

# Guía de Liderazgo para la Participación Política de las Mujeres en el Ambito Local

Cuaderno del/la Facilitador/a



naciones unidas  
**instraw**



AGENCIA  
ESPAÑOLA DE  
COOPERACION  
INTERNACIONAL



**El Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer** promueve la investigación aplicada sobre género, facilita el intercambio de información y apoya el aumento de capacidad mediante el establecimiento de redes de contacto y alianzas con agencias de la ONU, gobiernos, el mundo académico y la sociedad civil.

*Guía de Liderazgo para la participación política de las mujeres en el ámbito local*

Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas  
para la Promoción de la Mujer (INSTRAW)  
César Nicolás Penson 102-A  
Santo Domingo, República Dominicana  
Tel: 1-809-685-2111  
Fax: 1-809-685-2117  
E-mail: [info@un-instraw.org](mailto:info@un-instraw.org)  
Página Web: <http://www.un-instraw.org>

© Copyright 2007  
Todos los derechos reservados

# TABLA DE CONTENIDOS MÍNIMOS

## Introducción

## Estructura

### Módulo I El género en la cadena del poder

#### *Unidad 1 El derecho de tener derechos*

Tema 1.1.	Declaración de los derechos
Tema 1.2.	Género y prácticas de vida
Tema 1.3.	Dimensión sexual del trabajo

### Módulo II Ciudadanía para la intervención

#### *Unidad 1 Representación con equidad*

Tema i	Ciudadanía y paridad democrática
Tema ii	La autonomía como fundamento de la ciudadanía
Tema iii	Control Social

### Módulo III La representación de las mujeres en lo local, vía el voto popular

#### *Unidad 1 Mujeres, política y poder*

Tema i	Ley de cuotas
Tema ii	Participación desde lo local

#### *Unidad 2 Liderazgo político de ellas*

Tema i	Desafíos del nuevo liderazgo
Tema ii	Mujeres y partidos políticos (México)

#### *Unidad 3 Desde lo local*

Tema i	Gobernabilidad
--------	----------------

## **Módulo IV Herramientas para la construcción del liderazgo político de las mujeres**

<i>Unidad 1</i>	<i>Cómo provocar el cambio en las relaciones de poder</i>
Tema i	Acuerdos conceptuales desde la perspectiva de género para la incidencia política
<i>Unidad 2</i>	Planificación participativa
<i>Unidad 3</i>	<i>Desarrollo de una estrategia de incidencia política de las mujeres</i>
Tema i	Qué es una estrategia de incidencia política
Tema ii	Determinación del problema
Tema iii	Análisis de audiencias
<i>Unidad 4</i>	<i>Manejo y resolución de conflictos</i>
Tema i	Nuestra fuerza interna

## Introducción

La presente Guía ha sido diseñada en el marco del proyecto de “Fortalecimiento de la gobernabilidad con enfoque de género y participación política de las mujeres en el ámbito local”, implementado por el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (INSTRAW), con el auspicio de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Es importante señalar que el documento se elaboró en base a los contenidos de la “Guía de Liderazgo para la Participación Política de las Mujeres en el Ambito Local” publicada por el Instituto de las Mujeres de México (Inmujeres), en el marco del Acuerdo con el INSTRAW, en el 2006. Los contenidos han sido adaptados y orientados a ofrecer información general sobre el comportamiento de las mujeres en el espacio político del ámbito local en los países de la Región Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) y de Centro América (Panamá, Nicaragua, Honduras, Guatemala, El Salvador y Costa Rica), en los cuales, tiene incidencia el proyecto arriba mencionado.

El proyecto tiene como objetivo general contribuir a promover los derechos de las mujeres, la igualdad de género, además de la participación y el liderazgo político de las mujeres en la planificación y gestión de los gobiernos locales en América Latina.

Sus objetivos específicos son i) construir una base de conocimiento e intercambio de experiencias, apoyando ésta con lecciones aprendidas en materia de participación y liderazgo político de las mujeres en el nivel local; ii) la planificación y gestión con enfoque de género en el ámbito local, particularmente en los gobiernos municipales; iii) fortalecer el conocimiento y las capacidades locales y /o nacionales en materia de gestión con enfoque de género, participación y liderazgo político de las mujeres y iv) fomentar y propiciar la formulación de políticas públicas para mejorar la gobernabilidad con enfoque de género en el ámbito local.

En este marco se considera que un instrumento poderoso para el fortalecimiento de la participación política son los espacios de capacitación y fortalecimiento de capacidades, ya que se convierten en un punto de encuentro para la reflexión, análisis y construcción de nuevos conocimientos, orientados a la superación de las inequidades de género.

Los espacios formativos juegan un rol fundamental en el logro de la igualdad de oportunidades, así como en la superación de los condicionamientos que impiden el desarrollo pleno de las mujeres y de los hombres.

Esta guía tiene el propósito de apoyar procesos de desarrollo de capacidades de las mujeres líderes para su desenvolvimiento en el ámbito político, a partir de un abordaje sistémico de su realidad, para el ejercicio sus derechos, y el conocimiento de sus potencialidades; se busca que estas personas diseñen un proyecto propio de participación, como condición de base para formar ciudadanos/as respetuosos de la diversidad.

Fortalecer el posicionamiento de las mujeres en el ámbito político exige el desarrollo de procesos dirigidos a promover su construcción simbólica de identidad y su capacidad movilizadora frente al nuevo contexto político, social, cultural y económico por el que atraviesa Latinoamérica.

Es así que uno de los ejes centrales de esta propuesta es trabajar la categoría de género vinculada a la posición múltiple que el sujeto ocupa en la cadena de diversas estructuras del poder, desarrollando capacidades tanto en los/as facilitadores/as como en las mujeres en cargo de representación electiva en los gobiernos municipales, participantes de los talleres.

Por último, es importante reconocer que esta guía es el resultado de una revisión sistemática de documentos conceptuales, investigaciones y diagnósticos sobre la situación de los mecanismos de descentralización y equidad de género en la esfera local, documentos producidos por diversas investigadoras y representantes de las organizaciones de mujeres de América Latina; son estos valiosos aportes los que permitieron la construcción de esta propuesta.

# **Estructura de la Guía para el Liderazgo Político de las Mujeres desde lo Local**

## **Objetivo**

El objetivo de la Guía es fortalecer la gestión política de las mujeres en representación electiva en el ámbito local, particularmente en los gobiernos municipales. La Guía pretende apoyar procesos de capacitación para mujeres en gestión y contribuir al desarrollo de proyectos políticos que aporten a la gobernabilidad local, además de fortalecer competencias de liderazgo y participación política cualitativa de las mujeres, en el espacio local.

La Guía permitirá apropiarse de herramientas de incidencia política y potenciar sus capacidades de liderazgo y participación, a partir del análisis y la reflexión sobre la situación de las mujeres en los partidos políticos, los gobiernos municipales, su contexto social, económico y cultural.

El contenido de la Guía permite reflexionar sobre factores condicionantes y valoraciones acerca del rol del hombre y la mujer en ámbitos de la ciudadanía, así como incidir en el cambio de actitudes hacia la transformación y mejoramiento de la equidad de género en la participación política de las mujeres.

## **Organización y estructura**

La Guía está organizada en dos volúmenes y un anexo:

- i. Guía del/a facilitador/a y
- ii. Cuaderno de la participante
- iii) Material de apoyo visual e información complementaria

Cada uno de los volúmenes se ordena en módulos y unidades; cada módulo se desarrolla a partir de la identificación de su objetivo en un determinado tiempo. Si bien el instrumento es flexible y deberá adaptarse a las necesidades de los grupos con los que se trabaja, el tiempo está pensado para establecer dinámicas de aprendizaje que se desarrollan en fases.

Tanto el primer volumen, el del/la facilitador/a como el de la participante, cuentan con 4 módulos de trabajo:

### **Módulo I El género en la cadena del poder**

Se compone de una unidad temática: El derecho de tener derechos. Este primer módulo pretende desarrollar en las participantes una mirada crítica sobre el género como una dimensión social a través de la cual se construyen relaciones y significados culturales y políticos.

## **Módulo II Ciudadanía para la intervención**

Este segundo módulo se organiza en una unidad temática: Representación con equidad, enunciado que aborda la ciudadanía como una estrategia política frente al sistema político de representación. La construcción de una ciudadanía como derecho civil.

## **Módulo III La representación electiva de las mujeres**

Este módulo cuenta con tres unidades de trabajo:

- i) Mujeres, política y poder,
- ii) Liderazgo político de ella
- iii) Desde lo local.

En las tres unidades se trabaja para desarrollar conocimientos y actitudes frente a la dinámica de lo local, como elemento de cambio en el paradigma de la gobernabilidad, el poder y la política; en la necesidad de potenciar las capacidades de liderazgo en las mujeres para el logro de igualdad de condiciones en el campo de la gestión política en el espacio local.

## **Módulo IV Herramientas para la construcción del liderazgo político de las mujeres**

El último módulo se organiza en cuatro unidades: i) Cómo provocar el cambio en las relaciones de poder; ii) Planificación participativa; iii) Desarrollo de una estrategia de incidencia política de las mujeres; y iv) Manejo y resolución de conflictos. Es el módulo que ofrece instrumentos para el trabajo político de las mujeres, la mejora de su liderazgo en el ámbito local y el posicionamiento de propuestas de acción para aportar al desarrollo de su comunidad.

En calidad de anexo se cuenta con un CD que contiene las láminas para apoyar al/la facilitador/a en sus exposiciones y las presentaciones de los módulos en power point.

### **Metodología: ¿Cómo usar la Guía?**

Desarrollar procesos de capacitación que aseguren la adquisición de capacidades, supone no solamente la construcción de una propuesta pedagógica y didáctica sólida, sino también el tiempo necesario para pasar de la información a la instrumentación de las competencias necesarias en las participantes.

Lograr que las mujeres mejoren su gestión como agentes políticos de representación electiva en los gobiernos municipales y como agentes facilitadores de la gobernabilidad local requiere del desarrollo de espacios de reflexión, de acción y fortalecimiento de competencias, que les permita encarar proyectos políticos, ya sean personales y/o colectivos de base.

En este marco, la propuesta metodológica parte del reconocimiento de los saberes previos de las participantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje, a través de la recuperación de las

vivencias, la experiencia pública y privada de las mujeres; asimismo, reconoce al diálogo y la participación como bases del aprendizaje.

El enfoque propuesto permitirá reconocer la problemática del liderazgo de las mujeres y de la participación política como un proceso integral que reconoce a la realidad como un todo, teniendo como referencia el enfoque constructivista<sup>1</sup>, que se dirige a cimentar competencias, a partir de la experiencia, saberes y necesidades de las participantes en una relación interactiva permanente.

El uso de los manuales comprende fases de información y de aplicación de conocimientos y capacidades de las personas, así como la provisión de herramientas para mejorar el liderazgo y la participación política. En este sentido, los productos del trabajo desarrollan una propuesta pedagógica y didáctica, dirigida a desarrollar competencias específicas, cognitivas y actitudinales en las participantes.

La capacitación desarrollará capacidades técnicas en el manejo de las diversas temáticas de los módulos, actitudes sociales y el reforzamiento de la autonomía como base de la participación política.

Los módulos están organizados en sesiones de trabajo, con una metodología que incluye la perspectiva de género como herramienta que mejora la convivencia y el aprendizaje colectivo. Formar desde la perspectiva de género implica reflexionar sobre las actitudes, valores, saberes y referentes con los que llegan las personas al espacio educativo.

Los módulos están organizados en **fases** de trabajo que intercalan exposiciones, diálogo, preguntas y respuestas aclaratorias, actividades individuales o de grupo y reflexiones colectivas.

El módulo cuenta con **unidades** y **temas**. Para el desarrollo de cada tema, se aplica el siguiente esquema metodológico:

#### **Primera fase: Referente conceptual**

- 1) Objetivos del módulo
- 2) Información general y específica sobre el tema
- 3) Espacio de aclaración de la información

#### **Segunda fase: Actividad individual y grupal**

- 4) Organización del trabajo
- 5) Discusión interna para confrontar la información recibida con la propia experiencia, previa realización de la actividad

---

<sup>1</sup> El constructivismo es un enfoque que reconoce que las personas somos resultado de nuestra historia y desarrollo. En la educación esa concepción del aprendizaje se sustenta en la idea de que la finalidad es promover procesos de crecimiento personal en el marco de la cultura personal y colectiva. Lo que requiere de ciertas condiciones que permitirán el logro de un aprendizaje significativo.

- 6) Realización de la actividad: poner en práctica los conocimientos recibidos junto con la experiencia individual y grupal
- 7) Concertar y arribar a conclusiones

### **Tercera fase: Conclusiones**

- 8) Exposición grupal y del/la facilitador/a sobre los resultados de la actividad
- 9) Reflexión individual o grupal sobre la utilidad de los aprendizajes (¿dónde y cómo aplicaría estos aprendizajes?).

### **Recomendaciones para la implementación la Guía en los talleres**

La Guía está dirigida a mujeres adultas, líderes con experiencia política, profesional, etc., que buscan aprendizajes útiles y relacionados con su vida e intereses. En este sentido la labor del/la facilitador/a se dirige a:

- Transmitir su experiencia y dar información clara y precisa
- Apoyar el desarrollo de trabajos de equipo
- Estimular a todas por igual para que aporten con su experiencia, sobre todo a aquellas personas que tienen dificultades para participar
- Enfrentar y ayudar a resolver conflictos emergentes y latentes
- Evaluar continuamente el desarrollo del taller
- Poner especial interés en desarrollar habilidades de comunicación, negociación, confrontación de ideas, trabajo en equipo y otras capacidades dirigidas a fortalecer su autonomía, autoestima y capacidades de liderazgo en las y los participantes
- Promover situaciones donde las/os participantes tomen decisiones y a partir de las mismas, saquen conclusiones y aprendizajes
- Estar atento/a a analizar situaciones que tengan que ver con el currículo oculto, el cual refleja lo que sucede en los espacios de formación, respecto a las relaciones entre participantes con la o el docente, entre participantes, en el uso del espacio, en los niveles de participación diferenciados de hombres y mujeres, etc.
- Escuchar, motivar a la participación, reconocer los aportes y promover la responsabilidad compartida con el aprendizaje
- Atender las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, o de mujeres urbanas e indígenas, para responder, en lo posible, con estrategias de aprendizaje focalizadas.

Por último, para el desarrollo de las acciones de capacitación, el/la facilitador/a deberá organizar las tres etapas del proceso formativo:

- 1) Preparación: lectura de los materiales, revisión de anexos; transparencias o láminas para las exposiciones e información complementaria, etc. Las láminas están pensadas para apoyar las exposiciones de cada unidad, sin embargo cada facilitador/a puede elaborar nuevas si requiere incorporar información o complementar la existente;

- 2) Operación: durante el desarrollo de los talleres. Utilización de medios didácticos seleccionados;
- 3) Evaluación: después de finalizado el taller, analizar los resultados del proceso para mejorar el trabajo a futuro.

## Pasos para el desarrollo del taller

**Paso 1** Al inicio de los talleres, el/la facilitador/a presenta los contenidos y objetivo de la Guía y de las unidades, para que las participantes tengan una idea clara del camino a recorrer.

**Paso 2** En segundo lugar, debe presentarse y pedir a las participantes que se presenten. Se puede utilizar una dinámica de presentación sencilla como, por ejemplo, que cada dos personas conversen unos minutos y se informen sobre quién es la que está a su lado, y luego cada una presenta a su compañera.

**Paso 3** El/la facilitador/a reparte tarjetas y solicita que cada persona escriba en una frase cuál es su expectativa respecto al curso. Estas tarjetas se pegan en una hoja de rotafolio y se leen, explicando cuáles de estas expectativas podrán cumplirse en el taller y cuáles no. Las tarjetas seleccionadas deben revisarse al finalizar el taller para verificar si se cumplieron.

**Paso 4** Siendo que es esta una guía que pretende mejorar el liderazgo y la participación de las mujeres en el campo político, será necesario llegar a ciertos acuerdos previos, que permitan una construcción participativa que genere nuevas formas de hacer política. Para este paso el facilitador/a encontrará, en anexo 1, una hoja indicativa, así como, una transparencia en el grupo de láminas del módulo I, Unidad 1, con la cual podrá iniciar el trabajo.

**Paso 5** Exposición de los contenidos de los módulos. Como se explicó precedentemente, los módulos están organizados en unidades y temas y cada tema se desarrolla en tres momentos: **referente conceptual, ejercicio y las conclusiones**. Debido a la estructura de los módulos, en la presentación de los temas de los módulos I, II y III es posible cambiar el orden de la fase 1 y 2. Por ejemplo, iniciar el trabajo con el ejercicio y no con la exposición de conceptos referenciales. Esto depende de los perfiles de las participantes.

Muchas veces puede ser enriquecedor partir de las conclusiones de los grupos, para luego arribar a los conceptos fundamentales. Sin embargo, el módulo cuatro está estructurado de manera tal, que no es posible iniciar con los ejercicios pues se rompería con la lógica interna; además, es un módulo con muchas actividades que requieren ciertos conocimientos para ejecutarse.

Esta posibilidad proporciona cierta flexibilidad a la Guía, y permite que el/la facilitador/a pueda adecuar cada unidad a su contexto y al nivel de formación de las personas que conforman los grupos.

## **Pautas metodológicas para el desarrollo de cada Unidad**

### **a. Pasos para el desarrollo de la Unidad**

- Presentación del objetivo
- Presentación de los temas de la Unidad

### **b. Pasos para el desarrollo de los temas de la Unidad**

- Presentación del referente conceptual
- Ejercicio
- Conclusiones

### **c. Duración aproximada**

### **d. Materiales necesarios**

- Rota folios
- Tarjetas de cartulina (1/2 carta)
- Plumones para cada participante
- Computadora o proyector de transparencias

Como resultado de los talleres de capacitación las participantes contarán con herramientas para fortalecer sus capacidades, mejorar su liderazgo, así como, aumentar el grado de su participación en los partidos políticos y en los espacios de representación municipal.

# Modulo I

## El género en la cadena del poder

### Unidades

#### El derecho a tener derechos

### Objetivo

El módulo se dirige a desarrollar en las participantes capacidades de análisis y reflexión sobre la situación de las mujeres en el contexto económico, social y político, desde una perspectiva de género. Este enfoque permite analizar los comportamientos, los saberes y las actitudes de hombres y mujeres, en los diferentes espacios de los ámbitos: público y privado.

La incorporación de la perspectiva de género en la lectura de la realidad permite abrir espacios de reflexión, que lleven a modificar percepciones y paradigmas discriminatorios y, de esta manera, avanzar en la superación de ciertos obstáculos que impiden el desarrollo pleno de las mujeres.

El desarrollo del módulo se organizara en fases, dirigidas a introducir a las participantes en el tema y a desarrollar actitudes proactivas y potenciar su intervención política, a partir del conocimiento de sus derechos y del enfoque de género.

### Duración



Aproximadamente  
6 horas y 20 minutos

### Orientaciones generales para el desarrollo del módulo

Es importante que el /la facilitador/a este atento/a a situaciones que normalmente ocurren en un espacio de capacitación, relacionadas con las percepciones diferenciadas de hombres y mujeres, las cuales pueden utilizarse como ejemplos en el proceso de reflexión sobre la perspectiva de género y, de este modo, avanzar en el conocimiento de la temática de la Guía.

El/la facilitador/a deberá trabajar con el grupo tomando en cuenta los valores, estereotipos y actitudes diferenciadas frente al aprendizaje, a fin de responder a estas necesidades y percepciones con un enfoque de género; en este sentido, es recomendable motivar a las participantes a mejorar su expresión oral, a desarrollar la capacidad de escuchar a los/as otros/as y valorar la diversidad.

Estos procesos permiten desarrollar la autoestima tanto en hombres como mujeres, asignando el mismo valor a las características de cada uno/a, reconociendo las diferencias y la necesidad de la igualdad de género.

El desarrollo de las actividades deberá partir de situaciones y experiencias vividas por las participantes, de problemas que éstas hayan enfrentado, o que sean referentes importantes en su vida política como representante del voto popular local.

A partir del análisis de estas vivencias se podrá iniciar el debate y la reflexión con el propósito de lograr consensos. El/la facilitador/a debe transmitir ideas generales y una visión integradora sobre cada tema que se desarrolla en el módulo.

Es importante lograr de las participantes la tolerancia, el reconocimiento de la diferencia y la valoración de las múltiples opciones y experiencias de vida.

El proceso de reflexión y análisis que se desarrolle en el taller deberá conducir a planteamientos de intervención operativa, orientados a lograr una mayor equidad de género en la participación política de las mujeres.

### Competencias a desarrollar

Una vez finalizado el módulo las participantes:

- Conocen sus derechos y obligaciones;
- Cuentan con información para realizar una lectura crítica de la realidad con enfoque de género;
- Inician un proceso de cambio de actitud frente a los otros/as;
- Reconocen sus potenciales para intervenir en el ámbito público local.



**Objetivo** Entender el concepto de género como una categoría social de análisis y de reflexión, que aporta en dimensiones múltiples: sociales, políticas, económicas y culturales.

**Tema**



**Los derechos de las mujeres**

## Primera fase: Referente conceptual

**Duración: 15 minutos**

*“El derecho al **desarrollo humano** se concretiza, en el derecho de cada cual a poder desarrollar al máximo sus capacidades, y disfrutar de todos **los derechos humanos** y libertades fundamentales. En este sentido, la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo (DDD), adoptada mediante la Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas (1986), considera al desarrollo como: “Un derecho humano inalienable en virtud del cual todos los seres humanos y todos los pueblos tienen derecho a participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que puedan realizarse plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales, y a beneficiarse de este desarrollo”.<sup>2</sup>*

El antecedente a la concepción actual de los derechos humanos, es la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano como resultado de la revolución francesa refrendada por las Naciones Unidas en 1948.

Las mujeres lograron un avance significativo en el reconocimiento formal de sus derechos en 1979, en la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra las Mujeres CEDAW. (En el módulo II se verá con detalle todos los marcos legales que han permitido el avance en la igualdad de género).

La Convención, que alude a las formas de discriminación contra las mujeres y determina la responsabilidad del Estado, en la construcción de políticas públicas y de mecanismos que preserven los derechos de las mujeres.

La CEDAW aborda temas relativos al derecho al trabajo, a la educación, a la salud, y otros referidos a las relaciones entre hombres y mujeres en el ámbito privado.

Los artículos 7 y 8 de la CEDAW tratan el tema de la participación política con igualdad de género, lo que ha permitido a las mujeres desarrollar capacidades y potenciar sus oportunidades para participar en el ámbito de la política. La ley de cuotas y otros mecanismos afirmativos han permitido avances

<sup>2</sup> Pueblos. Revista de información y debate. “Por el derecho humano al desarrollo”. Nicolás Angulo Sánchez 2006.

importantes en el logro de los derechos de ciudadanía y participación política de las mujeres, aunque los resultados todavía son insuficientes para alcanzar la paridad en los espacios de representación.

En las sociedades latinoamericanas se atribuyen derechos y deberes según la condición de género, es decir que los derechos se aplican de forma diferente si se es hombre o mujer.

En todas las culturas, hombres y mujeres cumplen roles asignados por la sociedad que varían según la época y el contexto. En la mayoría de las culturas, las mujeres tienen una responsabilidad mayor con la crianza y la educación de los/as hijos/as y en las tareas que tiene que ver con la reproducción humana.

Si bien estas responsabilidades están siendo, cada vez más, compartidas por los hombres, todavía influyen en las opciones profesionales o personales de las mujeres y en sus posibilidades de acceder a lugares de decisión en el ámbito público.

Como aporte de los movimientos feministas del siglo XX, las mujeres han logrado avances importantes en la mejora de su posición en la sociedad y en la consecución de sus derechos, los mismos han repercutido en todas partes del mundo, sin embargo, todavía son insuficientes en términos de igualdad.

En síntesis, en estos últimos 40 años en América Latina los movimientos feministas contribuyeron a configurar un nuevo panorama social y económico que interpeló al sistema político de todos los países. Este movimiento propició cambios significativos en la vida moderna, estableciendo redes diversas entre organizaciones nacionales e internacionales, y cuestionando los cimientos básicos de la sociedad patriarcal.

Pese a los avances logrados por las organizaciones de mujeres y otras de la sociedad civil, todavía subsisten grandes desigualdades entre hombres y mujeres.

Un ejemplo de esto es el hecho de que la incorporación de las mujeres al espacio público no estuvo acompañada de medidas que distribuyeran las responsabilidades en el hogar. Al trabajo que las mujeres realizan fuera del hogar se suman las horas de trabajo doméstico. Por otra parte, las mujeres que incursionan en la conformación de negocios o pequeñas empresas, enfrentan grandes dificultades para obtener créditos y financiar sus proyectos, por lo que, generalmente, terminan financiándolos con ahorros personales o préstamos informales.

Otro tema muy preocupante es la violencia, según informes de la Organización Panamericana de Salud (OPS), en el continente americano, una de cada tres mujeres es víctima de violencia. El 33% de las entrevistadas informa haber sufrido abuso sexual y el 45% amenazas por parte de sus parejas. El tema es uno de los ejes fundamentales en la agenda de las mujeres, en todos los países.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Objetivos de Desarrollo del Milenio “Una mirada desde América Latina y el Caribe”, CEPAL, OIT, FAO, UNESCO, OPS, PNUD, PNUMA, UNICEF, UNFPA, PMA, UN HABITAT, UNIFEM, 2005

A este panorama hay que incorporar otras variables y temas como son las diferencias entre mujeres urbanas, rurales, indígenas, afrodescendientes, jóvenes, adultas mayores, etc., ya que estas diferencias van a caracterizar al colectivo de mujeres como heterogéneo, y por tanto, a sus condiciones de vida y oportunidades, por igual.

## Segunda fase: Actividad “Derechos y deberes”

### Duración: 30 minutos

1. **Organización:** se forman grupos de trabajo. 5 minutos.
2. **Para iniciar el trabajo el/la facilitador/a** solicitará al grupo que en plenaria elaboren una lista con los derechos y deberes que las participantes conocen. Para ello utilizará un papel del rotafolio. 10 minutos.
3. De la lista elaborada cada grupo elige 3.
4. **Se inicia la discusión en grupo:** sobre derechos y deberes que tienen los hombres y mujeres, y las diferencias en las oportunidades; estas diferencias pueden estar marcadas por el género, la etnia, la clase, o por el lugar donde viven las personas, (áreas urbanas o rurales, etc.) 15 minutos.
5. **Cada grupo deberá identificar al menos 3 derechos y 3 deberes**

Derechos	Deberes	Oportunidades o diferencias de hombres y mujeres en el acceso...)
1.		
2.		
3.		

## Tercera fase: Conclusiones

### Duración: 20 minutos

#### Presentación en plenaria del resultado de la actividad

Para finalizar, el grupo en plenaria reflexiona sobre:

¿De qué manera la falta de derechos en el ámbito privado impacta en el ejercicio de los derechos en el ámbito público?

¿Por qué es importante conocer cuáles son los derechos de las mujeres?

¿Cuáles derechos les parecen más importantes y por qué?

¿Según su experiencia creen que los derechos y deberes son iguales para hombres y mujeres?

¿Qué deberes son diferentes según el sexo de la persona?

El/la facilitador/a da la palabra a 5 ó 7 personas.

El/la facilitador/a deberá anotar los aportes en un papel del rotafolio. 15 minutos.

### **Reflexión final. 5 minutos**

- El concepto de género debe entenderse como una construcción cultural que incluye valores y costumbres de arraigado peso que compromete una posición política en el sistema de representaciones.
- Los movimientos por la reivindicación de los derechos en función del género han logrado el reconocimiento de los derechos de las mujeres en el ámbito de la educación, la salud, el trabajo, etc.; sin embargo todavía quedan muchos caminos que recorrer.
- Todavía los derechos de las mujeres a la formación/educación, a la salud física y mental y al trabajo remunerado, no se reconocen plenamente en la práctica ni de la misma manera, en todos los países de la región.
- Solamente en el marco de la democracia es posible pensar en un cambio de las relaciones de poder entre hombres y mujeres y en políticas encaminadas a la igualdad. La democracia permite la confrontación, la concertación y el diálogo como herramientas fundamentales para el logro de una convivencia en condiciones de equidad.
- El pluralismo y la tolerancia son bases fundamentales de la democracia.

**Objetivo** Entender el concepto de género como una categoría social de análisis y de reflexión, que aporta en dimensiones múltiples: sociales, políticas, económicas y culturales.

**Tema**  **Género y prácticas de vida**

## Primera fase: Referente conceptual

**Duración: 15 minutos**

### El concepto de género

El género es un concepto que tiene sentido en la sociedad moderna y que atraviesa la cultura, la diferencia macho/hembra, masculino/femenino, hombre/mujer se manifiesta en una serie de semejanzas que son parte del mundo cultural y de la vida cotidiana: arriba/abajo, adentro/afuera, frío/caliente.<sup>4</sup> Esta dimensión del género abarca una comprensión del ser social, como el sentido común que norma las prácticas de vida.

El carácter multidimensional del concepto de género se propone porque se reproduce discursiva y prácticamente en y desde distintas dimensiones como lo social, lo simbólico y lo normativo, situación que se amplía también a espacios como la economía y la política.

Se plantea el género como una categoría de análisis, no sólo por su diferencia sexual masculino/femenino, hombre/mujer, sino por la posición que tiene el sujeto de género en la cadena del poder y valoraciones sociales que hacen referencia a la pertenencia étnica, cultural, de clase, la orientación sexual y la pertenencia generacional.

En otras palabras el género es una construcción de sentidos y valores fijados por la sociedad que tienen relación con la escala del poder que hace diferenciaciones para promover y soportar esquemas propios de la autoridad.

En este proceso, el concepto de género posibilitó una lectura diferente de las relaciones entre hombres y mujeres en la sociedad y de entender las características que cada uno/a debe cumplir para ser reconocido/a y aceptado/a en su comunidad; por lo tanto, es una categoría constitutiva de las relaciones sociales.

La construcción de la identidad de género es un proceso constante y sutil, que se inicia al momento en que nacemos y se consolida a lo largo de la vida en la práctica social.

<sup>4</sup> Bourdieu, 2000, citado en "La Participación de las mujeres indígenas en los movimientos sociales, el caso de la participación política de mujeres indígenas en el movimiento zapatista contemporáneo en México. Mágina Millán, INSTRAW, 2007.

No existe una sola definición del concepto, hay una variedad de acepciones que enriquecen el conocimiento y reconocimiento de esta categoría, a pesar de esto, se puede definir el género como una categoría que alude a las diferencias que se adjudican socialmente a hombres y mujeres, y que las sociedades incorporan en su imaginario colectivo de acuerdo a sus necesidades, valores y convenciones. Es un sistema en el que cada sociedad adjudica y reconoce lo femenino y masculino según un perfil aceptado culturalmente.

