementar programas que elevarían la calidad de la educación en todos los niveles, para todas las personas refugiadas en Afganistán.

En su primer año, AIL condujo cuatro seminarios a los que asistieron 20 maestras. En el año siguiente, 100 maestras fueron preparadas. Pronto las escuelas de los campos de refugiados estaban enviando sus maestras para ser entrenadas y hoy más de 3,000 maestras han participado en los cursos de capacitación de AIL. Para tener un mayor impacto en la vida de las mujeres y los problemas particulares que las afectan, se agregaron talleres especiales sobre derechos humanos, salud, educación y violencia contra la mujer.

Actualmente hay muy pocas opciones para que los y las refugiadas afganas puedan ingresar a una universidad y graduarse en Pakistán. Ahora el sueño de Yacoobi es ofrecer por Internet cursos universitarios acreditados en Ciencias Políticas, de la Salud, Psicología y Educación, para facilitar las habilidades requeridas para una sociedad afgana próspera y saludable. Aún más, ella espera que un día los programas educativos puedan ser extendidos a las mujeres dentro de Afganistán mismo.

Al preguntarle acerca de lo que la motiva a apoyar el empoderamiento de otras, Yacoobi respondió, "Cuando das algo de ti misma, das lo mejor de ti. Hay que trabajar con la gente y ayudar a la gente a aprender. Yo trato de ayudar a la gente a través de la participación comunitaria para que logren ser autosuficientes...de esta forma los y las afganas pueden salir adelante. Salir adelante significa ser liberados, ser libres, poder expresar sus pensamientos...Esta es la forma en que yo estoy ayudando a reconstruir nuestro país..."¹⁹

Preguntas para la discusión

- ¿Cuáles son las conexiones y los sentimientos de Sakena Yacoobi hacia la comunidad que ella busca apoyar?
- ¿Qué lecciones aprende ella de su gente? ¿Cómo le guían sus necesidades?
- ¿Cómo Yacoobi capitaliza su experiencia personal y preparación?
- ¿Cuáles son sus objetivos inmediatos? ¿Cuál es su visión a largo plazo?

¹⁹ Basado en material enviado y en entrevista telefónica a Sakena Yacoobi del 14 de Diciembre del 2000 por la Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo, y la Paz (WLP).

- ¿Por qué el aprendizaje hace énfasis en investigaciones y análisis independientes? ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de este abordaje?
- ¿Cómo Yacoobi transmitió sus ideas y/o visiones?
- ¿Cómo el modelo educacional que ella utiliza empodera a mujeres y afganos en general?
- ¿Qué significa empoderamiento para ti?
- Te consideras empoderada? ¿Cómo puedes avanzar en tu empoderamiento?
- ¿Puedes apoyar al empoderamiento de otras? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Qué estrategias utilizarías?
- ¿Apoyar el empoderamiento de otras personas es un componente del liderazgo basado en principios? ¿Por qué? ¿Por qué no?

Actividad grupal: Apoyando el Empoderamiento Mutuo

Para este ejercicio permitir aproximadamente una hora.

1. Este ejercicio está diseñado para tener una breve experiencia de cómo apoyar el empoderamiento mutuo a través de dar y recibir retroalimentación positiva. La facilitadora u otra voluntaria tiene que medir el tiempo para este ejercicio. Cuando el ejercicio comienza se instruye escoger una pareja.
2. Por cinco minutos las compañeras en cada pareja se hablan la una a la otra. Cada una le da la información requerida a continuación. Pueden tomar turnos respondiendo cada punto, o cada una puede responder los tres puntos siguientes de una sola vez:
 - Menciona algo que particularmente te gusta de la otra persona (sus ideas, la forma en que ella trabaja, escucha, habla, etc.)

- Describe una actividad que te gustaría hacer con la otra persona o algo que te gustaría aprender de ella.
 - Dar un consejo que pueda ser útil a la otra persona.
3. Pasados cinco minutos, la supervisora del tiempo pedirá a todas buscar una nueva pareja con quien repetir el ejercicio.
4. Cuando todas hayan hablado con cuatro personas en total, el grupo se reunirá para discutir el ejercicio y considerar las siguientes preguntas:
- ¿Qué fue fácil en este ejercicio? ¿Qué fue difícil?
 - ¿Alguna de la información recibida de las otras participantes fue particularmente bienvenida o útil? Si fue así, ¿Cuál fue? ¿Por qué te gustó oírlo? ¿Fue acaso la manera en que la información positiva fue transmitida o fue lo que se dijo?
 - ¿Te ayudó el ejercicio a conocer o a entender un poco mejor a algunas de las participantes del taller?
 - ¿El ejercicio te generó confianza? ¿Fue la comunicación abierta y franca? ¿Por qué o Por qué no?
 - ¿El ejercicio aumentó tus sentimientos hacia el grupo en general? ¿Por qué o por qué no?

PARTE III: Creando Asociaciones para el Aprendizaje

En una asociación u organización de aprendizaje el resultado creado por las personas participantes de la asociación representa las ideas y actividades colectivas. La interacción entre las personas resulta en reflexión, evaluación y conocimiento que eleva o acelera el logro de sus objetivos.

Cuando tienen éxito, los y las participantes están altamente motivadas e involucradas en su trabajo, la información es horizontalmente intercambiada, los resultados son tangibles, y el aprendizaje y el liderazgo ocurren a través del consenso y el desarrollo de un propósito común y un sentido de colectivo.

En el ejercicio siguiente se describen algunas historias acerca de organizaciones que trabajan en asociaciones como las descritas. Estas sirven como modelos de nuevos estilos positivos de liderazgo que surgen desde la construcción de instituciones de mujeres.

En las dos últimas sesiones, las participantes del taller tendrán la oportunidad de trabajar en equipo para definir metas, actividades y la estructura administrativa de una organización hipotética propia, basadas en los conceptos aprendidos durante las sesiones del taller.

Para ayudarlas a preparar el ejercicio final, las participantes deben empezar por identificar sus criterios para el establecimiento de una organización durante las sesiones anteriores.

Aprender en equipo implica un tipo de diálogo que ayuda a producir sinergia—esto es, coordinación, unidad y un sentido de cooperación que hace que el todo sea más grande que la suma de sus partes. Sinergia, por supuesto, no significa que todas las personas en el equipo estén de acuerdo en todo. Significa que como los miembros han aprendido a valorarse y respetarse entonces pueden contribuir al proceso que producirá un resultado que todos y todas podrán apreciar como suyo.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 7

¿Cómo encontrar un propósito común?

Objetivos de la sesión

- Explorar estrategias que permitan encontrar un propósito común y un sentido de colectivo entre las participantes de un grupo u organización?
- Determinar formas de alcanzar una visión compartida por medio de procesos participativos.
- Considerar como las organizaciones pueden compartir sus visiones con otras para beneficiar a una población más amplia.

Sugerencias para la facilitación

Leer en voz alta la historia a continuación, sobre los orígenes de una campaña impulsada por mujeres pobres, auto empleadas, recolectoras de basura en Ahmedabad, India, con el fin de mejorar su estatus económico y social. Discutir en el grupo cómo estas recolectoras de basura fueron capaces de identificar una visión conjunta y dieron los pasos necesarios para hacerla realidad.

Para esta sesión los métodos de facilitación tales como la interpretación de roles o la elaboración de dibujos o caricaturas pueden acercar a las participantes a las historias de las mujeres de la India. Estas tácticas también pueden generar discusiones interesantes entre las participantes (ver Apéndice B para más detalles).

La campaña de las Arogya Bhaginis

En India, más del 94 por ciento de la fuerza laboral femenina trabaja por cuenta propia y enfrenta grandes privaciones agravadas por la vulnerabilidad económica y social de las mujeres. Entre estas mujeres proveedoras de servicios hay empleadas realizando labores domésticas, recolectando basura y jalando carretillas.

En 1994, la Asociación de Mujeres Trabajadoras Independientes (SEWA, por sus siglas en inglés), un sindicato registrado en la India desde 1972, lanzó una campaña para tratar las necesidades de las mujeres recolectoras de basura independientes, quienes en su mayoría son extremadamente pobres y analfabetas. SEWA comenzó sus esfuerzos consultando a mujeres y líderes locales.

A través de numerosas reuniones a nivel de las villas y vecindarios, se fue logrando un consenso sobre los tres retos claves para mejorar el nivel de vida de las mujeres trabajadoras de la basura: (1) Mejorar el bajo y ocasional sueldo que se obtiene por recolectar basura; (2) Reducir las amenazas para la salud en la recolección de basura; (3) Reducir los riesgos a las y los niños de las trabajadoras que no gozan del beneficio del cuidado infantil.

En la ciudad de Ahmedabad, se sostuvieron varias reuniones con trabajadoras de la basura para hacer conciencia e identificar aspectos laborales específicos de la comunidad. SEWA coordinó clases de salud y sanidad para sus miembros locales y discutió con ellas estrategias para mejorar su estatus social y económico.

En reuniones, clases y continuas consultas, las trabajadoras de la basura formularon un conjunto de valores y principios con los cuales todas ellas se comprometieron. En el marco de estos principios, las trabajadoras de la basura empezaron a

identificar sus prioridades y formular una visión común alrededor de la cual pudieran movilizarse.

Entre las trabajadoras de la basura las recolectoras de papel, que recogen y reciclan basura seca y quienes con frecuencia son discriminadas y rechazadas como escarbadoras y esparcadoras de enfermedades, se unieron para lanzar una efectiva campaña por sus derechos.

Las recolectoras de papel comenzaron organizando sus esfuerzos de tal forma que cada una pudiera tener un área de la cual ella sería responsable de mantener limpia. A su vez, cada casa en la comunidad participaba en la campaña proporcionándoles bolsas desechables que reemplazaban cuando estuvieran llenas.

Aquellas que aún recolectan la basura a través de este programa generan sus ingresos revendiendo los desperdicios secos y su presencia es percibida como beneficiosa para la comunidad.

Las mujeres involucradas en la campaña en Ahmedabad ahora son reconocidas como Arogya Bhaginis, o "Hermanas de la Salud" y en colaboración con representantes de la clase media en las comunidades donde trabajan, han conseguido el apoyo de una comisión de la Corte Suprema.

Las Arogya Bhaginis iniciaron un segundo esfuerzo para movilizar a 400 de sus hermanas que viven del principal depósito de basura en la ciudad. Al igual que las recolectoras de papel, las mujeres que trabajan en este depósito buscan diariamente objetos revendibles, muchas de ellas con sus niñas y niños pequeños, exponiéndose a condiciones insalubres.

Las Arogya Bhaginis están trabajando para crear un programa de cuidados infantiles para apoyar a las madres que trabajan en el botadero, y también en identificar fuentes alternativas de desperdicios reciclables que sean más seguras y beneficiosas.

"Hay mucho que hacer para fortalecer el liderazgo y la confianza de las mujeres, reconocer su poder dentro y fuera de sus hogares y lograr su representación en los espacios políticos y de toma de decisiones" puntualizan los escritos de SEWA. Encontrar un sentido compartido y definir una visión compartida implica un proceso de consulta y reflexión con la mayor participación posible de personas afectadas.

Al trabajar en nombre de las mujeres pobres y trabajadoras independientes, SEWA enfatiza que son "sus asuntos, sus prioridades y necesidades las que deben guiar y moldear el proceso de desarrollo..."²⁰

Preguntas para la discusión

- ¿Cuál es la visión general detrás del trabajo de SEWA? ¿Cómo definirías la visión de la organización?
- ¿Cómo llegaron las mujeres recolectoras de basura a identificar y articular sus objetivos? ¿El hecho de que son mujeres influyó en el método que utilizaron para identificar y alcanzar sus objetivos? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Cómo las recolectoras de papel o las Arogya Bhaginis, convirtieron sus necesidades en acciones?
- ¿De qué forma las Arogya Bhaginis demostraron su liderazgo? ¿Qué valores observas en este tipo de liderazgo? ¿Cómo los modelos de liderazgo que ustedes han experimentado difieren de este modelo particular de liderazgo?
- ¿Cómo pudieron compartir su visión?
- ¿Cómo el haber tenido una visión compartida, flexible y cambiante, ha incidido en el bienestar de todas?

²⁰ La información sobre la Asociación de Mujeres Trabajadoras Independientes viene de <http://www.sewa.org>.

- ¿Cuáles fueron las diferentes etapas de cambio que la visión de SEWA tuvo?
- ¿Tener una visión compartida es siempre posible y/o deseable? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son algunos obstáculos para desarrollar una visión compartida entre diversos grupos e incluso entre un grupo o personas semejantes? ¿Cómo los superarías?

Actividad grupal: identificando la visión del grupo a través de un propósito común

Brindar aproximadamente una hora para esta actividad de grupo.

En la Sesión 3 se les pidió a las participantes que escribieran su visión personal. En este ejercicio, la facilitadora devolverá esas visiones a sus autoras. (Talvez quieras dividir el grupo en grupos pequeños. Ver Apéndice B para algunas sugerencias).

La creación de un propósito común y un sentido de colectivo es un abordaje adaptable y flexible para definir objetivos, que a su vez es influenciado por la composición del grupo y la comunicación continua a través del tiempo.

Cuando un grupo genera un sentido de colectivo, cada persona opera dentro de un marco de trabajo donde se comparten propiedad y responsabilidades. En este ejercicio las participantes describirán, las unas a las otras, los valores y experiencias que las llevaron a hacer su declaración de visión. La tarea será encontrar los aspectos comunes de sus valores y principios para identificar y articular una visión compartida del grupo.

1. Devolver a las participantes su declaración personal de visión escrita en la Sesión 3. Brindar unos pocos minutos para que se re-familiaricen con sus declaraciones y reflexionen acerca de sus razones para formular esas visiones personales.

2. Cada una de las participantes del grupo debe leer en voz alta su declaración de visión o si quieren, una declaración revisada que se ajuste mejor a sus ideas y deseos actuales. A continuación, (cada persona deberá utilizar no más de 5 minutos, incluso menos tiempo si el grupo es grande), las participantes deberán explicar brevemente que valores y experiencias las llevaron a su declaración de visión personal.
3. Cuando todas hayan tenido la oportunidad de explicar su declaración de visión, se le pide al grupo considerar las siguientes preguntas (la facilitadora o voluntaria deberán tomar nota de las respuestas en una pizarra o papelógrafo):
 - ¿Qué experiencias, perspectivas o valores compartidos tuvieron en común las miembros del grupo?
 - Hubieron objetivos personales (relacionados a las decisiones personales, la familia o las circunstancias inmediatas de uno) o públicos, (sociales, políticos, económicos u otros objetivos dirigidos a sus comunidades) que fueron similares entre las declaraciones de visiones? Si así fue ¿Cuáles fueron?
4. Pedirle al grupo considerar posibles declaraciones de visión alrededor de las cuales todas las participantes puedan movilizarse. Las declaraciones pueden estar relacionadas con objetivos personales u objetivos públicos que tengan en común. Luego, solicitarle a las participantes que planteen una sola declaración con la cual el grupo entero está de acuerdo, está dispuesto a apoyar y con la cual todas se sientan comprometidas.

Guardar un registro de esta declaración que será usada de nuevo en la Sesión 8.

Preguntas para Evaluar el Taller

La facilitadora o una voluntaria deberán tomar notas en una pizarra o en un papelógrafo durante la siguiente discusión grupal.

- ¿Qué has aprendido o alcanzado en las sesiones del taller a la fecha?
- ¿Las sesiones del taller han sido estructuradas en una manera vinculante y valiosa?
- ¿Los contenidos y temas discutidos en cada sesión han sido útiles?
- ¿Hay formas en que tú cambiarías la estructura o los contenidos de las sesiones de los talleres?
- ¿Ha sido fácil participar en la discusión y los ejercicios? ¿Por qué o por qué no?
- Tus objetivos del taller han cambiado desde la primera sesión? Si ha sido así ¿en qué forma?

Preguntas acerca del grupo

- ¿Cuál ha sido la discusión, ejercicio o actividad más valiosa en el taller hasta ahora?
- ¿Qué aspecto de las sesiones del taller has disfrutado más?

Definir y elaborar un propósito es comprometerse con un
proceso de aprendizaje.

Al mismo tiempo, es ejercitar el poder.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 8

¿Cuál es nuestro Plan de Acción?

Objetivos de la sesión

- Enfatizar la importancia del plan de acción en una organización.
- Colaborar como grupo en la toma de decisiones.
- Decidir juntas un plan de acción a través de un proceso participativo.
- Ilustrar el papel de la tecnología en el desarrollo de la conciencia de género.

Sugerencias para la facilitación

Leer en voz alta la siguiente historia sobre los procesos desarrollados en una organización para elaborar su plan de acción. Discutir con el grupo cómo la organización llegó a la toma de decisiones mediante un proceso inclusivo y no jerárquico. La actividad grupal, que le sigue a las preguntas para la discusión, está diseñada para ayudar a las participantes a tomar parte en un proceso colaborativo de toma de decisiones.

Dividir a las participantes en grupos pequeños puede funcionar mejor para que todas tengan la oportunidad de participar durante las preguntas para la discusión. Ahora que el grupo ya ha trabajado unido por varias sesiones, tal vez sea un buen momento para realizar una dinámica energizante, que anime a refocalizarse en los objetivos del taller (ver Apéndice B para más sugerencias).

Democratizando información para las Mujeres: Tomándose las bandas radiales en Brasil.

A comienzos de los 80, Brasil estaba transitando de una dictadura a un gobierno representativo, de una prensa censurada a una prensa libre. Durante este periodo, las mujeres brasileñas estaban al frente. Fue un periodo de optimismo para las mujeres que buscaban ocupar nuevos e innovadores espacios públicos a través de los cuales influenciar el salto a la democracia de Brasil.

Thais Corral, una periodista feminista brasileña, había pasado varios años en Italia trabajando en un programa radial del Estado llamado "La hora de la Mujer", que presenta programas controversiales para, por y acerca de las mujeres. Por primera vez, Corral se relacionaba a los medios como una defensora de los derechos de las mujeres y como una radio escucha.

Cuando ella regresó a su tierra natal, se reunió con prominentes grupos de feministas intelectuales y políticas del Parlamento en Río, para estudiar cómo usar la tecnología de la comunicación para aumentar su alcance hacia las mujeres. Ellas querían crear un medio a través del cual las mujeres pudieran expresarse, promover la pluralidad de género y una sociedad más democrática.

Un número de programas de radio progresistas, sofisticados y efectivos habían sido establecidos bajo la dictadura. Sin embargo, pocos estaban dirigidos exclusivamente a las mujeres. Thais Corral y las mujeres de Río sintieron, que a pesar de ello, la radio ya jugaba un rol único en la vida de las mujeres y que era "culturalmente cercana a las mujeres como escuchantes y usuarias."

Ellas notaron que las mujeres escuchaban la radio mientras hacían otras tareas, ya sea en el hogar o en el lugar de trabajo. Es más, la transmisión de radio era menos costosa que la televisión y más accesible que la prensa escrita para todas las consumidoras de noticias y entretenimiento.

Corral y las mujeres de Río elaboraron un plan: habilitar a las mujeres brasileñas para que tomaran decisiones en sus propios medios de comunicación, particularmente en la radio, y al mismo tiempo, feminizar los medios brasileños haciéndolos más útiles, relevantes y productivos para las mujeres. Ellas crearían un programa radial que abordara las necesidades e intereses de las mujeres.

En 1988, inspirada por el programa de mujeres en el que había trabajado en Italia, Corral, junto a un pequeño grupo de voluntarias comprometidas a incrementar la participación de las mujeres y mejorar las formas en que aparecen retratadas en los medios, comenzaron a producir un programa de entrevista semanal titulado "Fala Mulher" (Habla Mujer).

