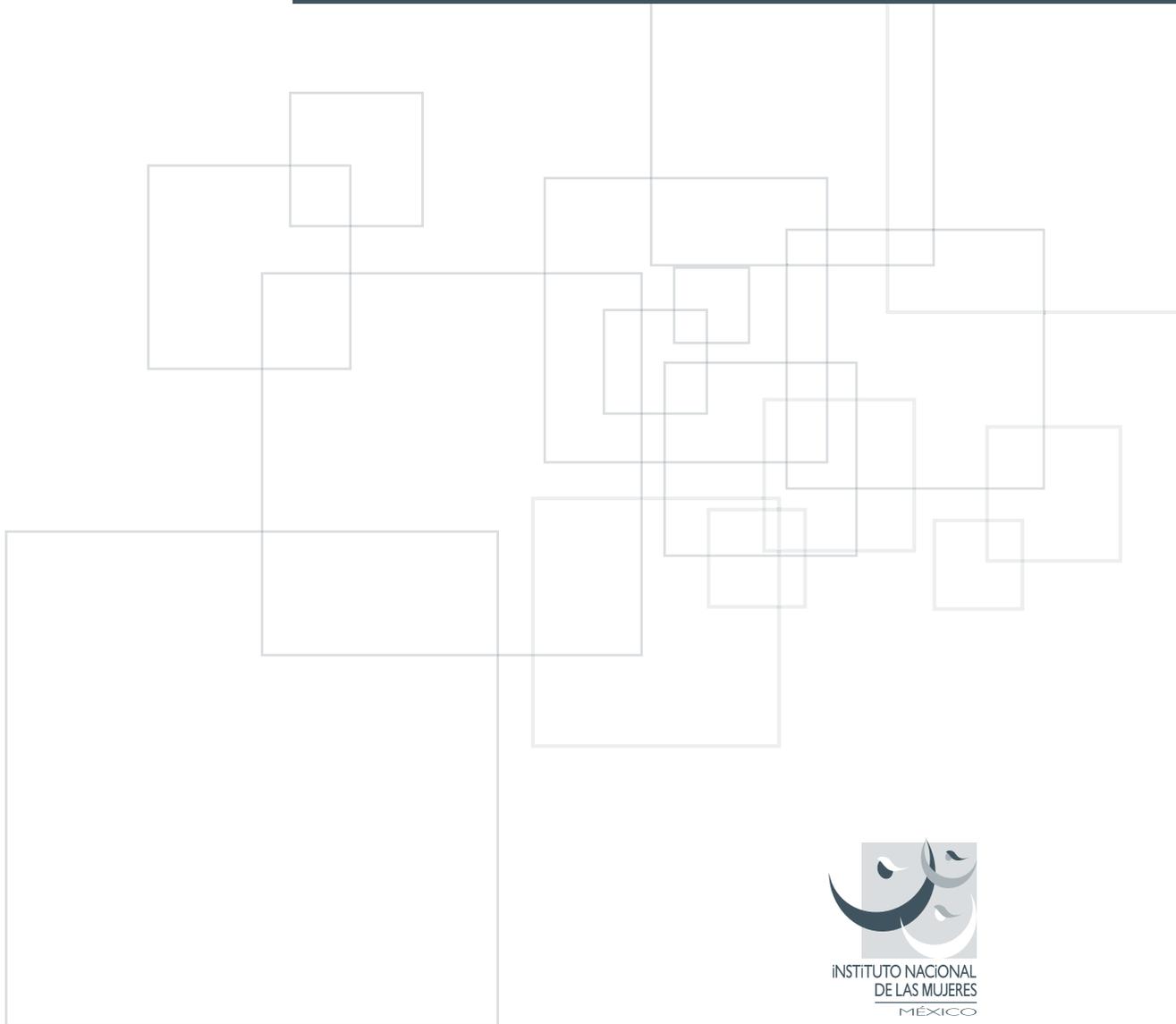


# Metodología de capacitación

de mujeres líderes comunitarias





Primera edición: diciembre de 2005

ISBN: 968-5552-65-7

Alfonso Esparza Oteo 119  
Col. Guadalupe Inn  
C.P. 01020, México, D.F.  
[www.inmujeres.gob.mx](http://www.inmujeres.gob.mx)

Impreso en México/*Printed in Mexico*

# Índice

---

<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Descripción</b>	<b>13</b>
1. Características del curso	21
2. Recomendaciones generales	22
3. Evaluación y obtención de constancia de participación	26
4. Técnicas	27
<b>Organización de las sesiones</b>	<b>29</b>
Módulo I: Género y participación comunitaria	31
Unidad 1: Hombres y mujeres en la comunidad: roles y espacios de participación	31
Unidad 2: ¿Mujer y líder?... Cómo reconocer mis habilidades	37
Unidad 3. Cómo decir lo que pienso y necesito	42
Módulo II: Fortalecimiento de la participación de las mujeres en la comunidad	52
Unidad 4. Género, poder y participación	52
Unidad 5. Negociación y manejo de conflictos	57
<b>Antología</b>	<b>71</b>
Lectura 1. Elementos básicos relacionados con la equidad de género	73
Lectura 2. El género y nuestra historia personal	82
Lectura 3. Entre nosotros: comunicación interpersonal efectiva	96
Lectura 4. Siete <i>tips</i> de belleza	99
Lectura 5. Características y propiedades de un grupo	101
Lectura 6. Poder y género	110
Lectura 7. El conflicto	118
Lectura 8. El papel de la dirección	126
Lectura 9. Estilos y métodos de liderazgo	132
Lectura 10. Las claves: sugerencias para las iniciativas de desarrollo rural	134

Bibliografía consultada	147
Lecturas complementarias	149

**Diapositivas** **151**

Curso-Taller Fortalecimiento de mujeres líderes comunitarias	153
Conceptos básicos sobre la teoría de género	161
Autoestima	169
Comunicación	175
Comunicación eficaz	179
Aseritividad y Derechos Asertivos	184
Poder y Empoderamiento	190
Conflicto y Negociación	198

## Presentación

Los poderes del Estado son dirigidos en todo el mundo por hombres. En América Latina han gobernado tres mujeres y es probable que en el albor del siglo XXI otra más logre figurar en el pequeño inventario histórico.<sup>1</sup>

En las últimas dos décadas, el incremento de mujeres líderes no ha modificado sustancialmente la composición o el ejercicio del poder. No obstante, su participación se ha extendido a las múltiples dimensiones de liderazgo (financiero, político, religioso, empresarial, social, etcétera).