Por lo tanto, la lectura de género permite reconocer las diferencias entre sexo y género; si bien el sexo de una persona determinará el rol que cumple, es importante analizar las diferencias entre sexo y género para entender las relaciones sociales entre hombres y mujeres en un contexto dado.

Se entiende que el sexo hace referencia a las características biológicas con las que nacemos: el femenino y el masculino; el género alude a las características sociales y culturales que se construyen a lo largo de la vida, que se transforman y difieren según las culturas, la edad, la clase, etc. Estas características pueden modificarse, cambiando así las percepciones que tiene determinada sociedad sobre el ser hombre o mujer.

La herramienta que permite este análisis es la perspectiva de género, que ayuda a reconocer que la masculinidad y la femineidad se construyen a partir de las diferencias biológicas.

La perspectiva de género es un concepto que se refiere a la metodología y a los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, la desigualdad y la exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones sobre los factores de género creando condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género.<sup>5</sup>

## Roles

Los hombres y mujeres cumplen roles que son adjudicados por la sociedad, que se internalizan y asumen a lo largo de su vida, como las tareas y funciones que desarrollan en el colectivo al que pertenecen.

Los roles determinan las formas de participación en los ámbitos público y privado. El ámbito público es el espacio en el que las personas ejercen su ciudadanía, en el que tienen acceso o no al poder político y se realizan como ciudadanas/os. Por el contrario, el ámbito privado es aquél en el que se desarrolla la vida en familia, se reproducen las costumbres, etc.; es el ámbito en el que, tradicionalmente, se han desempeñado las mujeres. En ambos espacios se reproducen las relaciones de género y se consolidan los roles que cada uno/a tiene que cumplir.

A pesar de que la división sexual del trabajo ha sufrido modificaciones significativas, mayormente los roles que cumplen los hombres se desarrollan en el ámbito público, por ejemplo, mantener económicamente el hogar, participar en espacios políticos, partidos, juntas, etc., afortunadamente esto ha ido cambiando, favoreciendo la entrada y participación de las mujeres, en el espacio público.

---

<sup>5</sup> Ley del Instituto Nacional de las Mujeres. Inmujeres, 2001

No obstante, las tareas que han sido asignadas basadas en el género, no son reconocidas de la misma manera. El trabajo doméstico, por ejemplo, que las mujeres desarrollan casi con exclusividad, no cuenta con una remuneración económica, por lo que no se reconoce como trabajo “verdadero” o “productivo”, mientras que el trabajo que realiza el hombre es altamente valorado, en tanto es remunerado.

Estos roles están siendo cada vez más cuestionados, y ha permitido que el espacio público sea compartido por hombres y mujeres, aunque no en igualdad de condiciones. En los últimos años, la irrupción masiva de las mujeres al ámbito laboral ha cambiado el panorama de la vida económica y social de los países.

Sin embargo, la participación de las mujeres en el mundo del trabajo esta atravesada por la asignación social y diferenciada por sexo. La internalización de los estereotipos sobre las capacidades, aparentemente “naturales”, que tienen hombres y mujeres para ejercer una profesión o un oficio, condicionan la elección profesional y las expectativas de cada uno/a. Todo esto se refuerza en el sistema educativo y profesional, la falta de sistemas de orientación ocupacional con enfoque de género permite que no se cuente con opciones diversas para la profesionalización. Una oferta sesgada, así como una práctica docente tradicional, cierran el círculo de la discriminación.

### **Atributos**

El ser hombre o mujer en un determinado contexto desarrolla en cada uno/a maneras de ver, de pensar, de ser y de actuar, las que se identifican como atributos de un género. Por ejemplo, la sensibilidad, atribuida a las mujeres o la fuerza y la racionalidad a los hombres, son adquiridos socialmente y reforzados por la educación, los medios de comunicación y las relaciones interpersonales, etc.

Al nacer e niño o la niña se le atribuyen características diferentes que ejercen una influencia durante toda la vida y condicionan, a hombres y mujeres, a cumplir con este perfil y así obtener la aprobación social, de tal manera, que la mayoría de las personas reconocen estos atributos como si fueran naturales.

### **Estereotipos**

Un estereotipo es una idea preconcebida, que aplicado a la temática que nos ocupa, define las características de cada sexo, es un modelo que se presupone universal y que define los perfiles “ideales” de hombres y mujeres.

También se les denomina estereotipos sexuales, ya que reflejan las creencias populares sobre las actividades, los roles, rasgos, características o atributos que distinguen a los hombres de las mujeres. De este modo, se espera que los niños practiquen más la bicicleta que las niñas, o que éstas sean más ordenadas que los niños. Por otro lado, que la mujer sea sensible, pasiva, débil; mientras que se espera de los hombres que sean fuertes, racionales, insensibles, etc.

Estas ideas preconcebidas se convierten en discriminación cuando el trato que se da a una persona dependiendo de su raza, clase o sexo, está orientado en función de los estereotipos, comparándosele con el modelo preconcebido.

La discriminación afecta a las mujeres por su sexo, por su cultura, por su procedencia étnica, de clase, orientación sexual, etc. Pero existe otro tipo de discriminación que se oculta detrás de ciertas prácticas que, aparentemente, no son discriminatorias: selección de personal en el mercado de trabajo, elección de candidatos varones en puestos de poder, jerarquía dentro de las organizaciones políticas, etc.

## **Segunda fase: Actividad “Ser hombre, ser mujer”**

### **Duración 20 minutos**

1. **Organización** : Se forman grupos, la mitad de los grupos juegan el rol de hombres y la otra mitad de mujeres.
2. **Reflexión en grupo de la información recibida** : Cada grupo debe identificar prácticas o pautas de educación que lo definen como hombres o mujeres en la casa, en la escuela, en el trabajo y otros espacios de la vida.
3. **Enseguida deben analizar** cómo impactan en la vida de hombres y mujeres los atributos que la sociedad espera que cada uno/a cumpla.
4. **Concertar y llegar a** conclusiones para la plenaria.

## **Tercera fase: Conclusiones**

### **Duración: 30 minutos**

#### **Presentación en plenaria del resultado de la actividad**

Cada grupo expone las conclusiones del ejercicio. 20 minutos

#### **Reflexión final. 10 minutos**

- El género como instrumento de lectura y análisis de la realidad permite que veamos a hombres y mujeres como seres situados en una realidad, donde coexisten dos sexos, sobre los que se sobreponen la cultura, la raza, la etnia, etc.

- Esta lectura de las relaciones entre hombres y mujeres, ha permitido analizar las relaciones sociales más allá de la condición biológica.
- La estructura social de género esta presente en todas las instituciones de la vida moderna, de modo tal, que los modelos y las formas de ver la vida se reproducen día a día. La valoración que se da a los diferentes roles y atributos que tienen hombres y mujeres, provocan discriminación y exclusión.
- La discriminación de las mujeres es diferente en cada sociedad; depende de las culturas, de las clases sociales, de las condiciones económicas y sociales etc. De todas maneras, la restricción de la participación de las mujeres en el ámbito público afecta a los derechos humanos y el ejercicio pleno de su ciudadanía.
- Esta discriminación afecta tanto a hombres como a mujeres, ambos pierden la posibilidad de desarrollarse plenamente; a los hombres los obliga a actuar racionalmente, sin mostrar ningún sentimiento que significaría debilidad. A las mujeres les resta autonomía y capacidad para participar en la vida social, política y económica de su comunidad, etc.
- Esta lectura desde el género, nos permite cambiar nuestra manera de pensar, e identificar los obstáculos que impiden un desarrollo igualitario entre hombres y mujeres.



Entender el concepto de género como una categoría social de análisis y de reflexión, que aporta en dimensiones múltiples: sociales, políticas, económicas y culturales.



**División sexual del trabajo**

## Primera fase: Referente conceptual

**Duración: 15 minutos**

### Trabajo e igualdad de oportunidades

En la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, se proclama que “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias del trabajo y a la protección contra el desempleo”.<sup>6</sup> La Organización Internacional del Trabajo (OIT), desde su fundación, ha propuesto diferentes convenios en materia de derechos de las mujeres trabajadoras; en los primeros años, el foco estaba en la “protección”, poco a poco las propuestas fueron evolucionando hacia la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, el derecho al trabajo digno, a la formación profesional y a la educación, a lo largo de la vida.

La igualdad de oportunidades en el trabajo<sup>7</sup> es una condición y un requisito de la democracia y del desarrollo de las sociedades. Tomar en cuenta esta declaración implica el desarrollo de estrategias integrales, que permitan no solo el desarrollo de competencias profesionales en las mujeres, sino también acciones dirigidas a reducir las brechas y las diferencias salariales, flexibilizar el empleo, protección a la maternidad, seguridad social, protección contra el acoso sexual y medidas de acción positiva para su inserción al mundo laboral; todo ello en igualdad de condiciones.

### Trabajo en el ámbito privado y publico

En los últimos 50 años, un fenómeno que ha cambiado el panorama económico y social de nuestros países, en mayor medida en las áreas urbanas, fue el ingreso masivo de las mujeres al ámbito laboral, el cual no se dio en igualdad de condiciones con los hombres, ya que los requisitos y las exigencias son diferentes según el sexo.

Por otra parte, numerosos estudios muestran que existe una tendencia a que la mayoría de las mujeres que se insertan en el mercado de trabajo, se vinculan a actividades que tienen que ver con su experiencia en el ámbito privado, respondiendo a la tradicional división sexual del trabajo.

<sup>6</sup> La organización Internacional del Trabajo y los derechos de las trabajadoras. OIT. Oficina Ginebra. 1994.

<sup>7</sup> Igualdad de oportunidades es un concepto utilizado por muchas autoras que trabajan en el tema de género. Para mayor información ver Formujer Igualdad y oportunidades en [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

Históricamente, la división sexual de trabajo, ha asignado a las mujeres el trabajo reproductivo, el que se realiza en el hogar y tiene que ver con la supervivencia, con las necesidades y demandas de hombres y mujeres por alimentos, cuidado de la salud, atención, afecto, etc., para su desarrollo como seres humanos. Mientras que, el trabajo “productivo”, aquel que se desarrolla en el ámbito público y que es reconocido con un beneficio económico, un salario, honorario o compensación económica, ha sido asignado a los varones.

Evidentemente que el peso de las tradiciones es significativo, cuando las mujeres salen al ámbito laboral, la mayoría de las ocupaciones en las que se concentran tienen que ver con la prolongación de su rol reproductivo, el grueso del empleo femenino se concentra en los servicios, el comercio, servicios de salud, educativos y en el sector informal, ocupaciones con menor valoración en el mercado de trabajo.

Uno de los fenómenos más impactantes de las dos últimas décadas es el aumento de la población femenina económicamente activa, fenómeno que implica un conjunto de transformaciones culturales, sociales y económicas que se presenta junto con las tasas de desempleo mayores para las mujeres, tanto en América Latina como en el Caribe.

Un análisis de los cambios ocurridos en los últimos años en el ámbito laboral muestra que <sup>8</sup>: “el empleo se privatizó (95 de cada 100 nuevos puestos se generaron en el sector privado); la demanda de trabajadores/as –especialmente de los no calificados– en el sector formal ha disminuido fuertemente; la terciarización, informalización y la creciente precariedad sigue aumentando: de cada 100 nuevos empleos, 83 se generaron en el sector terciario y 55 carecen de protección social; la participación femenina en la fuerza de trabajo se acerca fuertemente a la masculina.” <sup>9</sup> Pudiera agregarse, que la aproximación se da en términos cuantitativos, pero no necesariamente en el logro de la igualdad de condiciones, en este ámbito.

El creciente ingreso de las mujeres al mercado de trabajo se caracteriza por la concentración en los empleos precarios, mal remunerados y de baja productividad, siendo que la mayor proporción de mujeres en empleos de baja productividad en las zonas urbanas es mayor que la de los hombres <sup>10</sup>

## Segunda fase:

### ¿Ocupaciones femeninas y masculinas?

**Duración: 30 minutos**

<sup>8</sup> OIT. *Panorama Laboral 2000. América Latina y el Caribe*. OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2000

<sup>9</sup> Empleabilidad, competencias y género: Desafíos y oportunidades para una política de formación. Sara Silveira. CINTERFOR OIT.

<sup>10</sup> Objetivos del Desarrollo del Milenio: Una mirada desde América Latina y el Caribe, 2006 CEPAL, OITFAO, PNUD, UNESCO, OPS, PNUMA, UNFPA, PMA, UN HABITAT Y UNIFEM

1. **Organización:** grupos de 5 personas. Elección de una relatora y una moderadora. Explique al grupo en que consiste el ejercicio y cuales son las modalidades de trabajo. 5 minutos.
2. **Cada grupo reflexiona sobre el tema expuesto:** ¿Como eligió su trabajo? ¿Tiene referentes familiares que trabajan en este sector ocupacional? ¿Tuvo la oportunidad de acceder a algún tipo de orientación vocacional o profesional? 5 minutos.
3. **Cada grupo debe elaborar un ejemplo de vida** de una persona hombre o mujer y reflexionar desde su experiencia: ¿qué es lo que determina que un hombre o una mujer elija y acceda a un determinado trabajo? 15 minutos
4. **Llegar a acuerdos y prepararse para la exposición.** 5 minutos

## Tercera fase: Conclusiones

### Duración: 25 minutos

#### Presentación en plenaria del resultado de la actividad

Se presentan las conclusiones y acuerdos. 20 minutos

#### Reflexión final. 5 minutos

- La mayoría de los países de América Latina ratificaron los Convenios sobre el derecho al trabajo sin embargo, todavía es necesario desarrollar estrategias que permitan pasar del compromiso a la práctica.
- La inserción laboral masiva de las mujeres muestra la necesidad de democratizar el espacio privado; esto quiere decir que los hombres y las mujeres se hagan cargo de la reproducción en condiciones equitativas.
- La mayoría de los puestos de trabajo donde se encuentran las mujeres son informales, con un alto riesgo de inseguridad social e inestabilidad laboral. Según la OIT,<sup>11</sup> en América latina, 95 de cada 100 empleos son generados en el sector privado, y más del 80% son generados por el sector informal; el 83% corresponden a lo servicios o el comercio, que es donde se encuentran las mujeres.

---

<sup>11</sup> OIT, panorama laboral 2000, Latinoamérica y el Caribe, 2000.

## EVALUACIÓN DEL MÓDULO

El objetivo de la evaluación del módulo es valorar en qué medida las participantes han asimilado las temáticas que se abordaron, así como identificar diferencias entre la percepción de hombres y mujeres sobre los temas discutidos.

### EVALUACIÓN MÓDULO I

**Nombre participante:**

**Organización o institución a la que pertenece:**

**Estado:**

**Municipio:**

**Fecha:**

Módulos Preguntas	Respuesta y valoración	Observaciones Temas adicionales que le interesa subrayar. Qué falta, qué sobra.
<b>Módulo 1</b>		
¿Cree usted que el enfoque de género aporta en la gestión política de las mujeres en los gobiernos municipales? ¿Por qué?		
¿Cómo utilizaría usted en su vida profesional y política estos preceptos o conceptos?		
Califique el grado de satisfacción entre expectativas y resultado.	Satisfecha: Medianamente satisfecha: No satisfecha:	

# Modulo II

## El género en la cadena del poder

### Unidades

#### El derecho a tener derechos

### Objetivo

Desarrollar en las participantes conocimientos, herramientas y reflexiones sobre los derechos ciudadanos de las mujeres, como plataforma para fortalecer su participación en el sistema político de representación.

Las transformaciones en los sistemas democráticos de América Latina, originadas por las crecientes demandas insatisfechas de las comunidades y de los movimientos sociales, han redefinido las atribuciones y límites de la ciudadanía; así también, han impactado en la gestión de las instituciones públicas y privadas, exigiendo la participación de nuevos actores sociales en el desarrollo. Este proceso apunta a apoyar el funcionamiento de sistemas económicos eficientes, abiertos y competitivos, basados en el compromiso gubernamental y la participación social equitativa.

Estos desafíos son el marco para generar, en las participantes, una serie de reflexiones sobre la composición del nuevo paradigma de gobernabilidad local, proceso que demanda potenciar las capacidades de gestión y ejercicio político de las mujeres, en igualdad de condiciones.

### Duración



Aproximadamente  
13 horas y 30 minutos

### Orientaciones generales para el desarrollo del módulo

En este módulo se desarrollan conceptos fundamentales para entender la importancia de la participación política de las mujeres. Asimismo, proporciona datos sobre la situación actual de las mujeres.

Este módulo se ha concebido como intermedio e introductorio al último módulo (IV) de la Guía, en el cual se desarrollarán competencias para la utilización de instrumentos de incidencia política.

Es importante rescatar la experiencia que tienen las participantes en relación a la participación política, por lo que los espacios de diálogo se convierten en ámbitos fundamentales de la interacción y la reflexión. Es importante puntualizar las experiencias diferenciadas, en el campo político, de hombres y mujeres, las cuales deben actuar como catalizadores de la discusión, a fin de lograr aprendizajes que surgen de la realidad y la experiencia de las personas que actúan en el campo político y/o en la gestión municipal local.

### Competencias a desarrollar

Una vez finalizado el módulo las participantes:

Manejarán las herramientas necesarias para el análisis del desarrollo y evolución del concepto de ciudadanía y participación política.

Estarán en condiciones de identificar y reflexionar sobre las conquistas de las mujeres en el escenario político.

Contarán con el conocimiento adecuado para analizar los obstáculos para ampliar la participación política de las mujeres.

Podrán identificar y examinar las nuevas exigencias para el desarrollo de la gobernabilidad local.

Manejarán las herramientas requeridas para la planificación participativa municipal.

**Objetivo** Entender el ejercicio pleno de la ciudadanía como una estrategia política de articulación frente al Estado y como una condición para el desarrollo del sistema político.

**Tema** **I** **Ciudadanía y paridad democrática**

## Primera fase: Referente conceptual

**Duración: 10 minutos**

Una de las condiciones básicas para que se cumplan los preceptos de la declaración de derechos, es la existencia de un sistema democrático para el desarrollo de las sociedades. El concepto clásico de democracia alude al gobierno del pueblo y para el pueblo, donde es la comunidad la que elige a su gobierno mediante el voto popular.

La democracia moderna exige el cumplimiento de algunos requisitos, como: la participación, las oportunidades para decidir quién gobierna, y el establecimiento de mecanismos de control social sobre las decisiones de los/as representantes políticos.

El concepto de democracia esta enraizado en la historia de los países de América Latina y se vincula directamente con la voluntad de la mayoría para delegar el poder en sus representantes, procurando una convivencia social, participativa y solidaria.

Sin embargo, la escasa participación de las mujeres en la representación política es uno de los temas centrales de la democracia contemporánea, orientando la discusión a la “democracia paritaria”, para lograr una participación equilibrada entre hombres y mujeres en la toma de decisiones, como factor de cohesión social.

La democracia paritaria es más que una propuesta de participación equilibrada de mujeres y hombres en los procesos de decisión y ha ido cobrando fuerza como postulación del tejido social para compartir responsabilidades, tanto en el ámbito público, como en el privado – doméstico.

El debate sobre la democracia paritaria ha replanteado las reglas de la democracia representativa, articulando las relaciones entre sexo y poder. Bajo esta influencia<sup>13</sup>, el proceso hacia la paridad cobra vida en el momento en que la diferencia sexual se convierte en una categoría política para excluir a las mujeres, teniendo en cuenta que representan a la mitad de la población.

Otro concepto a considerar es el de pluralismo, asociado a la democracia y a los derechos, que exige reconocer que existen distintas maneras de ver y de pensar, incluso de dirigir a un grupo o

<sup>13</sup> María Teresa Gallego, 2004

gobierno; la diversidad de concepciones y el reconocimiento de ellas hace a la pluralidad, la cual debe ser reconocida desde la práctica de ciudadanía.

### Ciudadanía

La teoría democrática liberal ha trabajado el concepto de ciudadanía como una estrategia orientada a lograr la igualdad de derechos de los/as ciudadanos/as frente al Estado (Locke). La ciudadanía implica el acceso a los derechos políticos, su valor político está conceptualmente ligado a la esfera pública y por ende limitado espacialmente. Por esto, alcanzar la ciudadanía significa participar, tener acceso al sistema político a través de procedimientos como el voto.

El enfoque emergente sobre ciudadanía se concentra en el papel que juegan los individuos en su contexto como sujetos de obligaciones y derechos en relación al desarrollo. Por otro lado, la visión moderna del desarrollo alude directamente a cómo se ejerce el poder, su distribución y cómo participan los distintos grupos y comunidades. En este contexto, se tiene un enfoque de ciudadanía relacionado al papel que juegan los sujetos frente al poder del Estado, en relación a los proyectos que éste administra.

La evolución de la democracia en el último siglo redefinió los límites y las posibilidades de la ciudadanía, favoreciendo la intervención de los movimientos sociales que exigían la atención y repuesta a sus demandas, modificando de esta manera la línea divisoria entre excluidos e incluidos.

Sin embargo, la evidente crisis por la que atraviesan los sistemas de representación en Latinoamérica, exigen la revalorización de la democracia a partir de:

- la inclusión de las mal llamadas “minorías” étnicas, la inclusión real de las mujeres para lograr un equilibrio de género en la plataforma democrática;
- la articulación entre sectores de la sociedad civil y las instancias concentradas y desconcentradas del Estado;
- la desmonopolización político-partidaria;
- las condiciones igualitarias de vida entre hombres y mujeres, entre ricos y pobres, entre indígenas y no indígenas, etc.;
- la valoración del mandato del voto popular, promoviendo la participación plena de la ciudadanía en asuntos de interés local y nacional; y
- la creación de mecanismos alternativos de participación como son el referéndum, la revocación de mandato y la iniciativa popular. Además de la creación de mecanismos de control ciudadano en la gestión de los recursos públicos.

En este nuevo escenario de apelaciones y demandas, tanto para gobernantes como gobernados/as, las organizaciones, instituciones y/o movimientos de mujeres, incorporan en el discurso político y en el debate, la necesidad de incluirlas en los espacios de representación popular. Además, se coloca con fuerza la necesidad del control ciudadano en la gestión del poder nacional y local.

Por otra parte, el esfuerzo de las mujeres de ejercer su derecho a la participación política, ha requerido de la construcción de alianzas entre hombres y mujeres, como un paso fundamental para acortar las brechas generadas por la inequidad, en el marco de la democracia.

A partir de los 90's, una de las principales conquistas de los movimientos y organizaciones de mujeres en Latinoamérica, fue lograr que, tanto los organismos internacionales, como las representaciones nacionales/locales, incluyan en sus agendas el tema de equidad en los espacios de representación y decisión. La tarea demandó la puesta en marcha de estrategias diversas de inclusión con y entre los partidos políticos, con las organizaciones de base, los organismos no gubernamentales, el empresariado y con las comunidades étnicas históricamente marginadas.

La ampliación del concepto de ciudadanía y de sus múltiples dimensiones abarca el análisis de la relación entre miembros de una comunidad política (organizada o no) y su institucionalidad o Estado, fundamentalmente, porque no hay derechos y obligaciones sin institucionalidad estatal y sin sujetos sociales de esos derechos.

Es imprescindible abordar el concepto de ciudadanía plena, por ser incluyente y porque implica la demanda de acciones para su cumplimiento. En este sentido, la ciudadanía plena en democracia es la capacidad de las sociedades para desarrollar políticas públicas inclusivas, garantizando derechos y promoviendo deberes en aquellas comunidades habitualmente marginadas. Sin embargo, esto demanda desarrollar y potenciar las capacidades organizativas y gerenciales de la ciudadanía en su calidad de sociedad civil.

Como se verá a lo largo de la Guía, el desarrollo de competencias individuales y colectivas de las mujeres es una condición de base para pasar de la mención formal a la práctica real. Asimismo, el ejercicio de la ciudadanía plena requiere de la intervención y transformación del contexto específico donde se producen las inequidades, mediante estrategias conjuntas entre la sociedad civil y el Estado.

## **Segunda fase: Actividad “Ciudadanía y equidad”**

### **Duración: 35 minutos**

1. **Organización del trabajo:** organice en grupos a las participantes. 5 minutos.
2. **Diálogo interno:** los grupos reflexionan internamente sobre la información recibida. 10 minutos.
3. **Realización de la actividad:** cada grupo responde en forma escrita las siguientes preguntas. 20 minutos.

### Preguntas

- i. Desde su experiencia ¿cuáles son los principales obstáculos para el ejercicio ciudadano de las mujeres en este país? Los obstáculos pueden ser políticos, económicos, culturales, etc.
- ii. ¿Cómo se podrían superar estos obstáculos?

## Tercera fase: Conclusiones

### Duración: 15 minutos

#### Presentación en plenaria de los resultados de la actividad. 10 minutos

Elija a una representante de cada grupo para que exponga los resultados de su trabajo

#### Reflexión final 5 minutos

- En síntesis: uno de los principales retos, para defender la democracia en Latinoamérica, es promover el derecho y fortalecer el ejercicio ciudadano como una estrategia política en articulación con el Estado, como un proceso continuo y paulatino, que gravitará en la ampliación y legitimación del sistema político.
- Indudablemente, el ejercicio ciudadano es la base de sustento de los procesos democráticos; sin embargo, existen escollos evidentes para que algunos grupos, tradicionalmente marginados – como las etnias y las mujeres – ejerzan este derecho, elementalmente democrático.
- Uno de los retos para potenciar el liderazgo político de las mujeres radica en la apropiación de mecanismos y creación de espacios para el ejercicio ciudadano:
  - Consulta directa: referéndum, audiencias públicas, y otros
  - Planificación participativa: formulación y desarrollo de planes municipales
  - Capacidad de organización y gerencia de la sociedad civil



**Objetivo** Entender el ejercicio de la ciudadanía como una estrategia política de articulación frente al Estado y como una condición para el desarrollo de la democracia y el mantenimiento del sistema político

**Tema**



**La autonomía como base de la ciudadanía**

### Primera fase: Referente conceptual

**Duración: 5 minutos**

Como vimos en la primera parte de este módulo, la ciudadanía se expresa en el espacio público (partidos políticos, organizaciones de base, gremiales, comunales y otros); espacios que pueden o no favorecer la participación ciudadana de hombres y mujeres, dependiendo el grado de democracia y de intervención política que los caracterice.

La posibilidad de que las personas decidan el rumbo de su vida y la de su comunidad, que se sientan libres de tomar decisiones a partir del reconocimiento de su identidad, de su potencial y limitaciones, tiene que ver con su capacidad y posibilidad de optar por medidas para su desarrollo y el de su comunidad, fortaleciendo **la autonomía, la autogestión y la autodeterminación.**

Posibilitar el ejercicio de la autonomía, exige de la sociedad y de sus instituciones la valoración y reconocimiento de las potencialidades y capacidades de hombres y mujeres. Con lo que, el desafío se focaliza en definir su propio proyecto de vida y el de su comunidad. En este sentido, la autonomía facilita los procesos de empoderamiento de las mujeres, tanto a nivel individual como colectivo, acortando las brechas de inequidad en el ámbito de las oportunidades.

Ahora bien, para lograrlo las mujeres necesitan: i) fortalecer su identidad (genérica, cultural, generacional, étnica, etc.) y ii) potenciar y fortalecer su autoestima y capacidades.

Esto les permitirá afrontar los factores históricos y sociales que han impedido la construcción y desarrollo de la autonomía, como son las relaciones entre hombres y mujeres, las relaciones de producción y los estereotipos y roles de género que determinan lo que somos o debemos ser.

Si bien cada persona está condicionada por el contexto particular donde vive, no menos cierto es que puede desarrollar la capacidad para reflexionar sobre sus condiciones, reconocer y ejercer sus derechos fundamentales para la participación y decidir sobre el destino de su comunidad.

## Segunda fase: Actividad “Militancia política”

### Duración: 35 minutos

1. **Organización del trabajo:** organice 2 grupos diferentes. 5 minutos.
2. **Diálogo interno:** los grupos reflexionan internamente sobre aspectos relevantes de la información recibida. 10 minutos.
3. **Realización de la actividad:** Un grupo elabora una historia sobre un hombre; y el segundo grupo, sobre una mujer; en ambos casos de mediana edad, casados, con tres hijos/as y que acaban de enrolarse en un partido político. La actividad consiste en describir ¿cuáles son las primeras acciones que cada uno/a realiza en el partido, y cómo se sienten y desempeñan en el espacio de la militancia político-partidaria? 20 minutos.

## Tercera fase: Conclusiones

### Duración: 15 minutos

#### Presentación en plenaria de los resultados de la actividad. 10 minutos.

Promueva la discusión en plenaria; si existen diferencias entre las estrategias y actitudes entre los hombres y las mujeres, resáltelas. ¿Cómo se posicionan hombres y mujeres?, ¿Qué dificultades o apoyos encuentran en el espacio partidario? y finalmente, ¿Cómo las solucionaron?, ¿Alguna de las situaciones identificadas limitan la autonomía de la persona y/o de las colectividades?

#### Reflexión final. 5 minutos.

- Por lo tanto, es importante que las personas sean capaces de reconocerse a sí mismas, de fortalecer su autoestima, y diseñar su proyecto de vida evaluando sus condiciones, sus potenciales y sus limitaciones para poder actuar principalmente en espacios políticos.
- La autonomía ciudadana es uno de los elementos más importantes para el desarrollo y ejercicio de la ciudadanía plena; demanda el conocimiento de los derechos y deberes de las personas en relación a las exigencias particulares del contexto socio-político en el que vive.



**Objetivo**

Entender el ejercicio de la ciudadanía como una estrategia política de articulación frente al Estado y como una condición para el desarrollo de la democracia y el mantenimiento del sistema político

**Tema**



**Control social**

## **Primera fase: Referente conceptual**

### **Duración: 5 minutos**

El control social es un derecho y a la vez es un deber, el cual adquieren las personas en democracia. El control social permite acompañar y vigilar la gestión pública, analizar los resultados y la consecución de los objetivos planteados por la agenda gubernamental.

El Estado tiene la obligación de garantizar este ejercicio, de modo tal que los/as ciudadanos/as puedan conocer las decisiones que se toman respecto a la gestión de los recursos públicos. Una práctica continua de control social, permite desarrollar una nueva cultura de la gestión pública y del ejercicio ciudadano.

Esto es posible en Estados preocupados por abrir espacios de debate y concertación público sobre los asuntos de orden social económico y político de una comunidad. El control social se constituye en una nueva manera de interrelación entre el Estado y la sociedad civil, es un mecanismo que pretende enfrentar los altos niveles de corrupción que caracterizan a la mayoría de los gobiernos de la región.