Las dinámicas invitadas al programa ofrecen consejos prácticos a las mujeres con la intención de abordar sus preocupaciones diarias, como la salud reproductiva y la violencia de género, y apoyar a transfórmalas en ciudadanas efectivas.

Un año después de que el programa fuera lanzado, las productoras crearon una organización formal llamada Comunicación, Educación e Información de Género o CEMINA, dedicada a elevar la calidad, diversidad y el volumen de las voces de las mujeres en las bandas radiales de Brasil.

Las productoras de "Fala Muhler", quisieron ser flexibles en el abordaje de desarrollo del programa. Ellas estuvieron dispuestas a experimentar con su contenido y duración, compartir sus experiencias con otras mujeres y aprender de esas mujeres.

Esta flexibilidad y voluntad de experimentar inspiró a CEMINA a inaugurar seminarios de instrucción para mujeres alrededor del país, que querían lanzar sus propias estaciones y programas de radio. Durante 1992-98, el número de mujeres preparadas en estos talleres se incrementó por cientos, con el resultado de estaciones y programas de radio proliferados por todo Brasil.

Ricas en diversidad, sustantiva y técnica, estas estaciones y sus programas convirtieron a las mujeres en actrices en la escena de medios nacionales y en productoras de noticias y cultura, que no pueden ser fácilmente rechazadas o ignoradas. CEMINA está ahora abarcando más allá de la radio con el Internet.

La organización ha construido un sitio Web para ayudar a las estaciones de mujeres en Brasil a tener acceso a la Web Mundial y cultivar una mayor audiencia de radio escuchas dentro y fuera del país. A largo plazo este sitio Web permitirá a las mujeres brasileñas conectarse con sus colegas en el Sur y alrededor del mundo para intercambiar estrategias para el desarrollo de la conciencia de género a través de la producción de cultura y conocimiento.

Reconociendo que ninguna transición genuina hacia la democracia puede ser neutral en materia de género, CEMINA y las estaciones que ayudó a crear se han concentrado en la participación de las mujeres, tanto en el contenido como en la forma en que la información es presentada. Estas locutoras han puesto los asuntos de las mujeres al frente y en el centro, luchando por una democracia más efectiva y rica en género para las y los brasileños.²¹

²¹ Basado en material enviado y en una entrevista telefónica hecha a Thais Corral el 20 de febrero del 2001 por Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo y la Paz (WLP).

Preguntas para la discusión

- ¿Cómo se estableció CEMINA? ¿En qué contexto fue creada la organización?
- ¿Cuál fue el enfoque de "Fala Muhler"? ¿Cómo fue desarrollado el programa?
- ¿Cuál fue el plan de acción de CEMINA y las mujeres en Río? ¿Cómo evolucionó el plan de acción?
- ¿Cómo CEMINA midió el éxito? ¿Hay otros indicadores que utilizarías para medir el éxito e impacto en una comunidad?
- ¿Cómo el plan de acción de CEMINA ayudó a proliferar otros programas radiales de mujeres?
- ¿Cómo CEMINA y estas estaciones han hecho la información más accesible y útil para las mujeres?
- ¿Por qué es importante para las mujeres ser productoras y escritoras de programas radiales así como ser su audiencia meta?
- ¿Por qué la radio ha sido un medio efectivo para las mujeres, a pesar de la existencia de otros medios con tecnología de información y comunicación más avanzada (ICT'S por sus siglas en inglés)?
- ¿Cuáles otros medios más avanzados ICT'S podrías utilizar para avanzar en la lucha por los derechos de las mujeres en tu comunidad? ¿Radio, televisión, videos, teléfonos celulares, faxes, correos electrónicos, el Internet u otros?

Actividad grupal: Decidiendo un Plan de Acción.

Para esta actividad grupal permitir aproximadamente 1 hora.

En la Sesión 7 se le pidió al grupo plantear una sola declaración de visión que todas las participantes apoyaran y con la cual todas se sintieran comprometidas. Para este ejercicio la facilitadora o una voluntaria deberán escribir la declaración de visión en una pizarra o en un papelógrafo para refrescar la memoria del grupo y tomar notas durante la siguiente discusión.

1. Pedirle a las participantes que sugieran ideas de cómo puede el grupo ejecutar sus objetivos para realizar su visión. Esta debe ser una sesión de lluvia de ideas. Por lo tanto, ninguna idea es tonta o irrelevante. El objetivo de la lluvia de ideas es generar tantas ideas como sea posible. Tratar de anotar al menos 30 posibilidades de implementación.
2. Una vez que han completado la lista de ideas, pedirle a las participantes que respondan a las siguientes preguntas y que hagan los ajustes a la lista en base a las respuestas:
 - ¿Qué ideas en la lista pueden ser combinadas o para efectos prácticos son lo mismo? Comenzar una nueva lista de ideas para la implementación combinando las ideas apropiadas.
 - ¿Qué ideas en la lista no son prácticas? Una vez que hay un acuerdo en el grupo, tachar estas ideas de la lista.
 - ¿En qué orden el grupo clasificaría, por su innovación y creatividad, las ideas restantes? Numerar las ideas en el orden que el grupo prefiera, siendo el número uno la idea favorita.
 - ¿En qué orden el grupo clasificaría las ideas, por su practicabilidad y posibilidad? Distinguir esta clasifica-

ción numérica de la anterior, usando un estilo de escritura de número diferente, o un color de lápiz diferente, o de alguna otra manera. Numerar las ideas en el orden que el grupo prefiera, siendo el número uno la idea más practicable y posible.

3. Con la información recabada, acerca de las posibles maneras de implementar la declaración de visión, que el grupo revise la lista otra vez y decida el plan o planes de acción.

Observaciones

- ¿En el ejercicio anterior fue más fácil o difícil participar en la discusión para tomar decisiones?
- ¿La lluvia de ideas fue un proceso útil? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Están satisfechas con el plan final? ¿Sientes que ayudaste a decidirlo? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Observaste ejemplos de una persona adaptando o construyendo sobre la idea de otra, o personas aprendiendo de otras?
- ¿Has participado en otras decisiones grupales que fueron conducidas de forma diferente? Si así fue ¿Cómo fueron conducidas? ¿Eran participativas? ¿Estuviste satisfecha con la decisión final?
- ¿Crees que hace diferencia cuando la toma de decisión en grupo es hecha sólo por mujeres, sólo hombres, o mezclados? ¿Por qué o por qué no?

Las metas realistas no pueden ser seleccionadas sin hacer un recuento completo y honesto sobre los recursos humanos y materiales disponibles, actual y potencialmente, para realizarlas.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 9

¿Cómo cultivar nuestras destrezas y talentos?

Objetivos de la sesión

- Definir lo que es la tutoría y las cualidades de un programa de tutoría efectivo.
- Demostrar la importancia de compartir experiencias e información.
- Ilustrar cómo compartir experiencia e información es fundamental para la construcción y la sostenibilidad de una organización de aprendizaje.

Antes de comenzar: Pedirle al grupo que empiece a pensar sobre cómo le gustaría concluir el taller. Es importante planear con anticipación para que las participantes salgan de los talleres sintiendo que sus necesidades y expectativas han sido abordadas. En la Sección del manual "Comunicándonos en el Taller" se aborda más ampliamente este tema.

Sugerencias para la facilitación

Leer en voz alta la historia siguiente sobre BAOBAB—una organización en Nigeria que trabaja para los derechos humanos de las mujeres—cuyos programas y prácticas internas están todas articuladas con miras a desarrollar las habilidades y talentos de su personal y las personas participantes en sus programas a través del entrenamiento y la tutoría efectivo. Discutir en el grupo los criterios de una organización de aprendizaje y las características de BAOBAB que se ajustan a esos criterios.

Las facilitadoras han encontrado más exitosa ésta discusión cuando es conducida con todo el grupo, permitiendo a las participantes beneficiarse de las observaciones e ideas de todas (ver Apéndice B para más sugerencias).

Tutoría para las mujeres en Nigeria: un círculo de aprendizaje

Introducir a las personas a un círculo de aprendizaje y luego expandir ese círculo a través de la tutoría es un proceso esencial para construir y fortalecer la capacidad de una organización y asegurar su sostenibilidad.

BAOBAB Por los Derechos Humanos de la Mujer es una organización que Ayesha Imam y otras fundaron, para ampliar el conocimiento, ejercicio y desarrollo de los derechos humanos de la mujer en Nigeria en el marco de sus leyes tradicionales, religiosas y seculares. El nombre de la organización es el nombre de un árbol que se encuentra en Saharan, África que es capaz de resistir climas adversos, servir de refugio a animales pequeños y dar alimento y medicamentos a las personas.

BAOBAB busca emular las cualidades de ese árbol, su fortaleza y perseverancia, apoyando el empoderamiento de las mujeres con el desarrollo de habilidades y destrezas que pueden utilizar en su vida diaria y apoyando a otras. Como tal, la organización facilita e inspira a las mujeres que participan en sus programas, a pensar y actuar de forma independiente.

BAOBAB apoya y defiende los derechos humanos de las mujeres a través de diferentes actividades siendo las más destacadas las de concientización, capacitación, publicaciones y trabajo en redes. En el centro de su trabajo está el uso de la tecnología. Las fundadoras de la organización consideran que la tecnología ni es buena ni mala en si misma, sino más bien, que

son los temas los que la aprovechan, controlan y experimentan sus consecuencias.

Por ejemplo, BAOBAB se apoya en el uso de fotocopiadoras para publicar y difundir información entre las mujeres que de otra manera no tendrían acceso a ella; en las computadoras para enseñarles a escribir a máquina y llevar la contabilidad; y en el correo electrónico y el Internet para contactar y colaborar con otros grupos afines. Esta utilización de recursos tecnológicos también sirve para desarrollar la infraestructura de comunicaciones en el Sub-Sahara Africano.

La metodología que BAOBAB utiliza para educar sobre los derechos humanos de las mujeres es interactiva, práctica y vivencial. Las instructoras saben que las mujeres llegan a adquirir nuevas responsabilidades y derechos con experiencias pasadas y se montan sobre esas experiencias, alentando a las mujeres a compartirlas y relatarlas, para que tanto aprendices como instructoras, adquieran nuevas perspectivas y habilidades.

BAOBAB enseña a las mujeres habilidades importantes para su vida profesional y/o vida personal. Por ejemplo, mientras entrena en el uso de las computadoras a las mujeres, enseña también a su propio personal y voluntarias a trabajar con la hoja de cálculo de Excel para que puedan balancear las cuentas, o usar el ordenador para que procesen textos, escriban sus reportes e historias.

El lema de la organización es: "No puedes cambiar el pasado pero puedes tratar de cambiar el futuro". Cambiar el futuro implica reconocer que la actitud y los esfuerzos de una afectan a muchas personas y viceversa.

Sus programas de "Entrenamiento en Campañas de Solidaridad por Correo Electrónico" y "Mujeres y Ley" ilustran los

beneficios que se logran a largo plazo cuando se cultivan las habilidades, talentos y la confianza en las personas.

El Programa de "Entrenamiento en Campañas de Solidaridad" fue iniciado en 1998-99 con aproximadamente cincuenta mujeres que participaron en talleres sobre el uso del correo electrónico y la Internet para fortalecer las campañas de solidaridad por los derechos de las mujeres, mejorar las comunicaciones y lograr el apoyo de abogadas defensoras, inglesas y francesas, en África.

Estas mujeres actualmente están en contacto y siguen adelante compartiendo información y estrategias. Con sus nuevas o desarrolladas habilidades, las mujeres ahora se están incorporando eficientemente a diálogos sobre sus derechos a nivel regional e internacional.

Igualmente, el programa "Mujeres y Ley" formó grupos pequeños de mujeres y algunos pocos hombres para investigar y explorar sobre las prácticas y comprensión de las mujeres, de las costumbres y leyes seculares musulmanas. Las mujeres, quienes inicialmente se referían a los hombres como la autoridad, lograron gradualmente sentirse más seguras en su comprensión del Shari'a (Ley Islámica) y otro tipo de leyes.

Una de las participantes será la primera mujer en obtener un doctorado en Leyes Islámicas en una Universidad en Nigeria. En retribución, ella va a educar y servir de modelo a otras mujeres que buscan superar las barreras de la tradición y renegociar sus posiciones en la sociedad.²²

²² Basado en materiales remitidos y entrevista telefónica con Ayesha Imam el 10 de Enero del 2001 por la Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo y la Paz (WLP).

Preguntas para la discusión

- ¿Cuál es la meta principal de BAOBAB?
- ¿Cómo caracterizarías el abordaje de la tutoría en BAOBAB? ¿Cuáles son las ventajas a corto y largo plazo de este abordaje? ¿Puedes ver alguna desventaja?
- ¿Qué otros elementos agregarías al programa de tutoría?
- ¿Cuáles son las características de una buena tutora? ¿Puede una tutora ser también una aprendiz?
- ¿Qué papel juega la tecnología en los esfuerzos de BAOBAB por desarrollar las habilidades y destrezas de las mujeres?
- ¿Cuál es la importancia, por ejemplo, de enseñar al equipo y a las voluntarias de BAOBAB a trabajar con la hoja de cálculo de Excel? ¿Cómo este abordaje de enseñanza sobre el uso de las computadoras beneficia a la persona individual? ¿Cómo ayuda a BAOBAB? ¿Cómo sirve a la comunidad?
- ¿Cómo definirías el proceso de tutoría?
- ¿Ha sido beneficiada a través de una tutora? ¿Podrías pensar en un ejemplo en el cual la tutoría podría haberte ayudado?
- ¿Alguna vez has servido como tutora? Describe algunas estrategias para la tutoría que hayas usado o que te gustaría usar en tu vida personal y/o profesional. ¿Cuáles fueron los beneficios de servir como tutora?
- ¿Cómo puede la tutoría ser implementado por mujeres para apoyar a otras mujeres?

Ejercicio: Desarrollando un Programa Local de Tutoría

Dar aproximadamente una hora y quince minutos para este ejercicio.

Un programa de tutoría puede ser un proyecto independiente en la comunidad, sin costo alguno, como un programa en las escuelas en el cual las jóvenes estudiantes se reúnen con las estudiantes mayores para recibir consejos después de clases.

También puede ser un programa afiliado a una organización más grande, como por ejemplo, un programa del pabellón de obstetricia en un hospital que organiza encuentros de madres primerizas con madres experimentadas para consejos y recomendaciones.

En este ejercicio, los equipos desarrollarán un programa de tutoría de su propia invención que se ajuste a cualquiera de las categorías anteriores—es decir, un proyecto independiente o un proyecto afiliado.

1. Dividir el grupo en equipos de 3 a 5 participantes. Por lo menos uno de cada equipo deberá tomar nota y la misma persona, u otra voluntaria, reportará la discusión de su equipo al grupo. Durante 20-30 minutos, cada equipo deberá precisar los siguientes aspectos:
 - ¿Cuál será la población objetivo? Es decir, las personas hacia las cuales estará dirigido el programa. Por ejemplo, pueden ser niñas o chicas jóvenes que asisten a las escuelas locales y que quieren ser líderes algún día, o amas de casa que desean empezar su propio negocio en el hogar, o mujeres que recientemente han sido electas para algún cargo público.

Los equipos pueden usar cualquiera de estos ejemplos o definir su propia población objetivo en base a la

necesidad de orientación y tutoría que ellas perciben en su comunidad.

- ¿Que tipo de personas serían las mejores equipadas para realizar la tutoría con esa población objetivo? ¿Hay personas con experiencia personal, profesional u otras cualidades que serian particularmente valiosas para la población objetivo?
 - ¿Cómo trabajarían las tutoras con las mujeres que serían orientadas? ¿Tendrían reuniones semanalmente, conducirían programas de entrenamiento, participarían informalmente en actividades conjuntas? ¿Por cuánto tiempo se reunirían? ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Podrían las tutoras en el programa reunirse algunas veces como grupo para apoyarse y darse consejos? ¿que pasaría en esa reunión?
 - Considera las necesidades de los y las aprendices y cómo el programa puede responder a esas necesidades. Así mismo, considera las necesidades de las tutoras y cómo el programa puede diseñarse para que también se sientan satisfechas y gratificadas.
2. Cuando los equipos se vuelven a reunir, una persona de cada equipo describirá el programa de tutoría de su equipo. Las participantes del taller pueden hacer preguntas, comentarios y sugerencias sobre los diferentes programas de tutoría.

Observaciones

- ¿Qué te gustó o no te gustó de este ejercicio?
- ¿Encontraste difícil evaluar o criticar los programas de tutoría de los otros equipos? ¿Por qué o por qué no?

- ¿El ejercicio te ayudó a imaginar nuevas e innovadoras formas de introducir la tutoría en tu comunidad? ¿Si es así, ¿Cuáles son éstas?

Nosotras necesitamos aprovechar el potencial que tiene el uso de la Internet con todas las personas del mundo y esto incluye no sólo tener y aprender el uso de las máquinas, sino también tener materiales en el lenguaje propio, relacionados a las culturas particulares, y elaborados en la comunidad.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 10

¿Cómo movilizarnos para la acción?

Objetivos de la sesión

- Examinar los pasos de una estrategia para la movilización de una campaña.
- Discutir cuáles son los componentes esenciales de cualquier plan o acción de una organización que se quiere lograr, incluyendo la definición de una visión, el establecimiento de metas, la articulación de estrategias, contar con los recursos y el personal requerido, la ejecución de las actividades de una forma inclusiva y participativa y el desarrollo de indicadores para evaluar la efectividad.
- Explorar el papel de la tecnología de la comunicación—teléfonos, maquinas de fax, computadoras y el Internet, entre otros—en los esfuerzos de movilización local, nacional o internacional.

Sugerencias para la facilitación

Leer en voz alta la siguiente historia sobre una campaña dirigida a eliminar las minas terrestres. Discutir en el grupo los pasos que dieron las participantes de la campaña para lograr apoyo al Tratado Internacional de la Abolición de la Mina.

Las preguntas que vienen en seguida pueden ayudar a guiar la discusión del grupo.

Algunas participantes pueden sentirse más apasionadas que otras con el tema y desear involucrarse en una primera discusión que conlleve a una discusión grupal más grande. Procura emplear el La Pecera como método de facilitación para lograr una conversación más directa y profunda (ver Apéndice B para mayores detalles).

La Campaña Internacional para la Abolición de las Minas Terrestres.

Las primeras semillas de la Campaña Internacional para la Abolición de las Minas Terrestres (ICBL, por sus siglas en inglés) fueron plantadas entre los finales de los 80 y comienzos de los 90, a través de diversos esfuerzos de Organismos No Gubernamentales (ONGs) en los países productores de minas terrestres. En los pasados 50 años las minas terrestres — también llamadas minas antipersonales— han causado más muertes y lesiones que las armas nucleares, biológicas y químicas juntas.

Reconociendo la inminente crisis de la humanidad ante la existencia de decenas de millones de minas terrestres contaminando docenas de países alrededor del mundo, un puñado de ONGs juntaron fuerzas para hablar del asunto. Estas acordaron que las armas deberían ser destruidas para eliminar el problema.

El esfuerzo conjunto se enfocó en la gestión de medidas nacionales, regionales e internacionales para la abolición de las minas terrestres. Comenzaron por construir una coalición mundial de ONGs locales, regionales e internacionales, para que participaran en los esfuerzos de la campaña.

La principal fortaleza organizacional de la ICBL fue su flexibilidad. Constituir una coalición de organizaciones holgadamente estructurada con diferentes perspectivas y experiencia. Para evitar la creación de una burocracia que dictara a las organizaciones sus responsabilidades.