Múltiples liderazgos suelen tener rostro y estilos predominantemente masculinos, sin excepción del ámbito comunitario, que es emblemático de la organización social. Las agrupaciones comunitarias, no obstante, son el segundo tipo de organización de la sociedad civil en donde participan las mujeres.

Hablar de **la formación de mujeres líderes comunitarias** implica descartar como datos incondicionales que las mujeres son quienes ejercen el liderazgo comunitario y que por ser líderes no precisan de capacitación.

Al igual que en otros espacios, las mujeres que desarrollan liderazgos en las comunidades enfrentan barreras de diversa índole que limitan e incluso amenazan sus oportunidades y capacidades para disponer de tiempo, recursos y redes de vinculación. Por el contrario, deben afrontar la exclusión y la discriminación para incidir en espacios de decisión y de poder formal e informal.

De ahí que el interés por impulsar y fortalecer a las mujeres líderes comunitarias implica abordar los condicionamientos histórico-culturales que determinan el ejercicio de liderazgos; analizar si existen tendencias diferenciales por género que los caracterizan; y orientar acciones que fortalezcan la cultura democrática y de participación ciudadana.

El **Instituto Nacional de las Mujeres** genera esta **metodología de fortalecimiento de mujeres líderes comunitarias** con aportación de aprendizajes del proyecto Generosidad, y con el objetivo de hacer accesible una herramienta de capacitación y formación que contribuya a promover estrategias y experiencias en el tema, además de enriquecer el trabajo que realizan las y los multiplicadores y las instancias de las mujeres en las entidades federativas.

Fortalecer a las mujeres líderes comunitarias supone descifrar nuevas formas de planear y gestionar el desarrollo, de restituir la confianza y la credibilidad en liderazgos honestos, transparentes y responsables ante el interés común y la fuerza de la ciudadanía.

<sup>1</sup> Isabelita Perón, Violeta Chamorro, Mireya Moscoso y es probable la victoria de Michelle Bachelet, candidata de concertación política-ciudadana para las elecciones presidenciales en Chile.

Una de las prioridades estratégicas para el cierre de la administración del **presidente Vicente Fox** es avanzar hacia la gobernabilidad democrática, lo cual no se puede imaginar si las mujeres no acceden con igualdad de trato al ejercicio de sus derechos, aspiraciones y capacidades.

El **Instituto Nacional de las Mujeres** ofrece esta herramienta e invita a reforzar la cultura participativa que es la única garantía de liderazgos expuestos a la vigilancia de la sociedad organizada y de proyectar caminos libres de exclusión y discriminación, para las nuevas generaciones de ciudadanos y ciudadanas.

Lic. Patricia Espinosa Torres  
*Presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres*

## Introducción

La participación social y ciudadana es parte fundamental de la cultura democrática, ya que implica la necesidad de ejercer el derecho de elegir, acciones, involucrarse, comprometerse, responsabilizarse, tomar decisiones y poner en práctica todas sus potencialidades y capacidades para lograr incorporarse a un grupo para alcanzar objetivos y metas comunes (Álvarez, 1997).

En este proceso, la incorporación de las mujeres ha sido reciente y sus actividades de participación social, liderazgo y gestión se han considerado prioritariamente como una extensión del trabajo doméstico por estar centradas en la satisfacción de necesidades familiares, mejorar la calidad de vida y acceder a servicios públicos como vivienda, agua potable, energía eléctrica, etc. Sin embargo, en las últimas tres décadas del siglo XX, las organizaciones de mujeres iniciaron un proceso con miras a encontrar respuestas a las necesidades personales de pertenencia a un grupo, de reconocimiento, de identidad, de conciencia social, de ejercicio, de derechos y de calidad de vida (Chávez, 2004).

Estas organizaciones lograron poner en la mesa de discusión la categoría 'género' como una herramienta útil para el análisis de la desigualdad social que enfrentan las mujeres a raíz de sus diferencias biológicas con los hombres, situación que ha permitido cuestionar, entre otros aspectos, la exclusión de las mujeres de los espacios de toma de decisiones y la falta de reconocimiento de sus actividades y sus capacidades en todos los ámbitos de la vida política y social.

A la par, en los últimos años, el proceso para la consolidación de los gobiernos democráticos en Latinoamérica y la relevancia adquirida por las organizaciones de la sociedad civil, han favorecido una presencia cada vez mayor de mujeres como protagonistas cívicas y sociales, creando nuevas oportunidades de liderazgo femenino que empiezan a reducir las brechas de género. No obstante, aun queda un largo camino que recorrer si se considera que la cantidad y el impacto de las actividades de las mujeres líderes continúan siendo reducidos y poco reconocidos.

De acuerdo con los diagnósticos elaborados para la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer, el desequilibrio en las relaciones de género sigue excluyendo a las mujeres de la vida pública y favoreciendo prácticas cotidianas de violencia y discriminación, aspectos que constituyen los principales obstáculos para su participación social y su reconocimiento como gestoras y líderes sociales (Hierro *et al.*, 1995).

En México, las formas de participación social más comunes de la población se realizan a través de agrupaciones religiosas, organizaciones de vecinos y colonos, sindicatos, instituciones de beneficencia, organismos artísticos y culturales, agrupaciones políticas y de profesionales, entre otros. De acuerdo con estadísticas oficiales, la participación por sexo en estas organizaciones varía significativamente: las mujeres sólo tienen participación mayor (24.5 por ciento) con respecto a los varones (22.2 por ciento) en las agrupaciones religiosas, mientras que ellos destacan en las vecinales y de colonos con 20.2 por ciento sobre 14.3 por ciento de las mujeres; y en los sindicatos, con 17.4 por ciento sobre siete por ciento de ellas (INEGI, 2004).