El ejercicio permanente de control y vigilancia social, debe asegurar la representación de los diferentes grupos y comunidades de una sociedad, su presencia y/o vigilancia en tareas de seguimiento y fiscalización, así como en el desarrollo de competencias y capacidades ciudadanas para el seguimiento de la gestión estatal.

La ciudadanía, en este esquema, puede intervenir en la toma de decisiones que afecta a la sociedad, asegurar el uso racional de los recursos, la equidad entre territorios, comunidades, individuos, grupos sociales, etc. Así también, proponer el desarrollo de proyectos que apunten a responder a las necesidades sociales y políticas de cada sector de la sociedad.

No obstante a las bondades señaladas del control social, es necesario cuestionar hasta qué punto y en qué instancias del poder centralizado y/o descentralizado existen resultados sobre el desarrollo de estos mecanismos de participación democrática, y cuáles son las recomendaciones para continuar con su perfeccionamiento.

## Segunda fase: Actividad “Controlando la gestión local”

**Duración: 25 minutos**

1. **Organización del trabajo en plenaria.**
2. **Diálogo interno:** reflexión sobre los contenidos expuestos. 10 minutos.
3. **Realización de la actividad:** solicite a las participantes que expongan ejemplos concretos sobre el tema; pregunte si conocen mecanismos de “control municipal”, si les parece importante que en otro tipo de organizaciones sociales incorporen esta herramienta, y ¿por qué? 15 minutos.

## Tercera fase: Conclusiones

**Duración: 15 minutos**

**Presentación en plenaria de los resultados de la actividad. 10 minutos.**

**Reflexión final. 5 minutos.**

- A través del mecanismo de control social se garantiza la inclusión y participación ciudadana en temas de interés colectivo, referidos a la gestión y administración de los recursos públicos desde las instancias estatales.
- El Estado debe certificar el suministro de información veraz y oportuna, y facilitar la capacitación de la población en temas de gestión como parte de una política pública de largo plazo; certificar y facilitar a fin de calificar la intervención ciudadana en temas de acompañamiento y control de la gestión pública como un bien común.

# Modulo III

**La representación de las mujeres en lo local, vía el voto popular**

## Unidades

- 1 Mujeres, política y poder**
- 2 Liderazgo político de ellas**
- 3 Desde lo local**

## Objetivo

Dotar a las participantes de las herramientas conceptuales y prácticas para el manejo de escenario político y su rol en el marco del mismo.

## Orientaciones generales para el desarrollo del módulo

En el módulo se desarrollan conceptos fundamentales para entender la importancia de la participación política de las mujeres, asimismo proporciona datos sobre la situación actual de las mujeres. Este es un módulo preparatorio para el último módulo (IV) de la guía, en el cual se deberán desarrollar competencias para la utilización de instrumentos de intervención política.

En este modulo, los espacios de diálogo se convierten en ámbitos fundamentales de la interacción y la reflexión. Es importante puntualizar las experiencias diferenciadas en el campo político y en lo local, de hombres y mujeres. Poder identificar estas diferencias contribuye al aprendizaje de la realidad en la cual se interactúa.

## Duración



Aproximadamente  
6 horas y 20 minutos

## Competencias a desarrollar

Una vez finalizado el módulo las participantes:

- Manejarán, de forma más precisa, los conceptos sobre política y poder, desde una perspectiva de género
- Fortalecerán la estructura y contenido del liderazgo político femenino
- Analizaran los obstáculos para ampliar la participación política de las mujeres
- Manejarán el concepto de mecanismos de discriminación positiva: Ley de cuotas



Conocer los mecanismos que facilitan la participación de las mujeres en los espacios electivos de representación y analizar los dispositivos que amplían y califican su intervención política.



## Primera fase: Referente conceptual

### Duración: 5 minutos

“La alta política es un concepto generizado porque establece su importancia crucial y su poder público – las razones de su autoridad superior – precisamente en la exclusión de las mujeres en ese ámbito.” Joan Scout, 1977.

La participación política no solamente alude al ejercicio electoral y a la incidencia en la política gubernamental, sino también al desarrollo de acciones dirigidas a transformar la sociedad, la constitución y fortalecimiento de capacidades de los individuos y grupos para su empoderamiento.

La existencia de espacios socialmente establecidos tiene influencia en actitudes, valores, capacidades y motivaciones afectando en la forma, orientación e ímpetu de la participación política tanto de hombres como de mujeres, así como de distintos grupos sociales y étnicos.

La participación política es la capacidad e iniciativa de promover una acción colectiva en busca de transformaciones en el marco del poder social y está, íntimamente, ligada al concepto de poder, siendo, históricamente, de dominio masculino, lo que ha permitido que funcione como una forma de discriminación hacia las mujeres, incidiendo en las relaciones de poder entre ambos géneros.

Muchos estudios han identificado una diversidad de factores que influyen en la participación política de las mujeres: la familia, los roles sociales, la escuela, los medios masivos de comunicación, el espacio laboral y las redes sociales y familiares, contribuyendo a ampliar las condiciones de desigualdad en que participan mujeres y hombres en el espacio político, en la mayoría de los casos.

Lo expuesto lleva a identificar como una necesidad el análisis de conceptos vitales en el contexto abordado.

### Poder

“El poder es la probabilidad de que un actor, involucrado en una relación social, pueda imponer su voluntad, mientras que la autoridad consiste en la probabilidad de que una orden dada sea ejecutada”. (Dahrendorf, R., 1972).

El concepto de poder hace referencia a la capacidad que tienen las personas de lograr, sobre otros individuos, los resultados perseguidos. En otras palabras, la noción de poder está vinculada a la relación social entre individuos y/o grupos sociales.

En este sentido, el poder se define como *las relaciones entre personas o instituciones, que se construyen a través de la interacción social y que cobran valoración y reconocimiento social, político, económico y cultural.*

### Formas de poder

- **El poder sobre:** La capacidad de influenciar a una persona para que haga lo que yo deseo, a través de la coacción, el chantaje o la manipulación.
- **El poder para:** Permite controlar y manejar una situación según tus necesidades. Es la capacidad para resolver un problema, entender un trabajo o aprender una nueva habilidad.
- **El poder con:** Se refiere a lo que logras cuando trabajas con otras personas en un grupo y con el esfuerzo y con el trabajo de todas alcanzan lo que se proponen.
- **El poder interno:** Es una fuerza que existe dentro de ti. Las fuentes de este poder son la auto-aceptación y el auto-respeto. Este poder sólo te lo puedes dar a ti misma/o.

### Empoderamiento

- Proceso mediante el cual las personas ganan creciente poder y seguridad personal.
- Involucra la toma de conciencia, la construcción de la confianza y la ampliación de las opciones y oportunidades.
- Su objetivo es la transformación de las relaciones desiguales de poder entre los sexos.
- La capacidad individual o grupal de las mujeres para resistir o enfrentar la imposición arbitraria de control sobre sus conductas o la violación de sus derechos.
- Las mujeres se empoderan cuando adquieren control sobre sus vidas.

### Revisando la Ley de Cuota

A partir de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW-1979) y la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995), organizadas por las Naciones Unidas, los gobiernos de la región se comprometen a instaurar el sistema de cuota<sup>14</sup> de participación femenina, como uno de los principales mecanismos para promover la participación de las mujeres en el campo político, a fin de reducir la asimetría de género en el sistema político de representación.

---

<sup>14</sup> Participación porcentual obligatoria de mujeres en los partidos políticos.

En la mayoría de los países latinoamericanos, las estrategias de los partidos políticos para conquistar el voto femenino y la inclusión de las mujeres en las listas de candidatos/as a cargos de representación, apoyaron el proceso impulsado por el movimiento de mujeres para la adopción de la *Ley de Cuota*<sup>15</sup> por los Estados, cuya finalidad es garantizar la presencia de las mujeres en las elecciones populares, en un porcentaje determinado.

Si bien los porcentajes de participación de mujeres, en espacios electivos de representación, han incrementado en los países que han asumido la cuota como mecanismo para el logro de la equidad de género, no es menos cierto, que se está lejos de lograr una paridad democrática.

La siguiente tabla muestra los resultados de la aplicación de la Ley de Cuota en los países latinoamericanos.

### Resultados de la Aplicación de las Cuotas en América Latina para las Cámara Baja y Cámara Alta<sup>16</sup>

Región/País	Elecciones	Cuota	% Diputadas	% Senadoras
Argentina	Oct. 2005	30%	35	43.1
Chile	Dic. 2005		15	5.3
Uruguay	Nov 2004		11.1	9.7
Paraguay	Abr. 2003	20%	10	8.9
Brasil	Oct.2006	30%	8.8	12.3
Bolivia*	Dic 2005	30%	16.9	3.7
México	Jul 2006	30%	22.6	17.2
Colombia	Mar 2006		8.4	11.8
Haití	Feb 2006	30%	4.1	13.3
República Dominicana*	May 2006	33%	19.6	6.2
Perú	Abr 2006	25%	29.2	Unicameral
Ecuador	May 2006	20/30%	25	Unicameral
Venezuela	Dic 2005		18	Unicameral
Costa Rica	Feb 2006	40%	38.6	Unicameral
El Salvador	Mar 2006		16.7	Unicameral

<sup>15</sup> Destina un número o porcentaje determinado para ambos sexos en los partidos políticos, a través de normas estatutarias y en el Estado por la vía de la legislación electoral.

<sup>16</sup> Experiencias latinoamericana en mecanismos de cuota a favor de la participación política de las mujeres, INSTRAW, 2006.

Guatemala	Nov 2003		8.2	Unicameral
Honduras	Nov 2005		23.4	Unicameral
Nicaragua	Nov 2006		15.2	Unicameral
Panamá	May 2004	30%	16.7	Unicameral
<b>Promedio</b>			<b>17.84%</b>	<b>13.2%</b>
* La cuota sólo se aplica para la Cámara Baja. En el caso de Bolivia, la sucesión de las candidaturas es diferenciada. Cámara de Diputados una de cada tres postulaciones debe ser mujer. Senado: una mujer de cada cuatro postulaciones.				

Fuente: Women in National Parliaments / January 2007

Es importante señalar que, la adopción del mecanismo de cuota es resultado, fundamentalmente, de la presión del movimiento de mujeres y de los grupos feministas, además de las parlamentarias. Sin duda, el impulso dado al tema es resultado de la constancia de asociaciones de mujeres y de parlamentarias bizarras y pioneras.

Como resultado de la aplicación de la cuota, se ha logrado hasta la fecha el 20% de la representación en cargos nacionales como son la **Cámara de Diputados (17.84%)** y la **Cámara de Senadores (13.2%)** en la región latinoamericana.

En los países donde se implementa el sistema de cuotas, los niveles de representación de las mujeres en los órganos legislativos han logrado el 15.8% del total de participación.

El efecto real del cumplimiento de la Ley de Cuota no es automático, pese a su carácter de obligatoriedad, ya que todavía existen resistencias al interior de los partidos políticos y de las agrupaciones ciudadanas para su cumplimiento.

## Segunda fase: Actividad “Carrera entre desiguales”

### Duración: 35 minutos

- 1. Organización del trabajo en plenaria** explique las características de la dinámica.  
5 minutos.
- 2. Diálogo interno:** reflexión sobre los contenidos expuestos.10 minutos.
- 3. Realización de la actividad:** Solicite a dos personas que pasen al frente para competir en una carrera. A una pídale que levante una silla, se cuelgue una cartera y coloque una carpeta, libros o cualquier objeto pesado al interior de la cartera; la segunda contendiente correrá sin ninguna carga. Ambas deberán salir de la misma línea de partida y dar una vuelta completa por el salón hasta llegar a una meta imaginaria, previamente establecida.

Una vez finalizado el ejercicio, analice en grupo ¿qué pasó, a cuál le costo más y por qué? Reflexión: Por más que dos personas salgan de la misma meta, si sus condiciones de inicio no son las mismas, a una le costara más que a la otra. 20 minutos.

## **Tercera fase: Conclusiones**

### **Duración: 15 minutos**

#### **Presentación en plenaria de los resultados de la actividad. 10 minutos.**

El ejercicio debe dejar en claro que la variable “condiciones” impacta de manera paralela a la variable “oportunidades”.

#### **Reflexión final. 5 minutos.**

- Si bien existen significativos avances en la participación política de las mujeres, todavía son insuficientes para lograr la igualdad de género en los espacios de elección popular, debido, principalmente, a las condiciones y oportunidades entre hombres y mujeres en la intervención política.
- Todavía existen problemas al interior de los partidos políticos para garantizar la plena aplicación de la cuota; no obstante, la intervención de las mujeres en las estructuras político partidarias es creciente.
- Es importante reconocer que la experiencia acumulada por los hombres en el campo público, las capacidades diferenciadas de hombres y mujeres en el espacio político, y los estereotipos de género, son factores que determinan, en gran medida, la participación política de las mujeres.
- Es necesario que las mujeres garanticen la aplicación de los mecanismos de cuotas al interior de las estructuras de los partidos políticos, a fin de lograr mejor posición en las listas para la representación electiva.



Conocer los mecanismos que facilitan la participación de las mujeres en los espacios electivos de representación y analizar los dispositivos que amplían y califican su intervención política.



## Primera fase: Referente conceptual

### Duración: 5 minutos

Pese a los avances logrados, los datos nos muestran que todavía no se registra un número suficiente de mujeres en cargos electivos de decisión popular: desde la Presidencia de la República hasta las alcaldías, pasando por gubernaturas, diputaciones, senadurías, cargos administrativos y judiciales.

Es necesario señalar, de igual manera, que no basta tampoco con la sola presencia de las mujeres en los espacios de toma de decisión, es de vital importancia el que las mismas representen los puntos de agenda de las mujeres, lo que Alejandra Massolo indica: “Sin embargo, no puede establecerse una relación directamente proporcional o un vínculo automático entre presencia política de género y desarrollo de las condiciones de vida de las mujeres”.<sup>17</sup>

### Municipios

En América Latina la descentralización tiene carácter municipalista, los gobiernos municipales tienen como base el modelo español, compuesto por dos órganos de gobierno y administración: el ejecutivo (alcalde, intendente, prefeito (Brasil), presidente municipal, síndico) y el deliberativo (cabildo, concejo, cámara capitular).

**La descentralización, como medida para la modernización del Estado nacional, no fue un tema prioritario en la agenda de los movimientos y organizaciones de mujeres latinoamericanas,** y prácticamente, no participaron en los debates para discutir la orientación de las reformas del Estado relativas a la descentralización, durante la década de los 80's.

Sin embargo, la participación de las mujeres en los espacios locales tiene fundamental importancia por haber soportado los efectos de la crisis de la *década perdida de los 80's*. Para conseguir la supervivencia de sus familias, las mujeres participaron, masivamente, en programas de subsistencia como los comedores populares, asociaciones vecinales para el mejoramiento del medio ambiente popular y otros que tienen que ver con de la vida cotidiana de lo local.

<sup>17</sup> Massolo, Alejandra. Municipio para la equidad de género. El gobierno municipal y la equidad de género. 2004.

Estas tareas activaron el tejido social comunitario poniendo a las mujeres, por un lado, **como mediadoras naturales del bienestar social local** y, por el otro, **como interlocutoras de las autoridades municipales**. La experiencia y el liderazgo ganados en esos espacios de la “política informal” son la semilla para ampliar su espectro de acción hacia nuevos espacios de participación desde lo local.<sup>18</sup>

### MUNICIPIOS Y ALCALDESAS DE AMERICA LATINA Información de 16 países

País	Total Municipios	% Alcaldesas	Año
Argentina	2,130	6,4	1999
Brasil	5,559	5,7	2000
Bolivia	314	6,0	2002
Colombia*	1,091	7,0	2002
Costa Rica	81	12,3	1998
Chile	341	11,4	2000
Ecuador	215	2,3	2000
El Salvador	262	8,3	2000
Guatemala	331	0,9	1999
Honduras	298	9,7	2002
México	2,430	3,3	2002
Nicaragua	151	7,2	2000
Panamá	74	14,8	1999
Paraguay	213	5,6	2002
Perú**	2002	2,6	2002
Venezuela	336	4,7	2000
Total Municipios	15,828		
<b>Total Alcaldesas</b>	<b>842</b>	<b>5,3</b>	

**Fuente:** Elaboración de Alejandra Massolo con base en la información obtenida de las siguientes fuentes: Subsecretaría de Asuntos Municipales, Ministerio del Interior, Argentina; IBAM, Brasil; ACOBOL, Bolivia; FCM, Colombia; UNGL-Costa Rica; SERNAM, Chile; CPME/AMUME, Ecuador; ANDRYSAS/Las Dignas, El

<sup>18</sup> Massolo, Alejandra. Participación Política de las Mujeres en el Ambito Local en América Latina. INSTRAW, 2006

Salvador; ANAM, Guatemala; ANAMMH, Honduras; INAFED, Secretaría de Gobernación, México; AMUNIC, Nicaragua; AMUPA, Panamá; UPM, Perú; OPACI, Paraguay; Directorio Poder Legislativo y Municipal/Centro PROHOMBRE, Venezuela.

Barrera Bassols y Aguirre Pérez (2002) han identificado los siguientes<sup>19</sup> factores que inciden en la participación de las mujeres en el espacio local.

- Factores que facilitan la participación:

INSTITUCIONALES	SUBJETIVOS
<p><b>ESCUELA.-</b> Desarrollo de una cultura de derechos, construcción de ciudadanía, conciencia como grupo étnico y social. Contenidos pro-equidad de género.</p>	<p><b>Escolarización-</b> Un factor importante para hacer una “carrera” política en un movimiento social o partido. Influye en los logros y posicionamientos jerárquicos.</p>
<p><b>ONG-</b> Cursos y talleres de capacitación ciudadana y en derechos humanos. Proyectos productivos, talleres artesanales. Talleres sobre salud reproductiva y sexualidad.</p>	<p><b>Influencia Familiar-</b> De parientes o padres, que participan o favorecen su participación, o acceso al trabajo remunerado, escolarización.</p>
<p><b>ESTADO-</b> Sensibilización de funcionarios sobre equidad de género en políticas públicas. Construcción de políticas publicas sobre la base de diagnósticos por áreas específicas y hacia la equidad de género. Construcción de espacios para la atención a las mujeres (Secretarías, Ministerios, Oficinas de la Mujer, Institutos, etc.).</p>	<p><b>Socialización en el lugar de trabajo.</b> Desarrollo de habilidades, conocimientos, experiencia de participación y confrontación de las carencias, construcción de demandas, etc.</p>
<p><b>SINDICATOS-</b> Desarrollo de participación y liderazgos femeninos. Sensibilización hacia necesidades y problemáticas específicas de las mujeres.</p>	<p><b>Socialización en el lugar de residencia.</b> Respuesta colectiva frente a carencias, construcción de demandas frente al estado y grupos de poder.</p>
<p><b>SOCIEDADES COOPERATIVAS-</b> Desarrollo de experiencias de construcción colectiva de alternativas para la supervivencia y empoderamiento.</p>	<p><b>Socialización en un movimiento social</b> (campesino, indígena, estudiantil). Definición de agendas, demandas, proyectos colectivos de una vida mejor. Confrontación con el Estado y grupos de poder.</p>
<p><b>ORGANIZACIÓN BARRIAL-</b> Desarrollo de espacios y experiencias de participación. Reconocimiento a la acción de las mujeres.</p>	<p><b>Desarrollo de la capacidad de gestión de necesidades sociales por parte de ciertas mujeres.</b></p> <p><b>Socialización en un movimiento ciudadano o político.</b> Construcción de ciudadanía frente al</p>

<sup>19</sup> Citado en Massolo, Alejandra. “Participación Política de las Mujeres en el Ambito Local en América Latina” INSTRAW, 2006.

<p>Experiencias de socialización de la maternidad y construcción femenina de la ciudadanía.</p> <p><b>PROCESOS ELECTORALES-</b> Apertura a la participación femenina en la organización, seguimiento, observación electoral y defensa del voto.</p> <p><b>ORGANIZACIÓN CAMPESINA O INDIGENA.-</b> Experiencias participativas. Progresivo reconocimiento a las mujeres y a sus liderazgos y demandas.</p> <p><b>PARTIDOS POLITICOS-</b> Involucramiento como simpatizantes, militantes o dirigentes. Reconocimiento de las demandas específicas. Apoyo a medidas afirmativas. Apertura de espacios femeninos y construcción de agendas específicas. Compromiso de candidatos y funcionarios con esa agenda. Acceso a espacios de liderazgo en movimientos sociales y políticos y en organizaciones y partidos políticos. Acceso a puestos de elección popular y como funcionarias de gobiernos: federal, estatales y locales.</p> <p><b>Construcción de una agenda</b> para las mujeres a nivel nacional, con focalización en demandas específicas, basada en diagnósticos precisos por áreas.</p> <p><b>Impulso a reformas legislativas en pro de las mujeres.</b></p> <p><b>PARLAMENTO DE MUJERES.</b></p>	<p>Estado. Desarrollo de una cultura de derechos.</p> <p><b>Participación en campañas electorales, en la organización, observación y defensa del voto.</b></p> <p><b>Generación de un sentimiento de legitimidad de la participación de las mujeres.</b> Desarrollo de confianza en las propias habilidades y capacidades para participar e incluso para ejercer un liderazgo, a distintos niveles (de base, cuadros medios o dirigencia alta).</p> <p><b>Cuestionamiento en la práctica del confinamiento social de las mujeres a su rol de madre-esposa.</b></p> <p><b>Formación de liderazgos femeninos comprometidos con grupos sociales específicos de mujeres y mixtos.</b></p> <p><b>Creación de una base social de mujeres comprometidas con una agenda común, desde sus lugares de residencia, trabajo, militancia social o política.</b></p> <p><b>Desarrollo de liderazgos políticos femeninos comprometidos con una agenda común y con agendas específicas, contra la discriminación hacia la equidad de género en el contexto de una vida democrática plena.</b></p>
--	---

Fuente: elaboración Dalia Barrera Bassols e Irma Aguirre Pérez, 2002.

- Factores que limitan la participación

INSTITUCIONALES	SUBJETIVOS
<p><b>Educación formal</b> que no promueve la equidad de género y refuerza el papel de madre-esposa, forjadora de ciudadanos/as desde el hogar.</p>	<p><b>Educación familiar</b> como seres para otros, sujetos al control masculino, en lo familiar y lo social, sin proyecto, necesidades ni deseos propios, más allá de los derivados de su papel de madres-esposas.</p>
<p><b>Medios de comunicación</b> que promueven figuras femeninas sin poder, sin capacidad de transformación de su realidad familiar, comunitaria y social. Son seres para otros sin proyecto, necesidades y deseos propios.</p>	<p><b>Educación en la familia</b>, donde está desdibujado el deseo de poder social y político para las mujeres, basándose su éxito en el ámbito familiar, del hogar y de su cumplimiento del rol de madre-esposa.</p>
<p><b>Medios de comunicación</b> que presentan estereotipos masculinos y femeninos, que no funcionan como ciudadanas, sujetos de derecho, y menos aún como líderes.</p>	<p>Paradójicamente, del <b>rol de madre-esposa</b> surgen las motivaciones más generalizadas para la participación social y política de las mujeres; pero también surgen de ahí los costos de la participación: culpa, stress, ansiedad, por “descuidar” dicho papel y sus requerimientos; violencia intradoméstica incrementada, celos, presión para “elegir” entre la participación y la pareja y/o la familia; presión social (chismes, maledicencias y desprestigio); sensación de “masculinización”, por tener poder social y político, considerado como típico atributo masculino; separación, divorcio o “decisión” consciente de no tener pareja o vida familiar.</p>
<p><b>Oposición y bloqueo de los dirigentes masculinos.</b></p>	<p><b>Difícil acceso a la opción de negociación con la pareja y los/as hijos/as</b>, hacia nuevas formas de división del trabajo doméstico, ruptura con las restricciones a su movilidad, a su acceso al poder y a la toma de decisiones, con esposo e hijos/as.</p>
<p><b>Oposición y bloqueo de miembros del movimiento o partido, femeninos o masculinos.</b></p>	<p><b>Autocontención en la aceptación de cargos o puestos de liderazgo</b>, por parte de las propias mujeres, por no querer o poder enfrentar las presiones de la triple jornada y del rechazo a las mujeres con poder.</p>
<p><b>Dudas sobre su capacidad de mando y de dirigencia.</b></p>	<p><b>Miedo o aversión al poder político</b>, por considerarlo “sucio”, ajeno, inalcanzable y amenazante.</p>
<p><b>Segregación a tareas</b> que reproducen la división sexual del trabajo en la organización o partido.</p>	
<p><b>Oposición a medidas afirmativas</b>, bloqueo a liderazgos femeninos.</p>	
<p><b>Invisibilización de las iniciativas femeninas</b> y de los aportes de las mujeres. No se escucha su voz.</p>	
<p><b>Segregación y discriminación de las mujeres</b>, por considerarse “masculinos” los espacios políticos y de poder, en organizaciones movimientos y partidos, así como en gobiernos.</p>	
<p><b>Falta de atención a la necesidad de transformar la división sexual del trabajo</b> a nivel micro y macro social. Negación de la</p>	

relación entre estos espacios.

**Negación a la adecuación de horarios escolares, laborales y gubernamentales** y a la transformación de los mecanismos de control social masculinos sobre las mujeres.

**Estigmatización, desprestigio y señalamiento negativo** de las mujeres que alcanzan espacios de poder (chismes, descalificaciones).

**Partidos políticos, sindicatos**, con reglas no escritas que imponen la subordinación de las reivindicaciones de las mujeres y de su ascenso en la política a los intereses de los grupos, facciones y corrientes internas de poder.

**Prácticas clientelares y corporativistas.** Condicionamiento e inducción del voto femenino.

**Partidos políticos** que restringen de hecho los recursos para campañas político-electorales de las mujeres.

**Dificultad para la obtención de recursos para impulsar la capacitación, los liderazgos y las candidaturas como mujeres.**

**Inscripción en prácticas clientelares de condicionamiento del voto.**

**Voto del miedo**, por rumores de desestabilización por votar por la oposición.

**Subordinación a relaciones “caciquiles” o de “padrinazgo” político al interior del partido para apoyar su candidatura.**

Fuente: elaboración Dalia Barrera Bassols e Irma Aguirre Pérez, 2002.

## Segunda fase: Actividad “Participación política local”

### Duración: 40 minutos

1. **Organización del trabajo:** explique la modalidad de trabajo detallada en la sección anterior (3). 5 minutos.
2. **Diálogo interno:** reflexión individual sobre los contenidos expuestos. 5 minutos.
3. **Realización de la actividad:** motive a la participación general del grupo utilizando la lista de preguntas. 30 minutos.

#### Lista de preguntas

- ¿qué experiencias conocen sobre la participación municipal de las mujeres?
- ¿qué participación tienen las mujeres en las listas y actividades para las próximas elecciones?
- ¿de qué manera se puede aprovechar a favor de las mujeres, la agenda electoral, propuesta por los partidos políticos para las próximas elecciones?

- ¿cómo califica la intervención política de las mujeres en los distintos espacios de representación?
- ¿en este país, cuáles son los factores más comunes que limitan la participación política de las mujeres y por qué?

## **Tercera fase: Conclusiones**

### **Duración: 15 minutos**

**Presentación en plenaria del resultado de la actividad: 10 minutos.**

**Reflexión final. 5 minutos.**

- Las mujeres han conquistado espacios significativos en la intervención política; sin embargo, son varios los escollos para lograr la igualdad de género en el sistema democrático de representación. Se deben identificar varias barreras, entre ellas, las de orden sociocultural y las de orden económico.
- El Parlamento de Mujeres se constituye como un espacio institucional importante para elaborar propuestas e incorporar demandas e inquietudes de las mujeres en el espacio legislativo.
- Aunque la descentralización no figuró, explícitamente, en la agenda de las mujeres su participación fue determinante como mediadoras entre el tejido social y la representación política local.
- La descentralización es una oportunidad para que las mujeres puedan ampliar su participación e incidencia política desde lo local.



**Objetivo** Reflexionar sobre los distintos aspectos que facilitan la intervención y fortalecimiento del liderazgo político de las mujeres en la representación popular.

**Tema**



### Desafíos del nuevo liderazgo

## Primera fase: Referente conceptual

### Duración: 10 minutos

Las nuevas exigencias de la política muestran la necesidad de potenciar las capacidades de los/as ciudadanos/as, para que acompañen los procesos democráticos descritos en el anterior inciso. Estos procesos de inclusión impactan las dinámicas institucionales y la participación social, demandando la intervención de nuevos liderazgos políticos.

#### ¿Qué entendemos por liderazgo?

“Se puede definir el liderazgo como el conjunto de acciones, de relaciones y comunicaciones interpersonales, que permiten a una persona ejercer diversos niveles de influencia en el comportamiento de los miembros de un grupo determinado, consiguiendo que este grupo defina y alcance de manera voluntaria y eficaz sus objetivos”.<sup>20</sup>

El liderazgo es la capacidad para desarrollar y potenciar la voluntad colectiva. No es un atributo innato de las personas, ya que intervienen variables como la educación, las oportunidades, las condiciones sociales y económicas particulares, como también la calidad de la interrelación con los otros y las otras. En este sentido, el liderazgo supone un proceso de aprendizaje personal y colectivo, orientado a la construcción de una visión conjunta de las personas sobre sí mismas, sobre sus intereses y sobre los medios para lograr realizaciones efectivas.

Consecuentemente, una o un líder democrático debe orientar sus esfuerzos y capacidades para:

- Facilitar el diálogo y el convencimiento antes que la imposición
- Saber escuchar a los/as otros/as;
- Motivar a las personas y reconocer sus capacidades y sus logros;
- Posibilitar el desarrollo de hombres y mujeres, a cada quien según sus especificidades y necesidades;
- Promover el conocimiento de la organización o institución, de su misión y de su visión;

---

20 Núñez Vargas, Eduardo. Liderazgo Político. 2004.

- Articular la pluralidad de enfoques y metodologías a favor del crecimiento y el aprendizaje;
- Promover la intervención de otros liderazgos;
- Expresar, a través de su comportamiento, valores democráticos como la tolerancia, la equidad, el pluralismo, etc.;
- Reconocer que la participación de los/as otros/as es importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización o institución <sup>21</sup>;
- Lucha frontal contra la corrupción y la exclusión;
- Profundizar el conocimiento de los marcos legales y normativos nacionales e internacionales.

La construcción del liderazgo democrático demanda el conocimiento y uso de ciertas herramientas que efectivamente potencien las capacidades de las personas; es necesario contar con instrumentos que colaboren en la construcción y/o fortalecimiento del liderazgo de las mujeres, para su participación en el sistema democrático de representación.