Las participantes de ICBL sintieron que podrían conseguir mayores resultados si cada ONG determinaba la dirección de sus actividades. De esta manera, las ONGs podrían implementar acciones enmarcadas en sus mandatos y estructura institucional.

Las Organizaciones que trabajaban temáticas nacionales presionaron por una respuesta nacional sobre las minas terrestres, mientras que las que trabajaban en asuntos internacionales, enfocaron sus esfuerzos en iniciativas internacionales.

Lo que comenzó con sólo unas pocas personas, pronto se convirtió en una campaña en la que participaron más de 1,200 organizaciones en 80 países. Rápidamente, los encuentros nacionales, regionales e internacionales multiplicaron el número de organizaciones que comprometieron su tiempo, personal y recursos para la campaña. Para que tantas organizaciones y personas alrededor del mundo funcionaran efectivamente, era primordial tener una comunicación clara y consistente.

Las modernas tecnologías de información y comunicación jugaron un papel fundamental haciendo posible la movilización. Igualmente exitosos fueron los boletines, el intercambio de datos, estadísticas y las peticiones masivas que realizaba la ICBL regularmente. Los gobiernos se comenzaron a apoyar en la campaña para obtener información. Esta era recibida con mayor rapidez que la información que recibían a través de sus propios canales gubernamentales.

Inicialmente, la campaña ICBL dependió fundamentalmente en el uso del teléfono, maquinas de fax, y en el correo regular. Jody Williams, quien recibió el Premio Nóbel de la Paz por su trabajo a favor de la abolición de las minas terrestres, describió el uso del Fax en la campaña durante sus primeros años: "El Fax era relativamente nuevo, era emocionante. La información que llegaba casi instantáneamente por fax, parecía ser más importante que el correo regular y por eso merecía una respuesta inmediata".

Depender principalmente del fax y del teléfono era muy costoso pero era muy efectivo. Cuando la campaña se comenzó a extender hacia los países del Sur afectados por las minas,

sus promotoras y promotores utilizaron el correo electrónico, el cual era bien costoso y de difícil acceso en muchas partes del mundo, pero que tenía muchas ventajas en términos de costo y tiempo con respecto al fax.

Generalmente, las ONGs y los gobiernos reaccionan el uno hacia el otro como adversarios. Por esta razón, parte de la estrategia de movilización de la campaña deliberadamente implicó desarrollar buenas relaciones con los gobiernos. La campaña invitó a los gobiernos a jugar un papel unificador y productivo a través de un contingente pro-abolición que promoviera sus propios intereses nacionales.

Para 1996, la campaña ICBL había logrado el apoyo de un gran número de gobiernos así como de miles de ONGs humanitarias, infantiles, para la paz, veteranos, médicas, de desarrollo, control de armas, religiosas, ambientalistas y de mujeres.

En ese año el gobierno canadiense ofreció ser anfitrión de un encuentro en Ottawa para elaborar un plan de acción gubernamental al más alto nivel para implementar la abolición. El gobierno canadiense trabajó mano a mano con los miembros de la ICBL, planteando un reto sin precedente a otros gobiernos para negociar en el lapso de un año un tratado claro, sencillo y directo para la abolición de las minas.

Las negociaciones que se dieron fueron únicas por el grado en que los gobiernos dependieron de los miembros de la ICBL para recibir información y experticia técnica. Como resultado de estas negociaciones los estados más pequeños y medianos apoyaron el tratado que era percibido como amenazante para la autonomía de algunos estados más grande.

En diciembre de 1997, 121 gobiernos regresaron a Ottawa a firmar el Tratado Internacional para la Abolición de las Minas. Lloyd Axworthy, Ministro de Asuntos Exteriores de Canadá, en su discurso de clausura describió a la campaña como "un

compromiso permanente para la coalición y cooperación que hará posible que triunfemos en el cumplimiento de nuestro objetivo". En Marzo de 1999, el Tratado para la Abolición de las Minas se convirtió en Ley obligatoria internacional.²³

Preguntas para la discusión

- ¿Cuál era el objetivo principal de la ICBL? ¿Por qué los miembros de la campaña formularon así su objetivo?
- ¿Cómo describirías la estructura de la campaña? ¿Cuales eran las ventajas de esa estructura? ¿Puedes identificar algunas desventajas?
- ¿Por qué la comunicación fue tan importante para la campaña?
- ¿Cómo pudieron los participantes de la campaña facilitar la comunicación entre tantas personas, organizaciones y gobiernos a nivel mundial?
- ¿Qué hizo a la ICBL tan exitosa y un modelo posible para otras campañas?
- ¿Cuáles son los componentes claves para cualquier plan de movilización?

Ejercicio: Movilizando para Auxiliar

Para este ejercicio permitir aproximadamente de 30-40 minutos.

La Devastación de un terremoto deja a millones de Personas sin Hogares, Agua o acceso a Medicinas

En Enero del 2001, un terremoto de 7,6 en la escala de Richter sacudió las costas de El Salvador, a 65 millas Suroeste de San

²³ La información de la Campaña Internacional para la Abolición de las Minas fue sacado de un artículo de Jody Williams, "La Campaña Internacional para Abolición de las Minas Terrestres:¿Un modelo para iniciativas de desarme?" que aparece en <http://www.nobel.se/peace/articles/williams> y del sitio de Internet del Consejo Mundial de Iglesias <http://www.wcc-coe.org/wcc/what/internacional/landmines/mines-e.html>.

Miguel, seguido de aproximadamente 200 derrumbes y más de 1950 temblores.

El terremoto causó más de 800 muertes y más de 4,500 heridos. Cerca de 92,000 hogares fueron destruidos y otros 130,000.00 dañados. Más de 1,200 escuelas fueron destruidas o dañadas, junto a 30,000 fincas. La población afectada fue de mas de 1.1 millones²⁴.

Escenario: *Un grupo de cuatro mujeres en tu comunidad se reúnen informalmente cada semana para compartir historias sobre sus familias, buscar consejos y ofrecerse apoyo y amistad. Una tarde una de las mujeres lleva un artículo de un periódico local sobre el terremoto de El Salvador. Ella lee la noticia y las otras coinciden que debe ser particularmente devastadora la situación de las mujeres quienes deben cuidar a sus hijos e hijas bajo esas condiciones. Una de ellas sugiere que hagan algo para ayudar a las madres afectadas por el sismo. Ella es apoyada por las otras quienes inmediatamente comienzan a planear sus estrategias.*

1. El taller se divide en grupos de cuatro. Cada grupo, como las mujeres del escenario anterior, elabora un plan de acción para ayudar a las madres que lidian con las consecuencias del terremoto en El Salvador.
2. Entre las preguntas que el grupo debe discutir están las siguientes:
 - ¿Cómo desean ayudar a las madres? ¿Qué tipo de apoyo les gustaría ofrecer? ¿Cuál será la campaña?
 - ¿La campaña será local, nacional, regional o internacional?
 - ¿Cuál será el método para obtener, desarrollar o generar apoyo? ¿Cuáles serán las actividades que realizarán?

²⁴ Este es un hecho real. Ver <http://www.cnn.com/2001/WORLD/americas/01/15/quake.04>.

- ¿Sería efectivo apelar a otras mujeres para ayudar a las madres? ¿Por qué si o por qué no? ¿Los hombres responderían de manera similar?
 - ¿Puede el equipo aprovechar las tecnologías y medios de la comunicación, tales como artículos en el periódico o programas educativos en la radio o televisión, para generar más apoyo?
 - ¿Qué redes potenciales de apoyo piensan que pueden ayudarles a alcanzar las metas?
 - ¿Cómo piensan monitorear el alcance de las metas? ¿Qué indicadores usarían?
 - ¿Cómo van a dividir las responsabilidades entre ustedes en el grupo para llevar a cabo las actividades?
3. Las participantes en los equipos hacen una lista de tareas del plan que deberán ejecutar precisando los pasos a tomar durante las siguientes semanas.
4. Cuando todos los equipos hayan completado sus planes de acción se reúnen y una voluntaria de cada equipo describe brevemente la estrategia de movilización de su equipo

Preguntas para la discusión

- ¿Cuál fue el proceso de toma de decisiones en el equipo?
- ¿Cuál fue la parte más difícil para definir la estrategia de movilización?
- ¿Hubiese sido más fácil o más difícil decidir la estrategia, es decir, los pasos a seguir, si hubiese habido más personas en el equipo?
- ¿Cómo decidieron dividir las responsabilidades en el equipo? ¿Les ayudó a clarificar el papel de cada una el hacer una lista de tareas? ¿les fue útil de otra manera el hacer la lista? Si fue así, ¿Cómo fue útil? Y si no fue útil ¿Por qué?
- ¿Las actividades definidas son realistas?

- Después de escuchar las actividades que plantearon los otros equipos, ¿hay algo que agregarías o mejorarías en tu propio equipo?

Observaciones

- ¿El ejercicio te ayudó a imaginar o planear tu propia campaña o proyecto sobre un tema diferente? ¿Por qué si o por qué no?
- Si te imaginas realizando tu propia campaña, ¿cual sería ésta y como la harías?

El trabajo en equipo es la base en las asociaciones para el aprendizaje. El trabajo en equipo implica respeto, apreciación de la diversidad y generosidad personal, así como la habilidad para resolver conflictos, unir a las personas en la toma de decisiones e implementación de esas decisiones, y construir equipos en la organización.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 11

¿Cómo compartimos responsabilidades y resultados?

Objetivos de la sesión

- Analizar cómo crear una cultura participativa donde se comparte el poder dentro y entre las organizaciones que trabajan en conjunto.
- Discutir estrategias para aprovechar los talentos y las experiencias individuales en un esfuerzo de campaña conjunta.
- Trabajar como equipo para crear una organización hipotética que contenga las características positivas que han sido examinadas durante las sesiones del taller.

Sugerencias para la facilitación

Leer en voz alta la siguiente historia sobre cómo un número de organizaciones en Malasia, colaboraron para lograr la aprobación del decreto contra la Violencia Doméstica. Discutir en el grupo las estrategias que desarrollaron las organizaciones para coordinar esfuerzos y compartir responsabilidades. Las preguntas a continuación pueden ayudar a guiar al grupo a la discusión. Después de las preguntas hay un ejercicio diseñado para ayudar a las participantes a imaginarse una organización, institución, o campaña de su propia creación, que reúna los criterios organizacionales que ellas han identificado a lo largo del curso de las sesiones del taller. En la Sesión 12, las participantes tendrán la oportunidad de compartir sus organizaciones hipotéticas con todo el grupo.

Entre los métodos posibles de facilitación para esta sesión está la discusión con todo el grupo o dividir a las participantes en grupos más pequeños (ver Apéndice B para más sugerencias).

La Campaña para aprobar el Decreto contra la Violencia Doméstica en Malasia

Malasia fue la primera sociedad musulmana en aprobar e implementar una legislación que reconoce la violencia doméstica como un crimen. El esfuerzo interreligioso para aprobar el Proyecto de Ley y lograr la voluntad política para operativizarlo tomó once años.

Fue el resultado de esfuerzos tenaces y de largo alcance de miles de hombres y mujeres. Los procesos participativos y democráticos, desarrollados con fluidez por parte de las organizaciones de mujeres y personas involucradas, fueron definitivos para lograr el éxito del proyecto de Ley contra la Violencia Doméstica (DVA, por sus siglas en inglés).

La historia de la aprobación del DVA comenzó en 1982 cuando la Organización de Apoyo a las Mujeres de Malasia (WAO, por sus siglas en inglés) abrió el primer refugio para mujeres maltratadas. Las dificultades enfrentadas por las trabajadoras sociales y las abogadas de la organización, tratando de proteger y asistir a las mujeres víctimas de la violencia, pronto evidenció las enormes debilidades de las Leyes en Malasia.

Ese mismo año, la Asociación de Mujeres Abogadas (AWL, por sus siglas en inglés) empezó a monitorear el incremento de la discriminación en contra de las víctimas de violencia doméstica en las cortes de Malasia. La sección de mujeres del Congreso de Sindicatos de Malasia, una organización que incluye varios sindicatos, estaba experimentando sus propias dificultades

para perseguir los casos de acoso sexual porque no habían leyes los sustentaran.

La investigación que realizó la Asociación de Mujeres Universitarias (UWA) sobre las mujeres y el empleo recientemente reveló estadísticas terribles que demuestran que el incremento en las oportunidades de trabajo para las mujeres urbanas y rurales también las expone a una serie de situaciones de explotación.

Paralelamente, un estudio amplio realizado por la Asociación de Consumidores de Selangor y el Territorio Federal (SCA) demostró el papel significativo que juegan los medios en perpetuar los mitos y estereotipos negativos sobre las mujeres.

Reconociendo que sus investigaciones y descubrimientos sobre la violencia contra las mujeres arrojan las mismas causas, estas cinco organizaciones se unieron en 1985 para formar un Grupo de Acción Conjunta (JAG, por sus siglas en inglés) para trabajar en una agenda común con miras a promover y proteger a las mujeres.

Tan pronto se formó el JAG, sus miembros decidieron realizar seminarios a nivel nacional para desarrollar la conciencia, talleres y exhibiciones sobre la violencia contra las mujeres. Cada una de las cinco organizaciones asumió responsabilidades específicas relacionadas con la coordinación de los eventos.

Debido a que la WAO estaba bien equipada con teléfonos y máquinas de Fax, se convirtió en el centro de actividades de JAG, mientras la WAO supervisaba gran parte del trabajo administrativo. Las otras organizaciones, a su vez, asumieron una variedad de responsabilidades claves. Miembros de la AWL elaboraron el borrador del Proyecto de Ley contra la Violencia Doméstica mientras la MTUC, UWA Y SCA coordinaron seminarios y talleres y movilizaron a la comunidad que

representaban para presionar a los legisladores para que apoyaran la legislación.

Cada 8 de Marzo, en el Día Internacional de la Mujer, JAG sostuvo exhibiciones, conciertos, marchas y protestas para llamar la atención sobre la Violencia Doméstica contra las mujeres.

Al poco tiempo, otras organizaciones y personas se unieron a la campaña, invirtiendo su tiempo, ideas, personal y recursos en las estrategias de promoción y comunicación de JAG. Durante los primeros años de la campaña, las reuniones se llevaban a cabo en las áreas de cocina de las casas de los miembros de JAG, para escribir sus cartas y reportes. Al crecer JAG, la complejidad para coordinar sus actividades también creció.

Con más de 17 organizaciones y cientos de voluntarios de JAG, eventualmente se necesitó de una coordinación, a tiempo completo. Para reunir los costos del salario de la coordinadora de JAG cada organización contribuyó mensualmente con un monto para su salario.

Uno de los esfuerzos de difusión más importantes de JAG estuvo dirigido a la prensa de Malasia. Aunque las imágenes y retratos negativos de las mujeres víctimas seguían apareciendo en los medios, con el pasar de los años, estos mismos medios de comunicación apoyaron a cambiar la opinión pública en favor de la aprobación del Proyecto de Ley contra la Violencia Doméstica. Aún más, algunos miembros del Parlamento empezaron a alzar sus voces en apoyo a la legislación.

Un número de autoridades religiosas musulmanas, representantes del Departamento Islámico de Desarrollo del gobierno de Malasia, y miembros del Parlamento que apoyaban a estas fracciones de principios religiosos conservadores, objetaron la ley argumentando que no podía ser aplicada a musulmanes por ser casi el 50% de la población de Malasia.

En todo momento JAG abogó por una ley contra la violencia doméstica que protegiera a todas las mujeres. La organización feminista de mujeres musulmanas, Hermanas en el Islam (SIS) trabajaron con JAG para desarrollar las estrategias de defensa que respondieran a las objeciones de las autoridades islámicas.

SIS usó argumentos del Corán para mostrar que la propuesta de ley en nada violaba los principios islámicos. Ellas denunciaron que si la Ley fuera sólo aplicada a los no-musulmanes, el gobierno sostendría en efecto la idea de que mientras sería un crimen para un no musulmán golpear a su esposa, sería perfectamente legal para un musulmán hacerlo.

Miembros de SIS sostuvieron reuniones con el Vice Ministro a cargo de los asuntos islámicos para instar su apoyo al Proyecto de Ley. Al final, el Vice-Ministro estuvo de acuerdo con que el Proyecto de Ley era consistente con el Islam. En 1994 el Proyecto de Ley fue aprobado y dos años después fue totalmente operativizado.

Al preguntarle a Ivy Josiah, miembro fundadora de JAG, qué consejo daría a otras mujeres que planean una campaña multi organizacional, ella respondió: "Tener una visión clara sobre el asunto que están tratando, discutir el plan entre todos los miembros, identificar quién está a cargo de cada actividad, dividir el trabajo de acuerdo a las habilidades de los o las que representan la organización, elaborar la listas de tareas con su cronograma, tener una coordinadora pagada a tiempo completo y trabajar de cerca con los medios - ir hacia ellos con ideas, hechos, datos, números y nombres de personas que puedan entrevistar...y también recuerda divertirse." ²⁵

²⁵ Basado en material enviado y en entrevistas hechas a Zainah Anwar y a Ivy Josiah el 3 de Enero del 2001 y el 4 de Enero del 2001 respectivamente por la Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo, y la Paz (WLP).

Preguntas para la discusión

- ¿Qué aspectos abordaron los miembros originales de JAG? ¿Cómo aborda la legislación en contra de la violencia doméstica estos aspectos?
- ¿Por qué era tan importante para JAG presionar para conseguir que la legislación en contra de la violencia doméstica cubriera a musulmanes y no-musulmanes? ¿Qué podía haber sido ganado o perdido por la aprobación de un proyecto de ley que sólo abarcaba a no-musulmanes?
- ¿Cómo fueron fortalecidos los miembros de JAG al unirse a la coalición? ¿El unirse a una coalición, podría debilitar a una organización o sus esfuerzos de campaña? Si fuera así ¿Cómo?
- ¿Por qué piensas que la coalición de JAG fue exitosa? ¿Cuáles fueron los factores que la llevaron a tal éxito?
- ¿Cuál fue el papel movilizador de los medios de comunicación en apoyo al Decreto Contra la Violencia Doméstica de Malasia?
- ¿Cómo responden los medios de comunicación en tu comunidad a los asuntos relacionados con los derechos de las mujeres? ¿Cuáles podrían ser algunas estrategias locales relevantes que podrías utilizar para obtener el interés y el apoyo de los medios para impulsar campañas políticas, legislativas o económicas en favor de las mujeres?
- ¿Hay similitudes entre cómo una coalición de organizaciones debe compartir responsabilidades y cómo los individuos dentro de una sola organización deben compartir responsabilidades?
- ¿Pueden pensar en otro ejemplo en el cual la creación de una coalición ayudo a que se lograran sus objetivos? Listar sus desventajas y ventajas.

- ¿Qué elementos deben ser enfatizados, a nivel individual y organizacional, para la creación de una coalición exitosa?
- ¿Qué criterios usarías para medir su éxito?

Ejercicio: Construyendo una Organización de Aprendizaje (Parte 1)

Para este ejercicio permitir aproximadamente 1 hora y 15 min.