Sin embargo, no se puede dejar de lado el aumento paulatino de mujeres en diversos espacios sociales, principalmente en los ámbitos comunitarios, donde aún fungen como gestoras de servicios y como intermediarias con las instituciones para mejorar sus condiciones de vida.

El proyecto Generosidad, del Instituto Nacional de las Mujeres, consideró el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo para integrar la equidad de género en las acciones de las comunidades, mediante un programa de capacitación que se realizó en 15 ciudades del país y en siete localidades (Generosidad, 2003).

Este programa tuvo como propósito la capacitación a mujeres y hombres con liderazgo para llevarlos a la reflexión sobre su papel en sus comunidades y en el medio en que se desenvuelven; fortalecer el liderazgo de las mujeres mediante su capacitación y fomentar la reflexión hacia nuevas formas de liderazgo en los hombres, a fin de crear condiciones de corresponsabilidad e impulsar la convivencia armónica entre mujeres y hombres.

Una vez aplicado el programa, se realizó una evaluación comparando los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, con la cual se pudo observar que estas últimas suelen intimidarse más fácilmente, son más sensibles a las críticas, tienden a imitar a los hombres por falta de buenos modelos femeninos y que a menudo están menos informadas que los hombres (Generosidad, 2004). Además, deben seguir adaptándose a las condiciones del trabajo, a las horas de las reuniones que son incompatibles con el cuidado y atención de la casa y los hijos e hijas; y, por otra parte, la falta de apoyo de la familia, la pareja e incluso de la comunidad en general, limitan el desempeño de las mujeres, quienes deben asumir dobles y triples cargas de trabajo. Todos estos factores apuntan a la necesidad de una continuada y más amplia formación en liderazgo para las mujeres (Generosidad, 2004).

Este curso-taller, *Fortalecimiento de mujeres líderes comunitarias*, recupera los principales temas y propuestas didácticas creadas en el marco del Programa de Capacitación de Convive, con miras a dar respuesta a las necesidades particulares detectadas en las mujeres líderes. Se centra en el desarrollo de habilidades personales de las mujeres para confrontar limitaciones y cargas asociadas con los roles tradicionales de género que mantienen las condiciones de desigualdad. Asimismo, busca favorecer el desarrollo de habilidades estratégicas de comunicación, negociación, manejo de conflictos y liderazgo, a fin de que puedan mantenerse en su contexto, con frecuencia hostil, y transformarlo en favor suyo.

Consta de dos módulos seriados: en el módulo I **Género y participación comunitaria**, se estudian las implicaciones de la construcción social del género en la participación de hombres y mujeres en actividades de liderazgo social y de gestión comunitaria. El módulo II **Fortalecimiento de la participación de las mujeres en la comunidad** se centra en el desarrollo de habilidades de negociación, gestión y liderazgo de las mujeres, analiza mitos y estereotipos asociados al uso del poder y a la participación de las mujeres en los espacios públicos, a fin de diseñar estrategias que les permitan integrarse, en condiciones de equidad, en actividades de gestión comunitaria.

## ESTRUCTURA

### *Propósito general:*

Favorecer la reflexión de las mujeres sobre su participación y gestión social para visibilizar y fortalecer el liderazgo femenino como un factor de transformación y mejora en las comunidades.

### *Propósitos específicos:*

- Identificar elementos que determinan la desigualdad genérica y su influencia en la participación de las mujeres en actividades de gestión comunitaria.
- Reconocer habilidades personales y sociales de las mujeres para identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad que permitan mejorar su participación comunitaria.
- Fortalecer las habilidades de comunicación de las mujeres.
- Analizar los mitos y los estereotipos asociados con el poder y con la participación de las mujeres en los espacios públicos.
- Desarrollar habilidades de negociación.
- Diseñar estrategias que faciliten la participación de las mujeres en la comunidad con base en el intercambio de experiencias.

### *Características del curso:*

El enfoque del curso es formativo, de carácter presencial en la modalidad de taller.

### *Duración:*

32 horas distribuidas en dos módulos seriados de 16 horas cada uno, que se dividirán en sesiones de cuatro u ocho horas, dependiendo de las características del grupo.

### *Dirigido a:*

Mujeres líderes con experiencia o interesadas en incorporarse al trabajo comunitario realizando gestiones sociales.

### *Requisitos del facilitador o facilitadora:*

- Las y los capacitadores y funcionarios de las instancias estatales y municipales de la mujer que hayan tenido o esperen tener acercamientos con mujeres líderes en las comunidades.
- Promotoras comunitarias y personal de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la temática.
- Experiencia en coordinación de grupos de población adulta.
- Haber participado en cursos de sensibilización o capacitación en género.

ORGANIZACIÓN DEL CURSO				
Módulo	Unidad	Sesiones	Temas a tratar	Tiempo
I	1	1	Hombres y mujeres en la comunidad: roles y espacios de participación	4 horas
	2	1	¿Mujer y líder?... Cómo reconocer mis habilidades	4 horas
	3	2	Cómo decir lo que pienso y necesito	8 horas
II	4	1	Género, poder y participación	4 horas
	5	1	Negociación y manejo de conflictos	4 horas.
	6	2	Yo como líder: elección de mi propio estilo	8 horas
<b>Total</b>	6	8		32 horas

*Criterios para obtener la constancia de participación:*

- Asistir y permanecer en 80 por ciento de las sesiones.
- Realizar las actividades de aprendizaje solicitadas (antes y durante la sesión).
- Mostrar disponibilidad para participar e integrarse en actividades grupales y en pequeños grupos.
- Mostrar respeto en el trato y a los comentarios tanto del o la facilitadora como de los y las participantes.