## Segunda fase: Actividad “Calificando el liderazgo”

### Duración: 55 minutos

1. **Organización del trabajo:** forme dos grupos A y B y explique la dinámica detallada en el inciso (3). 5 minutos.
2. **Diálogo interno:** reflexión interna en cada grupo sobre los contenidos expuestos. 10 minutos.
3. **Realización actividad:** solicite a cada grupo elegir una persona con liderazgo; seleccionar tres características que la identifiquen como líder. Los grupos deben llenar la plantilla.
4. El grupo A explica las características identificadas y su importancia.
5. El grupo B cuestiona la efectividad de las habilidades y características identificadas por el Grupo A, y este hace lo mismo con el B. Analizar si las características asignadas tienen que ver con roles o atributos de género. 40 minutos.

---

<sup>21</sup> Idem.

## Plantilla

Habilidades y características	¿Por qué las considera importantes?	¿Qué características están enmarcadas por el género?
1.		
2.		
3.		

**Tercera fase: Conclusiones****Duración: 20 minutos**

**Presentación en plenaria del resultado de la actividad. 15 minutos.**

**Reflexión final. 5 minutos.**

- El liderazgo político de las mujeres debe potenciar sus capacidades, para estar a la altura de los nuevos desafíos que enfrenta el sistema político democrático: la falta de legitimación y los embates de la corrupción.
- La inserción de otros actores, en el escenario local, demanda la generación de nuevos conocimientos sobre los cambios gestados a partir de la irrupción de los movimientos sociales, en el sistema político de representación.
- El liderazgo de las mujeres, al interior de sus organizaciones políticas, reclama el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades de gestión pública y, de articulación entre las distintas instancias estatales del ámbito local y los distintos sectores de la sociedad civil.

**Objetivo** Conocer los mecanismos que facilitan la participación de las mujeres en los espacios electivos de representación y analizar los dispositivos que amplían y califican su intervención política.

**Tema** **Mujeres y partidos políticos**

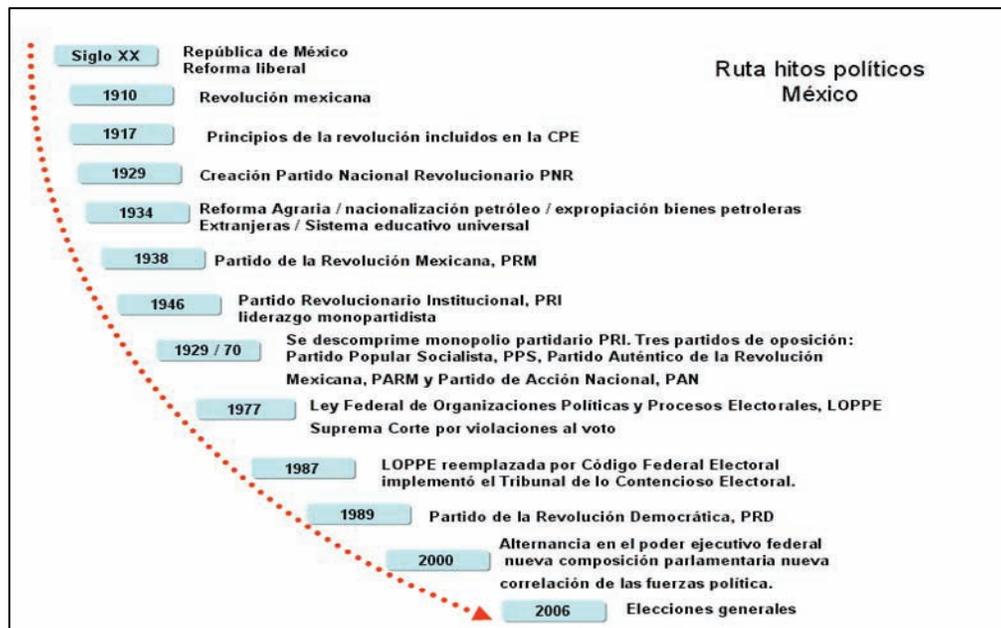
## Primera fase: Referente conceptual

**Duración: 15 minutos**

Los partidos son los operadores de los sistemas políticos, todavía no es posible pensar en el desarrollo de un sistema democrático sin la intervención de los partidos políticos. Sin embargo, en los últimos años han emergido nuevos actores, en el espacio político. En la Constitución Política de algunos Estados, se han incorporados figuras reglamentarias dirigidas a reconocer formalmente a estas nuevas entidades ciudadanas. Por ejemplo, el caso de Bolivia y México.

La historia de México nos muestra que, a lo largo de los últimos veinte años, la dinámica de la democracia permitió el surgimiento de otros partidos políticos que representan las posiciones e intereses de grupos y/o sectores sociales diversos.

En la siguiente gráfica se muestra el desarrollo y evolución de la democracia en México, basado en el comportamiento del sistema político, a partir de la selección de hitos importantes que cambiaron el curso de la historia política nacional, como es la creación de mecanismos normativos legales, que ampliaron la participación y la intervención de nuevos actores políticos en el escenario electoral.



Cuadro: elaboración propia

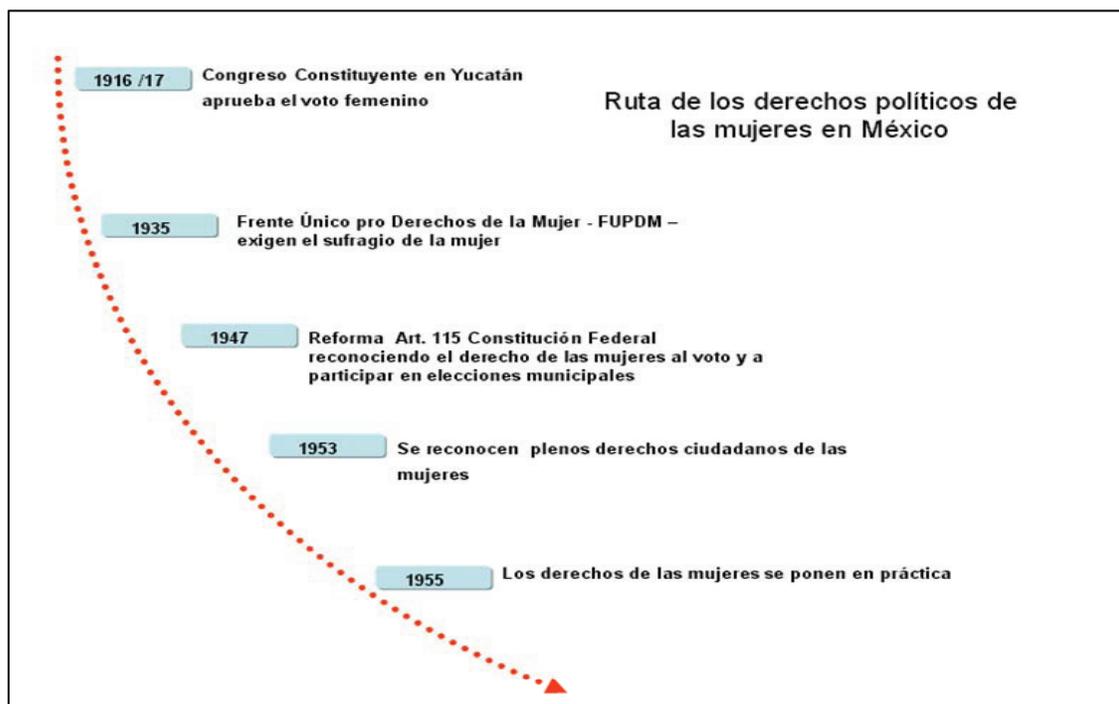
La ruta crítica de los derechos políticos de las mujeres, revela importantes hitos que han cambiado la calidad de su intervención; además, incrementa de forma ascendente y paulatina, su participación cuantitativa en puestos de representación popular.

El comportamiento y desarrollo del sistema político en México permitió la participación de nuevos partidos en las elecciones periódicas de los últimos años; en este contexto, ¿cuál es la situación de las mujeres militantes de los partidos políticos?

Las mujeres representan una cantidad significativa del universo de adherentes a los partidos políticos, en los países latinoamericanos, sin embargo, no han logrado una participación equitativa en relación a los hombres, en los niveles de dirigencia.

Uno de los rasgos históricos de la participación femenina en los partidos, es que formaron parte, casi con exclusividad, de las “unidades o consejos de la mujer”, un espacio de poco poder de decisión y liderazgo.

Sin embargo, en la década de los 80's y 90's, en respuesta a las demandas del movimiento de mujeres, algunos partidos políticos optan por adoptar prácticas que promuevan nuevos espacios para las mujeres.



Cuadro elaboración propia

A pesar de estos cambios no se ha modificado, de forma radical, la estructura patriarcal de los partidos tradicionales. Existe una serie de factores que impiden el desarrollo y ascenso de las mujeres al interior de los partidos políticos, como es la frágil institucionalidad de los mismos y la deslegitimación del sistema político por corrupción y tráfico de influencias, factores que han incidido negativamente en la militancia político partidaria femenina.

Si bien las mujeres han ganado espacios de poder en la mayoría de los países latinoamericanos, quedan todavía por delante retos significativos para lograr una participación en condiciones de igualdad, en las estructuras de los partidos políticos.

Llama la atención la poca presencia de las mujeres en puestos de elección popular, considerando que cerca del 50% de militantes de los principales partidos son mujeres; de igual manera ocurre al interior de los partidos políticos, donde ellas representan entre el 20% y 33.3% en el Comité Ejecutivo Nacional de los partidos, situación que empeora aún más si consideramos los comités municipales y estatales.

## Segunda fase: Actividad “Militancia política y mujeres”

### Duración: 55 minutos

1. **Organización del trabajo. 5 minutos.**
  - i. Projete la ruta crítica sobre el desarrollo democrático de México.
  - ii. Organice tres grupos de trabajo A, B y C.
  - iii. Explique la dinámica detallada en la sección (3).
  
2. **Diálogo interno:** reflexión interna en cada grupo sobre los contenidos expuestos.  
10 minutos.
  
3. **Realización de la actividad. 40 minutos.**
  - Los grupos A, B y C deben constituirse cada uno en partido político, eligiendo a su candidata, así como el nombre y sigla de su partido;
  - Los grupos (A, B y C) elaborarán los puntos centrales de su propuesta programática electoral;
  - Invite a las tres candidatas para exponer su propuesta;
  - Explique a los grupos que de ahora en adelante, las participantes son representantes de los distintos sectores sociales como: gremiales, sindicatos, organizaciones de mujeres y otros similares. Desde su nuevo rol deben votar por una candidata. Solicite ayuda a una participante y contabilice los votos;
  - Pregunte al grupo expositor por qué esa candidata ganó la elección: propuesta, habilidad discursiva, inclusión de sectores marginales, etc.

## **Tercera fase: Conclusiones**

### **Duración: 15 minutos**

**Presentación en plenaria del resultado de la actividad. 10 minutos.**

**Reflexión final. 5 minutos.**

- Los partidos políticos en México presentan todavía resistencias para la incorporación de las mujeres en cargos directivos. Sin embargo, las mujeres, a lo largo de los últimos diez años, han construido cierta institucionalidad partidaria para la incorporación de género en el discurso político, logrando un tratamiento de discriminación positiva a favor de la ampliación de la participación política de las mujeres.
- La participación político-partidaria de las mujeres muestra una curva creciente en los últimos diez años; sin embargo, el trabajo de fortalecimiento al liderazgo de las mujeres en las estructuras partidarias tiene muchas tareas pendientes todavía.
- La participación de las mujeres en los partidos políticos se ve afectada por la corrupción, la manipulación, la debilidad institucional y el tráfico de influencias.



Fortalecer las capacidades de las mujeres para la gestión municipal con igualdad de género en las instancias de representación local.



## Primera fase: Referente conceptual

### Duración: 15 minutos

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD–, entiende la gobernabilidad como *“El ejercicio de autoridad económica, política y administrativa para manejar los asuntos de un país a todos los niveles. Comprende los mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales los ciudadanos y las agrupaciones expresan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen sus obligaciones y reconcilian sus acuerdos”*<sup>22</sup>.

Estos mecanismos y procesos se dirigen a mantener y/o establecer el equilibrio, entre las demandas colectivas de la sociedad civil y la capacidad de generar respuesta de los gobiernos. La articulación entre los Poderes del Estado y la sociedad definen el tipo de gobernabilidad a implementar.

Según A. Massolo (2005), existen tres tipos de gobernabilidad: aquella que es instaurada por la fuerza y la represión (dictatorial); una segunda que tiene que ver con modelos autoritarios de gobierno, que pueden haber sido elegidos democráticamente o no (autoritaria); y, por último, aquella que obtiene su legitimidad en las urnas (democrática)<sup>23</sup>.

Cualquiera, de estas formas de gobernabilidad, debe resolver los conflictos que se presentan en la sociedad y entre diferentes actores, en consideración de una serie de normas acordadas (democracia) o impuestas (dictaduras) con el gobierno.

La situación de pobreza y exclusión afecta a la gobernabilidad y a la legitimidad de un gobierno, razón por la que, la preocupación es creciente en las y los gobernantes por incorporar las demandas e iniciativas de los grupos excluidos, las mujeres entre éstos, en las agendas gubernamentales y crear mejores condiciones para su inclusión.

No obstante, las mujeres por su lado, han logrado la incorporación de marcos normativos que garanticen su participación en los partidos políticos; por otro lado, en el ámbito municipal los movimientos de mujeres han trabajado por conquistar nuevos espacios de poder, aportando de esta manera al desarrollo local y por ende a la gobernabilidad.

<sup>22</sup> Gender and Governance”. PNUD, Human Development Center. India. 2003 / Foro “Género, Gobernabilidad y Agendas Locales”, México. 2004.

<sup>23</sup> Massolo, Alejandra. “Guía para la equidad de género en el municipio”. 2005

La **governabilidad democrática** necesita de la presencia de<sup>24</sup>:

- (1) la continuidad entre lo privado y lo público
- (2) la continuidad entre lo social y lo político
- (3) grados considerables de cohesión e integración social
- (4) desarrollo de los escenarios públicos

Las causas centrales que **amenazan la gobernabilidad democrática** en la región son:

- a) las **enormes brechas en la distribución del ingreso, la exclusión de grandes sectores de la sociedad del sistema productivo y la falta de igualdad de oportunidades**
- b) la **crisis evidente de las formas tradicionales de representación democrática**<sup>25</sup>.

De esta manera, la gobernabilidad se convierte en una posibilidad para que las organizaciones públicas y privadas participen en la gestión de programas y proyectos destinados a satisfacer las necesidades identificadas entre todos/as. La efectividad de estos procesos depende en gran medida de la voluntad política de los actores para modificar actitudes respecto a la igualdad de género.

Las mujeres enfrentan una serie de obstáculos para aportar a la gobernabilidad local, los cuales van desde agresiones personales, que aluden, supuestamente, al orden moral, hasta problemas de generación y circulación de información, de recursos económicos, etc.

## Segunda fase:

### Actividad “mujeres en la gobernabilidad local”

#### Duración: 1 hora y 15 minutos

1. **Organización del trabajo:** forme cuatro grupos. Explique las características de la dinámica. 5 minutos.
2. **Diálogo interno:** reflexión al interior de los cuatro grupos sobre la información vertida. 10 minutos.
3. **Realización de la actividad.** 1 hora.

<sup>24</sup> Díaz, Marcela. “Diagnóstico de gobernabilidad, género y participación política de las mujeres en el ámbito local”. INSTRAW-FLACSO/Chile, 2006.

<sup>25</sup> Díaz, Marcela. “Diagnóstico en gobernabilidad, género y participación política de las mujeres en el ámbito local”. INSTRAW-FLACSO/Chile, 2006.

Se elige un tema relacionado con los principales problemas de la gobernabilidad local:

- a) las enormes brechas en la distribución del ingreso, la exclusión de grandes sectores de la sociedad del sistema productivo y la falta de igualdad de oportunidades;
- b) la crisis evidente de las formas tradicionales de representación democrática.

Ejercicio: Explique al grupo que se imaginen que tienen 4 sombreros de colores diferentes que serán asignados uno a cada grupo.

- a. El sombrero Negro representa a las personas que jugaran un rol negativo frente al tema. Son las personas que están en contra de lograr una solución.
  - b. El sombrero Verde representa a las personas que quieren lograr una solución y que ven las cosas de manera positiva.
  - c. El sombrero Rojo representa a aquellas personas que quieren sacar provecho del enfrentamiento, para lograr sus propios intereses.
  - d. El Blanco representa a las personas que intervienen para lograr equilibrio entre las partes.
4. Cada grupo se prepara buscando argumentos para el debate (desde su rol/color).
  5. En plenaria se debate sobre el tema, cada grupo defiende su posición.
  6. El grupo debe llegar a un acuerdo sobre los principales puntos que desataron la polémica.
  7. Si hay tiempo puede hacer que cada grupo cambie de sombrero y asuma otro rol, se procede a la primera fase del ejercicio de nuevo.

## **Tercera fase: Conclusiones**

### **Duración: 15 minutos**

#### **Presentación en plenaria del resultado de la actividad. 10 minutos.**

Reflexión acerca de lo difícil que es llegar a acuerdos cuando hay intereses de por medio, y cuando la voluntad es limitada. El consenso es un logro que requiere de mucha decisión y apertura a escuchar a los/as otros/as. La gobernabilidad esta en manos de todos/as.

**Reflexión final. 5 minutos.**

- El principal reto de los nuevos gobiernos locales consiste en procurar una arquitectura de relaciones de base, donde el conjunto de actores –complejo y a veces contradictorio – converja bajo objetivos comunes, dirigidos a lograr un desarrollo humano con igualdad de género.
- El nuevo esquema de gobernabilidad local, requiere de potenciar las capacidades políticas de las mujeres, a fin de lograr la participación de nuevos actores que faciliten el desarrollo del nuevo paradigma de la gobernabilidad.
- Las mujeres deben potenciar sus capacidades, orientadas a crear consensos sobre el tratamiento y enfoque de políticas, programas y proyectos, a favor de la igualdad de género.
- El paradigma de la gobernabilidad ha ido cambiando, en los últimos años; se ha visto alterado por la intervención de nuevos actores y por la creación de nuevos mecanismos institucionales que encausan y facilitan el tratamiento de las demandas.



**Objetivo** Fortalecer las capacidades de las mujeres para la gestión municipal con igualdad de género en las instancias de representación local.

**Tema**



**Desarrollo local con igualdad de género**

## Primera fase: Referente conceptual

**Duración: 15 minutos**

### Desarrollo local

El reconocimiento de lo local como un ámbito **donde se recrean las identidades**, permite responder a las necesidades focalizadas de los grupos y comunidades; lo local se reconoce como un espacio donde se desarrolla la vida social, la actividad económica y la reproducción de las comunidades; por lo tanto, es un espacio referencial de base para pensar en políticas de desarrollo humano.

Asimismo, lo local puede verse como un espacio territorial, donde funciona un sistema político, cultural, social, etc., territorialidad en la que viven personas en un medio ambiente físico-biológico específico. En este sentido, lo local se constituye en un espacio ideal para el fortalecimiento de las comunidades y de las personas.

En este marco, los nuevos enfoques sociales proponen una mirada integradora de lo local: el desarrollo local concebido como una nueva manera de entender el desarrollo económico; de la articulación de lo local, lo nacional y lo global; la necesidad de desarrollar estrategias para la relación entre los actores, en forma horizontal con otros territorios.<sup>26</sup> El desarrollo local parte del reconocimiento de los potenciales existentes, de la diversidad cultural y de la biodiversidad, de la necesidad de atender las demandas concretas de hombres y mujeres, de etnias y de culturas originarias.

El municipio es el espacio político ideal para encarar el desarrollo local. En América Latina existen más de 16.0000 municipios.

Esta realidad obliga a pensar en políticas públicas específicas, que permitan atender las necesidades locales y un fortalecimiento de **la autonomía, de la autogestión y la autodeterminación** en los recursos naturales y los mecanismos de control social.

En América Latina, las diferencias en la gestión municipal son muchas; van a depender del grado de desarrollo del municipio, de las modalidades de financiamiento, del uso de los recursos, etc. Sin embargo, algunas experiencias muestran que la **participación social** es un factor fundamental en la efectividad de la gestión, así como el desarrollo de mecanismos de **transparencia**.

<sup>26</sup> PFFTT. "Estrategia de Desarrollo Rural". Ministerio de Educación Bolivia, 2005.

## Interculturalidad

En la mayoría de los países de América Latina, en las áreas alejadas de las grandes ciudades, conviven diversas culturas y se desarrollan lógicas productivas complejas, que abarcan desde grandes empresas agropecuarias a formas tradicionales de auto subsistencia.

Bolivia, Ecuador y México son países multiculturales, en los cuales conviven más de 130 pueblos originarios; alrededor de 18 millones de personas son indígenas<sup>27</sup>. En la década de los 90's y a principios del 2000, Bolivia, Ecuador y México se reconocen como **naciones pluriculturales** y los textos Constitucionales incorporan en su redacción los Derechos de los Pueblos Indígenas.

Los pueblos originarios, en general, demandan una participación cualitativa en el espacio local, que permita que sus hombres y mujeres sean los/as protagonistas del desarrollo. Entre sus demandas está: lograr autonomía cultural y el reconocimiento de sus valores materiales e inmateriales de vida, así como, de las formas de producción y cuidado del medio ambiente.

Cada una de estas culturas tiene una particular manera de ver el desarrollo. Según la Constitución, es obligación del sistema político tomar en cuenta a estos pueblos en las distintas formas de división política. Algunos municipios en Latinoamérica son indígenas, los cuales aportan a la construcción de nuevas prácticas políticas y desarrollan nuevas formas de gobernar, incorporando visiones tradicionales y modernas.

En este contexto, un tema fundamental para la inclusión de la perspectiva de género, es el análisis sobre los factores culturales que intervienen en la conformación de la identidad de género, de las formas de intercambio simbólico y la práctica económica y social. Muchas mujeres indígenas cuestionan las lecturas que se hacen desde otros grupos de mujeres, y privilegian las posiciones hegemónicas respecto al género.

De lo que se trata es de construir un proyecto común, basado en la interculturalidad. El concepto de interculturalidad implica el reconocimiento de la diferencia, y la necesidad del diálogo y el respeto entre personas que son parte de diferentes culturas. Sin embargo, en un plano superior, la interculturalidad exige la posibilidad de la suma de las diferencias para lograr una cultura diversa, plural y fortalecida.

La relación entre culturas permite el crecimiento y el tránsito cultural hacia nuevas formas de convivencia.

---

<sup>27</sup> Fondo de Contribuciones Voluntarias para las Poblaciones Indígenas, Grupo de Trabajo sobre Poblaciones Indígenas, 2004.

## Segunda fase: Actividad “identidad y género”

**Duración: 25 minutos**

### Trabajo individual

1. **Reflexión sobre la información recibida.** 5 minutos.
2. **Cada persona elabora una fotografía que describe su perfil:** ¿qué identidades reconocemos como propias? Somos mujeres, hombres, jóvenes, adultas/os mayores, etc. 5 minutos.
3. **Una vez finalizado el trabajo, se organizan** parejas que responden a las siguientes preguntas:

¿Qué diferencias encuentran en las reivindicaciones de género que promueven las organizaciones feministas y las reivindicaciones de las mujeres indígenas?

¿Coinciden, se complementan o son diferentes? Si son diferentes, explíquelo y argumente su posición. 10 minutos.

4. Cada pareja **prepara su exposición.** 5 minutos.

## Tercera fase: Conclusiones

**Duración: 25 minutos**

### Presentación en plenaria del resultado de la actividad.

Se escucha la presentación de cada grupo y se arriba a conclusiones recogiendo la experiencia de las participantes. 20 minutos.

### Reflexión final. 5 minutos.

- Profundizar en el tema de género y la interculturalidad nos permite aportar a la comprensión de esta diversidad, que se reproduce en los sistemas de conocimiento, en las diversas visiones de lo local, de lo nacional y del mundo y en las lógicas productivas y sociales.
- Las propuestas de equidad/igualdad que surgen desde las diferentes culturas que conviven en el territorio latinoamericano, hablan sobre la necesidad de reflexionar y repensar sobre algunos conceptos, como el de bienestar, la reciprocidad y el

desarrollo humano. Muchos de estos grupos proponen pensar el desarrollo desde la identidad étnica, el etno-desarrollo<sup>28</sup>, que supone pensar el avance de las personas desde una lógica distinta a la del capitalismo y la globalización, implica nuevas formas de producción y de consumo social digno y responsable.

- Recientemente en los países donde conviven múltiples culturas, se amplió el debate sobre el enfoque de género en relación a la diversidad cultural, como una variable fundamental para enriquecer el análisis de las relaciones hombres y mujeres en las sociedades contemporáneas. Por lo tanto, es recomendable analizar diversas experiencias, incorporando la variable cultural y étnica, y el reconocimiento de la diversidad de lógicas de vida y a la interculturalidad como posibilidad de construir identidades complejas, como una suma innovadora y creativa de las diferentes culturas.
  
- Las sociedades modernas están enfrentadas a un proceso de configuración de una nueva democracia que reconozca la multiplicidad de culturas que conviven en el territorio americano. **La noción de género en este contexto requiere de reconocer una lógica diferente en las relaciones entre hombres y mujeres en cada cultura. Implica ampliar el análisis de la relación hombre-mujer en una nueva dimensión: la de la percepción diversa de la reproducción de las sociedades.**

---

<sup>28</sup> El etnodesarrollo refiere a las cosmovisiones culturales y los imaginarios identitarios de los actores étnicos en el escenario del desarrollo, que se enfrenta a una visión etnocentrista (occidental) del desarrollo. "El etnodesarrollo en materia de investigaciones tiene que enfatizar la "cultura propia" que comprende la cultura autónoma y la cultura apropiada. Guillermo Bonfil, (1994) un estudioso de estos temas, ha propuesto que el fortalecimiento de los movimientos étnicos pase por hacer coincidir las decisiones (propias) con los recursos (propios y ajenos) en las culturas autónomas y apropiadas." Investigación y etnodesarrollo. Freddy Quezada.

## EVALUACIÓN DEL MÓDULO

El objetivo de la evaluación del módulo es valorar en qué medida las participantes han asimilado las temáticas discutidas, así como identificar si ha habido diferencias entre las participantes para responder, en el siguiente módulo, a sus necesidades.

### EVALUACIÓN MÓDULO III

**Nombre participante (opcional):**

**Organización o institución a la que pertenece:**

**Estado:**

**Municipio:**

**Fecha:**

Módulos Preguntas	Respuesta y valoración	Observaciones Temas adicionales que le interesa subrayar; qué falta, qué sobra
<b>Módulo III</b>		
¿La información proporcionada corresponde a la información que usted tiene respecto a la participación política de las mujeres?		
¿Qué temas son nuevos y cómo aportan a su desempeño como gestora política en el gobierno municipal?		
Califique el grado de satisfacción entre expectativas y resultado	Satisfecha: Medianamente satisfecha: No satisfecha:	

# Modulo IV

## Herramientas para fortalecer el liderazgo político de las mujeres

### Unidades

**1 Cómo provocar cambios en las relaciones de poder**

**2 Planificación Participativa Municipal**

**3 Desarrollo de una estrategia de incidencia política para las mujeres**

**4 Manejo y resolución de conflictos**

### Objetivo

Este módulo propone una serie de herramientas para fortalecer el liderazgo de las mujeres en el ámbito local. Se trabaja, como herramienta importante la planificación participativa municipal y la incidencia política, como instrumentos de la gestión política, y en la negociación como herramienta básica para el posicionamiento y manejo de potenciales conflictos en el espacio político.

### Duración



Aproximadamente  
20 Horas y 30 minutos

### Orientaciones generales para el desarrollo del módulo

Este módulo pretende desarrollar y potenciar competencias de planificación, coordinación, negociación, etc., para el liderazgo político de las mujeres; la planificación para la incidencia política no es sólo un proceso técnico, sino también un proceso político, donde se enfrentan intereses, voluntades, formas de ver y experiencias distintas. Por lo tanto, se pueden presentar situaciones de conflicto en el grupo; el/la facilitador/a debe prever y saber administrar estas situaciones, de modo que se cumpla con los objetivos y los tiempos establecido para cada actividad. Asimismo, es muy útil conocer la coyuntura política del contexto donde se desarrollará el módulo; estar actualizado/a en las nuevas herramientas de incidencia política y en el desarrollo y resultados del debate sobre el tema.

La información contenida en los módulos precedentes, es fundamental para apoyar en el desarrollo de la estrategia de incidencia a las participantes.

Este módulo se caracteriza por basarse en una práctica continua; por lo tanto, el/la facilitador debe repasar el tema, preparar los materiales requeridos y estudiar el perfil del grupo con el que trabajará.

### Competencias a desarrollar

Una vez finalizado el módulo las participantes:

Manejan los elementos fundamentales de la planificación participativa municipal.

Comprenden a la incidencia política como una metodología útil para la intervención en el campo político.

Conocen todos los pasos para el desarrollo de una estrategia de incidencia política.

Conocen y aplican distintas herramientas para la incidencia política.

Desarrollan sus habilidades de negociación, administración y prevención de conflictos orientadas al fortalecimiento de su liderazgo político.



Promover el aprendizaje de nuevos conocimientos para la lectura e incidencia en las relaciones de poder en el campo político.



**Acuerdos conceptuales para la gobernabilidad local, desde la perspectiva de género**

## Primera fase: Referente conceptual

**Duración: 20 minutos**

Revelar los desafíos del nuevo contexto político, requiere de respuestas innovadoras desde las organizaciones de la sociedad civil, los partidos políticos y las instancias estatales, orientadas a reducir las brechas de inequidad entre hombres y mujeres en el campo político.

Provocar cambios en las organizaciones, en las percepciones de las personas y en las relaciones de poder entre hombres y mujeres, requiere de diversas estrategias que modifiquen la instituciones del Estado y las formas de gobernar; por otro lado, se trata de fortalecer la institucionalidad de las entidades políticas y las percepciones culturales de las personas en la práctica del poder.

Cual fuera la estrategia de cambio, esta pasa por la capacitación y empoderamiento de las mujeres, por la mejora de sus competencias de liderazgo y negociación. Pasa, además, por la transformación de las organizaciones públicas hacia estructuras organizacionales más flexibles y democráticas, articuladas por redes de equipos de trabajo capaces de innovar y generar nuevos conocimientos.

Un principio básico para el desarrollo de procesos que generen cambios profundos en la manera de entender y operar en una realidad compleja, es el de la coherencia entre las políticas, las metodologías y las estrategias para su logro.

### Planificación participativa

Como se verá más adelante, la planificación participativa es una herramienta que permite incorporar temas que preocupan a diferentes actores y sectores sociales en la agenda local.