1. Dividir el grupo en equipos de tres a cuatro personas para identificar una causa social (local, nacional, internacional) que todas y todos los miembros del grupo deseen abordar. La causa puede ser muy general, como acabar con el hambre o promover los derechos de las mujeres o puede ser muy específica para un lugar o tiempo, como por ejemplo, limpiar un lago cercano o cambiar la duración del día escolar para los estudiantes.
2. Cuando una causa común sea identificada, los miembros del equipo deberán discutir como formar una organización, institución o campaña para abordar la causa y por qué están tomando las decisiones que están tomando. Entre los aspectos a considerar para formar una organización están:
 - El Nombre
 - Declaración de visión
 - Metas /objetivos
 - Estructura
 - Número y experticia del equipo
 - Uso de voluntarias, si hay algunas, y como recompensan sus esfuerzos
 - Como se tomarán las decisiones institucionales
 - Primer proyecto o actividad
 - Segundo proyecto o actividad
 - Criterios para medir el éxito / la efectividad
3. Se debe elegir una relatora en cada equipo para registrar la descripción de la organización que formaron y el proceso a

través del cual acordaron su nombre, metas, estructura, etc. En la siguiente sesión a cada relatora se le pedirá que describa a todo el grupo del taller la organización que formó su equipo. Las preguntas que haga el grupo, sobre cómo y por qué algunas decisiones fueron tomadas serán dirigidas a todas las y los miembros del grupo.

En una organización de aprendizaje

la autoridad... no es un mandato;

Más bien emerge como resultado del diálogo.

“Pilares Fundamentales del Liderazgo”

SESIÓN 12

¿Cómo definimos una organización exitosa?

Objetivos de la sesión

- Discutir la importancia de compartir experiencias y aprender de las otras para lograr los objetivos de una organización.
- Compartir las definiciones de las participantes de una organización exitosa.
- Criticar qué tan bien, las organizaciones hipotéticas de los equipos del taller, logran alcanzar sus objetivos.
- Reflexionar sobre los objetivos y logros del taller después de las doce sesiones.

Antes de comenzar: En la sección del manual "Comunicándonos en el Taller" se dan algunas ideas sobre cómo concluir el taller de liderazgo. Las participantes tal vez quieran organizar un pequeño festejo o realizar una salida para marcar el cierre del taller, y tal vez quieran intercambiar información personal para seguir en contacto unas con otras. Recordar fotocopiar y distribuir el Formato de Evaluación de la Participante y la Facilitadora y permitir suficiente tiempo al final de la sesión para que todas lo llenen. Esta forma es útil para ajustar y mejorar futuros programas de talleres.

Sugerencias para la facilitación

Leer en voz alta la siguiente historia sobre la instalación de la Corte Árabe. Discutir entre el grupo si la Corte reúne los criterios de una organización exitosa según el grupo. Las preguntas siguientes pueden ayudar a guiar la discusión grupal.

Durante la última sesión se les pidió a los miembros del grupo que se dividieran en equipos para discutir la creación de una organización hipotética. Después de la discusión sobre la Corte Árabe, cada relatora de la Sesión 11 describirá la organización de su equipo, enfocándose en cómo y por qué el equipo la diseñó de la forma en que lo hizo. El resto del grupo deberá considerar cuidadosamente el propósito, la estructura y las actividades de cada organización y hacer preguntas para ayudar a cada equipo a esclarecer como su organización hipotética conseguirá sus objetivos.

Los métodos de facilitación para esta sesión y el ejercicio siguiente pueden implicar hacer la discusión con todo el grupo o dividir a las participantes en grupos pequeños (ver Apéndice B para más sugerencias).

La Corte Árabe Permanente para combatir la Violencia contra las Mujeres

La Corte Árabe Permanente para combatir la violencia contra las mujeres nació durante una reunión de organizaciones no gubernamentales, realizada del 30 de Noviembre al 1ro. de Diciembre, de 1996 en Rabat, Marruecos.

El establecimiento de la Corte Árabe, como es conocida, tomó a los incrédulos por sorpresa quienes insistían que la violencia contra las mujeres y las niñas es endémica en la cultura Árabe /musulmana y en todas las sociedades, e inevitable en la interacción entre hombres y mujeres, o simplemente no es un problema serio.

Sin embargo, las mujeres y los hombres que trabajaron para constituir la Corte Árabe pretendían probar la equivocación de los incrédulos. Aunque el surgimiento de la corte pudo haber parecido repentino para los observadores, era la culminación de

una experiencia acumulada y conocimiento compartido por sobrevivientes de violencia y de aquellos que luchan contra este flagelo.

Como parte de los preparativos de la Cuarta Conferencia de la ONU sobre la mujer, hombres y mujeres de catorce sociedades árabes se reunieron en Junio de 1995 en Beirut, Líbano. Sobrevivientes de y defensores contra la violencia de género levantaron sus voces valientemente en un relato de testimonios sin precedente. Describieron con vivos detalles como ellas y otras mujeres han padecido violencia por miembros de sus familias y de su comunidad.

Escuchar a estas testigos reforzó la convicción de que la violencia de género es la base del status inferior que viven las mujeres y niñas en el sistema de salud, educación y toma de decisiones en todas las diferentes culturas del mundo árabe. En Beirut llegaron al consenso de que debían afrontar este problema de manera efectiva para lograr defender los derechos de las mujeres.

Durante el año y medio siguiente, defensoras, investigadoras y sobrevivientes colaboraron para formular sus objetivos y diseñar un plan de acción. Su meta era trasladar el asunto de la violencia de género de la esfera privada al discurso público y desarrollar una metodología sensible a las distintas realidades culturales, políticas y socio-económicas locales. El intercambio de experiencias únicas entre personas unidas por un objetivo común, llevó a la creación de una corte permanente y flexible que se reúne e implementa actividades regularmente.

Situada en Beirut, donde reside la coordinadora general, la afiliación de la Corte Árabe está abierta a todas aquellas que estén de acuerdo con sus objetivos y apoyen la causa. Las y los miembros de la Corte no la han concebido como una corte tradicional donde los casos son litigados, sino como una jurisdicción única para mujeres, un espacio seguro para tener

una discusión abierta y libre sobre la violencia de género y sus soluciones. De esta manera, los procedimientos de la corte se asemejan más a una audiencia pública que a confrontaciones entre acusados y acusadores. La estructura flexible de la Corte ha permitido a los miembros adaptarla a las necesidades y circunstancias de varios individuos y sociedades.

Desde su creación, la Corte se ha enfocado principalmente en erradicar cuatro formas de violencia contra las mujeres y niñas (i) violencia en el matrimonio como abuso conyugal; (ii) violencia resultado del divorcio; (iii) violencia surgida de las relaciones de custodia y (iv) violencia causada por disputas de propiedades.

El Plan de Acción de la Corte Árabe incluye detectar y documentar todos los hechos de violencia para el público en general, examinar y denunciar todos los factores que engendran la violencia de género, cabildear con gobiernos y ONG's para que tomen medidas concretas para reivindicar los derechos de las mujeres a su integridad física, e introducir nuevas leyes y decretos en la legislación existente para proteger en su totalidad a las mujeres y niñas.

La Corte no puede obligar a individuos, grupos o gobiernos a tomar acciones, su efectividad depende del compromiso de sus miembros para prevenir y eliminar la violencia de género.

Más recientemente, la Corte Árabe se concentró en dos actividades que sus miembros consideraron necesarias: revisar las leyes de estatus personal en varias sociedades árabes y presionar a los gobiernos para que ofrecieran más servicios a las sobrevivientes de violencia.

La Corte Árabe ha continuado la práctica de escuchar a las y los testigos cuyos juicios, adversidades y triunfos inspiran a todas aquellas personas que luchan contra la violencia de género. La Corte Árabe, aprendiendo en la medida que crecía,

*encabezó un movimiento regional contra la violencia con paciencia, perseverancia y acercamiento hacia las personas mas necesitadas.*²⁶

Preguntas para la discusión

- ¿Qué circunstancias llevaron al establecimiento de la Corte Árabe Permanente?
- ¿Cuáles son los principales objetivos de la Corte Árabe Permanente? ¿Qué plan de acción han desarrollado los miembros de la Corte para conseguir sus objetivos?
- ¿Cómo contar su propia historia puede ayudar o lastimar a una mujer victima de violencia?
- ¿Qué impacto tuvo en las personas reunidas en Beirut en 1995 el escuchar los testimonios? ¿Por qué la Corte continuó con la práctica de escuchar a los testigos?
- ¿Pueden especular sobre cómo funcionaría la Corte Árabe Permanente si un gobierno o gobiernos la hubiesen establecido? ¿Cómo una organización fundada por gobiernos se diferenciaría de la Corte Árabe Permanente a como existe ahora?
- ¿Qué aspectos de la Corte Árabe Permanente le ayudaron a triunfar?
- ¿Qué debe hacer la Corte para asegurar su éxito y utilidad?
- ¿Cómo debe la Corte evaluar su efectividad? ¿Qué indicadores o criterios debe usar?
- ¿Qué papel puede jugar la tecnología en las comunicaciones nacionales entre los miembros de la Corte Árabe Permanente?
- ¿Cuáles son los elementos de una organización exitosa? ¿Cuáles de estos se aplican en la Corte Árabe Permanente?

²⁶ La información sobre la Corte Árabe Permanente para combatir la Violencia contra las Mujeres está en <http://www.arabwomencourt.org/>

Ejercicio: Construyendo una Organización de Aprendizaje (Parte 2)

Para este ejercicio permitir una hora aproximadamente.

1. Las relatoras de cada equipo de la Sesión 11 reportan sobre la organización hipotética de su equipo. Ellas deben describir el nombre, objetivos, estructura y actividades de la organización, y el proceso a través del cual el equipo llegó a sus decisiones. Antes de que la primera relatora inicie, la facilitadora o una voluntaria debe leer la siguiente lista de aspectos para que las participantes del taller los consideren al evaluar la organización de cada equipo :
 - ¿ Es práctica la organización?
 - ¿Su estructura y objetivos son suficientemente flexibles para crecer y adaptarse a nuevas situaciones?
 - ¿La organización se enriquece de las fortalezas de los miembros de su equipo y voluntarias?
 - ¿Las actividades permiten alcanzar las metas?
 - ¿La organización reúne su propio criterio de éxito o efectividad?
 - ¿Es una organización para el aprendizaje? ¿Por qué si o por qué no?

2. Además de discutir las distintas actividades y disposiciones de las organizaciones, las participantes deben examinar como llegaron en cada equipo a sus decisiones. Después de que cada relatora haya descrito la organización de su equipo y haya sido evaluada por los otros en el taller, todo el grupo debe abordar las siguientes interrogantes:
 - ¿Cómo compartieron los miembros del equipo las responsabilidades?
 - ¿Cómo llegaron a sus decisiones los miembros del equipo?
 - ¿Parecía que la mayoría de los miembros de los equipos estaban de acuerdo sobre sus decisiones y las razones de éstas?

- ¿Qué fue lo más difícil de este ejercicio?
- ¿Qué fue lo más agradable de este ejercicio?
- ¿Alguien del grupo está considerando hacer realidad alguna de las organizaciones hipotéticas que presentaron los equipos, o algún aspecto de ellas?

Preguntas de Evaluación del Taller

La facilitadora o una voluntaria deberán tomar notas en una pizarra o en un papelógrafo durante la siguiente discusión grupal.

- ¿Cuáles fueron los logros alcanzados en las sesiones del taller? ¿Se cumplieron tus expectativas del taller?
- ¿Tenias algunos objetivos con tu participación en el taller que no alcanzaste? Si fue así cuales fueron?
- ¿Se hizo más fácil integrarte a las discusiones del taller en la medida que avanzaban las sesiones? Si fue así ¿por qué?
- ¿Qué te gustó o no te gustó de la forma cómo fueron estructuradas las sesiones?
- ¿Cuál fue el ejercicio, la discusión o la experiencia que más disfrutaste o te fue más interesante e inspiradora en las 12 sesiones? ¿Por qué?
- ¿Qué lecciones o ideas específicas obtuviste de las sesiones del taller que vas a intentar incorporar a tu propio trabajo? ¿Qué esperas cambiar en el futuro, en relación a tu propio comportamiento, expectativas o decisiones, como resultado de las sesiones del taller?
- ¿Qué cambios sugieres para los futuros talleres?

FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA LAS PARTICIPANTES Y LA FACILITADORA

Programa de entrenamiento en liderazgo para mujeres

Por favor evalúa la experiencia de entrenamiento en liderazgo y a la facilitadora de tu taller colocando un check ✓ en la columna que mejor se ajusta a tu respuesta de cada afirmación. Las respuestas de este formulario serán usadas para adaptar y mejorar futuros programas de talleres.

Tu evaluación es anónima a menos que desees escribir tu nombre en ella.

Taller de Entrenamiento de Liderazgo: Formulario de Evaluación del Taller	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indecisa	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Participar en el Taller de entrenamiento en liderazgo me permitió reflexionar sobre asuntos que ocurren en mi vida diaria.					
2. Participar en el Taller redujo gradualmente mi desgano para expresar mis opiniones a otros.					
3. Participar en el Taller mejoró mi capacidad de escuchar.					
4. Participar en el Taller elevó mi habilidad para comunicarme efectivamente con otros.					
5. Participar en el Taller aumentó mi autoestima.					

Taller de Entrenamiento de Liderazgo:	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indecisa	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Formulario de Evaluación del Taller					
6. Participar en el Taller me motivó a pensar sobre mi visión por una mejor comunidad.					
7. Participar en el Taller inspiró mi espíritu de voluntariedad.					
8. Participar en el Taller, me hizo apreciar la necesidad de trabajar en equipo para abordar un problema en mi familia y/o la comunidad.					
9. Participar en el taller me permitió cultivar una red de amigas y colegas con quienes me siento cómoda discutiendo mis preocupaciones personales y profesionales mientras aspiro a realizar cambios en mi vida y/o comunidad.					
10. El haber participado en el Taller estimuló mi deseo de aprender más sobre la tecnología y como puede empoderar a las mujeres.					
11. Interactuar con otras participantes del taller me permitió entender la importancia de la participación de las mujeres en el proceso de toma de decisiones de mi comunidad.					
12. Examinar estudios de casos de todo el mundo fue una forma útil de considerar los retos y las oportunidades que implica el ejercicio de liderazgo.					

Taller de Entrenamiento de Liderazgo:	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indecisa	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Formulario de Evaluación del Taller					
13. Participar en los ejercicios de aprendizaje fue una forma útil de considerar los retos y las oportunidades que implica el ejercicio de liderazgo.					
14. Creo que ambos, mujeres y hombres, pueden beneficiarse al participar en este taller de entrenamiento en liderazgo.					
15. Yo recomendaría a los miembros de mi familia, amigos, y/o colegas que participen en los talleres de entrenamiento en liderazgo.					

En el espacio de abajo y en el reverso de esta página, por favor comente sobre cualquier aspecto de su experiencia en el taller de entrenamiento en liderazgo que le gustó y que no le gustó.

¿Qué recomendaciones daría para que las futuras sesiones de los talleres sean más relevantes y útiles para las participantes? Por favor siéntete libre para discutir sugerencias de cómo organizar las sesiones del taller, conducir los ejercicios de aprendizajes, hablar de temas que ameritan atención pero que generalmente son olvidados, etc.

La facilitadora:	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indecisa	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Formulario de Evaluación de la facilitadora.					
1. La facilitadora condujo el taller a un ritmo razonable -lo suficientemente rápido para evitar el aburrimiento y la fatiga de las participaciones y lo suficientemente despacio para permitirles beneficiarse de los estudios de casos de liderazgo y los ejercicios de aprendizaje.					
2. La facilitadora creó un ambiente en el cual las participantes del taller pudieron hablar con facilidad sobre sus inquietudes personales y profesionales sensibles.					
3. La facilitadora estaba dispuesta a compartir sus propias experiencias de vida con las participantes para estimular discusión					
4. La facilitadora permitió a las participantes comprender los retos y oportunidades que implica ejercer el liderazgo.					
5. La facilitadora recibió bien las recomendaciones de las participantes sobre temas importantes a considerar y adaptó el taller a sus necesidades.					

En el reverso de esta página, por favor comenta sobre cualquier aspecto que te gustó y que no te gustó, de tu experiencia con la facilitadora del taller. ¿Qué recomendaciones le darías a esta facilitadora para que ella haga futuros talleres más relevantes y útiles para las participantes? Por favor siéntete libre para discutir sugerencias de cómo organizar las sesiones del taller, conducir los ejercicios de aprendizajes, hablar de temas que ameritan atención pero que generalmente son olvidados, etc.

¡Gracias por tu retroalimentación. Tu aporte es vital para la Asociación de Mujeres por el Aprendizaje (WLP) y _____ (completar con el nombre de la organización local) que se esfuerzan por diseñar e implementar este programa de entrenamiento en liderazgo!

APÉNDICES

Apéndice A: Escenarios alternativos

La siguiente historia en el Caribe, podría ser utilizada para reemplazar el escenario de la Sesión 1.

Peggy Antrobus: una gran líder del Caribe

En los años 60's y 70's la región caribeña sufrió muchos y grandes cambios políticos, desde la independencia de Jamaica de la Corona Británica en 1962 hasta la invasión de Granada por parte de los EEUU en 1983. Las mujeres se encontraban aisladas de los procesos de toma de decisiones y los temas que las afectaban eran discutidos en ausencia de sus opiniones y enfoques.

En este contexto se inicia el liderazgo de Peggy Antrobus, nacida en la isla de Granada. Ella forma parte de una generación de jóvenes que vieron cambiar a sus países participando de forma beligerante en esos cambios a pesar de las dificultades de comunicación.

Su trabajo se centró entonces en unir a grupos de mujeres caribeñas para que participaran en esas transformaciones habiendo logrado una posición más participativa. Desde entonces pensaba que sólo uniendo fuerzas, compartiendo experiencias y objetivos, resolviendo los problemas de comunicación, era posible generar cambios que beneficiaran a todas las mujeres en la región conformada por islas en las cuales se hablan distintos idiomas (inglés, francés, español y holandés).

Desde muy joven Peggy mostró aptitudes de liderazgo, centrándose en el aprendizaje con las demás, que le ayudaron a superarse posteriormente como mujer académica y profesional

llegando a alcanzar un Doctorado en Educación. Ella siempre destaca la importancia que jugaron los Centros juveniles para mujeres (YWCA), en potenciar sus habilidades para liderar con otras mujeres un movimiento feminista que ha jugado un papel importante en la Región.

Gracias a sus características de liderazgo que fue desarrollando, Peggy llega a insertarse en la estructura gubernamental de Jamaica desempeñándose como Directora del Buró de Mujeres Jamaicanas desde 1974 hasta 1977.

Durante ese tiempo, logra establecer contactos con instituciones similares en los demás países Caribeños dando los primeros pasos en la resolución del gran problema de la representatividad de la mujer caribeña, tanto a nivel interno en los países como en el plano internacional. Con esta problemática en mente, Peggy participa en la Primera Conferencia Mundial de la Mujer en México (1975) representando a El Caribe.

A partir de entonces empieza a gestar con otras mujeres líderes de la región, la Asociación Caribeña para la Investigación y Acción Feminista (CAFRA, por sus siglas en inglés). Esta se centra, desde entonces, en la formación de redes de comunicación y acción de los movimientos feministas con una visión de que entre las mujeres hay semejanzas muy importantes que comparten, les unen y son más fuertes que las diferencias que las dividen.

CAFRA nace en 1980, con la idea de disminuir el asilamiento de los grupos de mujeres en el Caribe, creando una red de comunicación que les permitiera intercambiar experiencias e información para la formulación de propuestas regionales en beneficio de las mujeres, tanto en el ámbito político como social.

Su trabajo se ha centrado en el fortalecimiento de redes, organizaciones y movimientos de mujeres en torno a la igualdad entre hombres y mujeres y en temas claves como la violencia, los derechos humanos, los derechos sexuales, el SIDA, las implicancias de los planes de ajuste estructural. Su visión es conciliadora, reconociendo las diferencias entre los movimientos y en especial entre el Norte y el Sur y la necesidad de la unidad a nivel mundial para lograr mayores transformaciones.