*Evaluación del taller y del o la facilitadora:*

- Se llevará a cabo por medio del cuestionario de evaluación institucional.

## Contenidos temáticos:

### Módulo I. Género y participación comunitaria

Se estudian las implicaciones de la construcción social del género en la participación de hombres y mujeres en actividades de liderazgo social y de gestión comunitaria. Se analizan los retos y obstáculos que suelen enfrentar las mujeres para integrarse a dichas actividades, a fin de diseñar estrategias que les permitan mejorar sus condiciones de participación mediante el reconocimiento y fortalecimiento de sus habilidades personales.

Se revisarán conceptos básicos de género y sexo, la división sexual del trabajo, los espacios público y privado asignados culturalmente a hombres y a mujeres, y el impacto de todos estos elementos en la participación comunitaria de las mujeres. Se pondrá especial atención en el desarrollo de habilidades personales que favorezcan el autoconocimiento y la comunicación eficaz.

#### **Unidad 1.** Hombres y mujeres en la comunidad: roles y espacios de participación

- 1.1. Sistema sexo-género
- 1.2. División sexual del trabajo y sus vínculos con la participación
- 1.3. Espacios de participación y acción

#### **Unidad 2.** ¿Mujer y líder?... Cómo reconocer mis habilidades

- 2.1. Construcción social de la mujer y proceso de autoconocimiento
- 2.2. Proceso de autoconocimiento y construcción de una imagen propia
- 2.3. Autorrespeto y autoestima

#### **Unidad 3.** Cómo decir lo que pienso y necesito

- 3.1. Comunicación, tipología y características
- 3.2. Comunicación verbal y no verbal
- 3.3. Barreras y problemas de la comunicación
- 3.4. Comunicación eficaz
- 3.5. Estrategias de comunicación grupal

## Módulo II. Fortalecimiento de la participación de las mujeres en la comunidad

Este módulo se centra en el desarrollo de habilidades de negociación, gestión y liderazgo de las mujeres; las y los facilitadores deberán analizar los mitos y estereotipos asociados al uso del poder y a la participación de las mujeres en los espacios públicos para diseñar estrategias que permitan a las mujeres acceder con equidad a la gestión comunitaria.

Se revisan las nociones básicas de la negociación, el manejo y la resolución de conflictos, y las habilidades necesarias para ejercer liderazgo en la gestión comunitaria.

### **Unidad 4.** Género, poder y participación

- 4.1. Participación social: mitos y estereotipos
- 4.2. Apoyos para el ejercicio del poder entre las mujeres
- 4.3. Empoderamiento y toma de decisiones

### **Unidad 5.** Negociación y manejo de conflictos

- 5.1. Nociones y características de los conflictos
- 5.2. Resolución no violenta de conflictos
- 5.3. Consensos, disensos y procesos de negociación

### **Unidad 6.** Yo como líder: elección de mi propio estilo

- 6.1. Liderazgo, tipología y características
- 6.2. Condiciones sociales y experiencia personal
- 6.3. Percepción del entorno e influencia
- 6.4. Estilos de liderazgo
- 6.5. Participación social

Descripción:

## Módulo I. Género y participación comunitaria

---

### Sesión 1

#### Unidad 1. Hombres y mujeres en la comunidad: roles y espacios de participación

#### Propósito:

Identificar elementos que determinan la desigualdad genérica y su influencia en la participación de las mujeres en actividades de gestión comunitaria.

Tiempo (minutos)	Actividades	Textos/Técnicas	Material
15	<b>Presentación del curso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar expectativas y establecer compromisos de aprendizaje.</li> <li>• Presentación del módulo y de la sesión.</li> </ul>		Acetatos: Presentación del curso Hojas de rotafolio Marcadores
45	<b>Presentación de las y los participantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente de armonía y respeto.</li> <li>• Establecer reglas de funcionamiento para el trabajo grupal.</li> </ul>	<b>Técnica 1:</b> Ronda de presentaciones <b>Técnica 2:</b> No hagas a otros...	Etiquetas para gafetes Marcadores Tarjetas pequeñas Lápices
90	<b>Sistema sexo-género</b> Sensibilización en género e identificación de la influencia de los estereotipos en la participación social de las mujeres.	<b>Técnica 3:</b> Collage con el tema: Mujeres y hombres en la comunidad	Hojas de rotafolio Revistas Tijeras Pegamento Acetatos: conceptos sexo-género
60	<b>Espacios de participación y acción, vínculos con la división sexual del trabajo</b> Identificar cómo influye la división sexual del trabajo en la participación de las mujeres.	<b>Técnica 4:</b> El reloj <b>Lectura 1:</b> Elementos básicos relacionados con la equidad de género	Formatos para la técnica Mapa conceptual: la división sexual del trabajo
30	<b>Conclusión y cierre</b> Resume los puntos más importantes de la sesión.	<b>Técnica 5:</b> Juego de memoria	Tarjetas para juego de memoria.

## Módulo I. Género y participación comunitaria

---

### Sesión 2

#### Unidad 2. ¿Mujer y líder?... Cómo reconocer mis habilidades

##### Propósito:

Reconocer habilidades personales y sociales de las mujeres para identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad que permitan mejorar su participación comunitaria.

Tiempo minutos	Actividades	Textos/Técnicas	Material
15	<b>Presentación de la sesión</b> Repasar lo visto en la sesión anterior y presentar los objetivos y actividades del día.	<b>Técnica 6:</b> Lluvia de ideas	Hoja de rotafolio Marcadores
60	<b>Construcción social de la mujer y proceso de autoconocimiento</b> Identificar la relación entre la construcción social de las mujeres y la autopercepción.	<b>Lectura 2:</b> El género y nuestra historia personal	Hojas de rotafolio Marcadores
45	<b>Reconocimiento de deberes sociales y habilidades personales</b>	<b>Técnica 7:</b> Los sombreros que nos ponemos	Hojas blancas Lápices Cartulinas blancas Marcadores
90	<b>Autorrespeto y autoestima</b> Definir la necesidad del autorrespeto y la autoestima en las actividades de liderazgo y gestión comunitaria.	<b>Técnica 8:</b> El árbol de nuestros logros	Lápices de colores Hojas blancas Acetatos: Autoestima
30	<b>Cierre de sesión</b> Disminuir la posible tensión generada por las actividades, fortaleciendo la solidaridad y unión del grupo.	<b>Técnica 9:</b> La firma de autógrafos	Hojas blancas Lápices

## Módulo I. Género y participación comunitaria

---

### Sesión 3

Unidad 3. Cómo decir lo que pienso y necesito.