Un proceso de planificación participativa se desarrolla a partir del involucramiento de los diversos actores sociales, convirtiéndose en un instrumento de articulación entre el gobierno y los sectores sociales, lo que permite que los actores participen en espacios de decisión y de control social. En estos espacios se define: ¿qué se planifica?, ¿con qué recursos?, ¿qué se prioriza?, ¿a quiénes favorece?, etc., lo que representa un aporte a la democratización de las sociedades.

La planificación es un paso importante en la incorporación de temas fundamentales en la agenda política, ya que puede contribuir a acortar las brechas de discriminación y promover el cumplimiento

de las convenciones y planes nacionales. Es vital asegurar un buen plan para la asignación de los recursos necesarios para cumplir con los propósitos políticos.

Para elaborar un plan, se parte de dos premisas básicas:

1. La planificación no es solamente un proceso técnico, sino también un proceso político. El logro de la equidad entre hombres y mujeres precisa de una redistribución de recursos y de una reposicionamiento de los actores en el ejercicio del poder; esto, a su vez, requiere de la negociación de intereses entre el sistema político y la sociedad civil.
2. El conflicto forma parte del proceso de planificación. Se parte de la premisa que en una sociedad plural hay diversidad de intereses, y que estos pueden estar enfrentados. Se trata de crear las bases para que, la negociación de estos intereses, se realice en condiciones de igualdad entre los actores sociales involucrados; esto debe ocurrir en todo el proceso de incidencia política, generando espacios de intervención para los grupos sociales en desventaja, entre ellos, las mujeres.

### La incidencia política

El concepto de incidencia política se refiere al diseño y ejecución de un proceso político dirigido a influir en actores con poder y con capacidad de decisión. Es un derecho ejercido voluntariamente por una persona o colectivo social, en función de sus posibilidades de influir en la generación, implementación, ajuste y evaluación de políticas públicas y otros mecanismos legales propios de la organización social.

Durante el proceso de incidencia política se planifican y ejecutan acciones estratégicas, orientadas a influir en los procesos de toma de decisiones en el sistema de gobierno, en el sector privado y en las diversas organizaciones que conforman el tejido social. el objetivo de la incidencia política, en última instancia, es intervenir para que el Estado/gobierno cumpla con sus programas, propuestas y obligaciones a favor de la ciudadanía.

El proceso de incidencia política afecta, no solamente, a los actores que detentan el poder, sino también, a las instancias de decisión, los instrumentos normativos, las políticas públicas, las percepciones culturales, y finalmente, a la orientación y desarrollo de los programas nacionales y locales. Por todo ello, la incidencia política abre espacios de negociación y de poder.

En resumen, la **incidencia política es un proceso de cambio social**, que involucra una serie de elementos que, a su vez, interactúan en forma simultánea en ámbitos y dimensiones del poder. Es un proceso que demanda un vasto conocimiento de las instancias, normas e instituciones que se quieren transformar; de sus múltiples interacciones entre y con el sistema político; se requiere, además, de un seguimiento agudo de la información que se genera y alimenta a todo el proceso de incidencia.

## Estrategias de incidencia política

Una estrategia de incidencia política se desarrolla a partir de un complejo análisis del contexto político-social y económico local; al mismo tiempo, debe definir fases, identificar recursos, medios y las líneas de acción para facilitar su implementación. Las estrategias pueden ser múltiples, dependiendo del tipo de problema, de los actores que intervienen, de las competencias y de las fortalezas del grupo.

A pesar de la diversidad de estrategias que pueden aplicarse, estos procesos transitan por fases similares:

1. Análisis o diagnóstico situacional, para verificar la pertinencia del propósito de incidencia con el contexto;
2. Identificación del problema que se quiere solucionar;
3. Análisis de las soluciones posibles, a partir de la selección y comparación de todos los elementos que intervienen en el escenario donde se actuará.

**Para el desarrollo de estas fases, es necesario contar con un equipo de trabajo estable y definir un plan de acción.**

Desarrollar un proceso de incidencia política para fortalecer el liderazgo y la participación política de las mujeres permite:

1. promover cambios en la situación de inequidad entre hombres y mujeres, a través de programas y proyectos de políticas públicas;
2. desarrollar competencias en las participantes del proceso;
3. empoderar a las mujeres;
4. fortalecer la democracia.

El éxito de un proceso de incidencia política depende del contexto social y político, al igual que de una serie de variables que interviene:

- Grado de acceso a las instancias de poder, depende de las estructuras político-administrativas de los Estados, considerando si se trata de un Estado confederado, centralizado o descentralizado, etc.;
- Grado de organización de la sociedad civil;
- Existencia de mecanismos de relacionamiento entre la sociedad civil y el Estado
- disponibilidad de información;
- Voluntad política de todas las partes para la negociación, ya que en una negociación pueden intervenir más de dos actores;
- Claridad en las estrategias y propuestas de incidencia.

A partir del análisis de estos factores, una estrategia de incidencia política puede trabajar en tres ámbitos de acción:

## 1. Contenidos

La estrategia se dirige al diseño de políticas públicas, el rediseño de políticas existentes, la gestión y aprobación de leyes y otros mecanismos legales que impactan en el campo formal. Para el diseño de una intervención, es necesario reflexionar sobre:

- ¿Qué tipo de mecanismo legal se necesita?
- ¿En qué espacios de la administración pública se ubica el problema?
- ¿Qué tipo de recursos se requieren: financieros, técnicos humanos, tecnológicos, etc.?
- ¿Qué tipo de mecanismos financieros se necesitan para asegurar el uso de los recursos?

## 2. Procesos

En este campo, las acciones de incidencia se dirigen a intervenir y transformar los procesos para la elaboración e implementación de leyes, políticas públicas y diversos mecanismos legales que funcionan en el ámbito del poder. Algunas preguntas guías pueden ser:

- ¿Cómo promover procesos de control social?
- ¿Cómo participan los/as ciudadanos/as en el proceso?
- ¿Cómo sensibilizar y comprometer a los diferentes actores de estos procesos?

## 3. Cultura

En este ámbito se busca impactar en el cambio de percepciones que las personas tienen respecto a los liderazgos femeninos o masculinos, a promover procesos para que los/as ciudadanos/as comprendan la lógica de funcionamiento del poder, cómo se toman decisiones, etc. La intervención en este campo permite empoderar a la sociedad civil, a los grupos organizados, etc. Para ello es necesario pensar en:

- ¿Qué acciones se pueden desarrollar para que las personas conozcan más sus derechos y obligaciones?
- ¿Cómo se puede lograr compromisos y alianzas?
- ¿Qué tipo de competencias y capacidades debe desarrollar la educación?

## Segunda fase: Actividad “¿Qué es la incidencia política?”

### Duración: 25 minutos

#### ¿Qué es la incidencia política?

1. Reparta tarjetas de un solo color a cada participante para que reflexione sobre la información recibida y elabore una definición sobre incidencia política. 5 minutos.

2. Se forman grupos de tres, para que discutan y propongan un solo concepto. 5 minutos.
3. El grupo llega a un acuerdo y se prepara para la plenaria. 10 minutos.

## Tercera Fase: Conclusiones

### Duración 15 minutos

#### Presentación en plenaria del resultado de la actividad

Se invita a una persona del grupo para que modere y ayude al grupo a elegir una definición, o a construir y compartir una definición final, sobre lo que es la incidencia política, con los aportes de todas las participantes, a partir de palabras que el grupo considere claves. 15 minutos.

#### Reflexión final

- Las condiciones generales del escenario regional se prestan para la instalación de mecanismos efectivos para ampliar la intervención política femenina en el desarrollo local; se orientan acciones en función de afectar las relaciones de poder en el sistema de representación.
- Estos procesos de transformación democrática, demandan del **aprendizaje de nuevos conocimientos** en las mujeres, como es la correlación de fuerzas del sistema político, los planes nacionales y locales de desarrollo, las características de los actores de la negociación, sus intereses y roles, las agendas de los partidos políticos, etc. Para ello, las mujeres precisan **desplegar y potenciar sus capacidades de liderazgo político**, particularmente en el ámbito local.
- La planificación participativa y la incidencia política, son herramientas útiles para posicionar el tema de equidad de género en las instancias públicas.
- El debate es parte de la planificación; hay que considerar que en el proceso de planificación intervienen una multiplicidad de personas y grupos, con diversidad de intereses. Propiciar la participación de todos esos grupos, para que se integren al debate desde sus diferentes posiciones, constituye una parte central de la planificación.
- Una estrategia de incidencia política interviene en tres campos: los contenidos (de las leyes, reglamentos, etc.); en los procesos de implementación de estos marcos legales; y en la cultura.



## Primera fase: Referente conceptual

**Duración: 20 minutos**

Los municipios son los espacios locales de representación política y de administración territorial, con personalidad jurídica, encargados de atender los asuntos públicos en las ciudades, localidades y poblaciones. Es un espacio que favorece el acercamiento entre los actores políticos y la ciudadanía, por efectos de la desconcentración político-administrativa de la gestión del Estado.<sup>29</sup>

La gestión municipal debe partir del reconocimiento de las condiciones diferenciadas de género y de la diversidad étnica y cultural del tejido social, por lo que, para el logro de una participación igualitaria entre hombres y mujeres, es imprescindible incorporar la igualdad de género en la agenda pública local, en el discurso de los actores sociales del desarrollo y en los programas de impacto local.

La tarea de mejorar el posicionamiento político de las mujeres en la gestión local, exige de esfuerzos constantes para institucionalizar los mecanismos de participación en la toma de decisiones. En este contexto, la distribución de información y la capacitación en mecanismos de articulación económica, política y sociocultural, son herramientas que orientan y amplían dicha participación.

Un dispositivo efectivo es la planificación municipal participativa: ¿cómo se planifica? ¿quién planifica? ¿quién decide en qué se invierten los recursos?, etc., son algunas de las preguntas que podrían generar debate para mejorar la gestión y la participación ciudadana en el ámbito local. Si las instituciones públicas desarrollaran la capacidad de incluir y tratar temas prioritarios para los diferentes sectores, harían más efectiva su gestión y por ende, fortalecerían sus capacidades políticas.

Participación y transparencia: son factores relevantes para efectivizar el desarrollo de la gobernabilidad local.

### ¿Qué es la Planificación Participativa Municipal?<sup>30</sup>

Es un instrumento metodológico operativo, que facilita la articulación entre el Estado y la sociedad civil. Como proceso colectivo sistemático, propone dos fases de trabajo para coordinar actividades orientadas a:

<sup>29</sup> Massolo, Alejandra. "Guía para la equidad de género en el municipio". 2004

<sup>30</sup> "Manual de Planificación Participativa". Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación (Bolivia), 1997.

Fase I	Fase II
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección de problemas</li> <li>▪ Sus causas y efectos</li> <li>▪ Identificación de necesidades y demandas</li> <li>▪ Respuestas alternativas a la demanda</li> <li>▪ Determinación de estrategias, planes y programas</li> <li>▪ Elaboración de presupuesto, fuentes y modalidades de financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de los planes</li> <li>▪ Monitoreo y evaluación permanente</li> <li>▪ Ajustes y reorientación de los procesos</li> </ul>

### ¿Cuál es el proceso de la Planificación Participativa Municipal?

Pensar a la PPM en términos de proceso, permite la consideración de efectos acumulativos que generen incremento en la capacidad local a nivel de planificación y desarrollo. Esta tarea incluye la definición del funcionamiento de un marco institucional, como soporte estable para la planificación y la identificación de procedimientos, así como para la evaluación y ajustes al Plan.

Las etapas del proceso para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal son:

#### 1. Preparación y organización:

- identificación e inclusión de actores
- promoción del proceso y conformación del equipo técnico
- organización del proceso
- capacitación a facilitadores

#### 2. Diagnóstico:

- realización de autodiagnósticos
- levantamiento de información complementaria
- sistematización y análisis técnico de la información
- validación de la información
- análisis de la situación municipal

#### 3. Estrategia de desarrollo

- definición de la visión estratégica
- definición de la demanda municipal
- programación anual/quinquenal y estrategias de ejecución

### ¿Cuáles son los principales temas que deben contener el PPM?

I. Introducción	II. Diagnóstico municipal	III. Estrategia de Desarrollo
-----------------	---------------------------	-------------------------------

Aspectos generales del plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aspectos geográficos</li> <li>b. Físicos y naturales</li> <li>c. Socioculturales</li> <li>d. Económico productivo</li> <li>e. Organizativos e Institucionales</li> <li>f. Situación socioeconómica</li> <li>g. Potencialidades y limitaciones</li> <li>h. Análisis de la problemática y aspectos colaterales</li> </ul>	<b>A. Visión</b> 1. Vocaciones 2. Objetivos 3. Estrategias
		<b>B. Programas y Proyectos</b> 1. Desarrollo económico 2. Recursos naturales y medio ambiente 3. Desarrollo humano 4. Fortalecimiento institucional
		<b>C. Presupuesto</b> 1. Por programas y proyectos 2. Por fuentes de financiamiento 3. Por año
		<b>D Estrategias de ejecución</b> 1. Marco institucional 2. Estrategia refinanciamiento 3. Seguimiento y evaluación

Fuente: Adaptado del “Manual de planificación participativa”, 1997. <sup>31</sup>

## Segunda fase:

### Actividad “Planificando la intervención local”

**Duración: 60 minutos**

1. **Organización del trabajo:** explique, en plenaria, las características de la dinámica. 5 minutos.
2. **Diálogo interno:** reflexión sobre la información expuesta. 10 minutos.
3. **Realización de la actividad:** en plenaria, promueva la participación y anote en el rotafolio las intervenciones (material que servirá para el Módulo IV) sobre:

**Pregunta guía:**

¿Qué acciones o temas usted incluiría en el Plan Participativo Municipal para lograr la igualdad de género en su municipio? y ¿por qué? 45 minutos.

<sup>31</sup> Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación / Viceministerio de Participación Popular y Fortalecimiento Municipal (Bolivia), 1997.

## Tercera fase: Conclusiones

### Duración: 15 minutos

**Presentación en plenaria del resultado de la actividad. 10 minutos.**

**Reflexión final. 5 minutos.**

La Planificación Participativa Municipal (PPM), es una herramienta útil para la articulación entre los distintos sectores de la sociedad civil y las instancias del Estado. Sirve para:

- mejorar los niveles de participación equitativa entre hombres y mujeres en la gestión municipal;
- promover la igualdad de género en la agenda pública local;
- la distribución de información y la capacitación en mecanismos de articulación económica, política y sociocultural;
- ampliar la participación social y legitimar la gestión pública.

**Objetivo** Dotar de la información y herramientas requeridas a las participantes para el desarrollo de un proceso de incidencia política.

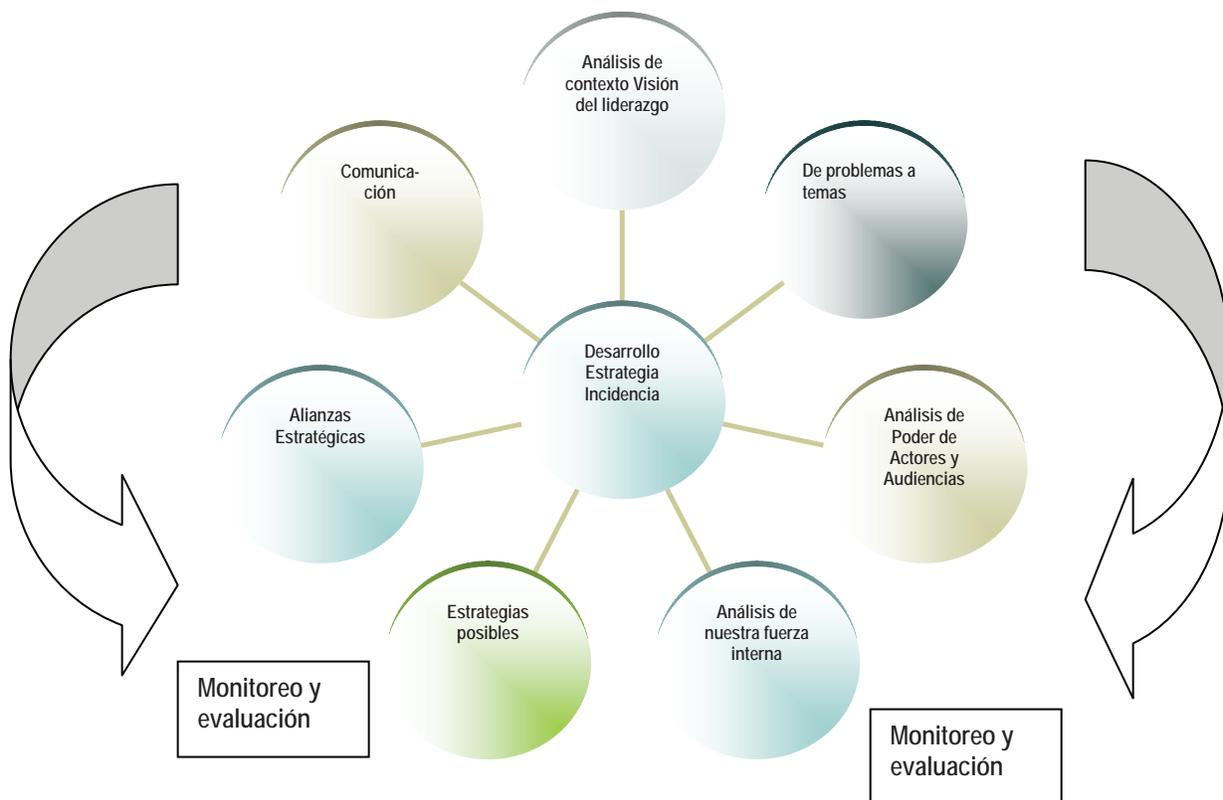
**Tema** **¿Qué es una estrategia de incidencia política?**

**Primera fase: Referente conceptual**  
**Duración: 20 minutos**

Una estrategia de incidencia política para las mujeres tiene como propósito elaborar o influir en el diseño de políticas, programas y proyectos que promueven en su acción la igualdad entre mujeres y hombres.

La siguiente gráfica muestra las fases para el desarrollo de una estrategia de incidencia política:

**Esquema del proceso de Incidencia Política**



Fuente: basado en la propuesta de Dra. V. Millar<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Dra. Millar, Valerie. "Desafíos y Lecciones de la Incidencia Política". Programas de Acción y Capacitación – WOLA -. 2000.

La construcción de una propuesta de incidencia política debe transitar por cada uno de estos pasos:

1. Análisis del contexto. Definición de la Visión
2. De problemas a temas: definición del tema
3. Análisis de poder, de actores y audiencias
4. Análisis de nuestra fuerza interna
5. Estrategias posibles
6. Alianzas estratégicas
7. Estrategia de comunicación

El seguimiento y la evaluación es una actividad constante y que se debe desarrollar en cada una de las fases del proceso. El monitoreo permanente permitirá recuperar las lecciones aprendidas y sistematizar la información del proceso como memoria para la implementación de la estrategia.

### **Análisis del contexto**

Este ejercicio de liderazgo consiste en analizar, en grupo, las características generales de la situación política de las mujeres en el espacio local. Como se presenta en los Módulos I, II y III, las organizaciones de mujeres han logrado avances importantes en la lucha contra la desigualdad de género; sin embargo, siguen experimentando, en su quehacer social, económico y político, la exclusión, y tienen que lidiar con estereotipos culturales que las muestran como “incompetentes” o “no aptas” para el trabajo político.

La experiencia de las mujeres, así como la información cualitativa y cuantitativa sobre el tema de interés, es parte importante en esta fase. La información generada permitirá reconocer estas marcas de género e identificar cómo impactan en la práctica.

Los Módulos I, II y III de este manual proporcionan información general, para elaborar el mapa para la incidencia que deberá ser complementado con información del contexto local.

Se puede elaborar una matriz o utilizar otras metodologías para la sistematización de la información requerida. Esta información debe contener:

- Leyes, convenios y otros mecanismos nacionales e internacionales;
- Datos cuantitativos sobre la situación de las mujeres y los hombres en el espacio local urbano y rural;
- Datos cualitativos sobre la intervención de las mujeres en los espacios de poder político;
- Datos cuantitativos y cualitativos sobre la participación de las mujeres en organizaciones políticas;
- Experiencias exitosas sobre el liderazgo de las mujeres;
- Situación actual del liderazgo político de las mujeres en el espacio local.

**Segunda fase:****Actividades “Incidencia política con equidad de género”****Duración total: 1 hora y 20 minutos****Actividad 1: ¿Cuáles fueron los avances y obstáculos en el camino recorrido?****Duración: 20 minutos**

1. **Organización.** Dependiendo el número participantes se forman grupos de 5 ó 6 participantes. 5 minutos.
2. **Desarrollo del ejercicio:** Se pretende recuperar la experiencia de las participantes para que construyan una matriz informativa. En la primera fase, se les solicita que reflexionen sobre la información con la que cuentan sobre el tema de la incidencia. 5 minutos.
3. **Como resultado de la reflexión llenan la matriz.** 10 minutos.
4. **Se preparan para la plenaria, donde se deberá** promover la discusión para analizar si estos marcos legales y experiencias impactan, positivamente, en el accionar de las líderes políticas.

Información	Avances	Obstáculos	Observaciones
Leyes nacionales			
Convenios Internacionales			
Mecanismos Legales locales			
Intervención de las mujeres en cargos jerárquicos de la gestión pública			
Participación de las mujeres en las organizaciones políticas			
Experiencias exitosas			
Situación actual del liderazgo			

**Definir la visión de futuro posibilita cohesionar al grupo bajo un fin o un mandato**

**Actividad 2: ¿Cuál es nuestra visión?****Duración: 40 minutos****Definir la Visión**

1. Explique brevemente lo que se entiende por Visión. 5 minutos.

La **Visión** representa el escenario posible al que se quiere llegar. La visión debe ser propuesta por el grupo y sus líderes, impulsores de la estrategia de incidencia; debe ser una visión concertada y compartida para que logre el apoyo de todo el grupo; asimismo, debe ser positiva y abarcadora: que incluya todos los temas que interesa tocar; y debe ser específica a la vez: que focalice bien la situación final a la que se quiere llegar.

2. En el marco de un trabajo de incidencia política, la visión se constituye en el fin al que quiere llegar el grupo impulsor de la estrategia. En este caso el grupo pretende fortalecer el liderazgo político de las mujeres en el ámbito local y bajo este precepto se trabajará esta fase.
3. **Organice grupos de 5 ó 6 personas:** cada grupo elige una moderadora y una relatora; se distribuyen tarjetas de un color. 5 minutos.
4. **Pida que cada persona** escriba en las tarjetas ideas que reflejen el futuro deseado en relación al liderazgo político de las mujeres. 10 minutos.
5. **Organice las tarjetas** por temas en un rotafolio. 5 minutos.
6. **El grupo debe definir una frase o párrafo** que identifica la visión de futuro del grupo. 10 minutos.
7. **El grupo se prepara para presentar los resultados del ejercicio en plenaria.** 5 minutos.
8. **Apoye al grupo en la sistematización e identificación de conclusiones del trabajo.** Muestre las coincidencias en los resultados o las diferencias; asimismo, enfatice desde el inicio, en que todo proceso de planificación de una estrategia de incidencia política requiere de liderazgos.
9. **Solicite al grupo que opte** por una sola redacción de visión, ya sea uniendo las propuestas o eligiendo una de ellas. 10 minutos.
10. **Por último, coloque las hojas de rota folio con la visión en un lugar visible del salón.**

**Una líder debe posicionar sus intereses de género y dirigir el proceso de incidencia política. Una líder debe tener la capacidad de plantear una visión global, y pasar del enunciado a un plan concreto de acción.**

11. Reflexione en plenaria sobre lo siguiente: Una vez construida la visión, el próximo paso es reflexionar sobre escenarios futuros.

Una capacidad que el grupo y los/as líderes deben desarrollar es la previsión; prever es anticiparse, es pensar en las posibles variables y actores que podrían afectar la visión de futuro planteada.

La mayoría de las instituciones públicas o privadas realizan este ejercicio constantemente, permitiéndoles ver el futuro –no solamente como deseable– sino como posible. Asimismo, prever escenarios permite prepararse para diferentes contextos y desarrollar diversas estrategias de acción.

La construcción de escenarios permite anticipar posibles cambios en el campo donde se trabaja; por ejemplo, en el contexto político local, nacional, en la posición de los actores, en la correlación y tendencias del poder y otros componentes del sistema político.

### **Actividad 3: ¿Cuáles son los escenarios posibles?**

**Duración: 20 minutos**

1. Los mismos grupos vuelven a trabajar. Se les pide que nombren nuevamente a una moderadora y relatora. 5 minutos.
2. Solicite que describan en una hoja de rotafolio, en base al ejercicio anterior, dos o tres posibles escenarios futuros a dos años de iniciado el proceso de incidencia. Frente a la visión, estos escenarios pueden ser a favor, en contra o neutros. 15 minutos.
3. Los grupos se preparan para la plenaria.

VISIÓN	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3

## Tercera Fase: Conclusiones

### Duración: 20 minutos

#### Presentación en plenaria del resultado de la actividad

Dé la palabra al grupo, para que entre todas lleguen a conclusiones. ¿Por qué la importancia de construir escenarios?, ¿qué les permite?, etc. 15 minutos.

#### Reflexión final. 5 minutos.

- Recuperación de los trabajos 1 y 2 de grupo.
- Para desarrollar una estrategia de incidencia política, hay que cumplir con una serie de pasos fundamentales, ya que se trata de generar información suficiente sobre el contexto donde se desarrolla la estrategia.
- Definir una visión de grupo u organización es un paso fundamental para cohesionar al grupo y trabajar por un mismo fin.
- Identificar escenarios futuros es un ejercicio que sirve para prever diversas estrategias según el contexto. 5 minutos.



Dotar de la información y herramientas requeridas a las participantes para el desarrollo de un proceso de incidencia política.



## Primera fase: Referente conceptual

### Duración: 5 minutos

A partir de la construcción de la visión, que ofrece el marco general, o establece el fin que se quiere alcanzar, es necesario identificar, claramente, cuál es el problema que mueve a la acción. Cuanto más claro es el problema, más fácil será determinar la estrategia de trabajo.

Para la determinación del problema, hay que tener en cuenta, permanentemente, la visión o la misión que se ha formulado.

Identificar el problema es un paso fundamental, por lo tanto, es necesario buscar información adicional y contactar a los grupos involucrados. Se puede consultar con personas entendidas, con las afectadas y con las personas directamente involucradas, a fin de lograr una base de información ampliada sobre el tema de interés.

Cuando se piensa en un problema, es común que surjan muchas ideas; algunas son causas y otras efectos de un mismo problema, por lo tanto es necesario trabajar en grupo para identificar claramente cuál es el problema más importante, cuáles sus causas y cuáles sus efectos.

Cada problema involucra a diferentes actores y a distintas instancias del Estado, por lo tanto requiere de estrategias diferenciadas.

Una deficiente focalización del problema puede llevar a un mal diseño de la estrategia de incidencia, y afectar el impacto del proceso o inclusive llevar al fracaso de la propuesta.

## Segunda fase: Actividades “Nudos y problemas”

### Duración total: 4 horas y 30 minutos

**Actividad 1: Identificar el problema en base a la discusión y argumentación grupal.**

**Duración: Aproximadamente 1 hora y 20 minutos.**

1. **Exponga la visión del grupo** que es la referencia para la identificación del problema. 5 minutos.
2. **Reparta tarjetas de un solo color a todas las personas.** Cada persona escribe en la tarjeta el problema que le parece nodal o fundamental y que es prioritario resolver. 10 minutos.
3. **Todas las tarjetas se pegan en un pizarrón** u hoja de rotafolio y el/la facilitador/a las ordena por temas. 10 minutos.
4. **Presenta el resultado** del ordenamiento y consulta al grupo su opinión respecto al resultado. 10 minutos.
5. **Con ayuda del grupo,** elimina aquellas tarjetas que el grupo considera son efectos del problema, o que no corresponden al ámbito de intervención que marca la visión. 15 minutos.
6. **Elija con el grupo un máximo de 5 problemas,** y luego proceda al análisis en plenaria considerando los siguientes criterios: 15 minutos.
  - La resolución del problema afectaría positivamente al fortalecimiento del liderazgo político de las mujeres en los espacios locales.**
  - Es posible resolverlo con el desarrollo de una estrategia de incidencia política.**
  - Es un problema prioritario, frente al resto**
7. **Solicite a las personas** que voten por el problema que les parece más importante. 10 minutos
8. **Sume los puntos y escriba en** una hoja de rotafolio, el problema elegido. 5 minutos.

### Causas del problema

Una vez determinado el problema es importante reflexionar sobre éste, identificando sus posibles causas y consecuencias. Las siguientes preguntas pueden servir de guía:

- ¿Cual es la raíz del problema?
- ¿Por qué surge?
- ¿Qué consecuencias tiene sobre hombres y mujeres?
- ¿Qué es lo que la estrategia debe focalizar para solucionarlo?

Para llevar a cabo este ejercicio es importante realizar un pequeño diagnóstico, que proporcione información cuantitativa y cualitativa sobre el problema identificado y, así, determinar las causas que lo provocan.

De igual manera, explique que para el desarrollo de esta fase se puede conversar con las personas directamente afectadas a través de:

- Testimonios
- Entrevistas a personas o grupos

- Grupos focales
- Desarrollo de espacios de planificación participativa

Elegir un tema específico lleva tiempo, y es parte de la reflexión y negociación del grupo. También existen diferentes causas para un mismo problema: políticas, económicas, sociales y/o culturales. En el ámbito de la participación política, el análisis debe priorizar este campo y las variables que causan subordinación, desigualdad y exclusión.

Para identificar un problema es posible desarrollar un árbol de problemas.