A través de los años, CAFRA ha logrado una amplia aceptación entre los grupos de mujeres del caribe teniendo presencia en todos ellos. Entre los grandes logros del CAFRA están: el nacimiento de múltiples grupos de mujeres que a través de la red han tenido espacio para dar a conocer e impulsar sus propuestas; y una participación importante en las conferencias mundiales de la mujer presentando propuestas, interactuando y decidiendo estrategias con otras mujeres a nivel mundial, para transformar la situación de desigualdad y discriminación que viven las mujeres.

Peggy ha representado a la mujer caribeña en las conferencias mundiales de la mujer en México (1975), Copenhague (1980) y Nairobi (1985), en las cuales se alcanzaron importantes declaraciones y acuerdos en favor de las mujeres, constituyéndose en una figura representativa de los movimientos feministas de la región.

Además, ha realizado múltiples investigaciones entre las que se destacan las realizadas sobre el tema del liderazgo, enfatizando la importancia de la educación para la formación de nuevas líderes.

A través de sus escritos y participaciones también resalta la necesidad de recuperar la historia de los movimientos de las mujeres en el caribe para que los movimientos actuales y las jóvenes puedan enriquecerse aprendiendo de la diversidad de

experiencias de los grupos feministas del pasado. Ha dedicado libros enteros rescatando las experiencias de los primeros movimientos.

Preguntas para la discusión

- ¿Cómo se puede definir el liderazgo de Peggy Antrobus?
- ¿Qué cualidades y habilidades tiene ella para ser una líder?
- ¿Cómo llega Peggy Antrobus a ser una líder? ¿Lo logra por características personales? ¿Por las situaciones que confronta? ¿Ambas? ¿Cree usted que hay otros factores que han contribuido a su liderazgo?
- ¿Qué factores motivaron a Peggy a promover la constitución del CAFRA?
- ¿Es Peggy Antrobus la única líder en esta lucha?
- ¿Puede una líder también ser una seguidora? ¿De qué manera?

Este escenario ha sido utilizado como alternativo para la Sesión 3 por participantes del Taller en Palestina.

Respetando y Reformando la Cultura y Actitudes Locales

Maryam Midyeh: Educadora sobre los Derechos Reproductivos

Yo comencé a trabajar en la Asociación de Planificación y Protección Familiar (FPPA) en la ciudad de Halhoul en 1973, poco después de que comenzara a funcionar y justo después de terminar la secundaria. Inicialmente trabajaba sólo por 2 horas a la semana, y luego 3 días a la semana. Yo quería estudiar en la universidad mientras servía en la FPPA pero la situación financiera y las actitudes e ideas de mi familia sobre el rol de las mujeres en la sociedad me obligaron a reconsiderar este sueño.

Yo no abandoné mi deseo de alcanzar una educación universitaria a pesar de la visión de mi familia, pero sabía que tendría que alcanzar mis metas de otra forma. Entonces aproveché la oportunidad de entrenarme y tomar cursos relacionados a la salud reproductiva de las mujeres en la FPPA y empecé a implementar todo lo que estaba aprendiendo.

Entre más hablaba con las mujeres en el campo, mas sentía que podía iniciar cambios importantes entre las mujeres ayudándoles a reconocer la importancia de la planificación familiar y su impacto en su salud y la de sus hijos.

A través de mi trabajo he observado que las actitudes acerca de la planificación familiar han variado en la medida que cambian las actitudes de la sociedad hacia las mujeres. Años atrás, el papel principal de la FPPA era distribuir píldoras para el control natal y una sola enfermera voluntaria estaba disponible, algunos días a la semana, para responder preguntas a las mujeres.

Generalmente, una mujer casada con diez o más hijos es la que llegaba a nuestra oficina, solicitando apoyo para planificar. Ahora, las mujeres jóvenes que visitan la Asociación están a veces acompañadas de sus prometidos. Su primera prioridad es completar sus estudios y entonces quieren aprender a utilizar métodos anticonceptivos para evitar un embarazo no deseado en los primeros años de su matrimonio.

El éxito de educar a mujeres sobre la planificación familiar y sus derechos reproductivos no ha sido fácil y refleja la utilización de varias herramientas, entre ellas:

- *Conocimiento acumulado de años a través de cursos de entrenamiento;*
- *Voluntad de ir al campo y hablar con las mujeres quienes de otra forma no tendrían acceso a los servicios de FAP;*
- *Coordinación con personas influyentes cuyo apoyo a la planificación familiar es crucial para vencer las resistencias de la comunidad a aceptar esta práctica - desde los médicos hasta los directores de escuela, desde las cabezas de las municipalidades hasta los sacerdotes de las mezquitas locales.*
- *Conciencia de las tradiciones culturales que pueden llevar a hombres y mujeres a rechazar la planificación familiar antes de siquiera aprender sobre el concepto.*

En la Asociación, otras personas y yo hemos conducido seminarios, patrocinado festivales y presentado películas utilizando estas herramientas para provocar la discusión sobre la salud reproductiva de las mujeres y otros asuntos relacionados tales como los cambios emocionales y físicos experimentados por las adolescentes; la prevención del VIH/SIDA; la consecuencia de los matrimonios prematuros y los efectos de embarazos frecuentes.

Educar a mujeres sobre sus derechos reproductivos implica en primer lugar, respetar y reformar las actitudes y la cultura local. En mi período en FPPA, he comprendido que los cambios

sociales son el resultado de tener una visión, perseverancia y voluntad -primero en las personas individualmente y luego en grupos que se unen en la búsqueda de una vida mejor.

Preguntas para la discusión

- ¿Qué cualidades y habilidades tiene Maryam que la hacen una líder?
- ¿Cuál es la visión que tiene Maryam Midyeh de ella misma? ¿Para las mujeres de su comunidad?
- ¿Qué instrumentos utiliza Maryam Midyeh para implementar su visión?
- ¿Por qué se acerca a las personas influyentes para que la asistan en la consecución de los objetivos de la FPPA? Por ejemplo, qué papel puede jugar un director de escuela en la educación sobre Planificación familiar en la comunidad? ¿Qué papel pueden jugar los sacerdotes de mezquitas locales para ayudar a la FPPA?
- ¿Cómo se siente Maryam Midyeh en relación a la cultura local y las tradiciones? ¿La defensa de los derechos reproductivos de las mujeres implica necesariamente enfrentarse con la cultura local y las tradiciones?
- ¿Qué papel deberían jugar las mujeres en la definición de las normas culturales?
- ¿Cómo mide Maryam el éxito de la FPPA? ¿Cómo sabe ella que las actitudes hacia la Planificación Familiar han cambiado? ¿Como hacen Maryam Midyeh y sus colegas de la FPPA para comunicar la importancia de la planificación familiar? ¿Qué papel puede jugar la tecnología en la comunicación de este mensaje?
- ¿Si trabajaras en la FPPA, qué estrategias usarías para educar a tu comunidad sobre la necesidad de la planificación familiar?

El ejercicio siguiente ha sido usado por las participantes del taller en Nigeria como una alternativa para la actividad grupal de la Sesión 5.

Ejercicio: Mirando un problema desde diferentes perspectivas

Permitir una hora para este ejercicio.

1. Leer en voz alta el siguiente escenario:

En una iglesia comunal de Nigeria que tiene una gran congregación está aumentando el número de personas jóvenes que experimentan sexo. Ha habido reportes de pueblos cercanos sobre adolescentes con infecciones de transmisión sexual, incluso VIH/SIDA y embarazos no deseados. Muchos temen que los jóvenes están socavando el carácter moral de la vida familiar y la santidad del matrimonio en su comunidad. Algunas personas buscan formas para trabajar con la gente joven y poner un alto a esta situación. Ciertos feligreses preocupados han hecho la sugerencia de incluir información sobre salud y sexualidad en las reuniones semanales de los grupos juveniles de la iglesia. Sin embargo, muchos pastores y padres se oponían a la educación sexual y no estaban abiertos a esa solicitud.

2. Pide a las participantes del taller que imaginen ser miembros de esta congregación comprometidas a ayudar a resolver esta situación. Comenzar con una lluvia de ideas sobre intereses y necesidades de los jóvenes de la comunidad. Pedirle a una voluntaria que tome nota en una pizarra o en un papelógrafo.
3. Pide al grupo que describa la situación desde la perspectiva de los jóvenes que están experimentando con sexo. Considerar si algunos sienten que están actuando como adultos o si algunos están experimentando con sexo por

presión del grupo. ¿Cómo puede ser vista la situación por otras mujeres jóvenes? ¿Por otros hombres jóvenes? ¿Qué intereses y necesidades están tratando de preservar? Pedirle a una voluntaria que tome nota en una pizarra o papelógrafo.

4. Analizar el problema desde la perspectiva del pastor y los padres que se oponen a la educación sexual. ¿Qué temen ellos será el resultado de la educación sexual? ¿Qué quieren proteger en su comunidad? ¿Qué intereses y necesidades están tratando de proteger? Pedir a una voluntaria tomar notas en una pizarra o en un papelógrafo.
5. Pide a las participantes del taller que consideren los intereses y las necesidades que han sido discutido y que presenten ideas y soluciones para resolver la situación. Las participantes deberán describir a qué intereses y necesidades sus ideas están dirigidas y por qué.

Preguntas para el grupo

- Al considerar los intereses y necesidades de diferentes feligreses, ¿fuiste más o menos comprensiva con las perspectivas de otras?
- Al mirar el problema desde diferentes perspectivas, ¿se hace más fácil o más difícil imaginar soluciones?
- ¿Podrías aplicar esta metodología para abordar otras discrepancias o conflictos? ¿Lo harías? ¿Por qué si o por qué no?

La siguiente historia en América Latina, podría ser utilizada para sustituir el escenario "Recolectando una Cosecha de Paz y de Justicia" de la Sesión 5.

Las Madres de Plaza de Mayo

El 24 de marzo de 1976, como es públicamente conocido, se instala en Argentina una dictadura militar encabezada por el general Videla, implementando un sistema represivo que tuvo como eje central el secuestro de ciudadanos y ciudadanas, la detención ilegal de personas, la tortura, el asesinato y el ocultamiento de cadáveres. Para ello, la dictadura organizó una red de "campos de concentración" que existió a lo largo de todo el país en sedes militares.

En noviembre de 1976, fue secuestrado un hijo de Azucena Villaflor. Ella salió a buscarlo por cielo y tierra desde abril de 1977, al igual que otras mujeres que buscaban en forma desesperada a sus seres queridos, ya fuera en hospitales, morgues y regimientos y sobre los cuales nadie se hacía responsable.

Un día, en la dependencia del Vicariato de la Marina -a donde docenas de familiares iban en busca de información y consuelo- Azucena y Hebe de Bonafini, hartas de tantas mentiras, dijeron que había que dejar de mendigar información y comenzar a reunirse en un lugar público para protestar y que todo el mundo se enterara de lo que estaba pasando.

A partir de entonces, con un pañuelo blanco en la cabeza que las identifica, las madres y familiares de los y las desaparecidas marchan semanalmente en la Plaza de Mayo, todos los jueves a las 3:30 de la tarde, para demandar la aparición de sus hijos, hijas y parientes.

Azucena fue puesta en la mira de la dictadura y secuestrada el 10 de diciembre de 1977. Se sabe que permaneció por un tiempo secuestrada en la ESMA (Escuela Superior de Mecánica de la Armada) y nunca más apareció. No obstante, su trabajo y

su ejemplo viven y son conocidos en todo el mundo, mientras Hebe de Bonafini es la presidenta actual del movimiento.

En sus inicios, la mayoría de las integrantes del grupo pertenecían a sectores de la clase media y de la clase obrera con tendencias políticas no muy bien definidas. Gradualmente, se fueron incorporando otros sectores sociales y políticos con intereses diversos, inclusive madres pertenecientes a familias adineradas que en muchos casos no habían sido opositoras abiertas a la dictadura militar; a diferencia de sus hijos e hijas que habían sido asesinados por las fuerzas armadas, enfrentando a la dictadura militar y defendiendo planteamientos de cambios sociales profundos.

Paralelamente al Movimiento de Madres se fue formando, a lo largo de los años, la agrupación de Abuelas de Plaza de Mayo. Este tiene como objetivo rescatar a los nietos y nietas que nacieron en los campos de concentración de la dictadura y que fueron arrebatados a sus madres -asesinadas inmediatamente después de parir- y entregados a familias vinculadas mayoritariamente a las fuerzas represivas. El movimiento de abuelas continúa hasta el presente en la lucha por encontrar y aclarar la identidad de sus nietos y nietas, al igual que el de Madres por sus hijos e hijas.

Cuando cae la dictadura militar, en condiciones democráticas de libertades públicas en 1983 y se exponen los crímenes de la guerra sucia e inician los juicios contra la Junta Militar, el Movimiento de Madres de Plaza de Mayo se visibiliza mucho más en los medios de comunicación y logra legitimidad más amplia en el plano nacional e internacional.

Desde entonces, han logrado demostrar y denunciar los crímenes de la Junta Militar, el enjuiciamiento y encarcelamiento de miembros de la Junta Militar responsables de los mismos, entre ellos el General Videla y el Almirante Massera; y mantener en discusión la derogación plena de las leyes de amnistía a los militares responsables de las personas desaparecidas.

Es más, el símbolo más visible desde donde se hacían los secuestros, torturas y crímenes, que eran las instalaciones de la ESMA, fue declarado por el gobierno nacional como museo recordatorio de los vejámenes y abusos cometidos por la dictadura militar.

En 1983 se creó el banco de estudios hematológicos que ha permitido encontrar a 33 niños y niñas que fueron separados de su familia cuando sus madres fueron secuestradas estando embarazadas, y también ha permitido comprobar que 3 murieron.

El planteamiento fundamental de Derechos Humanos de las Madres de Plaza de Mayo sigue siendo el de la lucha por la aparición con vida de sus hijos e hijas y el castigo a los culpables. El delito que sigue estando vigente, a pesar de las amnistías que recibieron los militares en los años 90, es el secuestro y robo de bebés, considerado un delito de lesa humanidad imprescriptible, tanto dentro de Argentina como en el exterior.

La lucha de las madres por los Derechos Humanos, que nació a raíz de la desaparición de 30,000 personas durante la dictadura militar en Argentina, ha trascendido a los hechos de la guerra sucia y hoy en día también apoyan a los sectores menos favorecidos del país. Se han aliado con los movimientos pacifistas para luchar en contra de la guerra y a favor de la liberación de los prisioneros políticos de todo el mundo y por último se han alineado a los movimientos anti-global pronunciándose constantemente en contra del neoliberalismo. Ellas cuentan con una página web, un periódico autónomo y la Universidad de Madres de Plaza de Mayo que también apoya publicaciones relacionadas a sus temas de interés.

Hoy en día las marchas de Plaza de Mayo continúan, no sólo representando la lucha del grupo de madres, si no de miles de personas que apoyan la búsqueda de justicia, paz e igualdad social tanto para Argentina como para el mundo.

Preguntas para la discusión

- ¿Qué hechos inspiraron a las madres a enfrentarse a la represión militar de su país?
- ¿Qué métodos utilizaron para luchar contra la opresión?
- ¿Qué valores se aprecian en el liderazgo de Azucena Villaflor y Hebe de Bonafini?
- ¿Qué metas en común tenían todas estas mujeres y qué impacto tuvo el trabajo que han hecho juntas?
- ¿Qué principios, que motivaron a las madres, persisten en la lucha contra la impunidad de los crímenes políticos?
- ¿El tener una meta en común disminuye la importancia de las diferencias entre las personas? Si, no, ¿Por qué?
- ¿Has trabajado alguna vez con una persona con la que tenias muchas diferencias? Si lo has hecho ¿Cómo lograron superar estas diferencias para trabajar juntos?
- ¿Prefieres ignorar las diferencias que tienes con otras personas y guardar silencio al respecto? ¿Cuál es el resultado de este comportamiento?
- ¿Qué significan para usted los términos diversidad y negociación?

La siguiente historia de América Latina, podría ser utilizada para sustituir la presentada en la Sesión 6.

Trabajando con las mujeres aprendemos y nos empoderamos

El Movimiento Manuela Ramos en Perú

Todo comenzó hace 27 años, cuando un grupo de mujeres Limeñas, angustiadas principalmente por el deterioro de la calidad de vida de las mujeres y las brechas de desigualdad que había entre las mujeres capitalinas y las mujeres indígenas que migraban a Lima, decide empezar a reunirse para discutir sus problemas.

En un principio el movimiento no tenía muy claro cuáles eran sus metas, así que empezaron a investigar sobre la realidad de las mujeres peruanas a lo largo del territorio nacional y en especial sobre la pobreza y las injusticias que sufrían las migrantes indígenas en las zonas más pobres de Lima.

Para finales de los setentas y principios de los ochentas, se extendían las migraciones de las poblaciones periféricas hacia la capital. La crisis económica y política en Perú recrudece en la década de los ochenta, aumentando la pobreza y la inseguridad. En las zonas rurales las incursiones de la guerrilla de Sendero Luminoso y las fuerzas militares provoca la movilización de poblaciones indígenas que eran víctimas de ese fuego cruzado.

En ese contexto el grupo de mujeres limeñas continuaron investigando, aprendiendo sobre las distintas realidades que vivían las mujeres y reuniéndose para compartir sus experiencias, hasta que decidieron que era necesario contar con una organización amplia y beligerante en el país para empezar a cambiar la realidad de las mujeres.

En 1980, se conforma formalmente el movimiento "Manuela Ramos", priorizando su trabajo con mujeres migrantes que

vivían en las zonas más deprimidas de Lima. Así empezaron a formar grupos de trabajo de autoconciencia, al mismo tiempo que continuaban sus trabajos de investigación sobre temas específicos de las mujeres.

En 1983, el movimiento define su posición feminista y decide comenzar a abordar los problemas de violencia doméstica, salud integral de la mujer, pequeña empresa y comunicación, con miras a incidir en los municipios, sectores de la iglesia y dirigentes vecinales, principalmente en el Cono Sur de Lima, por el desarrollo e importancia de las organizaciones femeninas allí presentes.

En los años 90, bajo el mandato de Alberto Fujimori y las políticas económicas conocidas como el FUJISHOCK, se establece récord en los índices de pobreza y desigualdad, calculándose el sub-empleo hasta en un 73.5%, mientras el 1% de la población controlaba el 33% de la riqueza del país.

Es a partir de esa década que el Movimiento Manuela Ramos desarrolla su principal línea estratégica de educación y divulgación de información masiva para apoyar a las mujeres migrantes de Lima, a través de talleres de capacitación, a conocer y desarrollar estrategias para incidir en las áreas económicas, política social, jurídica y de salud.

Es así, cómo se crean y fortalecen servicios de alta calidad para mujeres, como son el servicio legal en la municipalidad de Villa El Salvador, los servicios de salud y legal de la Casa Bien-Esta en San Juan de Miraflores, y el servicio de comercialización para mujeres artesanas de Pueblo Libre.

Así mismo, se impulsa la formación de consorcios, redes y colectivos de mujeres con apertura hacia otras instituciones para influir en instancias de decisión a través de sus servicios de asesorías para congresistas, talleres sobre liderazgo,

participación en conferencias mundiales, cursos con jueces, fiscales, policías y profesionales de la salud.

Actualmente, Las Manuelas han llegado a beneficiar a más de 800,000 mujeres en el país a través de sus distintos proyectos orientados hacia una vida sin violencia, los derechos políticos y ciudadanos, sexuales y reproductivos y económicos de las mujeres.

Su accionar implica la ejecución de múltiples proyectos como son: La Barra de Mujeres, CrediMujer, MercoMujer, Reprosalud, Mujer Imágenes y Testimonio y el Premio Fe TV. Sus múltiples publicaciones, libros, folletos, manuales de capacitación, entre otros, facilitan información fundamental sobre sexualidad, derechos, salud, política, entre otros.