#### Propósito:

Fortalecer las habilidades de comunicación de las mujeres.

Tiempo (minutos)	Actividades	Textos/Técnica	Material
30	<b>Presentación de la sesión</b> Repasar lo visto en las sesiones anteriores y presentar los objetivos y actividades del día.	<b>Técnica 10:</b> Cuadro sinóptico	Hoja de rotafolio Marcadores
45	<b>Comunicación, tipología y características</b> Identificar los elementos de la comunicación.	<b>Técnica 11:</b> La historia	Mensaje para difundir entre el grupo Acetatos: Comunicación
60	<b>Comunicación verbal y no verbal</b> Destacar la importancia de la comunicación verbal y no verbal para el liderazgo.	<b>Técnica 12:</b> Comunicación en uno y dos sentidos <b>Lectura 3:</b> Entre nosotros: comunicación interpersonal efectiva	Hojas blancas Lápices, imágenes para describir
90	<b>Barreras y problemas en la comunicación</b> Destacar los problemas más frecuentes en la comunicación que impiden lograr una comunicación eficaz y no violenta.	<b>Técnica 13:</b> La comunicación en el trabajo comunitario	Acetatos: Comunicación eficaz
15	<b>Conclusión y cierre</b> Resume los puntos más importantes de la sesión.	<b>Técnica 14:</b> Lo que me llevo y lo que dejo	Hoja de rotafolio Marcadores

## Módulo I. Género y participación comunitaria

---

### Sesión 4

#### Unidad 3. Cómo decir lo que pienso y necesito

#### Propósito:

Fortalecer las habilidades de comunicación de las mujeres.

Tiempo (minutos)	Actividades	Textos/Técnicas	Material
20	<b>Presentación de la sesión</b> Repasar lo visto en las sesiones anteriores y presentar los objetivos y actividades del día.	<b>Técnica 15: Lluvia de ideas</b>	Hoja de rotafolio Marcadores
90	<b>Comunicación eficaz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la asertividad en las participantes mediante alternativas de solución de problemas.</li> <li>• Discutir los errores y limitaciones más frecuentes al practicar la comunicación asertiva.</li> </ul>	<b>Técnica 16:</b> Un navío cargado de problemas de comunicación <b>Lectura 4:</b> Siete tips de belleza	Pelota pequeña Tarjetas con problemas Hojas blancas Lápices Acetatos: Comunicación eficaz
90	<b>Estrategias de comunicación grupal</b> Discutir los roles de las y los participantes, destacando las formas de comunicación que se deben fomentar y evitar al dirigir un grupo.	<b>Técnica 17:</b> ¿Cómo nos comunicamos ante el grupo?" <b>Lectura 5:</b> Características y propiedades de un grupo	Tarjetas Lápices Hoja de rotafolio Marcadores
40	<b>Evaluación y cierre de módulo</b> Evaluar el módulo destacando lo que en cada sesión fue más significativo para las participantes.	<b>Técnica 18:</b> Querida amiga...	Hojas blancas Lápices

## Módulo II. Fortalecimiento de la participación de las mujeres en la comunidad

---

### Sesión 5

#### Unidad 4. Género, poder y participación

##### Propósito:

Analizar los mitos y estereotipos asociados con el poder y con la participación de las mujeres en los espacios públicos.

Tiempo (minutos)	Actividades	Textos/Técnicas	Material
15	<b>Presentación del módulo</b> Presentar los objetivos y actividades del módulo y la sesión.		Hojas de rotafolio Marcadores
60	<b>Participación social: mitos y estereotipos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las ventajas y desventajas de la participación social de las mujeres.</li> <li>• Reflexionar sobre la importancia de la organización y distribución de tareas.</li> </ul>	<b>Técnica 19:</b> Recursos desiguales <b>Técnica 20:</b> Caminando juntas	Instrucciones y material asignado por equipo.
90	<b>Apoyos para el ejercicio del poder de las mujeres</b> Estudiar la noción de poder, su tipología y sus características. Reflexionar sobre los apoyos y limitaciones en el ejercicio del poder de las mujeres.	<b>Lectura 6:</b> Poder y género	Acetatos: Poder y empoderamiento
60	<b>Empoderamiento y toma de decisiones</b> Explicar el término empoderamiento y la importancia de la toma de decisiones para establecer estrategias de trabajo grupal.	<b>Técnica 21:</b> El legado	Instrucciones y hojas de trabajo para la técnica Lápices
15	<b>Conclusión y cierre</b> Resumir los puntos más importantes de la sesión.	<b>Técnica 22:</b> Ronda de conclusiones	Hoja de rotafolio Marcadores

## Módulo II. Fortalecimiento de la participación de las mujeres en la comunidad

---

### Sesión 6

#### Unidad 5. Negociación y manejo de conflictos

#### Propósito:

Desarrollar habilidades de negociación.