El Árbol de Problemas permite identificar las relaciones entre las partes, la causa del problema y las consecuencias

**Hojas: soluciones**

**Ramas: consecuencias**

**Tronco: problema**

**Raíces: causas**



## Actividad 2: ¿Cuáles son las causas y consecuencias del problema?

**Duración: 1 hora y cuarenta minutos**

1. **Se organiza 3 o 4 grupos.** Se reparte hojas de rotafolio. 5 minutos.
2. **En base al problema identificado,** solicite que cada grupo trabaje un árbol de problemas. 20 minutos.
3. **Cada grupo pasa a exponer** el resultado de su trabajo. 20 minutos.
4. **Ayude al grupo a elaborar un solo árbol de problemas,** consultando permanentemente con el grupo el por qué de cada elección. 10 minutos.
5. **En plenaria,** se eligen 4 causas que les parezcan las más importantes. 5 minutos.
6. **Explique porque es necesario desglosar** aun más esas causas: para entender mejor el problema y buscar soluciones, que servirán para la elaboración de la estrategia de incidencia política. 5 minutos.
7. **Ser coloca el árbol en un lugar visible.**
8. Una vez identificadas las causas del problema, es necesario priorizar una de ellas con el propósito de identificar, con más precisión, el ámbito de acción principal de la estrategia de incidencia; se da prioridad al tema que dará el contenido a la estrategia. Para ello se debe analizar cada causa, aplicando los siguientes criterios:

- Su relación con políticas públicas
- Su grado de impacto sobre el problema
- Sus posibilidades de solución
- Su relación con la visión del grupo

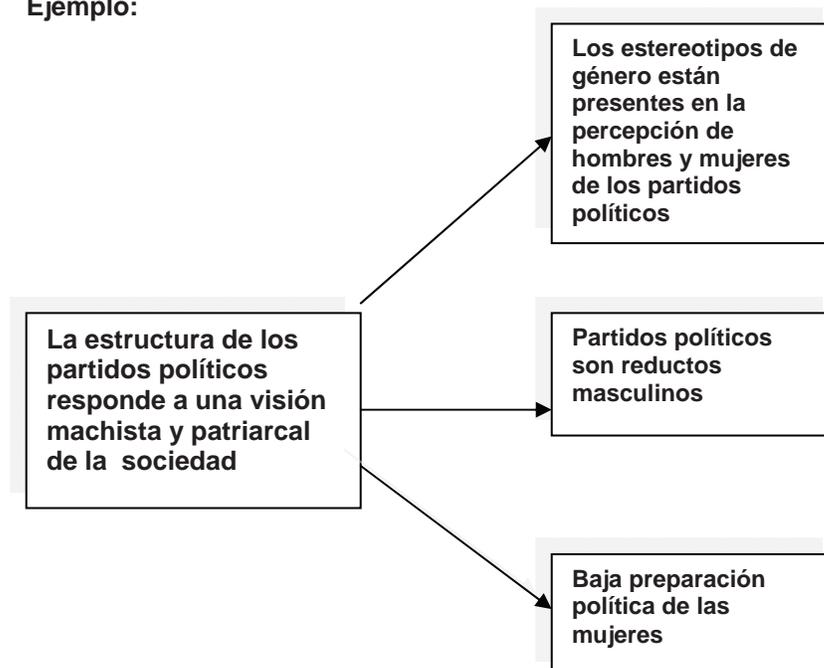
### Actividad 3: ¿Cuál es la causa principal del problema?

**Duración: 30 minutos**

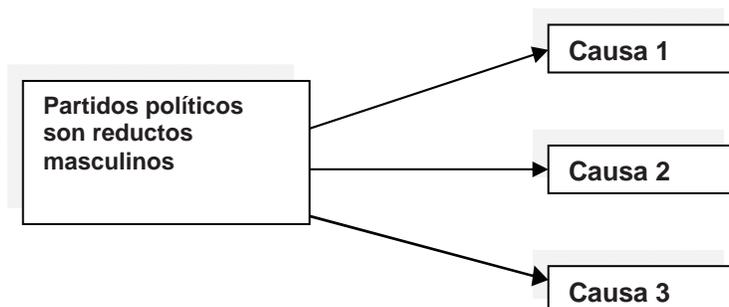
Desarrolle la actividad apoyando a que las participantes no cometan errores que son comunes en este tipo de ejercicio, por ejemplo: identificar como causa la falta de leyes, cuando estas ya existen; por lo tanto, es importante tener abundante información sobre leyes, políticas y mecanismos normativos que existen en el campo, en el cual, se ha identificado el problema, para no cometer errores.

1. **Organización:** conforme 4 grupos; cada uno desglosa las 4 causas identificadas como fundamentales en el problema. 5 minutos.
2. **Desarrollo del ejercicio:** Solicite que cada grupo identifique para cada causa otros factores causales relacionados directamente con ésta. 15 minutos.
3. **Analizar los 4 mapas elaborados** por los grupos y elegir aquella que tenga mayor consistencia y se acerque más a los criterios establecidos precedentemente. 10 minutos
4. Este ejercicio permite identificar las causas del problema en detalle, de modo tal que éstas ayuden al desarrollo de una estrategia de incidencia exitosa.

#### Ejemplo:



Se prioriza uno, y se vuelve a realizar el ejercicio



5. Una vez que se ha determinado un problema y su causa principal, el siguiente paso es formular con claridad la propuesta de solución a ese problema. Si el grupo cuenta con suficientes recursos y tiempo es posible atacar a la vez varias causas en el plan de incidencia.
6. El primer paso será recoger las soluciones planteadas en el árbol de problemas, y volverlas a analizar; paralelamente se puede:
  - Conversar y comunicarse con las personas afectadas con el problema;
  - Buscar el apoyo y/o asesoramiento de personas con experiencia en el tema;
  - Analizar en grupo que es lo que se quiere lograr;
  - Definir el tiempo disponible.
7. Como resultado de este análisis se plantea una solución concreta que se convierte en **la propuesta de la estrategia de incidencia**, este paso permite iniciar el trabajo de planificación. Definir la propuesta supone precisar que es lo que el grupo quiere hacer, esta definición debe ser clara para que todas las personas que participan en las acciones sepan qué es lo que tienen que hacer.

**Actividad 4: ¿Cómo pasar de un problema a un tema o propuesta?****Duración: 1 hora**

1. Organización: Se forman grupos de 6 ó 7 personas. 5 minutos.
2. Explique que cada grupo debe llenar la matriz, la cual se entrega en una hoja de rotafolio, después de llegar a acuerdos.
3. Cada grupo propone una solución y como pretende lograrla. 15 minutos.
4. Se exponen los resultados en plenaria. 20 minutos.
5. Se discuten las propuestas y se arma una sola, que recupera los mejores aportes. 10 minutos.
6. Una persona del grupo expone el resultado final. 10 minutos.

**Matriz 1**

Problema	¿Qué queremos conseguir? Propuesta	Resultados esperados

**Matriz final**

El Problema	La Solución	El Resultado

La solución definida puede impactar en los tres campos de intervención de una estrategia de incidencia política: los contenidos, los procesos y la cultura. Por lo tanto, más adelante, habrá que preguntarse si la solución pasa por la elaboración de una Ley. Si la Ley ya existe, analizar si sus contenidos son suficientes para lograr el objetivo, si hay que enfocar el trabajo en las estructuras y procesos de aplicación y cumplimiento. Además, esta propuesta puede trabajar en el ámbito de la cultura, promoviendo apoyo y cambio en las percepciones de las personas.

## Tercera Fase: Conclusiones

**Duración: 5 minutos**

### Reflexión final

- Recuperación del resultado del trabajo en grupos.
- En esta fase el grupo esta listo para definir a partir de la solución priorizada una propuesta de trabajo.
- Definir la propuesta implica saber exactamente que se pretende lograr, cómo se va a lograr, en que tiempo, etc. La propuesta debe responder al problema identificado y al logro de la solución priorizada.





Dotar de la información y herramientas requeridas a las participantes para el desarrollo de un proceso de incidencia política.



## Primera fase: Referente conceptual

### Duración: 20 minutos

Uno de los aspectos importantes para asegurar la efectividad de la incidencia política, es precisar cómo actúa el sistema político en relación al tema de la incidencia: ¿pone obstáculos? o ¿contribuye a sus soluciones?

En principio, es necesario entender la manera en la que se estructura el poder, cómo se toman las decisiones políticas, en qué instancias, y finalmente, quien es que decide; se trata siempre de personas concretas. La identificación de estos campos permite distinguir los distintos niveles del poder, información que ayuda a comprender la situación y condiciones del espacio donde actuará el plan de incidencia.

El análisis del sistema legal, cultural y político, implica también entender qué es lo que piensa la gente frente a ese sistema, frente a las normas y políticas, siempre en el ámbito del tema elegido.

Para analizar las condiciones y características del ambiente político, hay que asegurar:

- Un vasto conocimiento sobre el proceso de políticas en el país, en relación a: ¿cómo se formulan e implementan?, ¿qué instituciones y personas están involucradas?, ¿cuáles son los roles, relaciones y percepciones?, Estas preguntas están acompañadas por otras: ¿cómo cuándo y dónde se actuará para lograr el impacto deseado?
- Un conocimiento profundo sobre las condiciones económicas y sociales, que actúan paralela y simultáneamente en el ambiente político; estas facilitan la identificación y selección de temas para influir en el proceso de las políticas.
- Un conocimiento sobre los aspectos formales del proceso: reglas, procedimientos, normas y otros; se deberá monitorear constantemente el comportamiento político, económico, sociocultural y tecnológico; se procede a fin de entender las situaciones que surgen, sus causas, los niveles de condicionamiento y la posición de líderes de influencia.
- Que el grupo de incidencia tenga en claro las etapas del proceso, y reconozca a los actores involucrados en la toma de decisiones; así, se amplía el bagaje de

conocimientos que fortalecen las capacidades individuales de diálogo y negociación con las o los formuladores de políticas y con otros actores que intervienen en el proceso.

En esta fase, el grupo deberá analizar quienes son los/as que deciden sobre el tema elegido. En todo esquema organizativo público, existen personas encargadas de tomar decisiones respecto al accionar público. Por ejemplo, los/as secretarios/as de Estado, Subsecretarios/as etc. Identificar a estas personas y elaborar un mapa del lugar que ocupan en el esquema de poder y las relaciones entre ellas; este proceso permite conocer el espacio de poder.

Asimismo, es necesario analizar y conocer en detalle los procesos de toma de decisiones, tanto a nivel formal, como informal, las alianzas internas, los “compadrazgos”, y otras formas de relacionamiento que caracterizan al ejercicio y a la cultura del poder: los sometimientos, las resistencias, las servidumbres y las rebeldías, son manifestaciones importantes.

Por ejemplo, se determina como solución influir en alguna instancia del Estado para que formule, junto a otros actores, una política pública. Es necesario conocer los mecanismos de validación e implementación de una política en el país. Conocer a cabalidad esta información, permite intervenir en el segundo campo, que es el de proceso.

Veamos este ejemplo de ruta; en general se reconocen cinco pasos para organizar un proceso de diseño y aprobación de una política pública:

1. **Construcción de propuestas:** Las instituciones incluyen en su agenda la elaboración de un proyecto político, las ideas pueden generarse desde o fuera de la institución. No se puede pensar en el diseño de una política pública sin la intervención de diversos grupos involucrado en el tema. La legitimidad de una política pública se la obtiene toda vez que exista participación de la sociedad civil.
2. **Presentación de la propuesta:** se la introduce en el mecanismo formal existente para su tratamiento. Ejemplo: una propuesta de ley se cursa a las instancias parlamentarias.
3. **Debate:** la propuesta es discutida en las instancias pertinentes.
4. **Aprobación o rechazo:** la propuesta es aprobada o rechazada.
5. **Ultimo nivel:** se la implementa o se la regresa al paso anterior.

Si ésta es la ruta posible, habrá que conocer en detalle, cómo funciona en la realidad, como se concretiza este proceso, quienes presentan las propuestas, cómo actúa el Parlamento, los partidos políticos; en suma, hay que actuar en el marco de los espacios de poder y la cultura política del país.

## Ruta de los actores que toman decisión

Para elaborar una ruta de acción y para instalar la propuesta en instancias de decisión, es necesario identificar a las personas que toman decisión respecto al tema de la incidencia; identifique con nombre y apellido, cargo e institución. Es importante anotar las relaciones que existen entre tomadores/as de decisión y las personas que influyen en éstos/as. Lo que importa es elaborar un marco de referencia para las acciones de contacto con todos/as ellos/as.

En un esquema tradicional de poder, se puede ubicar en la vértice superior de la pirámide a los/as que tiene el mayor poder; inmediatamente después, a las personas que influyen en las decisiones que se toman en ese nivel; al medio de la pirámide, a personas que son parte del esquema de decisión pero que no influyen directamente, y por último, en la base de la pirámide a personas de menor influencia pero que forman parte del proceso de toma de decisiones. La ruta debe identificar a cada una de estas personas, para saber a quiénes acudir, en qué momento y con qué resultado.

## Mapa de actores

Una de las fases fundamentales de una estrategia de incidencia política es el análisis del espacio de poder y de los actores o partes involucradas en la temática de la incidencia. Una vez identificada la ruta de la incidencia, es necesario valorar y analizar a los actores que intervienen en el proceso; la finalidad es identificar qué tipo de actor es en relación al tema de la incidencia. De este modo, se clasifican a los distintos actores, a través de categorías diferenciadas según su rol y nivel de involucramiento, en el tema de interés.

En el espacio público, cada actor tiene un rol diferente de acuerdo a sus propios intereses o al lugar que ocupa en la estructura del poder; en este espacio se pueden identificar:

1. Involucrados/as principales: que están en conflicto, porque son los/as afectados/as;
2. Involucrados/as secundarios/as: los/as que tienen, por ejemplo, un rol de mediador/a y la posibilidad de influir en el transcurso del conflicto (ONG's, iglesia, grupos de la sociedad civil, líderes de opinión, líderes políticos, etc.)
3. Involucrados/as externos/as: los/as que no están directamente involucrados/as, pero tienen ciertos intereses (el gobierno central, cooperantes, etc.)
4. Sociedad civil, organizada o no.

## Segunda Fase: actividades “Estrategias del Poder”

**Duración total: 2 horas y 10 minutos**

### Actividad 1: ¿Cómo se formulan las políticas?

**Duración: 30 minutos**

1. Para el desarrollo de la actividad, invite a una o un experto local en políticas para que exponga el proceso de diseño de políticas o leyes; debe contar con amplios conocimientos sobre cómo se formulan e implementan las políticas, sobre los argumentos que acompañan, generalmente, el debate y la participación diferenciada de actores. 15 minutos.
2. En resumen el experto o la experta dibujará un mapa sobre el proceso de diseño e implementación de una política pública. Si no se puede invitar a un/a experto/a, invite a alguna persona del grupo que conozca la ruta para que ayude en la exposición.
3. Terminada la presentación, guíe una sesión de preguntas y discusión. 15 minutos.

Preguntas para incentivar la discusión:

1. **Según su experiencia, ¿cuál es el camino para iniciar el debate sobre la propuesta o su modificación?**
2. **¿Quiénes son los actores involucrados en el debate?**
3. **¿Cómo se aprueba o rechaza la propuesta?**
4. **En caso de ser rechazada, ¿cómo se reformula una nueva propuesta?**
5. **¿En qué tiempo se aprobó y/o rechazó la propuesta?**

### ACTIVIDAD 2: ¿Qué rol juegan los diferentes actores?

**Duración: 45 minutos**

1. **De acuerdo al tema elegido**, pida a los grupos que identifiquen a los actores que intervienen en el problema identificado y elabore una lista en plenaria. 10 minutos.
2. **Divida al grupo en dos subgrupos**; solicite que, en base a esta lista, califiquen a cada actor con un rol: grupo 1 matriz A, y Grupo dos matriz B. 15 minutos.
3. **En plenaria**, analice las dos matrices, y junto al grupo elabore una sola matriz. 20 minutos.

**Grupo 1/ matriz A**

**Principales**

**Secundarios**

**Externos**

Actor	Tipo de involucramiento		
	Principales	Secundario	Externo
Actor 1			
Actor 2			
Actor 3			

### Grupo 2 matriz B

**Contrarios:** actor/es que sostienen argumentos en contra de la propuesta

**Favorables:** actor/es que equilibran la orientación del debate a favor de la propuesta

**Promotores:** actor/es activos que colaboran en el proceso (aliados)

**Competidores:** actores/as que cuentan con una propuesta alternativa

**Afectados:** actores/as que se sienten afectados por la propuesta.

Actor	Rol que podría jugar				
	Contrarios	Favorables	Promotores	Competidores	Afectados
Actor 1					
Actor 2					
Actor 3					

*Fuente: GTZ PADEP*

Una vez se han identificado los actores, que pueden ser personas y/o instituciones, hay que medir la capacidad interna de estas personas o instituciones para conocer sus fortalezas y debilidades, sin importar si éstos son potenciales aliados o contrarios.

Para esto, se puede solicitar entrevistas, buscar información en fuentes secundarias o en personas que conocen el trabajo que éstas realizan. Lo ideal es contar con información suficiente, para conocer mejor a las instituciones con las que se compartirá el proceso de negociación.

### ACTIVIDAD 3: ¿Quiénes son actores claves?

**Duración: 55 minutos**

1. Organización: Divida al grupo en subgrupos de aproximadamente 5 personas. 5 minutos.
2. Asigne a cada grupo un actor institucional que jugara un rol diferente, como aliado, competidor, etc. 5 minutos.
3. Solicite a cada grupo que intente, con la información con la que cuenta, llenar el siguiente cuadro. 15 minutos.
4. En plenaria se revisan los resultados. 20 minutos.

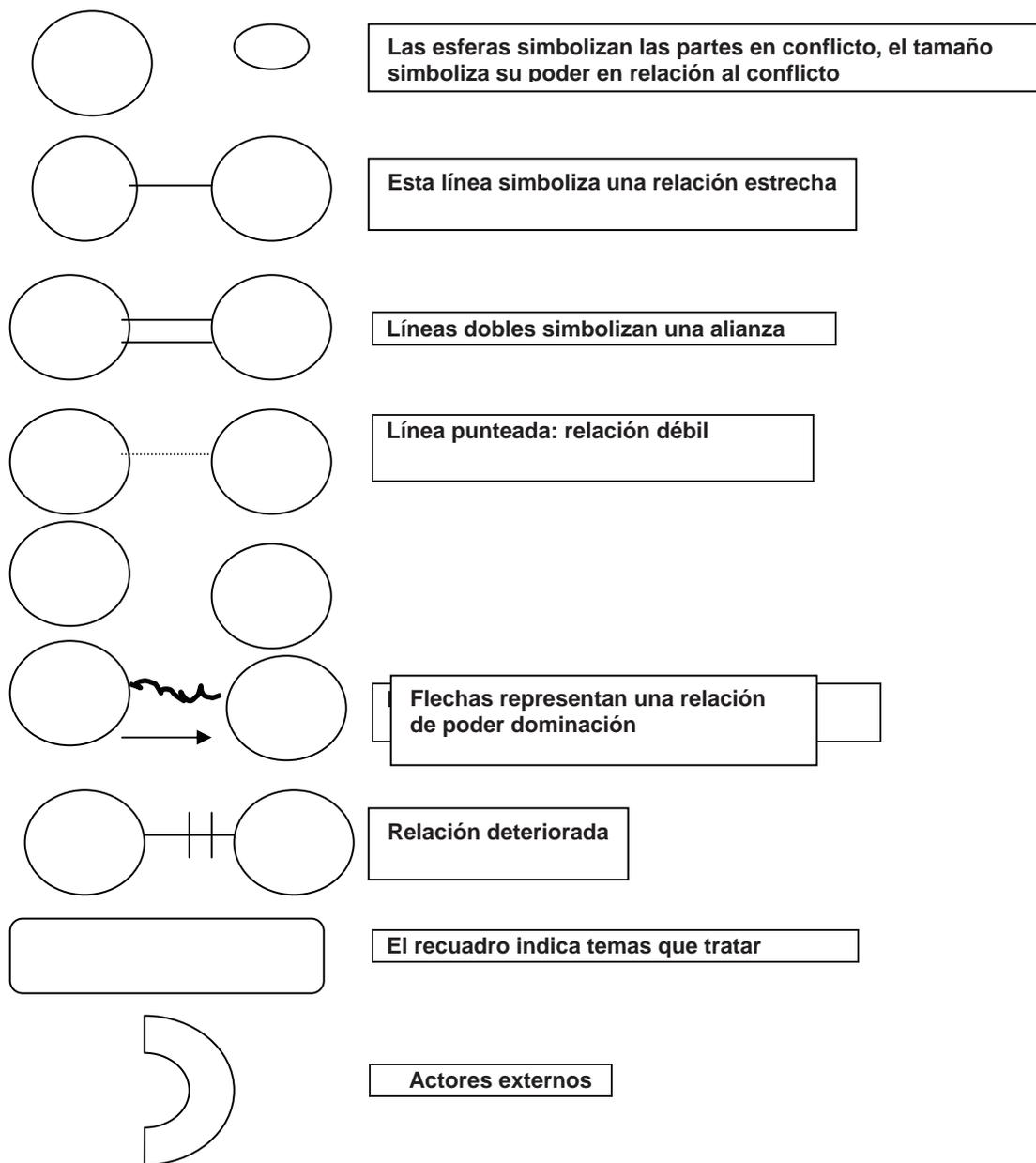
Institución	Mandato Visión	Competencias	Fuente

### Competencias relacionadas con:

- Modelo de gestión
- Organización
- Recursos
- Perfil del o la líder
- Comunicación
- Recursos: humanos, financieros, tecnológicos
- Formas de relacionarse
- Red de alianzas
- Popularidad, prestigio, alianzas con otras u otros líderes
- Ámbito de intervención
- Actas, fundación, estatutos
- Plan estratégico, publicaciones, etc.

### Mapeo de la relación entre actores

5. Este mapa permite identificar el tipo de relación de actores y entre actores, en relación al tema de la incidencia y con el grupo que esta desarrollando la estrategia. Es necesario establecer el tiempo en el que se construye el mapa de forma de relacionarse; y así también, se considere la importancia de alimentarlo constantemente con información oportuna y veraz. En plenaria puede utilizar esta gráfica para que el grupo califique qué tipo de relación tiene con los actores identificados. 10 minutos.



Fuente: Elaborado por el PADEP. GTZ. Bolivia

Con estos ejercicios, el grupo contará con un perfil de los actores e instituciones involucradas, además del estado situacional de las relaciones entre ellos/as durante el proceso de incidencia política.

## Tercera Fase: Conclusiones

**Duración: 10 minutos**

### Reflexión final

- La incidencia trabaja en tres campos de intervención: i) Contenidos: alude a los contenidos de la Constitución, leyes, políticas y/o presupuestos. ii) Proceso: hace referencia a los pasos y procedimientos de las instancias del Estado, para implementar y hacer cumplir las leyes y políticas; considera la intervención de procesos formales, informales y/o alternos y iii) Cultura: son los valores, actitudes, percepciones y conductas compartidas en el tejido social, sobre los derechos ciudadanos y sobre cómo y para qué se utiliza la ley, es la valoración cultural frente a la política.
- Un paso fundamental en el diseño de la estrategia de incidencia es el conocimiento profundo sobre la institucionalidad del país, Estado, municipio u otro espacio en el que se trabaja. La ruta por la que transitan los procesos de formulación de una ley, política, programa etc.
- Conocer la posición de cada actor que interviene en el proceso de incidencia es un ejercicio vital para prever estrategias de aproximación, lobby o cabildeo.
- Es necesario que durante todo el proceso de desarrollo de la estrategia de incidencia política, se busque y sistematice la información, es una actividad casi cotidiana durante el desarrollo de la estrategia de incidencia; la búsqueda de información en bases de datos, en instituciones, en personas claves, o en la lectura diaria de los medios de comunicación, se constituye en una actividad continua y principal del desarrollo de una estrategia.



**Objetivo** Dotar de la información y herramientas requeridas a las participantes para el desarrollo de un proceso de incidencia política.

**Tema** **IV** **Análisis de nuestra fuerza interna**

## Primera fase: Referente conceptual

### Duración: 20 minutos

Una vez identificados los actores, sus características y roles, es importante analizar las competencias, las potencialidades y fortalezas del grupo que esta promoviendo la incidencia. Si es un grupo de mujeres, de un partido político o de una institución, es necesario reconocer la fuerza y capacidad interna que tienen para encarar el proceso.

Una herramienta de análisis que permite identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es el **FODAT**; agregaremos la variable tiempo, a fin de establecer la duración temporal de cada uno de los componentes: Este ejercicio permite responder a:

1. ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y nuestra historia acumulada?
2. ¿Cómo disminuir el impacto negativo que podría sobredimensionar nuestras debilidades?
3. ¿Cómo utilizar nuestras fortalezas organizacionales para neutralizar el impacto de las amenazas externas a nuestras acciones?
4. La consideración del tiempo que influye en cada una de las variables.

Con el FODAT se deben analizar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno político. Las oportunidades son las condiciones favorables para el desarrollo exitoso de la campaña, elementos que apoyan el éxito de la misma. Las amenazas son los factores que afectan negativamente a la planificación o implementación de acciones, conocerlas permite aprovechar las oportunidades y disminuir y o eliminar las amenazas (dentro de lo posible).

Otra herramienta útil, es el auto análisis sobre la capacidad institucional en el marco del proceso de incidencia, el cual debe considerar los siguientes aspectos:

#### De la organización

1. Programación estratégica y operativa
2. Legitimidad y representatividad
3. Nivel de cobertura
4. Características del liderazgo
5. Capacidad de convocatoria y de movilización

6. Capacidad de gestión
7. Equidad en la participación y toma de decisiones
8. Construcción de alianzas o coaliciones
9. Experiencia en tareas de incidencia

### De los tipos de relaciones

1. Instituciones del Estado
2. Organismos internacionales
3. Grupos y sectores de la sociedad civil
4. Instituciones académicas
5. Medios de comunicación

### De capacidad y conocimiento

1. Conocimiento sobre las leyes, políticas públicas, programas, proyectos y presupuesto del Estado
2. Información sobre los mecanismos estatales
3. Información y conocimiento sobre la temática y aspectos relacionados a la misma
4. Relación y trabajo con medios
5. Monitoreo y ajustes internos
6. Reacción y acción propositiva
7. Convocatoria y movilización

### De los recursos

1. Humanos
2. Materiales
3. Económicos
4. Técnicos
5. Tecnológicos

## Segunda fase: Actividad “Fortalezas y oportunidades”

### Duración: 25 minutos

1. Para la reflexión, plantee a las y los participantes algunas preguntas para abordar el tema de análisis de nuestra fuerza interna. 15 minutos.
  - a. ¿Qué es el análisis de nuestra fuerza interna?
  - b. ¿Para qué sirve?
  - c. ¿Cuándo se debe hacerlo?

- d. ¿Quiénes lo hacen?
2. Desarrolle una explicación sobre el propósito, su relación con el objetivo de la incidencia y los aspectos centrales del auto-análisis. 10 minutos.
  3. Abra espacio para preguntas sobre dudas. 10 minutos.

Fortalezas  
Debilidades

Tiempo

Oportunidades  
Amenazas

## Tercera Fase: Conclusiones

**Duración: 15 minutos**

### Presentación en plenaria del resultado de la actividad

Solicite que el grupo aporte algunas conclusiones sobre la importancia de este ejercicio.

### Reflexión final

- El análisis de la fuerza interna está directamente relacionado con la capacidad de impulsar y enfrentar una decisión de llevar a cabo la incidencia.
- El autodiagnóstico sobre nuestra fuerza interna debe hacerse en relación a la organización, la red de relaciones, la capacidad y los recursos con los que se cuenta.
- Toda estrategia de incidencia requiere de un profundo conocimiento de lo que somos y queremos, asimismo pone a prueba nuestra capacidad de autocrítica.
- Con esta última actividad, el grupo está listo para continuar con la definición de posibles estrategias de acción, para luego elaborar su plan operativo y desarrollar las actividades elegidas para el logro de los objetivos que se plantea la incidencia política.



Dotar de la información y herramientas requeridas a las participantes para el desarrollo de un proceso de incidencia política.



## Primera fase: Referente conceptual

### Duración: 20 minutos

El logro del proceso de incidencia política, descansa en la capacidad del grupo para desarrollar una serie de estrategias y acciones dirigidas a influir en los tomadores/as de decisiones y generar corrientes de opinión pública favorables.

Existen diferentes acciones que se pueden desarrollar de forma paralela, como el cabildeo o lobby, la movilización, la red de alianzas, la comunicación, la capacitación, etc.

Otro campo de acción, importante en el proceso de incidencia, está relacionado con los medios de influencia, entendiendo que son técnicas para lograr afectar de manera directa o indirecta al/los actor/es de decisión.

**El cabildeo o lobby** es una acción de persuasión interpersonal, dirigida a las personas identificadas como claves en la toma de decisiones. Se utiliza para persuadir, influir o conseguir una decisión favorable al tema de la incidencia política.

Para el cabildeo, es importante seleccionar a la persona o equipo responsable de esta tarea. Deben gozar de prestigio y credibilidad ante los actores listados para el cabildeo, de capacidades probadas, amplio conocimiento del tema, capacidad de convencimiento, olfato político, e incluso carisma.

Algunas recomendaciones para diseñar tareas de cabildeo:

- Identifique al equipo de trabajo que diseñará las actividades de cabildeo, las cuales deben tener concordancia con los objetivos de la incidencia y con el mapa de identificación de actores, roles y nivel de reraconamiento;
- Se debe garantizar que las fechas de las actividades de cabildeo tengan una secuencia lógica y cumplan con el objetivo de la incidencia;
- Se debe crear un sistema de registro de cada una de las reuniones realizadas con los distintos actores primarios y secundarios;
- Garantizar la circulación oportuna de la información, a fin de lograr el respaldo institucional de la red de alianzas establecida.

El conocimiento del tema de la incidencia y la seguridad con la que se administre es fundamental; la persona que negocia debe recordar que **es un/a líder**. Previo al cabildeo, y para asegurar el éxito en su tarea debe:

- Conocer exactamente el perfil de los actores con los que tendrá las reuniones;
- Haber hecho un seguimiento a las últimas intervenciones públicas de ese actor; datos de actualidad, lo que le permitirá saber hasta donde avanzar en el tema y aprovechar su sentido de oportunidad;
- Tener en una carpeta toda la información que pueda requerirse;
- Actor con aplomo y certeza;
- Si no se logra el objetivo, debe tener la habilidad de no cerrar otras posibilidades de diálogo.

**La movilización** es una acción social dirigida a llamar la atención sobre el tema de incidencia a la sociedad, a los tomadores de decisión y a los medios de comunicación. Generalmente, se moviliza el grupo de personas afectadas por el problema. Las movilizaciones permiten posicionar el tema en la agenda pública, generar voluntad política, abrir espacios de negociación y generar corrientes de opinión favorables al tema. Este recurso es sensible y debe utilizarse con precaución, ya que puede tener efectos contrarios a los buscados.

**La capacitación** es un recurso básico en el desarrollo de una estrategia de incidencia; permite fortalecer las competencias de liderazgo y negociación del grupo; se pueden utilizar diferentes medios y modalidades de educación, desde talleres grupales hasta lectura individual de información para la discusión.

Otras dos estrategias fundamentales para la incidencia política, son las alianzas estratégicas y la comunicación. Por la importancia que tienen ambas, se desarrollarán con más detalle.

### **Red de Alianzas Estratégicas**

En el marco de la incidencia política, la formación de alianzas y redes es una estrategia de relacionamiento e interacción, permite mantener contacto con personas, organizaciones, instituciones y/o movimientos que compartan metas y objetivos, y con las cuales es posible desarrollar un trabajo conjunto.