MercoMujer, por ejemplo, es un proyecto empresarial para mujeres con el fin de que puedan generar ingresos económicos identificando la demanda externa de productos y las potenciales capacidades de las mujeres. Capacita a las mujeres para que elaboren productos que puedan ser colocados en el mercado externo.

Algunas de las líneas de producción identificadas han sido el papel hecho a mano, artículos para mascotas, juguetes tejidos, cerámica, muñecas vestidas con trajes típicos. El proyecto se desarrolla en 5 regiones con la participación de más de 800 mujeres productoras garantizando un ingreso complementario para la misma cantidad de familias en las zonas rurales.

Por su parte y complementariamente, CrediMujer constituye un programa de micro-créditos para que mujeres de escasos recursos desarrollen actividades económicas diversas. Hasta finales del año pasado, el programa contaba con más de 35,000 mujeres beneficiadas.

El movimiento también impulsó, junto con otras agrupaciones feministas, la creación de Radio Milenia (1991), donde se

denuncia, debate y se exponen las distintas problemáticas de la cotidianidad de las mujeres. Milenia constituye una propuesta comunicacional que busca el fortalecimiento de una democracia inclusiva con enfoque de género y la plena vigencia de los derechos humanos. Está posicionada como líder entre el público femenino. Su programación informativa aporta al análisis profundo de los hechos que afectan a las mujeres.

Las Manueles, hoy en día trabajan con todas las mujeres en el país, sin distinción de clase, aunque prioriza las mujeres urbanas de bajos ingresos y a las jóvenes. Constituye un movimiento con amplio reconocimiento internacional.

Preguntas para la discusión

- ¿Cuáles son las conexiones y sentimientos de las mujeres del Manuela Ramos hacia las mujeres a las cuales buscaban apoyar?
- ¿Qué lecciones aprendieron al conocer la realidad de las mujeres? ¿de qué manera sus necesidades las guiaron?
- ¿Cómo el movimiento ha sacado provecho de su proceso de aprendizaje?
- ¿Por qué hacen énfasis en la investigación y la educación? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este enfoque?
- ¿Cuáles fueron sus objetivos inmediatos al comienzo?
- ¿Cómo promovió el movimiento sus ideas?
- ¿Cómo es el modelo educacional que utiliza el movimiento para apoyar el empoderamiento de las mujeres peruanas?
- ¿Qué significa empoderamiento para ti? ¿Te consideras una mujer empoderada? ¿Cómo podrías empoderarte más?
- ¿Cómo puedes apoyar el empoderamiento de otras? ¿Qué estrategias utilizarías?
- ¿Es el trabajo de empoderamiento un componente importante en el liderazgo?, ¿sí, no, por qué?

Esta historia en América Latina podría ser utilizado como alternativa para la Sesión 7.

El Movimiento María Elena Cuadra en Nicaragua

A principios de la década de los noventa, Nicaragua vive un proceso de reestructuración económica, forzado por el fracaso económico de la década anterior debido a una guerra interna, a múltiples sanciones económicas de los EEUU al país y malas decisiones del gobierno Sandinista.

Los índices de desempleo y subempleo crecieron de manera acelerada alcanzando hasta un 70% de la población económicamente activa, de la cual la mayor parte eran mujeres.

Las mujeres de los sectores populares que tenían trabajo, se encontraban en condiciones laborales inhumanas mientras las demás, luchaban día a día por un espacio en el sector informal de la economía.

En este contexto de crisis económica nace el Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas María Elena Cuadra (MEC). Distintos grupos de mujeres en el país comenzaron a reunirse para compartir sus experiencias, tomar conciencia de sus deberes y derechos; visualizar una Nicaragua más segura y justa para todas las mujeres y decidir qué hacer.

Desde el principio, el Movimiento planteó la unidad de distintos grupos de mujeres en el país, en especial aquellos grupos relacionados con actividades económicas, dada la discriminación y el trato desigual que recibían las mujeres en el mundo laboral, pero es el fenómeno de las maquilas el que impulsa al movimiento a conseguir uno de sus mayores logros, La ley de *"Reforma y Adiciones a la Ley de Zonas Francas."*

Las maquilas llegan a emplear 45,000 personas que en su mayoría son mujeres, con jornadas laborales que promedian entre 12 y 10 horas diarias con un salario de \$70 al mes sin regalías ni cobertura de seguridad social.

Las diferencias salariales, ganando hasta un 20% menos que los hombres por hacer el mismo trabajo, los despidos por embarazos, la falta de cobertura del Seguro Social, la desigualdad en el acceso al crédito y las constantes violaciones al Código del Trabajo, consistían en las principales discriminaciones hacia las mujeres.

A partir de esta situación, el MEC inicia el *Proyecto de Promotoras Legales*. Todo comenzó en pequeña escala con un grupo aproximado de 200 mujeres maquileras, que organizadas en grupos comienzan a participar en talleres en los cuales analizan y se informan sobre sus derechos laborales, con la intención de luego informar y aconsejar a otras trabajadoras sobre esos derechos y cómo defenderlos.

Esta dinámica de trabajo les permite a las mujeres comprender sus necesidades como trabajadoras y les da herramientas legales para establecer metas y emprender acciones conjuntas para mejorar su situación.

Así mismo, una vez al año, el MEC organiza un gran encuentro donde las mujeres discuten y plantean sus demandas y propuestas que han venido precisando en los talleres, para mejorar las condiciones laborales. Estas propuestas son analizadas y convertidas en propuestas de ley por abogadas y abogados que trabajan para el MEC voluntariamente o por una remuneración mínima.

Es así como lograron obtener su mayor logro con la "Ley de Reforma y Adiciones a la Ley de Zonas Francas", la cual ha sido una de las leyes más importantes presentada ante el Parlamento por iniciativa del MEC. El Movimiento llevó a cabo una campaña activa en favor de esta ley, consiguiendo cincuenta mil firmas que permitieron que la misma fuera aprobada por unanimidad.

Esta ley establece la obligación sin excepciones de las industrias maquileras a cumplir con los requisitos laborales del

Código del Trabajo y los estatutos generales de la OIT, que garantizan la integridad de las y los trabajadores.

Ese cumplimiento se traduce en: salarios más justos, ambientes laborales más seguros, cumplimiento de los contratos laborales en todas sus cláusulas en especial, regalías, liquidaciones justas, condiciones sanitarias, protección contra accidentes laborales y sanciones en contra de las maquilas que no cumplan con las normas.

El MEC constituye actualmente un movimiento fuerte, autónomo, amplio, pluralista, que impulsa y vela por la incorporación y participación plena, en condiciones de igualdad, de las mujeres en la sociedad nicaragüense, con base en el principio universal de igualdad, libertad y justicia social.

El Movimiento cuenta con aproximadamente 1,000 promotoras activas y tiene en sus listas a 8,000 mujeres de distintas actividades económicas o desempleadas que participan en los talleres y ayudan a coordinar las actividades del movimiento. Igualmente, buscan articular iniciativas, similares a la de las mujeres maquileras, en el sector minero y en el servicio doméstico.

Preguntas para la discusión

- ¿Cuál es la visión general del trabajo del MEC? ¿Cómo definiría usted la visión de esta organización?
- ¿Como las mujeres del MEC llegaron a identificar y articular sus objetivos? ¿El hecho de que son mujeres ha influenciado los métodos que han utilizado para identificar y alcanzar sus objetivos? ¿si, no, por que?
- ¿Cómo las mujeres del MEC han convertido sus necesidades en acciones?
- ¿De qué forma el MEC demostró su liderazgo en esta experiencia?, ¿Qué valores observa en este tipo de

liderazgo?, ¿en que se diferencia este modelo de liderazgo de otros que conozca?

- ¿Cómo lograron compartir su visión?
- ¿Cómo tener una visión compartida incide en su bienestar?

La siguiente sesión ha sido utilizada por las participantes del Taller en Jordania como sustituta de la Sesión 10.

Objetivos de la sesión

- Discutir la importancia de la participación de las mujeres en las elecciones como candidatas y electoras.
- Explorar el impacto de las elecciones sobre los derechos y las vidas de las mujeres.
- Enfatizar la necesidad de conocimientos e información para incidir en y moldear las actitudes de los candidatos hacia los asuntos de las mujeres
- Identificar métodos para elaborar objetivos y estrategias de movilización que permitan alcanzar esos objetivos.

¿Cómo hacer que mi voz sea escuchada y sea efectiva?

La participación de las Mujeres en las Elecciones Generales:

Sana'a, Um Muhammed, Nawal, Fadyah, Um Ziad, Hajjeh Zafia, Nisreen, Rula y Hanan participaron en varias reuniones en preparación para las elecciones parlamentarias programadas para el siguiente año en Jordania. Nawal, una profesora de secundaria en el sur de Jordania, tuvo la idea de tener esas reuniones.

Ella se las sugirió a Hanan, una periodista de un diario local, quien estaba de acuerdo sobre la importancia de la participación activa de las mujeres en las futuras elecciones parlamentarias. Ambas reconocieron la necesidad de organizar y coordinar los esfuerzos muchas mujeres, especialmente aquellas en posiciones de liderazgo dentro de sus propias comunidades locales.

Una Asociación que trabaja en asuntos de las mujeres acordó organizar un taller de entrenamiento para educar a mujeres sobre sus derechos ciudadanos. El taller facilitó un foro para que las mujeres discutieran sus motivaciones para involucrarse en el proceso de elección, intercambiaran ideas sobre lo que significa democracia, definieran temas de importancia para las mujeres y los hombres que deberían ser incluidos en las elecciones y para introducir posibles estrategias que le permitieran alcanzar sus objetivos.

Durante las discusiones las participantes afirmaron que "es esencial para las mujeres participar en la política y en la toma de decisiones de su país". Ellas sintieron que era muy importante "estar representadas por mujeres que conocieran como sufren las mujeres la discriminación y el olvido".

Una mujer señaló "Yo soy la compañera de mi esposo en la casa y su compañera en el campo" ¿Por qué no puedo ser su compañera en el Parlamento? Las participantes creen firmemente que los roles que las mujeres tradicionalmente han jugado en la sociedad jordana les proporciona talentos de liderazgo que podrían servir muy bien en el sistema político de Jordania.

Para muchas participantes quedó claro que las mujeres carecían de una visión o plataforma política, no sólo en relación a los asuntos nacionales sino también a sus propios asuntos de mujeres. Las discusiones en el taller las ayudaron a comprender la necesidad de delinear claramente sus objetivos, decidir una plataforma política y desarrollar una estrategia de movilización para alcanzar sus objetivos.

Las participantes decidieron que su principal objetivo era elegir democráticamente a las mujeres candidatas. Las participantes entonces identificaron algunos temas en los que se enfocarían, incluyendo:

- *Eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres;*
- *Proporcionar garantías efectivas para la protección de los derechos humanos en general y los derechos de las mujeres en particular;*
- *Proporcionar suficiente protección para las víctimas de violencia, mujeres abusadas, niños y niñas;*
- *Trabajar para encontrar soluciones a la pobreza y proveer seguridad social y de salud;*
- *Dar prioridad a la creación de oportunidades de empleo para combatir el desempleo;*
- *Combatir la corrupción y garantizar la igualdad de oportunidades, particularmente con respecto a la educación y el empleo, y*
- *Defender la justicia nacional e internacionalmente.*

Como parte de su estrategia de movilización, las participantes acordaron adoptar el lema "cinco mujeres a la Cámara Baja del Parlamento" y trabajar juntas para lograr ese objetivo. Decidieron que la fase inicial de su esfuerzo de movilización se centraría en organizar reuniones y talleres en toda Jordania que se enfocaran en el rol de las mujeres en el proceso de elección, los derechos ciudadanos y las habilidades para el liderazgo y comunicación.

Adicionalmente, organizaron campañas para elevar la conciencia pública sobre la importancia de la participación de las mujeres en la esfera política. Igualmente facilitarían entrenamiento especial para las mujeres candidatas y sus campañas, dando información, servicios y asistencia durante la campaña.

Las participantes consideraron importante utilizar los medios de comunicación para elevar la imagen de las mujeres, destacar su rol en la sociedad y sus logros, y aumentar la conciencia sobre la importancia de la participación política de las mujeres en Jordania.

Al final, las participantes enfatizaron la necesidad de coordinar con asociaciones de mujeres, organizaciones civiles de la comunidad y funcionarios públicamente elegidos en todas las áreas de Jordania para obtener su apoyo y recursos que les permitieran alcanzar las metas identificadas por y para las mujeres.

Después de los talleres, el Comité de Coordinación de organizaciones no gubernamentales en Jordania y otras ONG's de mujeres, iniciaron un proyecto que incluyó esta estrategia de movilización y un programa para desarrollar una plataforma política enfocada en las mujeres y las elecciones, para ser implementada en el proceso electoral y al comienzo de la campaña de las mujeres candidatas.

Las participantes originales del Taller Sana'a, Um Muhammed, Nawal, Fadyah, Um Ziad, Hajjeh Zafia, Nisreen, Rula y Hanan jugaron un papel importante en la implementación de la estrategia de movilización y el programa. En suma, las mujeres planean tomarse un tiempo después de las elecciones para evaluar sus actividades y habilidades de liderazgo a la luz de los resultados de las elecciones.

Preguntas para la discusión

- ¿Qué motivó a las mujeres a unirse?
- ¿Por qué era importante para ellas tener una visión unificada y una meta compartida?
- ¿Cuáles eran los componentes de su estrategia de movilización?
- ¿Hay ciertos talentos que tienen las mujeres que fortalece sus habilidades para participar en el proceso político?
- ¿Crees que las mujeres se movilizan para la acción de forma diferente que los hombres? Si es así, ¿Cómo y por qué?

- ¿Cómo pueden estas mujeres generar apoyo para sus candidatas local y nacionalmente?
- Si estuvieras en su posición ¿qué hubieses hecho diferente? ¿Por qué?
- ¿Cómo podrían las mujeres usar las tecnologías de información y comunicación -teléfonos, correo electrónico y el Internet entre otros- para alcanzar sus objetivos?

El siguiente ejercicio ha sido usado como una alternativa para el ejercicio de la Sesión 10 por las participantes del Taller en Nigeria.²⁷

Ejercicio: Movilizando para la acción

El caso de Barya Ibrahim Magazu

En Septiembre del 2000, una chica de menos de 17 años llamada Barya Ibrahim Magazu de una pequeña villa en el estado de Zamfara en Nigeria quedó embarazada luego de ser forzada a tener relaciones sexuales con 3 hombres. Ella fue sentenciada a 100 latigazos para ser efectuados 40 días después de dar a luz a su bebé y otros 80 latigazos por acusar falsamente a otros de actividad sexual.

Luego la corte decidió que la evidencia era insuficiente para identificar a alguno de los hombres que ella señaló como posibles padres de su bebé. Barya apeló a la sentencia y el juez del caso aplazó la sentencia hasta que ella terminara de amamantar.

Sin embargo, su fallo fue ignorado y Barya, aún amamantando, fue flagelada incluso antes de la fecha original de su sentencia. Informada sólo una noche antes de su castigo, Barya fue conducida al día siguiente muy temprano a un pueblo cercano y fue flagelada públicamente. Acto seguido, humillada, herida y sufrida fue abandonada para que regresara por su cuenta a su casa.

A pesar de la flagelación, Barya y su familia decidieron continuar con su apelación legal. De acuerdo con los reportes de periódicos, Barya había querido llamar a siete testigos pero su petición fue denegada. En cambio, los hombres que ella acusó de haberla abusado fueron absueltos porque el testimonio de Barya fue juzgado como insuficiente para probar su caso.

²⁷ Para mayor información sobre este caso contactar a BAOBAB en baobab@baobabwomen.org

Ella requería por lo menos de cuatro testigos de reconocido carácter para testificar. Por su parte, a los hombres acusados no se les pidió que juraran sobre el Corán, ni tampoco fueron admitidas las evidencia médicas -tales como las pruebas de sangre o ADN.

Barya Ibrahim Magazu no quiere aparecer más en público. Su presencia no es requerida según el Código Penal de Zamfara o el Código Procesal Criminal de Zamfara. A pesar de esto, la Corte de Apelación se rehúsa a revisar su caso a menos que ella se presente físicamente en la corte. Barya tiene el derecho de apelar según la ley musulmana, el Código Penal de Zamfara y como ciudadana de Nigeria protegida por la Constitución.

Escenario: un grupo de 5 amigas se reúnen cada semana para compartir historias y consejos. Una de las mujeres en el grupo ha conocido de la situación de Barya y está indignada. Ella comparte con sus amistades la historia del tratamiento injusto de las cortes hacia Barya y la flagelación pública que ha recibido y ellos encuentran una forma de ayudarla.

1. Dividir a las participantes del taller en cuatro grupos. Cada grupo, como las amistades del escenario anterior, planearán un curso de acción para ayudar a Barya, a su familia y a sus abogados.
2. Entre las preguntas que cada equipo deberá comentar están:
 - ¿Cómo quieren ayudar a Barya? ¿Qué tipo de apoyo quieren ofrecer? ¿Cuál será su campaña?
 - ¿Su campaña será local, regional o internacional?
 - ¿Sería efectivo apelar a otras mujeres para que ayuden a Barya? ¿Por qué o por qué no? ¿Estarán los hombres igualmente dispuestos?
 - ¿Puede tu equipo tomar ventaja de las tecnologías de la comunicación como faxes, correos electrónicos (por ejemplo artículos de periódicos o programas de

educación en la radio o la televisión) para generar más apoyo?

- ¿Qué redes de apoyos potenciales piensas que podrían ayudar a alcanzar sus metas?
- ¿Qué indicadores utilizarían?
- ¿Cómo dividirán las responsabilidades entre ustedes para llevar a cabo las actividades?
- Los miembros del grupo deberán hacer una lista de sus tareas, delinear los pasos que tomarán en el transcurso de las próximas semanas para implementar su plan.

3. Cuando todos los equipos completen sus planes de acción, el grupo del taller se reunirá. Una voluntaria de cada equipo describirá brevemente la estrategia de movilización de su equipo.

Preguntas para la discusión

- ¿Cuál fue el proceso de toma de decisión de su equipo?
- ¿Cuál fue la parte más difícil del desarrollo de su estrategia de movilización?
- ¿Hubiese sido más fácil o más difícil decidir que pasos específicos necesitan tomar si hubiesen mas personas en el equipo?
- ¿Cómo decidieron dividir las responsabilidades? ¿Hacer una lista de tareas esclareció el rol de cada miembro del equipo? ¿Fue útil de alguna manera? Si fue así, ¿Cómo? Si no fue así ¿Por qué no?
- ¿Las actividades de tu equipo parecían realistas? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Hay algo que ustedes agregarían o mejorarían en las actividades de su equipo después de escuchar sobre las de los otros equipos?
- ¿Creen que hace la diferencia que un equipo este hecho de sólo mujeres o sólo hombres o mezclado? ¿Por qué o por qué no?

Observaciones

- ¿Ayudó el ejercicio a imaginar la planeación de tu propia campaña o proyecto sobre diferentes temas? ¿Por qué o por qué no?
- Si puedes imaginar comenzar tu propia campaña, ¿Cuál sería ésta y cómo la harías?

Este ejercicio ha sido utilizado como sustituto para la Sesión 11 por las participantes del taller en Palestina.

Cabildeo en Palestina por el Derecho de las Mujeres a la Ciudadanía

En Noviembre de 1995, dos mujeres palestinas notificaron al Comité Técnico de los Asuntos de la Mujer (WATC, por sus siglas en inglés) una experiencia alarmante. Cuando estas dos mujeres aplicaron para tener sus pasaportes palestinos, los funcionarios les solicitaron un permiso escrito de "sus hombres guardianes" otorgándoles a ellos el derecho de obtener los pasaportes de acuerdo con la regulación adoptada por el recientemente establecido Ministerio del Interior.