Tiempo (minutos)	Actividades	Textos/Técnicas	Material
15	<b>Presentación de la sesión</b> Repasar lo visto en la sesión anterior y presentar los objetivos y actividades del día.	<b>Técnica 23:</b> Lluvia de ideas	Hojas de rotafolio Marcadores
60	<b>Nociones y características de los conflictos</b> Revisar la noción de conflicto, tipos, características, elementos, etc.	<b>Técnica 24:</b> Islas	Hojas blancas Lápices
60	<b>Manejo y resolución de conflictos</b> Reflexionar sobre las repercusiones de los conflictos, así como algunas estrategias para su resolución efectiva.	<b>Lectura 7:</b> El conflicto	Hojas de rotafolio Marcadores
90	<b>Consensos, disensos y proceso de negociación</b> Identificar las diferencias entre disenso y conflicto, así como destacar alternativas para el consenso y la negociación.	<b>Técnica 25:</b> La guerra y la paz	Tarjetas con frases y afirmaciones Hojas de rotafolio Marcadores Acetatos: Conflictos y negociación
15	<b>Conclusión y cierre</b> Repasar los puntos más importantes de la sesión.	<b>Técnica 26:</b> La telaraña	Bola de estambre

## Módulo II. Fortalecimiento de la participación de las mujeres en la comunidad

---

### Sesión 7

Unidad 6. Yo como líder: elección de mi propio estilo.

#### Propósito:

Diseñar estrategias que faciliten la participación de las mujeres en la comunidad con base en el intercambio de experiencias.

Tiempo (minutos)	Actividades	Textos/Técnicas	Material
15	<b>Presentación de la sesión</b> Repasar lo visto en las sesiones anteriores, así como presentar los objetivos y actividades del día.		Hojas de rotafolio Marcadores
120	<b>Liderazgo</b> Visualizar las relaciones que se dan en las organizaciones, así como el surgimiento y funciones de los y las líderes para alcanzar sus objetivos.	<b>Técnica 27:</b> Torres	Papel periódico y pegamento
60	<b>Condiciones sociales y experiencia personal</b> Identificar la influencia de las condiciones sociales y de género, tanto en experiencias exitosas como en las expectativas y obstáculos que tienen como líderes.	<b>Técnica 28:</b> Historia personal <b>Lectura 8:</b> Estructura organizativa para la equidad de género	Hoja de trabajo por cada participante Lápices.
30	<b>Percepción del entorno e influencia</b> Reconocer diversas percepciones del entorno e identificar cómo pueden enriquecer o limitar las actividades de liderazgo.	<b>Técnica 29:</b> ¿Joven o adulta?	Hoja de trabajo
15	<b>Conclusión y cierre</b> Recuperar los puntos más importantes de la sesión.	<b>Técnica:</b> Lluvia de ideas	Hojas blancas Hojas de rotafolio Marcadores

## Módulo II. Fortalecimiento de la participación de las mujeres en la comunidad

---

### Sesión 8

#### Unidad 6. Yo como líder: elección de mi propio estilo.

#### Propósito:

Diseñar estrategias que faciliten su participación en la comunidad con base en el intercambio de experiencias.

Tiempo (minutos)	Actividades	Textos/Técnicas	Material
20	<b>Presentación de la sesión</b> Repasar lo visto en las sesiones anteriores y presentar los objetivos y actividades del día.		Hojas de rotafolio Marcadores
120	<b>Estilos de liderazgo</b> Identificar estilos de liderazgo y métodos de trabajo en las organizaciones.	<b>Técnica 30:</b> La fábrica <b>Lectura 9:</b> Estilos y métodos de liderazgo	Cartulinas Tijeras Pegamento Reglas Acetatos: Liderazgo y participación
90	<b>Participación social</b> Reconocer las oportunidades para construir alianzas y sumar esfuerzos con diferentes organizaciones y actores sociales.	<b>Técnica 31:</b> Rompecabezas <b>Lectura 10:</b> <i>Las claves:</i> sugerencias para las iniciativas de desarrollo rural	Sobres con rompecabezas por equipo
30	<b>Evaluación y cierre del módulo</b> Evaluar el módulo destacando lo que en cada sesión fue más significativo para las y los participantes. Contestar el cuestionario de evaluación	<b>Técnica 32:</b> Red de ideas	Hojas de colores Marcadores Hoja de evaluación

## 1. CARACTERÍSTICAS DEL CURSO

### *Propósito general:*

Favorecer la reflexión de las mujeres sobre su participación y gestión social para visibilizar y fortalecer el liderazgo femenino como un factor de transformación y mejora en las comunidades.

### *Propósitos específicos:*

- Identificar elementos que determinan la desigualdad genérica y su influencia en la participación de las mujeres en actividades de gestión comunitaria.
- Reconocer habilidades personales y sociales de las mujeres para identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad que permitan mejorar su participación comunitaria.
- Fortalecer las habilidades de comunicación de las mujeres.
- Analizar los mitos y estereotipos asociados con el poder y con la participación de las mujeres en los espacios públicos.
- Desarrollar habilidades de negociación.
- Diseñar estrategias que faciliten su participación en la comunidad con base en el intercambio de experiencias.

### *Características del curso:*

El enfoque del curso es formativo, de carácter presencial en la modalidad de taller.

### *Duración:*

32 horas distribuidas en dos módulos seriados de 16 horas cada uno, que se dividirán en sesiones de cuatro u ocho horas, dependiendo de las características del grupo.

### *Dirigido a:*

Mujeres líderes con experiencia o interesadas en incorporarse al trabajo comunitario realizando gestiones sociales.

### *Requisitos del facilitador o facilitadora:*

- Las y los capacitadores y funcionarios de las instancias estatales y municipales de la mujer, que hayan tenido o esperen tener acercamiento con mujeres líderes en las comunidades.
- Los y las promotoras comunitarias y personal de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la temática.
- Experiencia en coordinación de grupos de población adulta.
- Haber participado en cursos de sensibilización o capacitación en género.

## 2. RECOMENDACIONES GENERALES

El proceso de sensibilización, formación y desarrollo de habilidades en grupos de adultos y adultas es un trabajo complejo que requiere de los o las facilitadoras, habilidades para retomar las experiencias y los conocimientos previos de las y los participantes, a fin de que se favorezca la discusión y la reflexión necesarias para crear, transformar y reelaborar los aprendizajes de manera conjunta (Acevedo, 1985).