Las alianzas se pueden constituir en instrumentos efectivos para la generación de nuevos conocimientos, para influir en la posición y actitudes de las y los principales tomadores de decisión; además, articula el tema de la incidencia con otros temas sociales, económicos y políticos, a fin de generar corrientes de opinión favorables al proceso de incidencia.

Para formar una red de alianzas se debe considerar:

- El análisis de las ventajas y desventajas, de los riesgos y beneficios, de los pro y contra de crear una red de alianzas para la promoción de la incidencia.

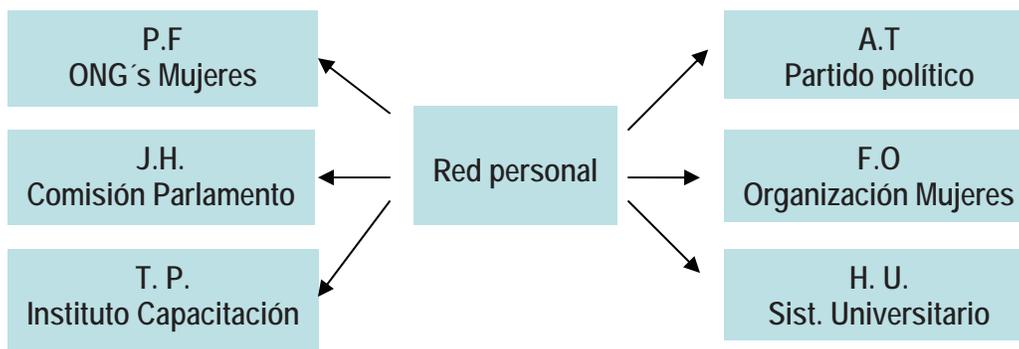
- El diseño de estructuras flexibles dentro de la organización, a fin de fortalecer la participación de las y los integrantes y la inclusión de nuevas alianzas (ampliación de la red).
- La alimentación periódica de una base de datos, que incluya la misión, objetivos y estructura orgánica (con nombres y apellidos) de cada una de las entidades participantes de la red, información que permitirá identificar las capacidades y potencialidades de los/as aliados/as.
- La definición del rol de cada una de las instancias que conforman la red; además, enlistar la capacidad instalada de cada una de ellas a nivel de: recursos humanos, recursos económicos, tecnológicos, área geográfica de influencia, sector o grupo objetivo de trabajo y otros elementos que pueden colaborar en la resolución del objetivo de la incidencia política.
- Crear un sistema de comunicación intrared para coordinar trabajos conjuntos con actividades diferenciadas, de acuerdo al análisis sobre la capacidad instalada y como fuente de información de acontecimientos recientes.

El armar una red toma tiempo, muchas veces éste puede ser mayor al tiempo programado o requerido para desarrollar una estrategia de incidencia política; sin embargo, esta actividad es beneficiosa, y lo ideal es preservarla y alimentarla continuamente.

Más allá de la importancia de armar una red institucional de alianzas estratégicas, cualquier persona tiene una red de aliados/as, que se encuentran trabajando en diferentes espacios del ámbito público o privado, y que pueden colaborar en diferentes momentos del proceso de incidencia.

Para identificarlos se puede armar una gráfica muy sencilla que ayuda a establecer la red personal. Veamos un ejemplo:

### Red de alianzas



## Segunda fase: Actividad “Alianzas estratégicas”

**Duración: 25 minutos**

1. **Organización:** invite a una persona para que elabore en plenaria una red personal o institucional, donde identifique a personas e instituciones aliadas. 15 minutos.
2. **Mientras esta persona elabora su red en el pizarrón,** el resto de las personas elabora su red personal en el manual de la participante:
  - a) Recuérdelos que el tema es liderazgo político de las mujeres y que es la guía para armar la red;
  - b) Dé ejemplos sobre el tipo de personas o instituciones que pueden estar en el diseño de la red:
    - Personas que conozcan el tema;
    - Un/a pariente o amigo/a, relacionado/a con instancias donde se trata el tema de la incidencia: partidos políticos, movimientos de mujeres, etc.;
    - Personas que pueden ser fuentes de información alternativa sobre el tema;
    - Escritores/as y/o editores/as de publicaciones relacionadas con el tema;
    - Instancias varias que haya contactado a través de la INTERNET.
3. **Invite a otras participantes, cinco en total,** para que agreguen nombres a la red. Una vez que hayan finalizado el ejercicio, reflexione sobre la importancia de contar con una red de alianzas. 10 minutos.
4. **Explique que el siguiente paso es realizar un análisis sobre:**
  - ¿cuál es la naturaleza y frecuencia de contacto, y si la relación es profesional y/o personal?
  - ¿qué organizaciones y personas aparecen más de una vez en el mapa? resalte esos nombres con plumón de color.

## Tercera Fase: Conclusiones

**Duración: 15 minutos**

### Presentación en plenaria del resultado de la actividad

Haga una lectura de la red y explique que si se forma una red entre varias personas esta puede crecer, o repetirse.

## Reflexión final

- Existen diferentes estrategias que se pueden desarrollar en el proceso de incidencia política como el cabildeo o lobby, la movilización, la red de alianzas, la comunicación, la capacitación, etc.
- Cada una de estas estrategias debe analizarse, dependiendo del tema y de los actores involucrados, se definirá el tipo de acciones a desarrollar.
- La movilización es una acción que debe utilizarse con precaución.
- La composición y estructura de la red de alianzas estratégicas es un factor determinante para la coordinación y planificación de las acciones a desarrollar, para lograr el o los objetivos de la incidencia.
- Los beneficios de armar una red son:
  - Ofrece apoyo para el desarrollo de distintas acciones
  - Acceso diverso a múltiples y variados recursos y destrezas
  - Se convierte en elemento de presión y movilización social
  - Forma un núcleo de acción y atrae a otras redes
  - Expande la base de apoyo e incluye a nuevos actores
  - Crea sistemas de información



Dotar de la información y herramientas requeridas a las participantes para el desarrollo de un proceso de incidencia política.

## Primera fase: Referente conceptual

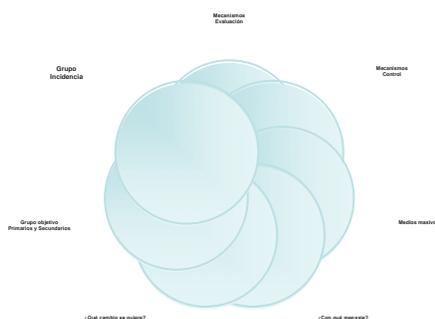
### Duración: 10 minutos

La comunicación juega un papel muy importante en el campo de la persuasión. Desarrollar campañas de comunicación permite sensibilizar e influir en la conducta de audiencias diferenciadas, a fin de cumplir con el o los objetivos de la propuesta de incidencia política.

Una planificación estratégica y operativa de comunicación debe garantizar la difusión permanente de todas las actividades, en función de las metas y objetivos del plan general de incidencia.

El desarrollo de un plan de comunicación demanda otras capacidades, como el análisis, la astucia, sensibilidad política y finalmente mucha creatividad; debe acompañar todos los procesos que se desarrollan, en los diferentes pasos de la incidencia política. Asimismo, este componente debe hacer una lectura cotidiana del comportamiento de las distintas audiencias y su relación con los medios de comunicación.

La efectividad de la estrategia de comunicación descansa en su capacidad de impactar en las percepciones y actitudes de las personas en favor del objetivo de la incidencia; además, reside en el dominio del lenguaje, sus significaciones e implicaciones, según la coyuntura y las características de cada contexto.



### Elementos a considerar en una estrategia de comunicación

Adaptado Dra. Millar

Para cada uno de estos elementos hay que asegurar lo siguiente:

- a. Diferenciar entre público primario y secundario, puesto que asumen roles diferentes en el cambio de conducta, en su manera de relacionarse con los medios y con la tecnología.
- b. Identificar cuál es el cambio en la conducta que se quiere provocar en la gente (¿qué queremos que haga la gente?) y los factores de mayor influencia para que adopten la conducta deseada. La información es obtenida a través de estudios de opinión: cuantitativos y cualitativos, que identifiquen cuáles son las barreras conceptuales y/o culturales y los beneficios, que los públicos diferenciados perciben sobre el tema.
- c. El mensaje debe ser sensible a las necesidades y valores de su público: sencillo y convincente. Para la creación de un mensaje se debe considerar:
  - Contenido: la idea clara de lo que se quiere transmitir, cuáles son los argumentos que apoyan esta idea y cómo se quiere lograr;
  - Lenguaje: claro y sencillo, selección de palabras de alto contenido simbólico y credibilidad;
  - Fuente: el contenido del mensaje está relacionado estrechamente con la fuente del mismo, ¿quién lo dice?
  - Se debe considerar la pertinencia, veracidad y legitimidad de los mensajes contruidos, de la fuente difusora del mismo, así como también, la capacidad de generar procesos de opinión pública, favorables al tema de la incidencia.
- d. La selección de medios está en función de los públicos y el mensaje y tiene la finalidad de generar una corriente de opinión favorable sobre el tema de incidencia. Se deben seleccionar medios que ayuden a la difusión del mensaje y su adaptación en distintos formatos: radio, prensa, TV, e INTERNET.
- e. Se deben realizar tareas de monitoreo diario a los medios de comunicación, en lo posible radio, prensa y TV, a fin de identificar la generación de nuevas situaciones, cambios de posiciones y argumentaciones que pueden o no merecer respuesta. También se deben monitorear las actividades públicas y personales que se han planificado.

## Segunda fase: Actividad “Medios y públicos”

**Duración: 40 minutos**

1. **Organice a las participantes en 4 ó 6 subgrupos**, dependiendo el número de participantes. 5 minutos.
2. **Seleccione 3 grupos** para que trabajen con públicos primarios y para secundarios; distribuya tarjetas y asigne un color a cada grupo. 5 minutos.
3. **Distribuya a cada grupo la matriz de comunicación**; pídale que reflexionen sobre el tema y luego llenen la matriz, tomando en cuenta –permanentemente– el objetivo del tema, determinado en la estrategia de incidencia. 30 minutos.

4. Invite a que nombren una representante para que exponga en plenaria.

Grupo objetivo Primarios Secundarios	¿Qué cambio se quiere?	¿Con qué mensaje?	Medios masivos	Otros canales de influencia	Mecanismos Control	Mecanismos Evaluación

## Tercera Fase: conclusiones

**Duración: 30 minutos**

### Presentación en plenaria del resultado de la actividad

Promueva la discusión entre grupos para formular una estrategia de comunicación única, que acompañe el tema de incidencia.

### Reflexión final

- La comunicación en un proceso de incidencia política y está concebida como un bien público.
- La comunicación es indispensable para fortalecer el sistema democrático y articular a la sociedad civil con el sistema político de representación.
- La estrategia de comunicación es una actividad transversal que acompaña al proceso de incidencia.



Dotar de la información y herramientas requeridas a las participantes para el desarrollo de un proceso de incidencia política.

## Primera fase: Referente conceptual

### Duración: 10 minutos

Para el cierre de esta unidad se analizará una acción que debe desarrollarse durante todo el trabajo de incidencia, si bien en este tema no se realizará ninguna actividad, es una referencia importante para completar el capítulo.

Los procesos que se desarrollan en una estrategia de incidencia política deben ser monitoreados continuamente, así como sistematizados y difundidos más adelante, como un aporte a la construcción de conocimiento y aprendizajes colectivos en el camino para lograr la igualdad de género.

La información acerca del impacto de los procesos de incidencia política en el tema de género es todavía insuficiente; los datos relacionados con los resultados de los procesos y las vías –tomadas a partir de la reflexión y participación de todos los actores– son experiencias valiosas, que podrían servir para otros procesos que se inician.

Todo proceso de transformación exige de todos los actores cambios en su manera de trabajar, de ver el mundo y de relacionarse. Sin embargo, estos procesos pocas veces son recuperados o sistematizados; quedan en la memoria de los protagonistas y difícilmente son apropiados como metodologías validas para la orientación de procesos similares.

Por lo tanto, los sistemas de evaluación deben contemplar –no solamente intervenciones en momentos puntales de los procesos– sino como un continuo en el tiempo, que permita sistematizar y registrar los diferentes momentos por los que transcurren las acciones, con la finalidad de conocer la evolución, las dificultades, los logros y los avances, de modo de asegurar la efectividad de las estrategias de intervenciones posteriores.

Una de las garantías de éxito en la sistematización de procesos, descansa en la capacidad de las personas que conforman los equipos para dirigir los procesos, para asegurar el diálogo constante, la coordinación entre sectores y la puesta en marcha de un sistema de “seguimiento permanente que contribuya a flexibilizar la respuesta en función de los obstáculos, oportunidades e imprevistos que se vayan presentando. Todo ello ha de apoyarse en un modelo de gestión participativa y en un fluido sistema de información/retroalimentación” entre todos los actores.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> *María Angeles Salle, toca estos puntos en el Modelo de evaluación preparado a solicitud del BID.*

Tanto el reconocimiento de que la incidencia política supone un aprendizaje colectivo y participativo, como la necesidad de incorporar a diferentes sujetos e instancias institucionales, nos obliga a rescatar las capacidades de los actores, las metodologías de trabajo, las estrategias desarrolladas, las modalidades de abordaje que surgirán en el proceso, así como las visiones del conjunto.

Esta práctica debería asegurar una gestión integral, que identifique las prioridades de cada etapa, las fortalezas, los problemas y sus soluciones, movilizando la inteligencia y la subjetividad de las personas, tomando en cuenta que la efectividad depende en gran medida del entorno y las condiciones para su desarrollo.

Por último, para desarrollar la estrategia de incidencia, hay que elaborar un plan operativo que especifique claramente las actividades, los/as responsables, los indicadores, los recursos necesarios y la agenda de trabajo.

A partir del diseño de un plan para el desarrollo de la estrategia de incidencia es necesario identificar, claramente, los indicadores de resultado y proceso, que permitirán monitorear las actividades y los procesos continuamente. Existen muchos formatos, seguimiento y evaluación. En anexo encontrarán un ejemplo.



Analizar nuevos enfoques de los conflictos sociales y aprender formas creativas de resolverlos.

## ¿Qué son los conflictos y cómo afectan a las personas?

### Primera fase: Referente conceptual

#### Duración: 20 minutos

¿Quiénes le temen al conflicto? Hablar de conflictos en el ámbito personal, familiar o comunitario, muchas veces, resulta penoso o impropio. Son los medios de comunicación masiva quienes, con sensacionalismo se refieren a los “conflictos sociales”, y quienes incluso inventaron palabras nuevas que no figuran en ningún diccionario, como “conflictuar” y “conflictuado”.

La connotación del concepto “conflicto” suele ser negativa, por lo que, parte del trabajo de sensibilización y capacitación consiste en **estimular en los actores una comprensión positiva del conflicto social y ayudarles a desarrollar nuevas habilidades prácticas para lograr sus metas sin recurrir a la violencia.**

El conflicto, en una **concepción antigua**, es sinónimo de amenaza, violencia o enfrentamiento. Por ejemplo, una comunidad se manifiesta contra el aumento de tarifas de agua y destruye las instalaciones de la empresa prestadora del servicio; un grupo ocupa terrenos de latifundistas; la policía reprime violentamente manifestaciones de estudiantes. Los ejemplos de conflictos mal llevados abundan en el contexto latinoamericano y los costos psicológicos, sociales y económicos pueden ser muy altos, especialmente para las mujeres quienes resultan más afectadas por situaciones de inseguridad y violencia.

En una **visión constructiva**, el conflicto es entendido como diferencia de opiniones e intereses; forma parte de la dinámica social y resulta necesario para el cambio y la evolución de las sociedades. Sin embargo, las personas involucradas no siempre actúan racionalmente en los conflictos, sino, en función de sus intereses, sentimientos, percepciones y creencias:

“Un conflicto social es un proceso en cuyo transcurso dos o más partes entran en oposición sobre posiciones, intereses, valores o necesidades distintas o percibidas como distintas. Un conflicto no debe valorarse como negativo en sí. Más bien, los conflictos sociales abrigan potenciales importantes para el cambio social. Lo decisivo es la manera en que se manifiesta el conflicto”.<sup>34</sup>

Existen diferentes **fuentes teóricas y prácticas**, que aportaron a la comprensión constructiva del conflicto, por ejemplo:

- el pensamiento ancestral y su práctica de **conciliación comunitaria** de algunos Pueblos Indígenas en el mundo;

<sup>34</sup> GTZ. La Paz, Bolivia. 2005

- la **Carta de las Naciones Unidas** (1945), que compromete a la comunidad internacional a “mantener la paz y la seguridad internacionales” (Art.1), y muchas iniciativas posteriores a la de la Organización de las Naciones Unidas, como la Agenda por la Paz, establecida por su Secretario General, Boutros-Ghali, en 1992;
- la mayor difusión de **métodos alternativos de resolución de conflictos**, como alternativa a la vía procesal de conflictos familiares;
- numerosos estudios recientes sobre la **transformación de conflictos y la negociación cooperativa** (por ejemplo, de Johan Galtung, Mary B. Anderson y Paul Lederach, Roger Fisher y William Ury).

Los conflictos sociales no son estables, suelen transitar por **diferentes fases de polarización**, desde una situación de latencia, pasando por la creciente confrontación, hasta la crisis o la manifestación violenta. Los instrumentos de análisis, manejo e intervención de conflictos que se han desarrollado y que se presentarán aquí, son efectivos cuando el conflicto no ha llegado todavía a niveles altos de confrontación.

A través de una construcción participativa, la capacitación debe facilitar la comprensión activa del liderazgo de las mujeres en los conflictos y la atención en su fase temprana, cuando no ha llegado a una manifestación violenta (ver el siguiente cuadro).



La violencia es, ciertamente, una posible salida de los conflictos, generalmente, la menos deseable, ya que implica la **pérdida parcial o total del control del proceso de la negociación**. Cuando el conflicto llega a niveles altos de confrontación, las emociones negativas, los sentimientos de venganza y el rencor comienzan a determinar el comportamiento de los actores. Por esta razón, los conflictos violentos tienden a reproducirse y reforzarse, lo que lleva a una espiral de violencia –o escalada– muy difícil de interrumpir.

Un ejemplo de este ciclo descontrolado de violencia son los “eternos” conflictos violentos en el Oriente Medio o la guerra civil en el Congo. Aún en estas situaciones de **patología del conflicto**, un liderazgo lúcido y responsable, como fue el caso de Ghandi en la India o de Nelson Mandela en

Sudáfrica, es fundamental para entrar en una nueva dinámica. La visión e interpretación de lo que debería ser una situación de paz y conciliación –y la forma cómo abordar los conflictos existentes– es además determinante para reconstruir una sociedad profundamente dividida.

Los **conflictos sociales tienen ciertas características y dinámicas propias**, que hacen difícil una intervención espontánea o improvisada. Incluso un/a líder con buena voluntad y disposición, fracasa en su intento de ayudar a los actores a salir del atolladero de la confrontación desgastadora, si no toma las precauciones necesarias y considera algunas reglas básicas sobre su rol en la intervención. Una vez que la negociación por consenso o la conciliación han fracasado, es mucho más difícil evitar el ascenso de la violencia.

Cuadro 2: Algunas características de los conflictos sociales

- Complicada red de intereses y amplia gama de cuestiones conflictivas
- Al resolver el conflicto de forma apresurada, surgen nuevas partes y cuestiones
- Los actores tienen niveles variables y desiguales de experiencia en negociación
- Cada actor tiene diferentes formas de poder (fuerza, legitimidad)
- Los mediadores potenciales no siempre son imparciales
- El comportamiento de los actores depende de su expectativa de continuar la relación con el/la otro/a, o de romperla definitivamente
- El modelo de negociación racional por intereses no siempre funciona, por los fuertes valores y emociones en juego
- Muchas veces, ya hubo intentos frustrados de conciliación o negociación

Elaboración propia, con insumos de Inwent , 2005.

El análisis del conflicto, la estructuración y preparación de una posible intervención, disminuye el riesgo de estos errores y desenredan los intereses en juego.

Como ya se vio en la Unidad 3 de éste módulo, es indispensable tener una **visión global del conflicto** y determinar sus **elementos constitutivos**: los actores primarios y secundarios (o periféricos), sus relaciones y estilos de negociar, las cuestiones en conflicto, los antecedentes, las causas del conflicto y sus fases, su dimensión geográfica, y las percepciones de los actores. Considerando especialmente las diferencias de género o de cultura, todos estos insumos sirven para que el grupo de personas que conocen el conflicto, elabore una ficha técnica que describa el perfil del conflicto.

- Los **actores primarios** son las partes en conflicto, que tienen intereses confrontados. Los **actores secundarios**, en cambio, se van involucrando en el conflicto a la medida que aumenta la tensión o porque se solidarizan con algún actor

primario. Uno de los fenómenos propios del conflicto social es su tendencia a la expansión y extensión: si al principio el conflicto era, por ejemplo, entre dos personas con diferentes visiones sobre la política, al final puede resultar en una pelea frontal entre sectores de una comunidad.

- Las **relaciones** entre los actores pueden ser –entre otras– débiles, amistosas, conflictivas, de alianza, de solidaridad, de enemistad o de indiferencia.
- El **estilo de afrontar el conflicto** y de negociar puede ser de evitarlo, confrontarlo, imponerse o de cooperación.
- Los temas o **cuestiones en conflicto** son los asuntos sobre los que existe desacuerdo.
- En los **antecedentes** se identifica momentos claves del conflicto, según la percepción de cada actor. En esta aproximación inicial, también es posible identificar **posibles causas estructurales** del conflicto; estas pueden ser la desigualdad en las oportunidades que tienen hombres y mujeres en cargo de decisión u otras. Éstos elementos servirán para identificar la **fase actual del conflicto** (latente, confrontación, crisis, salida, fase de negociación, post conflicto) y la **dimensión geográfica** que puede ser nacional, regional, local o sólo institucional.

## Segunda fase: Actividad “Analizando los conflictos”

### Duración 40 minutos

1. **Organización en grupos** de 5 a 7 personas, explicar en que consiste le ejercicio. 5 minutos.
2. **En plenaria las participantes**, a través de una lluvia de ideas, elaboran tarjetas con temas que consideran conflictos (por ejemplo: comunidad X Alcaldía, por la ejecución de guarderías para mujeres trabajadoras). En plenaria y en un papel de rotafolio una persona del grupo ordena los casos identificados por características comunes o tipos de conflictos (por ejemplo, conflictos por recursos, poder, de antipatía personal, género, etc.). 15 minutos.
3. **Los grupos eligen un conflicto** específico del panorama de casos, y elaboran una ficha técnica con los elementos establecidos (actores, relaciones, temas, antecedentes, etc.). 20 minutos.

Actores	Relaciones	Estilo negociación	Cuestiones en conflicto	Antecedentes

## Tercera fase: Conclusiones

### Duración: 30 minutos

#### Presentación en plenaria del resultado de la actividad

Breve exposición de cada grupo de las dos tareas; reflexión en plenaria sobre el uso de la herramienta, la calidad de la descripción y el análisis del conflicto. 25 minutos.

#### Reflexión final. 5 minutos.

La exposición del panorama de conflictos y de los casos particulares ayudará a delimitar y precisar los conceptos: el conflicto social es un fenómeno constante en las sociedades modernas, que implica discrepancias percibidas acerca de los objetivos de dos o más actores o grupos. En cambio, como problema entendemos las dificultades o los obstáculos que impiden la consecución de algún fin.

Los problemas muchas veces conducen a conflictos, especialmente cuando los actores no se ponen de acuerdo en cómo resolver el problema. Cuando las partes no manejan los conflictos, o no los contienen a tiempo, éstos pueden llegar a la polarización y la crisis violenta. Un análisis comprensivo del conflicto y de sus elementos constitutivos, ayuda a preparar una intervención y una participación constructiva, sea como actor primario o como actor secundario.

Para salir de los ciclos destructivos y prolongados del conflicto violento, es indispensable construir una visión del futuro y de **la paz**, entendida como una **paz activa**, que permite el planteamiento de demandas y el procesamiento de conflictos e intereses, dentro de un marco institucional concertado entre hombres y mujeres. La paz no sólo es la ausencia de conflictos, sino que también requiere un proceso positivo, dinámico y participativo, en el que se promueva el diálogo, y se solucionen los conflictos en un espíritu de entendimiento y cooperación mutuos (Naciones Unidas, UNESCO, Declaración para una Cultura de Paz, 1999).



Analizar nuevos enfoques de los conflictos sociales y aprender formas creativas de resolverlos.



## Primera fase: Referente conceptual

### Duración: 20 minutos

Las partes primarias de un conflicto son los actores directamente enfrentados por un tema crítico. Cuando ambos establecen una relación directa –sin intermediación– se habla de negociación directa. En este caso, los representantes del grupo son **negociadores directos**.

Existen **negociaciones de confrontación**, en las que cada parte insiste en su posición y trata de lograr de la otra parte, el máximo de concesiones, aplicando técnicas de presión, amenazas o manipulación. Este tipo de negociación consume mucha energía y los resultados, a largo plazo, suelen ser pobres. Es un hecho comprobado que los acuerdos firmados bajo coerción, casi nunca se cumplen.

Otra forma de negociación es aquella que se centra en las buenas relaciones entre las partes, la ampliación de opciones y los múltiples intereses en juego. La **negociación cooperativa** requiere que ambas partes tengan definidas sus posiciones, intereses y necesidades.

Por ejemplo, partiendo de la imagen del iceberg, la parte visible representa la posición que se plantea en el discurso: “queremos que renuncie el alcalde”. Detrás de esta consigna están los intereses legítimos (y a veces también ilegítimos), en este caso el objetivo de que la gestión municipal sea más transparente.

**Los intereses** están fundados en necesidades básicas, que son difíciles de negociar, como puede ser el ingreso mínimo, necesario para mantener la familia o una educación primaria gratuita para los hijos. Es así como una negociación bien preparada, que considere los intereses de ambas partes, puede ser mucho más productiva y sostenible que las negociaciones de confrontación.

Cuando los conflictos sociales se salen fuera de control y amenazan la seguridad y la estabilidad de una región o de un país, los actores pueden invitar a un/a facilitador/a o conciliador/a con prestigio, por ejemplo al **Ombudsperson** (Defensor/a del Pueblo). Este **tercero neutral**, podría facilitar al restablecimiento de la comunicación entre las partes y el logro de acuerdos mínimos. Aunque estas negociaciones en crisis, generalmente, no son sostenibles, y los acuerdos resultantes muchas veces no se llevan a cabo, sirven para “ganar tiempo” y calmar, temporalmente, la situación para buscar, posteriormente, estrategias más duraderas.

Existen muchas modalidades de intervención y el acompañamiento del proceso de negociación comunitaria a través de un tercero. El/la **mediador/a**, por ejemplo, es una persona invitada por las partes para observar el proceso de diálogo, aunque no debe inmiscuirse en los contenidos y temas críticos. El/la mediador/a asiste y viabiliza, para que en las conversaciones –cara a cara– no se desate la agresión personal o grupal, y se converse a favor de encontrar soluciones mínimas, de interés para todas las partes..

El/la mediador/a tiene una gran responsabilidad, ya que si el proceso fracasa es muy probable que el conflicto vuelva a niveles altos de confrontación y que emerjan modalidades violentas. Por esto, el/la mediador/a, necesariamente, tiene que tener el conocimiento técnico mínimo sobre la conciliación y sobre comunicación constructiva – sea éste empírico o adquirido en cursos especializados – y marcadas cualidades éticas y humanas. La invitación expresa y aceptación de las partes, la estricta imparcialidad, la falta de interés personal de protagonismo y un compromiso personal de llevar adelante el proceso de conciliación, forman parte de estas características y condiciones mínimas en las que se inscribe el/la mediador/a.



Elaborado con insumos de Inwent, 2005

El/la **conciliador/a** cumple funciones parecidas al/la mediador/a en el proceso; en algunos países de América Latina, se les permite intervenir más activamente en el proceso del acercamiento de las partes, por ejemplo puede plantear ideas de solución.

El/la **facilitador/a** y **moderador/a** son figuras de perfil bajo. Su responsabilidad en el proceso es menor, a veces sólo participan en algunos eventos puntuales de acercamiento de las partes.

Existen otras figuras más específicas en la conciliación, como puede ser el/la **mediador/a con poder**, por lo general, un personaje influyente, como un/a presidente o un/a Secretario/a de Estado, y el/la perito o experto/a, que clarifica aspectos legales o técnicos. El/la **árbitro** también es un tercero neutral, pero con la diferencia de que –por un acuerdo entre las partes– tiene la facultad de tomar una decisión y emitir una sentencia. El rey Salomón, en el Antiguo Testamento, es un ejemplo de un

árbitro: después de escuchar los argumentos de las partes, emite su laudo o veredicto. También las autoridades indígenas cumplen, a veces, una función de árbitro, aunque con matices de conciliadoras y mediadoras. El arbitraje requiere de una autoridad moral, con medios de imponer y hacer respetar el fallo, lo que en las sociedades modernas muchas veces no tiene lugar.

El/la mediador/a y el/la conciliador/a tienen un rol fundamental en la negociación social y cumplen múltiples tareas:

- reducir tensión entre las partes y mejorar los canales de comunicación
- mejorar el conocimiento, la comprensión mutua y restablecer la confianza
- ayudar a establecer una base mínima de relación
- clarificar y estructurar la agenda con los temas a tratar
- facilitar el análisis compartido del conflicto
- introducir criterios de racionalidad y legitimidad
- identificar principales asuntos y trazar un “plan mental” de interés común
- construir con las partes mecanismos de monitoreo y seguimiento del acuerdo
- establecer previsión en caso de “recaídas”

Uno de los errores más frecuentes en su labor, es la tendencia de forzar la solución rápida del conflicto, induciendo a las partes para firmar acuerdos sin clarificar posiciones e intereses.

Si bien hemos identificado **roles formales** que cada actor cumple en los conflictos sociales, sean parte primaria (negociador/a) o secundaria (mediador/a, conciliador/a), también existen **estilos individuales** de actuar y reaccionar en los conflictos. Algunas personas tienden a acelerar la escalada del conflicto, mientras otras prefieren evitar y eludir temas espinosos, sacrificando sus propios intereses. Además, existen comportamientos en función de estereotipos y clichés: un hombre que tiene un comportamiento pasivo en los conflictos fácilmente se tacha de “afeminado” o “cobarde”, mientras que una mujer con un estilo agresivo de negociar puede ser considerada “machorra”.

El proceso de capacitación en liderazgo, ayuda a las mujeres a identificar, de forma creativa y lúcida, los propios esquemas de comportamiento en situaciones conflictivas, a buscar y servirse de opciones novedosas.