El WATC extendió una petición explicando que esta regulación violaba la Declaración de Independencia Palestina que data de 1988 así como la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención para eliminar todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW, por sus siglas en inglés).

Un gran número de organizaciones de mujeres firmaron la petición que presentó el WATC, entonces el Ministerio del Interior. Un funcionario del Ministerio notificó al WATC que el Vice-Ministro del Interior se presentaría en un debate abierto y público sobre el tema por televisión.

El WATC tomó la iniciativa para darle forma al futuro debate enviando su petición a la Corporación de Divulgación Palestina (PBC). Durante la noche de la transmisión del debate "Un Dialogo Abierto" con un funcionario palestino, el Vice-Ministro del Interior fue presentado y una persona representante del WATC fue invitada a protestar sobre la regulación que exigía a las mujeres permiso de un hombre para recibir un pasaporte.

Subrayando la discrepancia entre esta regulación y la ley internacional, el representante del WATC le preguntó al Vice-Ministro: "Cuando nuestro Presidente proclamó la Declaración de Independencia de Palestina, afirmó que las mujeres y los hombres serían tratados como iguales y ¡nosotros aplaudimos por 30 minutos! ¿Será posible que todos esos aplausos fueran en vano?"

El Vice-Ministro respondió elogiando las luchas de las mujeres palestinas y declarando su apoyo al "sexo más débil", pero insistió que conforme a los acuerdos con Israel, él estaba obligado a implementar las leyes actuales de Egipto y Jordania hasta que una Ley Palestina fuera creada.

No dispuesto a aceptar la posición del Vice-Ministro, el WATC lo invitó a sostener una reunión el 4 de Diciembre de 1995. El WATC acordó presentarle al Vice-Ministro la agenda de la reunión con anticipación e invitar a 25 mujeres activistas locales e internacionales de diversos partidos políticos así como a periodistas.

El Vice-Ministro utilizó la reunión para mencionar los logros del Ministerio del Interior enfatizando la importancia de las tradiciones árabes mientras un jeque musulmán tomaba notas de lo sucedido. El WATC grabó las intervenciones de la reunión y las publicó en un panfleto que distribuyeron a organizaciones de derechos humanos y a los medios locales.

El contacto entre los medios de comunicación fue crucial. El director del Departamento de Noticias de PBC había estado siguiendo con interés las actividades del WATC y sus proyectos. Preocupado acerca del surgimiento de un estado palestino, el director entrevistó a una de las integrantes de WATC sobre su demanda por el 30% de cuota para las mujeres en el Consejo Legislativo de Palestina (PLC). Ella a cambio invitó al director a visitar las oficinas del WATC.

Impresionado con el trabajo del WATC y especialmente por el panfleto documentando la reunión con el Vice-Ministro del Interior, el director del Departamento de Noticias de la PBC solicitó otro debate en vivo entre las mujeres y el Vice-Ministro.

La petición resultó en varias entrevistas de televisión donde las mujeres narraron las historias de su contribución personal a sus familias y las comunidades y cuestionaban que les dijeran que necesitaban permiso de sus padres, hermanos o esposos para ser consideradas como ciudadana con pasaporte.

El WATC envió cartas a consulados y embajadas extranjeras informando sobre la regulación discriminatoria y buscando apoyo internacional para las mujeres palestinas. La cobertura noticiosa de la campaña del WATC se expandió de los medios locales a los internacionales cuando se realizó la manifestación en el Ramallah y las mujeres demandaron representación en el Consejo Legislativo de Palestina y la revocación de la regulación del pasaporte.

Entre las manifestantes estaban 12 personas candidatas al Consejo Parlamentario, 8 hombres y 4 mujeres, quienes apoyaban los derechos de las mujeres y denunciaban la regulación del Ministerio del Interior. La CNN, Televisión francesa y la Corporación de Divulgación de Canadá cubrieron esta manifestación.

Alentadas por la cobertura internacional que lograron de los medios y el creciente apoyo nacional, el WATC continuó con la Campaña por los derechos ciudadanos de la mujer, organizando manifestaciones, cooperando con asociaciones a favor de los derechos humanos, acercándose a Ministros y personas destacadas como Yasser Arafat y escribiendo editoriales en los periódicos.

En la medida en que la campaña del WATC se intensificó, el director del Departamento de Noticias de la PBC recibió un Fax del Vice-Ministro del Interior el 19 de Enero de 1996. El documento declaraba que hombres y mujeres serían igualmente tratados y que su oficina no les exigiría a las mujeres el permiso de su "hombre guardián" cuando aplicarían por su pasaporte.

Preguntas para la discusión

- ¿Qué acciones realizó el WATC en su campaña de presión para cambiar la regulación del Ministerio del Interior? ¿Cómo logró el WATC generar un propósito común entre las mujeres de la comunidad?
- ¿Qué papel jugaron los medios en la campaña de WATC? ¿Qué papel jugaron otras tecnologías de comunicación?
- ¿Qué obstáculos encontró el WATC en su esfuerzo por alcanzar un consenso sobre los derechos de las mujeres para una ciudadanía plena? ¿Cuáles son algunos de los obstáculos para crear un propósito común entre grupos diversos o incluso afines? ¿Cómo superarías estos obstáculos?
- ¿Es siempre posible y/o deseable crear un propósito común? ¿Por qué?
- ¿Qué criterio usarías para medir el éxito de esta campaña?
- ¿Cómo responden los medios en tu comunidad a los asuntos de las mujeres? ¿Cuáles son algunas de las estrategias locales relevantes que podrías usar para obtener el interés y el apoyo de los medios para las campañas políticas legislativas, económicas en apoyo a las mujeres?

La siguiente sesión ha sido utilizada en sustitución de la Sesión 12 por las participantes del Taller en Marruecos.

Organizarse para proteger los derechos legales de las mujeres empleadas

Una joven mujer trabajadora en una compañía manufacturera de textiles en el área industrial de Rabat estaba siendo acosada física y psicológicamente por parte del capataz del taller y decidió protestar contra ese abuso de poder. Sus colegas la apoyaron y se lanzaron a la huelga por tres meses.

Durante este movimiento de solidaridad, las mujeres trabajadoras fueron apoyadas por la Sección de La Mujer de la Unión de Sindicatos de los Trabajadores Marroquíes quienes a su vez pidieron a La Asociación de Mujeres Democráticas de Marruecos (ADFM) que les apoyaran.

La ADFM comenzó inmediatamente a organizarse para la acción. Primero envió una carta al gerente de la Compañía de textiles, seguidamente emitió un comunicado de prensa que fue enviado a todos los medios de comunicación y luego llamó a una conferencia de prensa para darle mas visibilidad a la huelga y lo más importante, al acoso de las mujeres trabajadoras.

Luego de este evento, la ADFM comenzó a destacar las disparidades de género en las leyes laborales, particularmente las relacionadas con las mujeres trabajadoras y las jóvenes empleadas. La ADFM se enfocó en los derechos legales de las mujeres empleadas que son victimas de hostigamiento y discriminación de género en el mercado de trabajo.

La ADFM trabajó, en colaboración con organizaciones de mujeres y sindicatos afiliados, para presionar a los tomadores de decisiones para que reformen las leyes de trabajo existentes. La coalición presentó enmiendas al Ministro del trabajo y organizó reuniones con grupos parlamentarios para

defender sus propuestas dentro del parlamento. La nueva legislación del trabajo que fue propuesta considera ahora el acoso sexual como una transgresión factible de ser penalizada.

Preguntas para la discusión

- ¿Cómo hubieses reaccionado si fueses una de las jóvenes trabajadoras? ¿Qué acciones hubieses tomado para denunciar el acoso sexual, físico y psicológico?
- ¿Cuál fue la metodología adoptada por la ADFM para lidiar con este problema? ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas de esta metodología? ¿Qué hubieses hecho diferente?
- ¿Cómo fue fortalecida la iniciativa al crearse una coalición? ¿Podría alguna vez el unirse a una coalición debilitar a una organización o su esfuerzo de campaña? ¿Si es así, ¿cómo?
- ¿Qué elementos deben ser enfatizados a nivel individual y organizacional para la creación de una coalición exitosa? ¿Qué criterios usarías para medir su éxito?

Apéndice B:

Tácticas para la Facilitación

Existen numerosas herramientas usadas por las facilitadoras para generar el interés y las discusiones en las sesiones del taller. Para maximizar el potencial del taller es importante que la facilitadora sea flexible acerca de la estructura del ambiente para el aprendizaje.

A continuación se presenta un listado de tácticas para la facilitación, algunas de las cuales aparecen en este manual. Puedes adaptar una o varias de ellas en las sesiones específicas, o tú, o alguna de las participantes pueden tener tácticas propias, adicionales, que funcionarán bien con el grupo.

Lo importante es recordar que no hay caminos correctos hacia el aprendizaje. Mientras las sesiones reúnan las "3-e básicas" - que sean educativas, edificantes y entretenidas - estás en dirección hacia una facilitación exitosa.

Biografías: Las biografías proporcionan excelentes ejemplos de las elecciones que enfrentan las personas y las decisiones que toman en la vida. En el taller, las biografías les permiten a las participantes compartir sus propias historias y elecciones y les ayuda a reflexionar sobre sus capacidades y objetivos personales.

Tiras cómicas e ilustraciones: Representaciones pictóricas de lo que las personas están diciendo o haciendo son tácticas estimulantes y entretenidas para generar la discusión sobre las estrategias de comunicación. Incluso los más simples dibujos pueden expresar problemas complejos y dar inicio a una discusión vinculante. Las facilitadoras pueden presentar tiras cómicas o ilustraciones al grupo para discutir en equipos o todas juntas.

Historias ficticias o escenarios: Historias ficticias o escenarios hipotéticos relacionados a los tópicos del taller pueden ser expresados o leídos y luego discutidos por el grupo del taller. La ficción puede ser menos controversial que los hechos reales sobre los cuales los miembros del grupo tengan opiniones fuertes o conflictivas.

Por ejemplo, en vez de referirse a un incidente real en el que una líder, directora o empleadora, no manejó bien una situación, es más fácil discutir un escenario hipotético de tal forma que los comentarios sobre el error o responsabilidad no se refieran a alguien del taller o alguna conocida de las participantes del taller.

Conversaciones de pecera: En ocasiones los temas son muy complejos o muy sensibles para ser abordados con importancia en un grupo grande. Las conversaciones de pecera les permiten a todo el grupo participar en la misma discusión y evita algunas de las dificultades que ocurren en los grupos grandes.

En una pecera real, el pez nada e interactúa en un ambiente que puede ser observado de cerca por otros fuera de la pecera. Las conversaciones de pecera funcionan de la misma forma. Voluntarias de los grupos del taller, usualmente de 2 a 6 personas, dependiendo del tópico de la discusión y del tamaño de todo el grupo, discuten el tópico detalladamente enfrente de todas las demás por 10 minutos.

Algunas veces los miembros del grupo comentan sobre las ideas de las voluntarias y en otros momentos las voluntarias terminan su conversación y entonces el grupo entero sostiene una discusión sobre qué dijeron e hicieron las voluntarias.

Los ejercicios en este manual también pueden ser conducidos en el formato de conversaciones de pecera. Por ejemplo, un pequeño grupo de voluntarias participa en el ejercicio enfrente

de las otras participantes del taller y luego todas se unen a la discusión sobre lo que sucedió.

Rompehielo y estimulantes: El propósito de los rompehielo y estimulantes es ayudar a las participantes del taller a familiarizarse unas con otras y conversar más cómodamente en un grupo. Los rompehielo son generalmente usados al comienzo del taller y en el inicio de las sesiones.

Sin embargo, pueden ser útiles en cualquier momento de la sesión para relajarse y reorientar a los miembros del grupo que están perdiendo el enfoque o desarrollando desconfianza a través de su participación en una discusión difícil o problemática.

Los rompehielo y los estimulantes no deben ser controversiales si no más bien sencillos para todas las participantes. Los más comunes son preguntas diseñadas para revelar algo personal pero NO privado y que son respondidas por todo el grupo.

Ejemplos de las preguntas incluyen "¿Si tuvieras fondos ilimitados y tuvieras que gastar dinero en un regalo para tu familia, cual seria?" o "¿Si fueses una planta cuál serías y por qué?" "¿Cual es tu comida o alimento preferido y por qué?" Las facilitadoras deben ser creativas con los rompehielo y los estimulantes. Estos se suponen que deben ser divertidos.

Diarios: A veces las facilitadoras les piden a las participantes que lleven un diario de sus opiniones sobre las sesiones del taller y lo que han aprendido. La facilitadora puede decidir darles tiempo al final de cada sesión para escribir o dejarlo a la decisión individual de las participantes para que lo hagan en sus casas.

Algunas veces las participantes del grupo pueden leer sus diarios al inicio de cada sesión o al final del taller. Sin embargo, si ellas los comparten o no, es su decisión.

Noticias: Noticias conocidas por las participantes del taller pueden ser útiles para estimular la discusión. Por ejemplo, una noticia que aparezca en los diarios sobre un trabajo importante que está realizando una mujer política, puede ser utilizada para iniciar una discusión sobre la naturaleza del liderazgo y el desarrollo de la visión personal.

Parejas: En un taller es muy frecuente que algunas participantes se resistan a hablar en el grupo. Dividir el grupo en parejas ayuda a muchas personas a participar más. Las ideas y comentarios de una participante tímida pueden ser compartidas por medio de su pareja con el grupo cuando todo el grupo se reúne de nuevo.

Dividirse en parejas también permite interactuar y discutir más profundamente los tópicos dados. Cuando todo el grupo se reúne de nuevo, sólo los puntos claves que surgieron en las discusiones de parejas necesitan ser compartidos.

Preguntas y respuestas: La estrategia fundamental de la facilitación es dirigir la discusión en el grupo haciendo preguntas. La tarea de las facilitadoras es hacer preguntas abiertas que permitan ampliar la discusión. Aquellas preguntas que llevan hacia respuestas cortas y simples no son tan efectivas.

La facilitadora no debe hacer preguntas que sienta que tienen una sola respuesta correcta. No es su papel enseñar "información correcta", sino más bien dejar que las participantes establezcan y se comprometan con los diálogos y definan sus propias conclusiones.

Citas: Para dar realce a las sesiones del taller se les pedirá a las participantes que traigan al taller citas relevantes e interesantes de personalidades, libros, canciones, textos religiosos, documentos legales muy conocidos u otras fuentes para que el grupo discuta.

Interpretación de roles: La interpretación de roles le permite a las participantes oír y reflexionar sobre puntos de vista diferentes a los suyos. A las participantes se les asigna roles para interpretar, como empleadoras y empleadas, oficiales de policías y ciudadanos, doctoras y pacientes, etc. Ya sea frente al grupo o en parejas por separado, cada participante representará el rol o personaje en una conversación. Después de conversar por 10 minutos el grupo entero se reúne para describir y discutir las conversaciones.

Equipos: Dividir el grupo del taller en grupos más pequeños permite a los miembros participar más en los ejercicios y las discusiones. Entre menos personas estén en un grupo más oportunidades tendrán de participar. Hay varias maneras para dividir el grupo en equipos. La facilitadora puede decidir preseleccionar a los miembros de los equipos para asegurar la representación de diferentes edades, experiencia profesional, familiaridad con los tópicos que se discuten u otros factores.

- **Agrupando al azar:** La forma más común para hacer los equipos es agrupando al azar. Después de que la facilitadora haya decidido cuántos equipos desea, las participantes se cuentan hasta ese número. Por ejemplo, para cinco equipos cada participante toma un número del 1 al 5 contando en orden. Todos los números uno están en el mismo equipo, los números dos en el mismo equipo, los números tres en el mismo equipo, etc.
- **Agrupando por el orden alfabético de los nombres:** Se le pide a las participantes que formen una línea o círculo de acuerdo al orden alfabético de sus nombres comenzando con la primera letra del alfabeto. Luego se divide a las participantes de acuerdo al número deseado de equipos.
- **Agrupando basándose en los cumpleaños:** Se le pide a las participantes que formen una línea o círculo de

acuerdo al orden de sus cumpleaños empezando con el primero de Enero y terminando con el 1ro. de Diciembre. Luego se divide a las participantes de acuerdo al número deseado de equipos.

Palabras versus pensamientos: Para demostrar estrategias de comunicación, negociación y argumentación puede ser muy útil presentar ambos, las palabras de una oradora y los pensamientos que desea transmitir. Esto se puede hacer por escrito, con las palabras de la oradora seguidas de paréntesis, con lo que ella está pensando en realidad.

O bien, las participantes pueden utilizar la táctica de interpretación de roles donde una persona afirma los pensamientos individuales y otra persona convierte esos pensamientos en palabras persuasivas. Por ejemplo, dos participantes pueden representar los pensamientos y las palabras de una mujer joven que trata de persuadir a su mamá para que le permita asistir a la escuela de medicina.

La primera participante afirma lo que la joven mujer siente sobre asistir a la escuela de medicina incluyendo sus esperanzas, sueños y preocupaciones. La segunda participante escoge palabras para convencer a su madre que le permita asistir.

Luego todo el grupo del taller puede discutir la elección de la estrategia de lenguaje y de comunicación que se hizo. Una interpretación de rol similar, de los pensamientos y palabras de la madre, podría sumar otra dimensión a la discusión del grupo. Al tocar la imaginación de las participantes del grupo sobre posibles escenarios, la táctica de palabras versus pensamientos puede ser adaptada a una amplia variedad de situaciones relevantes para el trabajo del grupo y su comunidad.

Apéndice C: Escuchar Participando

La mayoría de las personas piensan que escuchar es algo que sale natural -que hacemos todos los días- y generalmente esto es cierto. Sin embargo, buenas escuchadoras como buenas líderes son aquellas que aprenden de lo que escuchan. Para escuchar realmente lo que alguien está diciendo, tienes que ser capaz de suspender los "ruidos de fondo" que constituyen tus juicios y preconcepciones que distorsionan lo que otras personas quieren transmitir.

Aun más, una buena escuchadora necesita alentar la comunicación enfocándose en lo que se está diciendo y dando indicaciones verbales y no verbales de que se está siguiendo la línea de pensamiento de la persona que está hablando. A continuación se presentan algunas sugerencias para escuchar y participar en un diálogo. Puedes experimentarlas en casa o en tu trabajo para ver cuáles funcionan mejor para ti.

Escuchar

Suspender las suposiciones: Suspender las suposiciones es demostrar respeto a la persona que está hablando. Ello permite que sus ideas lleguen a tí libres de prejuicios. Al hacerlo demuestras confianza en tu propio proceso cognitivo y habilidad para evaluar la información por sus propios méritos. Las personas que más temen suspender sus suposiciones tienden a carecer de confianza en sus propias posiciones y creencias.

Entrar al marco de referencias de la oradora: Para apoyarte a entender el punto de vista de la otra, trata de imaginarte su marco de referencias. ¿Qué ha experimentado ella que la ha llevado a tener esas convicciones? ¿Cuál es el trasfondo o el contexto de la perspectiva que ella está transmitiendo?. Trata de imaginar cómo te sentirías si hubieses experimentado lo mismo.

Prestar atención: Prestar atención puede parecer un aspecto obvio para escuchar aunque es lo más difícil de conseguir. Seguir el argumento o la lógica de la oradora puede ser difícil especialmente si la oradora es repetitiva, usa palabras difíciles o un estilo de hablar que no es familiar. Escuchar puede también ser pesado si el lenguaje que usa la oradora demuestra un nivel de educación diferente o si ella es lenta para estructurar sus ideas. Una buena escuchadora puede filtrar las palabras de la oradora y escuchar sus ideas sin prejuicios.