Es indispensable que el o la facilitadora considere lo siguiente:

- Cada persona tiene experiencias y conocimientos previos que pueden contribuir a que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea más enriquecedor y significativo.
- El grupo debe generar las condiciones para aprovechar las capacidades y habilidades de todas y todos los participantes.
- La enseñanza es un proceso que incluye aprender, lo cual implica que el o la facilitadora no sea mera transmisora del conocimiento, sino un vehículo para el desarrollo del mismo.

### **Función del o la facilitadora en la conducción del curso**

El o la facilitadora tiene un papel fundamental en el desarrollo del taller ya que fomenta el aprendizaje y, por tanto, debe desempeñar las siguientes funciones:

- Generar un ambiente de respeto y confianza que facilite la comunicación.
- Propiciar la reflexión, generar la participación y estimular el debate y la comunicación grupal.
- Escuchar a todas y a todos cuidando de establecer contacto visual.
- Respetar puntos de vista y escuchar con tolerancia comentarios o críticas.
- Ser discreto(a) y fomentar la confidencialidad de la información que se trate en el interior del grupo.
- Orientar la discusión con preguntas generadoras que sean útiles para el análisis, la reflexión y el logro de los propósitos del curso.
- Sintetizar e integrar las aportaciones que se generen en el grupo.
- Prepararse y actualizarse con lecturas y materiales relacionados con el tema de trabajo para mejorar constantemente su desempeño.

**En lo que se refiere a la presentación personal y a la conducción del grupo, es importante:**

- Identificar las características del grupo en cuanto a nivel académico, situación laboral, nivel socio-cultural, conocimientos previos del tema e intereses. Esto permitirá utilizar un lenguaje adecuado y ejemplos cercanos a su realidad y necesidades.
- Cuidar la dicción y utilizar mensajes breves, claros y sencillos, sobre todo al explicar las instrucciones de las técnicas y actividades.
- Evitar los términos vagos, ambiguos o de uso poco común que puedan confundir a las y los participantes y disminuir su interés en el tema.
- Cuidar el volumen de la voz considerando el espacio y la distancia con el grupo. Asimismo, se recomienda utilizar una entonación adecuada al enfatizar lo que se considera más importante y vigilar que lo expresado no resulte monótono, atropellado o denote nerviosismo o cansancio.
- Relacionar constantemente los objetivos del curso y la sesión con las actividades que se realicen.
- Permanecer atento o atenta a los mensajes no verbales, propios y de las y los participantes. En ocasiones los gestos, ademanes o posturas pueden manifestar enojo, inconformidad o confusión; si se detecta que ocurre eso, es necesario indagar al respecto e intervenir para aclararlo.
- Contribuir a superar el estrés: llegar con anticipación al lugar del evento, disfrutar las actividades y, sobretodo, tratar de sentir seguridad en sí misma(o). Esto será más fácil si se han preparado el tema y los materiales con anticipación.

**Antes de iniciar las sesiones**

Antes de iniciar cada sesión, se deben revisar cuidadosamente la carta descriptiva y el material de trabajo, e identificar el tema y los objetivos a cubrir. Además, para garantizar el éxito del curso, hay que cuidar los aspectos que se enuncian a continuación:

- Estar preparada(o) para resolver dudas y ampliar el tema; por ello se sugiere revisar el material del o la participante y estudiar las lecturas básicas y complementarias.
- Preparar y verificar el buen estado de los materiales y equipos que se utilizarán en la sesión. Con frecuencia, el daño o ausencia de alguna herramienta (como proyector de acetatos, computadora, cañón, televisión, DVD, etc.) impide realizar actividades que son fundamentales. Se deben preparar técnicas alternativas con anticipación.

- Se sugiere revisar el material impreso que encontrará al final de cada sesión para familiarizarse con él. Además, será necesario identificar las preguntas que guiarán el análisis y la reflexión grupal.
- Contar con el material para ejercicios o técnicas con anticipación, considerando el número máximo de participantes esperados, más cinco.
- Establecer los criterios de evaluación y participación para cada sesión, así como la coherencia entre éstos y el tiempo destinado a cada actividad.
- Solicitar y verificar que el espacio destinado para el desarrollo del curso cumpla con los requisitos mínimos requeridos.

### **Para iniciar el curso:**

El inicio del curso-taller es un momento crucial en el proceso de formación; se trata del primer contacto de las y los participantes con la propuesta de trabajo. El éxito o fracaso de las actividades dependerá en gran medida del buen desarrollo de esta etapa (DIF, 1997; Acevedo, 1985). Para realizar la introducción y encuadre del curso se deben considerar las siguientes recomendaciones:

- Como primera actividad ante el grupo, el facilitador o facilitadora deberá presentarse y hacer lo mismo con los o las colaboradoras, si las hubiera.
- Es recomendable utilizar una técnica de presentación grupal, para que las y los participantes se conozcan entre sí; eso ayudará a reducir la tensión inicial que generalmente existe en todo proceso y facilitará la creación de un ambiente de confianza y respeto.
- Los objetivos y el programa también deben presentarse en esta etapa, sin dejar de lado la disponibilidad para comprometerse con ellos y las expectativas del grupo. En este sentido, se procurará señalar claramente lo que se pretende lograr o no, con el curso y en qué tiempos.
- Finalmente, es indispensable fomentar la creación de reglas básicas de funcionamiento para el trabajo grupal. Se recomienda que sea el grupo quien las defina, pues de esta manera será más fácil que se comprometan a cumplirlas, aunque se deberá cuidar que entre las propuestas estén la puntualidad, hablar en primera persona, la confidencialidad, la participación y una escucha respetuosa.