Estudios psicológicos han demostrado que existen cinco estilos básicos de abordar el conflicto con otras personas, en función de la importancia que tengan las metas y los intereses propios y los de la contraparte:



Cada estilo tiene su razón de ser y no debería ser descartado de antemano. Una persona que considera la obtención de sus intereses por encima de los demás, tendrá un **estilo competitivo e impositivo**, simbolizado por el tiburón. Esta forma de relacionarse puede ser apropiada en ciertas situaciones de emergencia y cuando peligra la vida de alguien, pero en general no es conveniente: desalienta la colaboración de los/as demás y despierta susceptibilidades y rencores.

En el otro extremo de la matriz se encuentra el estilo de **acomodo y sumisión**, que significa renunciar a los intereses propios en un conflicto determinado y asumir las prioridades del otro. Este estilo también tiene su razón de ser, cuando el asunto no es valorado como importante o cuando una persona obliga a otra por el poder o la jerarquía que ostenta. Este comportamiento conduce a la baja de autoestima y a rencores que pueden avivar el conflicto. Muy parecido al acomodo es la **evasión o elusión del conflicto**: se evita y elude el conflicto en cuestión –como un conejo que se oculta o escapa por un lado– que significa no considerar y plantear los asuntos. Esta actitud forma parte de la vida cotidiana, ya que hay muchos temas que parecen “insignificantes” y se prefiere olvidar antes de ahondar en cuestiones que afectan los intereses particulares o que requieren mucho esfuerzo para cambiarlos.

Cuando existe el respeto mutuo y la comprensión que el/la otro/a también tiene metas válidas e importantes, las partes pueden entrar a una **negociación cooperativa**, en la cual, a través de un intercambio sincero de intereses, se concerta una solución que, no siempre, es la óptima –que implica ceder en temas importantes– pero que puede poner fin a conflictos largos y situaciones tensas.

Si las partes consideran que los temas en cuestión son fundamentales para satisfacer las necesidades de ambos y que una solución improvisada o negociación rápida no va a solucionar los problemas, es necesario que entren a un **proceso más largo de cooperación y colaboración**. Esto sucede, por ejemplo, en una disputa de aprovechamiento de recursos naturales entre dos comunidades. En este caso es conveniente analizar las formas diferenciadas de uso del recurso, y

buscar una solución de cooperación mutua. Para acceder a cooperar, y solidarizarse con las necesidades del/la otro/a, es necesario crear lazos de reciprocidad y amistad.

## Segunda fase: Actividad “Liderar el conflicto”

### Duración 90 minutos

1. **Organización:** se eligen cinco líderes, quienes serán responsables de organizar 5 actuaciones, de asignar roles y de garantizar el buen desempeño de las actuaciones (ver cuadro 6). 10 minutos.
2. **Primera Tarea:** cada persona (o grupo de personas con intereses comunes) prepara su actuación según rol y papel asignado. Antes de entrar al escenario, tiene que plantearse estas preguntas: ¿cuáles son mis intereses y los del/la otro/a en la negociación?, ¿qué opciones tendré preparadas en el caso de estancamiento de la comunicación?, ¿cuál sería el resultado ideal y el mínimo para mí y para el/la otro/a? Las conciliadoras se preguntarán cómo garantizar un buen proceso de acercamiento entre partes y cómo reaccionar en caso de que la situación se ponga muy tensa. 30 minutos.
3. **Segunda tarea:** las partes se encuentran en una mesa, para la representación de la negociación o conciliación. Tiempo máximo: 10 minutos. Se recomienda filmar/grabar las actuaciones para el análisis posterior en plenaria.

**Ejemplos para los socio-dramas. Si el grupo quiere, puede proponer otras situaciones más cercanas a su realidad.**

#### Cuadro 6: Guía para los socio-dramas

##### Grupo 1: Conflicto entre vecinos de una comunidad

El comunario **David**, de la Comunidad Macondo, ha invadido constantemente terrenos de su vecina **Simona**. Ésta se queja frente a la **autoridad local**, indicando que su vecino David está avanzando sobre su tierra, y haciendo sembradíos en ella. La autoridad convoca a David. El argumento de éste es que su familia es mucho más numerosa que la de la vecina Simona, y que tiene muchos gastos para pagar los insumos para la escuela de sus 8 hijos; David alega que quiere trabajar esta tierra; argumenta que Simona ni siquiera está aprovechando.

En caso de que no se acepte su petición, David anuncia trasladarse a otra zona; esto perjudicaría a la comunidad, ya que se disminuirían los fondos de inversión para el colegio con el abandono de sus 8 hijos. La autoridad invita a las partes (David y su esposa Miriam; Simona con su hija mayor Mafalda) a una audiencia de consulta y conciliación.

**Participan cinco personas:** David y su esposa Miriam, Simona y su hija mayor Mafalda,

junto a la autoridad comunal.

### Grupo 2: Conflicto laboral

**Antonia** es amiga de **David** desde hace muchos años. Antonia trabaja en una organización educativa y contrató a David; éste tiene que realizar un trabajo de investigación sobre niños de escuelas rurales por 4.000 pesos. David aceptó, y, siendo los dos buenos amigos, no se firmó ningún contrato. David trabajó durante 3 meses en la investigación. Sin embargo, Antonia tuvo un problema con su empleador y perdió su trabajo; no puede cumplir su compromiso con David. Éste reclama sus honorarios; Antonia alega que ya no trabaja en esta institución. Se invita a **una abogada amiga, como tercera neutral**, a mediar en el conflicto.

**Participan tres personas:** Antonia, Marcelo, y **tercera neutral**

### Grupo 3: Conflicto en el Municipio

La comunidad **Esperanza** ha tomado la Alcaldía durante una semana, presionando para lograr la ejecución de las obras previstas y aprobadas en la planificación anual para su zona. El **Alcalde** mandó la policía; quieren sacar a los comunarios de las instalaciones municipales utilizando la fuerza pública. Los comunarios son desalojados. Sin embargo, el conflicto sigue latente, ya que el malestar de esta comunidad es cada vez más grande. El Alcalde propone entonces realizar un diálogo público con las partes, con la intervención del **Defensor del Pueblo** como tercero neutral.

**Participan las tres partes:** autoridades y líderes de la comunidad Esperanza, Alcalde (con técnicos o asesores) y el representante del Defensor del Pueblo.

### Grupo 4: Conflicto entre instituciones

La Agencia de Cooperación FGS trabaja temas de Manejo de Conflictos, a cargo de la **directora del programa, Ivana**. Hace algunos años, la FGS ha realizado una alianza estratégica con la ONG Centro de Investigación de Desarrollo Campesino (CIDCA); la alianza consiste básicamente en aportes financieros y asesoramiento técnico de FGS, a cambio, CIDCA debe implantar un programa de Manejo de Conflictos en su zona de trabajo y con su grupo meta.

Sin embargo, Ivana no está contenta con el desempeño del programa de CIDCA; incluso hubieron acusaciones de corrupción, que pesan sobre el ex director de CIDCA, quien, hace poco, fue removido de su puesto por fraude y malversación de los fondos de FGS. Ivana está muy molesta con la institución CIDCA: considera romper las relaciones y suspender el acuerdo de cooperación. El nuevo director de CIDCA, **Manuel**, recién llegó a la institución, tiene muy buena voluntad de colaborar y se siente presionado por Ivana; ésta acusa a la institución CIDCA de ineficiente, corrupta y intransparente; la acusación cae sobre la institución, no sólo sobre el exdirector. Ambos deciden reunirse con sus equipos para aclarar las diferencias y ver si continúa el proyecto de manejo de conflictos en la zona.

**Participan dos partes:** Ivana (con varios colaboradores), Manuel (con su equipo)

**Grupo 5: Conflicto familiar**

**Marina** quiere casarse con su novio **Mario**. Sin embargo, el **padre** se opone fuertemente, ya que considera que Marina todavía es muy joven (tiene 16 años) y que debería primero terminar sus estudios. Además, no le cae bien Mario, que es músico y vive de sus ingresos, tocando con su grupo de música folclórica en el “centro histórico” de Veracruz. La **madre**, en cambio, no está en desacuerdo: cree que tampoco sirve obligar a la hija en asuntos del corazón. Se invita a la madrina de **Marina** a conciliar, en una reunión con todos.

**Participan tres partes:** Marina y Mario; padre, madre y madrina.

Inwent, 2005

**Tercera fase: Conclusión****Duración: 25 minutos****Presentación en plenaria del resultado de la actividad**

Conclusiones: ¿qué roles formales cumplió cada uno/a? ¿qué estilo de negociación y abordaje de conflictos se han identificado? ¿cómo planificó cada grupo su negociación y qué resultados obtuvo?. 20 minutos.

**Reflexión Final: 5 minutos**

- En los conflictos sociales las personas asumen ciertos roles, resultado de las características particulares de cada situación. Cuando las partes se encuentran frente a frente, se trata de una negociación directa, recomendable en conflictos que no han llegado a altos niveles de violencia.
- Ocasionalmente, las partes también invitan a uno o varios terceros imparciales, los/as mediadores/as o conciliadores/as, quienes pueden ayudar a facilitar la comunicación y organizar el procedimiento de intercambio de puntos de vista. Existen otras figuras, como el/la árbitro (es como un/a juez/a elegido/a por las partes), el/la facilitador/a (quien cuida el buen funcionamiento de eventos de deliberación o negociación) y el/la moderador/a, una persona que vigila el cumplimiento del orden del día y del tiempo.
- Cada persona tiene además un comportamiento particular en los conflictos, producto de su historia, educación, familia, cultura e individualidad. En la capacitación, los/las líderes aprenden que existe un gran abanico de estilos de abordar el conflicto –que va de la sumisión hasta la imposición– pasando por la negociación y la cooperación. Cada situación específica de negociación, requiere una adecuación del estilo para abordar el conflicto. A través de un buen plan de negociación, se aprende a discutir

los intereses y necesidades de cada parte, salir del atolladero y llegar a acuerdos más consensuados y sostenibles.





Analizar nuevos enfoques de los conflictos sociales y aprender formas creativas de resolverlos.



¿Cómo interviene un/a buen/a líder en los conflictos?

## Primera fase: Referente conceptual

**Duración: 20 minutos**

Los conflictos suelen agudizarse, **salirse de control** y afectar el tejido social, igual que un huracán o un terremoto, si los actores no asumen un papel activo en prevenirlo. Cuando una persona maltrata o humilla a su pareja, es probable que vuelva a hacerlo, excepto que exista un diálogo abierto y la asistencia de una persona externo, que provoquen un cambio profundo de actitudes. De forma parecida, una vez que el conflicto social llevó a enfrentamientos y actos de violencia, fácilmente se extiende y se perpetúa. Es así como, de una guerra civil prolongada, resultan regiones enteras o países degradados y afectados.

El concepto de **manejo de conflicto** sugiere, precisamente, **asumir la posibilidad de actuar y atender los conflictos**, lo cual es posible, a partir de un análisis básico y la elaboración de una estrategia de acción. A veces, el hecho de confrontar, a través de un análisis participativo, los temas en cuestión y los sucesos relevantes, ayuda a disminuir la ansiedad que causa la situación: surgen nuevos pensamientos y brotan nuevas vías de resolver los problemas. Los elementos aprendidos, hasta ahora, deberían ayudar a hacer de los conflictos, acontecimientos más “manejables”. Es fundamental no dejarse aplastar por los hechos de violencia.

Un buen liderazgo puede ser determinante para dar un giro diferente a la dinámica del conflicto, y construir soluciones más sostenibles. ¿Qué es lo que hace de una persona un líder? Ciertamente, hay **elementos subjetivos**: la visión, la motivación, el carisma y la buena intuición, que caracterizan a la mujer o al hombre líder. A estas cualidades, que todos perciben de forma casi inconsciente en los líderes, se suman otras más **prácticas**: la capacidad de analizar y responder a situaciones dinámicas, así como comunicarse de forma comprensible con los actores de diferentes ámbitos sociales y culturales. La combinación de todas estas aptitudes –intuición, conocimiento técnico y capacidad de tomar decisiones– le otorga al/la líder la capacidad de influir y ejercer un poder decisivo sobre el conflicto. En las sociedades contemporáneas hay fuentes de poder que la sociedad reconoce, por ejemplo:

**Cuadro 7: Fuentes de poder y liderazgo**

Dinero y propiedades	Estructuras
Relaciones sociales y contactos	Carisma e imagen pública
Credibilidad y legitimidad	Ubicación geográfica
Tradicición	Competencias
Moral y ética	Habilidades comunicativas
Habilidades y experiencia	Conocimiento
Información	Socios
Autoridad	Historia personal
Posición social	Cualidades personales
Redes	

Elaborado a partir de Fisher, (edit.), 2000: 40

Las **habilidades comunicativas** figuran entre las más importantes cualidades de un liderazgo exitoso. Saber **escuchar activamente** y permitir una comunicación fluida (que incluye dimensiones informativas, de afecto y de intercambio), es parte del manejo de conflictos. Escuchar significa aprehender lo dicho por el otro, sea en el lenguaje corporal, el tono de voz o el enunciado expresado. La mujer o el hombre líder, no sólo aseguran con preguntas de aclaración lo que captan, sino también transmiten a su interlocutor, a través de técnicas de retroalimentación, que entendieron la información y los sentimientos implícitos. Escuchar activamente es el arte de **comprender al interlocutor y hacérselo sentir y llegar a identificarse totalmente con su perspectiva**. Los ejercicios de comunicación, de escucha activa y de empatía, son parte esencial del fortalecimiento de liderazgo.

Uno de los fenómenos más sorprendentes de los conflictos sociales es **que los actores involucrados no siempre visualizan su poder y su posibilidad de liderazgo**. “Este conflicto siempre ha sido así, y no creo que esto pueda cambiar”, “Nosotros hemos intentado todo, pero el/la otro/a no quiere resolver nada”, “El problema es el/la otro/a que quiere salirse con la suya” “Este conflicto es por la injusticia y la mala distribución... Hasta que no cambie la política neoliberal, no cambiará nada”. **Cuando los conflictos sociales se enraízan y se profundizan, los actores comienzan a sentirse impotentes e incapaces de cambiar la situación**; en sus comentarios, como en los ejemplos citados, aparecen como víctimas de la situación y partes insignificantes de un juego mucho más grande. En zonas de alta conflictividad y de violencia, reina la indiferencia, la insensibilidad y el pesimismo.

El fortalecimiento de un liderazgo femenino, responsable y sólido en la atención y la gestión de conflictos sociales, implica **ayudar a los actores involucrados a asumir facetas nuevas de su identidad en el conflicto**; supone que estos actores dejen de entenderse primordialmente como víctimas –que posiblemente hayan sido– y comencen a ver su **poder de transformación en las relaciones sociales**.

Generalmente, las mujeres que están en política cometen errores cuando negocian, según Lee E. Miller y Jessica Millar los más recurrentes son:

Los 10 Errores que cometen las mujeres en las negociaciones:

1. **Tienden a querer negociar como los hombres**
2. **Subestiman el poder de preguntar**
3. **Tienen problemas negociando para ellas mismas**
4. **Se concentran tanto en los detalles, que olvidan lo que quieren conseguir**
5. **Logran ser convencidas de que las necesidades del otro son mas importantes que las de uno mismo**
6. **No siempre están dispuestas a decir “no”**
7. **Dejan que sus emociones afecten la manera en que negocian**
8. **Tienen miedo de romper las reglas**
9. **Piensan que no serán tomadas en serio si bromean**
10. **No siempre tienen en consideración las tendencias del otro grupo**

Un paso importante, para estimular un giro en la percepción de sí mismo/a como actor, es la recreación de situaciones conflictivas pasadas que, aparentemente, se salieron de control. A partir de un análisis de roles y estilos de abordaje de los actores en estas situaciones vividas, se identifican colectivamente los **márgenes de poder que cada actor hubiera podido aprovechar**. Este rescate de experiencias pasadas en el manejo de conflictos no tiene la finalidad de mostrar “arrepentimiento”, a “humillarse” o a “auto criticarse” frente al grupo, sino de recuperar el control sobre lo que antes eran considerado “factores externos” (cf. Bejarano y Böcker, 2005, ver el siguiente cuadro).

<b>Cuadro 9: Recuperar el control sobre situaciones conflictivas: algunos ejemplos.</b>	
Razones externas: “fueron las circunstancias”	Reformulación: “Yo soy parte de esto”
“Por falta de capacidad de convocatoria, no pudimos reunirnos y analizar la situación”	“No logré motivar a nuestras bases a reunirse y discutir el asunto”
“Estaba atascada de actividades y no me quedó tiempo de reaccionar”	“No me organicé bien y me dejé llevar por muchas actividades cotidianas, lo que finalmente incidió en que no reaccioné a tiempo.”
“Realmente entiendo muy poco de este asunto, así que el abogado de la empresa se impuso y no pude formarme una opinión y actuar adecuadamente”	“Nunca me he preguntado cómo superar mis limitaciones de comprensión en este asunto. Para empezar, le debería haber exigido al abogado de la empresa que se explique de forma concisa y entendible.”
“Este alcalde es muy poderoso y siempre quiere imponer su criterio. Es imposible resistir su influencia”	“Tendría que haber pensado con mi grupo una estrategia de búsqueda de aliados, para hacer frente a un personaje tan influyente”

Inspirado en Bejarano y Böcker, 2005.

## Segunda fase: Actividad “Administración de conflictos”

### Duración: 40 minutos

1. **Organización:** se divide el grupo en subgrupos de entre 5 ó 7 personas. 10 minutos.
2. **El grupo reflexiona** sobre experiencias de conflictos que no pudieron manejar. 15 minutos.
3. **Se escoge una experiencia** y se trata de pensarla nuevamente con el ejemplo anterior. El grupo discute sobre que acciones o actitudes debieron cambiar. 15 minutos.

## Tercera fase: Conclusiones

### Duración: 25 Minutos

#### Presentación en plenaria del resultado de la actividad.

¿Cómo se definió el liderazgo? ¿Qué otro ejemplo de buen liderazgo femenino en los conflictos recuerdan? ¿Una líder hábil para manejar conflictos es muy diferente a un líder masculino hábil en el mismo tema? 20 minutos.

#### Reflexión final. 5 minutos.

- El liderazgo en los conflictos requiere inteligencia emocional, analítica y comunicativa. También demanda la capacidad de tomar decisiones con un enfoque preventivo, lo que quiere decir reconocer conflictos latentes a tiempo y buscar activamente soluciones consensuadas.
- Las habilidades comunicativas comprenden la facilidad de escuchar las diferentes facetas del mensaje de un/a interlocutor/a (información, emociones, sugerencia, demandas, dudas), para hacerle sentir que su punto de vista también es válido, aunque difiera del propio.
- Muchas mujeres son víctimas del trato violento de los hombres y su manera de manejar los conflictos sociales y, a veces, reaccionan de forma pasiva o resignada, atribuyéndole todo el poder a los factores externos.
- La recuperación del control implica asumir activamente los espacios de poder en situaciones conflictivas específicas y pensar en nuevas soluciones al conflicto.

## Bibliografía

1. Aeston, David. El Sistema Político, 1953.
2. Aguilar, Rubén. Técnicas de Planificación. Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas Ministerio de Educación Chile. Organización de Estados Americanos OEA. 1995.
3. Aguilar Umaña, Isabel. Análisis y transformación de conflictos. OEA/PROPAZ. 2002.
4. Angulo Sánchez, Nicolás. Pueblos. Revista de información y debate. Por el derecho humano al desarrollo. 2006.
5. Ardaya Salinas, Gloria. Participación Política y Liderazgos de Mujeres en Bolivia. Centro de Información y Desarrollo de la Mujer. Bolivia. 2001.
6. Ayo, Diego y Terán, José. Programa de Formación de Líderes para la Transformación / Módulo VI Descentralización y Participación. Universidad Católica Boliviana, Fundación IDEA y Corporación Andina de Fomento, Ciudadana, Bolivia 2005.
7. Barié, Cletus Gregor. Módulos didácticos sobre derechos indígenas. Fondo Indígena. 2006
8. Barrera, Delia, Massolo, Alejandra y Aguirre, Irma. Guía para la Equidad de Género en el Municipio. Grupo Interdisciplinario entre la mujer, trabajo y pobreza. México. 2004.
9. Bejarano Padilla, Nilse y Roland, J. Böcker Manual: Método de Planificación por Procesos de Impacto ANESAPA,. GTZ, 2005.
10. Bisgaretti di Ruffia Paolo. Paradigma Governativo, 2002
11. Cáceres, Mirko. Guía bilingüe para la gestión de conflictos. GTZ/PADEP. 2005.
12. Canales, Alejandro. El desafío educativo y los partidos políticos. Centro de Investigación y de Estudios Avanzadas del Instituto Politécnico Nacional (IPN). 2005.
13. Caritas Internationalis. Construcción de Paz. Manual de Capacitación de Caritas, Ciudad del Vaticano. 2002.
14. CENPA, (Centro de actividades de población) y WOLA (Oficina Washington para asuntos Latinoamericanos). Manual para facilitación de procesos de incidencia política. 2005.
15. CEPAL. Naciones Unidas. Indujeres. Las metas del Milenio y la igualdad de género. El caso de México. 2005
16. CEPAL. Unidad Mujer y Desarrollo. "Gobernabilidad Democrática e Igualdad de Género en América Latina y el Caribe". 2005
17. Cimac Noticias. Encuentro Internacional de Experiencias Públicas de Atención Integral a las Mujeres. Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza, A.C. (GIMTRAP), 2004.
18. Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia. 2001.
19. Congreso Mundial de la Asociación de Mujeres Empresarias. Quehacer político, quehacer de la mujer en el siglo XXI. México 2004.
20. Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, CEDAW. 1979.
21. Convención sobre los derechos políticos de la mujer. 1952.
22. Cunill Crau, Nuria. Debate de responsabilización del Control Social. 2004.

23. Declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer. 1967
24. Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer. 1993
25. Declaración sobre los derechos de las personas pertenecientes a minorías nacionales o étnicas, religiosas y lingüísticas. 1992
26. Delpiano, Catalina y Torres, Andrea. Manual para el Diseño e Implementación de Proyectos de Incidencia. 2003.
27. Espinoza, Torres Patricia. Presentación del proyecto INMUJERES /INSTRAW. 2005.
28. Eschborn. Principles of Crisis Prevention, Conflict Transformation and Peace-Building. GTZ. Alemania. 2005. González Norma y Larocque Jean-Jacques. Programa de Negociación y Transformación de Conflictos. Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional CECI. 2003
29. Facultad latinoamericana de Ciencias Sociales / Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, Mujeres latinoamericanas en Cifras, México, 1995
30. Fernández, Poncela Anna. Mujeres al Timón en la función pública: Mujeres y poder en México. México. 2005
31. Fisher, Simon. Working with conflicts. Skills and strategies for actions. Responding to Conflict Londres. 2000.
32. Fondo de Contribuciones Voluntarias para las Poblaciones Indígenas, Grupo de Trabajo sobre Poblaciones Indígenas. 2004
33. Guadalupe, Vallejo. Calderón, fundamentalista; Patricia Mercado, congruente. Prevalece pobreza de ideas en propuestas políticas para mujeres. CIMAC Noticias. 2006.
34. Guzmán, Virginia. Gobernabilidad democrática y género, una articulación posible. Serie Mujer y Desarrollo N° 48. CEPAL. Chile. 2003.
35. Ibarrarán, María Eugenia y Robles Carlos. Inequidad de Género en Desarrollo Humano: El Caso de México. Estudios sobre Desarrollo Humano PNUD México. 2003/07
36. Índice de Compromiso Cumplido. MEXICO 1995-2003 Equidad de Género: ciudadanía, trabajo y familia. Una estrategia para el control ciudadano de la equidad de género. 2005
37. Instituto de Formación Femenina Integral. IFFI. Proyectos municipales y presupuestos para la equidad de género. Bolivia. 2006
38. Instituto Nacional de las Mujeres. 50 años de lucha y reflexión: la participación de la mujer en los procesos electorales mexicanos. México. 2003.
39. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). Qué es una agenda. México. 2004
40. Instituto Nacional de las Mujeres. Guía para iniciar y fortalecer una instancia municipal de las mujeres. México. 2005.
41. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Municipios Gobernados por Mujeres. 2004
42. Inwent. Transformación de conflictos. Comprendiendo y Analizando Conflictos, Planificando la Acción. Materiales de curso de capacitación on-line. 2005
43. Irigoin, María Eugenia y Guzmán Virginia. Módulo de Formación para la Ciudadanía. FORMUJER. CINTERFOR/OIT, Banco Interamericano de Desarrollo 2000.

44. Irigoín, María Eugenia y Guzmán Virginia. Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía. Instrumentos de evaluación CINTERFOR/OIT, Banco Interamericano de Desarrollo. 2000
45. IUL/CELCADEL RHUDO/SA – AID. Una nueva presencia comunitaria en el desarrollo local de América Latina, programa “Mujer y Desarrollo Local”, Seminario Internacional 1991.
46. Jaramillo, Juan. Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado, USAID – CASALS & ASSOCIATES Inc. 2002.
47. Khan, Irene. Admistía Internacional. Carta Abierta a los partidos políticos en México. 2003.
48. Massolo, Alejandra. Gobiernos locales y mujeres: nuevos cambios y desafíos en América Latina. Revista Futuros N0.9 2005 Volumen III. México 2005.
49. Massolo, Alejandra. Promoviendo la equidad de género en el ámbito local. Foro de *Equidad de Género y Desarrollo Local en El Salvador*. PNUD. 2005
50. Mora Vallejo Guadalupe. Violencia, factor para sexo sin protección. Cimac México. 2006.
51. Naciones Unidas/Centro de información de México. Artículo, “Recomienda Alto Concejo acciones para reducir el riesgo de uso electoral en la operación de programas sociales federales”. México 2006.
52. Naciones Unidas PNUD / El desarrollo humano local en México. 2005 Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación / Viceministerio de Participación Popular y Fortalecimiento Municipal, Manual de Planificación Participativa, 1997.
53. Naciones Unidas Objetivos de Desarrollo del Milenio. Una mirada desde América Latina y El Caribe. 2006
54. Nuñez, Vargas. Liderazgo Político. 2004
55. Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos. WOLA. Planificación Participativa para la Incidencia Política, 1999
56. Organización Internacional del Trabajo OIT. Guía para el facilitador. Programa Modular de Capacitación e Información sobre Género, Pobreza y Empleo. 2001
57. OIT. Panorama laboral 2000. Latinoamérica y el Caribe. 2000.
58. OXFAM y PNUD. Manual para el Control Ciudadanote la Declaración del Milenio – pobreza y equidad de género . 2003
59. OXFAM-GB. Trabajando con el conflicto. 2001
60. Periódico el País. Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. Buena noticia una mujer feminista. España. 2006.
61. Pinto, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. 1999
62. Prats, Joan. Gobernabilidad local. 2005
63. Programas de Acción y Capacitación – WOLA - Dra. Valerie Millar, Desafíos y lecciones de la Incidencia Política, 2000.
64. Protocolo Facultativo del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. NNUU. 1966.
65. Proyecto POLICY, Formando Redes para el Cambio de Políticas: manual de Capacitación en Defensa y Promoción, 1995
66. Rojas, Paulo Ivar. Programa de Formación de Facilitadotes / Métodos y Técnicas de Facilitación. OIT – Swiss Contact. Bolivia. 2003

67. Román, González. En las plataformas no pasan de pronunciamientos, Raquítica oferta política para mujeres en el Estado de México. WEB noticias Cimac. México. 2006.
68. RUDO-USAID and G/WID-USAID. Guía de Planificación y Formulación de Políticas Municipales de Promoción de la Equidad entre los Géneros. Proyecto Mujer y Gobierno Local en América Latina,.
69. Ruiz, Miriam y Vallejo, Guadalupe. Propuestas evidencian en candidatos ceguera de género. CIMAC Noticias. Página WEB. México. 2006
70. Silveira, Sara. Presupuestos de partida y orientaciones para una política de formación para el trabajo centrada en el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género. CINTERFOR/OIT.
71. Sirker, Karen. Incidencia Política. Comunicación y Formación de Coaliciones Ciudadanas. 2004.
72. Jarquín Edgar, Soledad. Mujeres y Política. Empiezan candidatos campañas. ¿Y las mujeres? Cimac | México DF. 2006.
73. Paulson, Susan. Teorías y Prácticas de Género: Una Conversación Dialéctica Embajada Real de los Países Bajos. 1997
74. Visualization in Participatory Programmes VIPP, A manual for facilitators and trainers involved in participatory group events, 1997
75. Zabalaga Estrada, Carmen. Gobernabilidad, Género y Participación Política de las mujeres en los poderes locales. Bolivia. 2006.
76. Zárate Montero, Caty Luz. Herramientas para el manejo y resolución temprana de conflicto. CEPAS-CARITAS, , 2004.
77. Zentralstelle fur Gewerbliche Berufsforderung. ¿Cómo organizo una unidad didáctica?. ZGB 1999.

## Anexo 1

### Acuerdos de base

Debido a que este taller esta dirigido a desarrollar competencias de liderazgo y apoyar a los y las participantes en su trabajo político, es pertinente sentar premisas de base que nos permitirán construir conocimiento entre todas/os:

1. Todas las personas que estamos en el taller somos mujeres y hombres políticas/os y hacemos política con el propósito de posicionar nuestra propuesta en la sociedad, esto supone convencer a los/as ciudadanos/as a votar por nosotros/as y de esta manera acceder al poder.
2. Entendemos a la política como la ciencia del poder, como un bien instrumental que nos permite intervenir en la construcción de las sociedades, se puede utilizar para transformar la sociedad y a nosotros/as mismos/as (empoderarse).
3. Las mujeres estamos discriminadas en la política, gracias a los avances de los movimientos feministas, se abre un espacio de posibilidad que hay que aprovechar. Sin embargo la discriminación produce vulnerabilidad (temor, baja autoestima, culpa, etc.) el fortalecimiento de nuestra competencias y la participación, permiten romper con el cerco de la discriminación
4. El ingreso de las mujeres al campo político requiere de reinventar nuevas formas de hacer política, una política que se aleja de aquella práctica más bien masculina, des-calificadora y poco constructiva.
5. El poder es una relación social de dominio entre individuos o grupos. El poder no es bueno ni malo depende de cómo lo utilices. Su ejercicio supone libertad, voluntad y responsabilidad.

De lo que se trata en última instancia es de desarrollar las potencialidades personales, de ser protagonistas de nuestra vida y aportar a nuestra comunidad, de esta manera empoderarnos.

Es en este espacio de capacitación donde iniciaremos una nueva forma de hacer política con solidaridad, construyendo puentes entre las mujeres que aquí estamos.