Participando en el Diálogo

Proporciona respuestas no verbales: Lo que no dices en una conversación puede tener tanto significado como lo que dices. Consciente o inconscientemente todas las personas damos pistas no verbales de nuestros pensamientos o impresiones sobre lo que las otras están diciendo. Hay muchas señales no verbales que puedes dar para demostrar que estás prestando atención y has escuchado lo que la oradora está diciendo: acercándote de frente, manteniendo tus brazos abiertos sin cruzar, mirando atentamente, haciendo contacto visual y asintiendo con la cabeza cuando estás de acuerdo, son algunas formas de alentar a la persona que te está hablando.

Proporcionar respuestas verbales: Escuchar no es sólo un ejercicio mental y físico; existen también señales verbales que puedes dar para demostrar que estás escuchando y siguiendo lo que la oradora está diciendo. Entre ellas están:

- **Expresiones y exclamaciones:** Indicadores verbales importantes, en respuesta a lo que estás escuchando, incluyen simples expresiones o exclamaciones. Por ejemplo, decir "Sí", o "por supuesto," "hmmmm," e incluso "uh huh" cuando una oradora pausa o termina un énfasis que está haciendo.
- **Parafraseando:** Otra táctica es parafrasearle (resumir con tus propias palabras) a la oradora lo que ha dicho. Parafrasear te obliga a poner especial atención a lo que la oradora está diciendo y proporciona una oportunidad

para que la oradora confirme si has entendido lo que ella quiere decir. Por ejemplo, parafrasear un comentario de la oradora puede ser: "entonces, ¿lo que estás diciendo es que has tenido varias experiencias desagradables trabajando con esa organización en el pasado que, incluso con su nuevo director, sientes que no vale la pena arriesgarte a trabajar nuevamente con ellos?"

- **Preguntas seguidas:** Generalmente, las preguntas seguidas pueden ser una buena manera de guiar a la oradora. A veces la oradora puede tener únicamente una idea general sobre lo que quiere decir y las preguntas seguidas le ayudan a formular conclusiones más específicas. Las preguntas seguidas exitosas son aquellas que verdaderamente aumentan tu comprensión de la narrativa y la perspectiva de la oradora. Al escuchar atentamente a la oradora puedes percibir vacíos en su narrativa sobre los que puedes preguntar. Preguntas que parecen meramente antagónicas o no estar relacionadas con el tópico discutido pueden tener un efecto negativo obstaculizando la habilidad de la oradora de comunicarse efectivamente y puede incluso enmudecerla. Las preguntas seguidas constructivas están relacionadas con lo que está diciendo la oradora pero se mantienen abiertas. Por ejemplo, "¿Que hiciste enseguida? ¿Pudiste ayudar?" o, "¿Qué hubieses hecho si te hubieran dicho antes el problema?"

La mejor cosa acerca de escuchar constructivamente es que tiende a ser contagioso. Entre más te encuentres siendo atenta y aprendiendo de lo que los y las otras te están diciendo, estarás participando en una dinámica que fomenta el respeto y el interés entre las personas. Si estás en una situación familiar, social, o de trabajo, encontrarás que cuando las personas sienten que han sido escuchadas, usualmente se volverán más abiertas a escuchar a otras.

Apéndice D: Fuentes sobre Liderazgo

Manuales de Entrenamiento en Liderazgo

The Centre for Development and Population Activities, "Gender and Leadership" in *Gender and Development*, The CEDPA Training Manual Series, Volume III, Washington, District of Columbia: The Centre for Development and Population Activities, 1996.

Commonwealth Secretariat, *Tutors Manual on Training Skills for Women*, London, England: Commonwealth Secretariat, 1984.

Degelman, Charles and Bill Hayes, *Active Citizenship Today.- A Field Guide*, Los Angeles, California: Constitutional Rights Foundation, and Alexandria, Virginia: Close Up Foundation, 1995.

Fetterman, D., *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*, Thousand Oaks, California: Sage, 1996.

Flowers, Nancy, *In Our Own Words: A Guide for Human Rights Education Facilitators*, Bethesda, Maryland: Sisterhood Is Global Institute, 1999.

Giber, David, Louis L. Carter, and Marshall Goldsmith, eds., *Linkage Inc. s Best Practices in Leadership Development Handbook. Case Studies, Instruments, Training*, San Francisco, California: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.

International Peace Research Association (IPRA) and UNESCO, *Handbook Resource and Teaching Material in*

Conflict Resolution, Education for Human Rights, Peace and Democracy, Paris, France: UNESCO, 1994.

McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor, eds., *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1998.

_____ and M. W. Hughes-James, *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

Palus, Charles J. and Wilfred H. Drath, *Evolving Leaders: A Model for Promoting Leadership Development in Programs*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1995.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Resources: A Guide to Training and Development Tools*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Leading to Choices: A Leadership Training Handbook for Women

Villiers, Peter, *18 Training Workshops for Leadership Development*, New York, New York: McGraw-Hill, 1996.

West NIS Women's Consortium, *Women's Leadership Theory, A Training Manual*, Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

_____. *Women's Leadership Practice, A Training Manual*, Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

Young, D. and N. Dixon, *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1996.

Fuentes sobre Liderazgo y Desarrollo de la Sociedad Civil

Bettters-Reed, B. L. and L. L. Moore, "Shifting the Management Development Paradigm for Women," *Journal of Management Development* 14(2): 24-38, 1995.

Brake, T., *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization*, Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1997.

Brookfield, S., *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987,

Bystydzienski, Jill, ed., *Women Transforming Politics: Worldwide Strategies for Empowerment*, Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1992.

Catalyst, *Women in Corporate Leadership Progress and Prospects*, New York, New York: Catalyst, 1996.

CIVICUS, *Building Civil Society Worldwide: Strategies for Successful Communications*, Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

_____, *Legal Principles for Citizen Participation: Toward a Legal Framework for Civil Society Organization*, Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

Clark, K. E. and M. B. Clark, eds., *Measures of Leadership*, West Orange, New Jersey: Leadership Library of America, 1990.

Conger, J. A. and J. A. Kanungo, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1988.

Covey, S. R., *Principle-Centered Leadership*, New York, New York: Simon & Schuster, 1991.

Dorfman, P. W., J. P. Howell, S. Hibino, et al., "Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures," *Leadership Quarterly* 8(3): 233-274, 1997.

Drath, Wilfred IT and Charles J. Palus, *Making Common Sense- Leadership as Meaningmaking in a Community of Practice*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

Eagly, A. I I M. G. Makhijani, and B. G. Klonsky, "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 111 (1): 3-22, 1992.

Freire, Paulo. *Pedagogy of the Oppressed*, translated by Myra Bergman Ramos, New York, New York: Continuum, 1995.

Gardner, Howard E. and Emma Laskin, eds., *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, New York: Basic Books, 1995.

Heifetz, R. A., *Leadership Without Easy Answers*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1994.

Helgesen, Sally, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, New York, New York: Doubleday, 1995.

Johnson, D. W. and R. T. Johnson, *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Edina, Minnesota: Interaction, 1989.

Joseph, Suad and Susan Slyomovics, eds., *Women and Power in the Middle East*, Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 2001.

Korten, David C., *Globalizing Civil Society: Reclaiming Our Right to Power*, New York, New York: Seven Stories Press, 1998.

Kouzes, J. H. and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.

Lambert, L., *The Constructivist Leader*, New York, New York: Teachers College Press, 1995.

Makram-Ebeid, Mona, "Exclusion of Women from Politics," in Kathleen E. Mahoney and Paul Mahoney, eds., *Human Rights in the Twenty-first Century: A Global Challenge*, Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1993.

McCall, M. W. and M. M. Lombardo, eds., *Leadership- Where Else Can We Go?*, Durham, North Carolina: Duke University Press, 1978.

Moxley, Russ S., *Lead-hip and Spirit. Breathing New Vitality and Energy into Individuals and Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1999.

Nahavandi, Afsaneh, *The Art and Science of leadership*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Naidoo, Kumi, *Civil Society at the Millennium*, Bloomfield, Connecticut: Kumarian Press, 1999.

Otto, Dianne, "Challenging the 'New World Order': International Law, Global Democracy and the Possibilities for Women," *Transnational Law and Contemporary Problems* 3: 370-415, 1993.

Rost, J. C., *Leadership for the Twenty-First Century*, New York, New York: Praeger, 1991.

Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1992.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Education: A Source Book of Courses and Programs*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Sessa, Valerie I., Michael C. Hansen, Sonya Prestridge, and Michael E. Kossler, *Geographically Dispersed Teams: An Annotated Bibliography*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 2000.

Smircich, L. and G. Morgan, "Leadership: The Management of Meaning," *Journal of Applied Behavioral Science* 18: 257-273, 1982.

United Nations Centre for Social Development and Humanitarian Affairs, *Women in Politics and Decision Making in the Late Twentieth Century.- A United Nations Study* Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1992.

VeneKlasen, Lisa and Valerie Miller, *A New Weave of Power, People & Politics.. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, San Francisco, California: The Asia Foundation, and Washington, District of Columbia: Lisa VeneKlasen, 2002.

Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

Apéndice E: Organizaciones sobre Liderazgo

Abajo hay una lista de Organizaciones No Gubernamentales de todo el mundo que tienen programas articuladas para fomentar el liderazgo de las mujeres.

Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)

Secteur les Orangers, Rue Molka, Villa N° 2

Rabat, Morocco

Tel: 212-37-737165

Fax: 212-37-260813

Email: association.adfm@menara.ma

Centre de Leadership Feminin (CLEF) of ADFM

30, Rue Sidi Belyout, Apt. 54

Casablanca, Morocco

Tel/Fax: 212-22-31-45-47

Email: adfm@casanet.net.ma

BAOBAB for Women's Human Rights

232A Muri Okunola Street, P.O. Box 73630

Victoria Island

Lagos, Nigeria

Tel: 234-1-320-0484

Fax: 234-1-262-6267

Email: baobab@baobabwomen.org

Community Education and Development Services (CEDS)

P.O. Box 5153, Nkwen

Bamenda, Cameroon

Tel: 237-766-09-37

Fax: 237-336-39-55

Email: cedservices@yahoo.com

Kudirat Initiative for Democracy (KIND)

60 Lanre Awolokun Street

Gbagada Phase 2 Lagos, Nigeria

Tel: 2341-472-7001

Email: Nigeria@kind.org

Web: www.kind.org

or

P.O. Box 65429

Washington, DC 20035

Tel: 1-301-883-0169

Fax: 1-301-883-0151

Email: info@kind.org

Collective for Research & Training on Development (CRTD-A)

Museum Square

Karim Salameh Bldg., 2nd Floor

Beirut 2066-0201, Lebanon

Tel: 961-1-616-751

Fax: 961-1-611-079

Email: info@crted.org

Web: www.crted.org

Sisterhood is Global Institute/Jordan (SIGI/Jordan)

Abu Baker Complex

Al-Razi Street, Jabal Al-Hussain

Amman 23215-1115, Jordan

Tel: 962-6-5690-770

Fax: 962-6-5690-780

Email: sigi@nets.com.jo

Web: <http://www.amanjordan.org/>

Women's Affairs Technical Committee (WATC)

Awad Bldg., Radio Street, 2nd Floor

P.O. Box 2197

Ramallah, Palestine via Israel

Tel: 970-2-298-7784

Fax: 970-2-296-4746

Email: watcorg@palnet.com

Web: www.pal-watc.org

Women's Self-Promotion Movement (WSPM)

P.O. Box W 78 Parktown

Harare, Zimbabwe

THE AMERICAS

Center for Creative Leadership

One Leadership Place
P.O. Box 26300
Greensboro, NC 27438-6300
Tel: 1-336-545-2810
Fax: 1-336-282-3284
Email: info@leaders.ccl.org
Web: www.ccl.org

Centro para la Participación
Democrática y el Desarrollo (**CENZONTLE**)
Dirección: Del Almacén Mil Colores 3 cuadras al Oeste
Estelí, Nicaragua
Tel/Fax: 7137355
Email: cenzontl@ibw.com.ni

Council of Women World Leaders

The Aspen Institute
One Dupont Circle, NW, Suite 700
Washington, DC 20036, USA
Tel: 1-202-736-2522
Fax: 1-202-293-0525
Web: www.womenworldleaders.org

FODEM - CENZONTLE

Fondo de Desarrollo para la Mujer
De donde fue la Vicky, $\frac{1}{2}$ cuadra arriba.
Managua, Nicaragua
Tel/Fax: (505) 270-2057
(505) 270-2067
Apdo. Postal: A-82
Email: info@fodem.com.ni
Web: www.fodem.org.ni

The James MacGregor Burns Academy of Leadership

Academy of Leadership
University of Maryland
College Park, MD 20742-7715, USA
Tel: 1-301-405-6100

Fax: 1-301-405-6402
Email: learning@academy.umd.edu
Web: www.academy.umd.edu

Women's Institute for Leadership, Development for Human Rights (WILD)

3543 18th Street
Fourth Floor, Suite 11
San Francisco, CA 94110, USA
Tel: 415-355-4744
Fax: 415-355-4745
Email: wild@wildforhumanrights.org
Web: www.wildforhumanrights.org

Women's Leadership Institute

Mills College
5000 MacArthur Blvd.
Oakland, CA 94613, USA
Tel: 1-510-430-2019
Fax: 1-510-430-3233
Email: wli@mills.edu
Web: www.mills.edu/campus_life/womens_leadership_institute/index.php

ASIA

Afghan Institute of Learning

House No: 163/T, Arab Road
University Road
Peshawar, Pakistan
Tel/Fax: 92-91-842-308

Centre for Organization Research and Education

Lane 3 Basisthapur, Beltola (Dispur)
Guwahati 781028
Assam, India
Tel: 91-361-222-87-09
Fax: 91-361-222-87-30
Email: core_ne@coremanipur.org

Foundation for the Support of Women's Work (FSWW)

Galipdede Cad., 149/480030

Mueyyetzade

Beyoglu/Istanbul, Turkey

Tel: 90-212-249-07-00

Fax: 90-212-249-15-08

Email: kedv@turk.net

Women's Development Collective (WDC)

No. 13, Lorong 4/48 E, Section 4

46050, Petaling Jaya

Selangor, Malaysia

Tel: 603-7784-4977

Fax: 603-7784-4978

Email: wdc@streamyx.com

Women's Resource Center of Tashkent (TWRC)

P.O. Box 7195

A Navai Street, 24

Tashkent 700011

Uzbekistan

Tel: 998-712-417234

Fax: 998-712-1205049

Email: twc@freenet.uz

INTERNACIONAL

Akina Mama Wa Afrika

334-336 Goswell Road

London EC1V 7LQ

United Kingdom

Tel: 44-20-7713-5166

Fax: 44-20-7713-1959

Email: amwa@akinamama.org

Web: www.akinamama.org

or

Plot 30

Bukoto Street, Kamwokya

PO Box 24130

Kampala, Uganda

Tel: 256-41-543681

Fax: 256-41-543683

Email: amwa@amwa-ea.org

CIVICUS - World Alliance for Citizen Participation

1112 16th Street, NW, Suite 540

Washington , DC 20036, USA

Tel: 1-202-331-8518

Fax: 1-202-331-8774

Email: info@civicus.org

Web: www.civicus.org

or

24

(former Pim) corner Quinn St.

Newtown

2001 Johannesburg

South Africa

Tel: 27-11-833-5959

Fax: 27-11-833-7997

Center for Women's Global Leadership (CWGL)

Douglass College, Rutgers

The State University of New Jersey

160 Ryders Lane

New Brunswick, NJ 08901-8555, USA

Tel: 1-732-932-8782

Fax: 1-732-932-1180

Email: cwgl@igc.org

Web: www.cwgl.rutgers.edu

Global Women in Politics Program (GWIP)

The Asia Foundation

465 California Street, 9th Floor

San Francisco, CA 94104, USA

Mailing Address:

P.O. Box 193223

San Francisco, CA 94119-3223, USA

Tel: 1-415-982-4640

Fax: 1-415-392-8863

Email: info@asiafound.org

Web: www.asiafoundation.com

International Women's Media Foundation (IWMF)

1625 K Street, NW, Suite 1275

Washington, DC 20006, USA

Tel: 1-202-496-1992

Fax: 1-202-496-1977

Email: info@iwmf.org

Web: www.iwmf.org

Parliamentarians for Global Action

211 East 43rd Street, Suite 1604

New York, NY 10017, USA

Tel: 1-212-687-7755

Fax: 1-212-687-8409

Email: info@pgaction.org

Web: www.pgaction.org

**Women's Learning Partnership for Rights, Development, and
Peace (WLP)**

4343 Montgomery Avenue, Suite 201

Bethesda, MD 20814, USA

Tel: 1-301-654-2774

Fax: 1-301-654-2775

Email: wlp@learningpartnership.org

Web: www.learningpartnership.org

Apéndice F: Consejo Consultivo Internacional

WLP ha constituido un Consejo Consultivo Internacional (IAC, por sus siglas en inglés), representativo de las diversas perspectivas profesionales, culturales y religiosas, que está bien equipado para evaluar las implicaciones sociales, culturales y políticas del proyectos de aprendizaje del WLP. EL IAC asiste al WLP afinando la información legal, política y de ciencias sociales proporcionada en sus materiales. Las miembros son:

Hafsat Abiola	Fundadora y Directora Ejecutiva, Kudirat Initiative for Democracy
Afifa Dirani Arsanios	Consultora International, Lebanon
Suheir Azzouni-Mahshi	Ex-Directora General, Women's Affairs Technical Committee, Palestine
Charlotte Bunch	Directora Ejecutiva, Center for Women's Global Leadership
Thais Corral	Fundadora y Directora Ejecutiva, REDEH-The Network for Human Development
Nancy Flowers	Consultora de Educación de Derechos Humanos
Noeleen Heyzer	Directora, Fondo de Desarrollo para las Mujeres de las Naciones Unidas (UNIFEM)
Ayesha Imam	Miembro Fundadora, BAOBAB for Women's Human Rights, Nigeria
Zahira Kamal	Ministra de la Oficina de Asuntos De La Mujer en Palestina
Farhad Kazemi	Vice Rectora, Universidad de New York
Asma Khader	Ex-Ministra de Cultura y Vocera del Gobierno

	en Jordania
Amina Lemrini	Miembro del Comité Ejecutivo, Association Democratique des Femmes du Maroc
Afaf Mahfouz	Ex-Presidenta, Conference of Non-governmental Organizations in Consultative Relationship with the UN (CONGO)
Ann Elizabeth Mayer	Profesora Asociada de Estudios Legales, Universidad de Pensilvania
Rabéa Naciri	Directora Ejecutiva, Collectif 95 Maghreb Egalité, Morocco
Kumi Naidoo	Secretaria General and CEO, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation
Thoraya Obaid	Directora Ejecutiva, Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)
Ayo Obe	Presidenta, Civil Liberties Organization, Nigeria
Regan Ralph	Directora Ejecutiva, Fund for Global Human Rights
Aruna Rao	Coordinadora, Gender at Work
Kavita Ramdas	Presidenta and CEO, The Global Fund for Women
Bouthaina Shaaban	Ministra de Expatriados en la República de Siria Arabe
Zenebeworke Tadesse	Fundadora, Association of Africa Women for Research and Development, Ethiopia



**WOMEN'S
LEARNING
PARTNERSHIP**

en colaboración con



Association
Démocratique des
Femmes du
Maroc



BAOBAB for
Women's
Human
Rights



Women's
Affairs
Technical
Committee