### **Durante las sesiones**

Una vez que el curso ha iniciado, el tiempo se convierte en un recurso fundamental; por ello, la organización de las sesiones debe estar orientada al logro de los objetivos. Es recomendable señalar a las y los participantes las actividades que se desarrollarán en cada bloque, a fin de que sean conscientes de la necesidad utilizar

de forma racional el tiempo en sus participaciones y en las actividades grupales. Por las características de los y las asistentes, líderes y gestoras comunitarias, es muy probable que se haga uso frecuente de la palabra, por lo que se necesitan fijar límites y establecer acuerdos al respecto. Asimismo, se deben:

- Explicar las actividades mediante las cuales se pretenden alcanzar los objetivos de la sesión.
- Indicar los tiempos establecidos para cada procedimiento o técnica, aunque se pueden discutir, negociar y acordar las modificaciones que al respecto se sugieran o necesiten.
- En la medida de lo posible, se debe procurar seguir la carta descriptiva para alcanzar los objetivos, pero sin descuidar el hecho de que cada grupo responde de manera diferente a las actividades; no se debe truncar el ritmo de trabajo.
- Cuando se suscite un debate, el o la facilitadora debe cuidar no involucrarse en él, su función radica en mediar enfrentamientos de forma conciliadora, rescatar puntos de vista y concluir en función de los textos de trabajo asignados y revisados.
- Es recomendable vigilar que las y los participantes se involucren en las actividades, cuidar que su participación sea concisa y evitar que se generen juicios o críticas que contribuyan a marginar a algún integrante.
- No pase por alto las características del grupo, éstas deben tomarse en cuenta y, de ser necesario, modificar las actividades, siempre y cuando no se pierda el objetivo.
- Es indispensable hacer cumplir las reglas establecidas al inicio y recordar al grupo que se vale participar y disentir.

### **Después de la sesión**

- Pedir a las y los participantes que registren su conclusión, reflexión o propuesta en el material de trabajo personal.
- Señalar los temas propuestos para la siguiente sesión de trabajo y, en caso necesario, establecer las actividades que deberán desarrollar en casa.
- Delimitar el hilo conductor que guiará la continuidad entre la sesión concluida y la siguiente.
- De requerirse, deben realizarse los cambios necesarios a la carta descriptiva de la siguiente sesión.
- Se sugiere llevar una bitácora, diario o cuaderno de notas para recuperar situaciones importantes, conflictos o dudas a resolver y puntos a trabajar en las siguientes sesiones.

### **Recursos materiales necesarios**

- Salón amplio, adecuadamente ventilado e iluminado, con mesas y sillas de trabajo suficientes para el número de participantes (movibles, para poder formar pequeños grupos y trabajar en plenaria).
- Pizarrón y rotafolio con hojas suficientes, marcadores de colores, cinta adhesiva, tijeras, lápices y hojas (suficientes para todos los participantes).
- Proyector de acetatos, televisión, videocasetera, DVD, deseable contar con computadora, cañón y pantalla.

### **3. EVALUACIÓN Y OBTENCIÓN DE CONSTANCIA DE PARTICIPACIÓN**

Por las características del curso y de la población a la que va dirigido, no se contempla una estrategia de evaluación centrada en productos específicos que materialicen los conocimientos adquiridos, se da por hecho que los y las asistentes se encuentran interesadas en los temas y comprometidas con su propio proceso de aprendizaje. Por tal razón, las evidencias de que las temáticas han sido asimiladas serán: la participación reflexiva, la capacidad de autocrítica y la disponibilidad para el cambio de actitud o de opinión.

Asimismo, es importante señalar al grupo algunos requisitos mínimos para tener derecho a la constancia de participación.

#### **Serán criterios para obtener la constancia de participación:**

- Asistir y permanecer en el 80 por ciento de las sesiones.
- Realizar las actividades solicitadas (antes y durante la sesión).
- Mostrar disponibilidad para participar e integrarse en actividades grupales y en pequeños grupos.
- Mostrar respeto en el trato y a los comentarios tanto del o la facilitadora como de los y las participantes.

#### **Evaluación del taller y del o la facilitadora:**

- El seguimiento de la utilidad y aplicación de los contenidos y de la detección de aciertos y áreas de oportunidad del o la facilitadora, se llevará a cabo por medio del cuestionario de evaluación institucional.

## 4. TÉCNICAS

La educación de adultos y adultas se basa en los siguientes principios:

- Aprender haciendo.
- Tomar en cuenta las necesidades e intereses de cada persona.
- Tomar como base del aprendizaje, la experiencia y el pensamiento lógico.
- Promover la participación, el intercambio de conocimientos y experiencias.

El curso-taller *Fortalecimiento de mujeres líderes comunitarias* incluye técnicas vivenciales que favorecen el trabajo interactivo, reflexivo y participativo que promueven el análisis, la discusión y el aprendizaje individual y grupal en un ambiente lúdico y de respeto (Acevedo, 1985).

Las técnicas son herramientas útiles en el proceso de formación de adultos y adultas, siempre y cuando sean coherentes con los temas a tratar, con el público al que van dirigidas y con los objetivos que se tienen, los cuales deben estar claramente delimitados. De otra manera, lejos de ser mecanismos de formación útiles, las técnicas suelen convertirse en una forma más de mantener la atención del auditorio.

Las actividades de aprendizaje sugeridas en este manual sirvan para potenciar la reflexión, la discusión y el aprendizaje, con la integración de conocimientos previos que enriquezcan los temas de trabajo. El procedimiento y las indicaciones propuestas deben seguirse en forma rigurosa y las adecuaciones deben basarse sólo en el número y necesidades de las y los participantes, el tiempo y el espacio de que se dispone.

El o la facilitadora debe conocer y familiarizarse anticipadamente con las técnicas para identificar posibles puntos de conflicto o interés y tener claro cómo y para qué aplicarlas. Debe considerar que hay diferentes tipos de técnicas: para romper la tensión inicial, para favorecer la reflexión o la discusión, para promover la confrontación o la competencia, etc. Por ello, cuando se crea necesario cambiar alguna, se debe tener cuidado de que las características sean similares con las que se están sustituyendo y que los objetivos se cumplan.

## 5. LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Las lecturas complementarias son textos no incluidos en la Antología, pero que son útiles para reforzar o completar el proceso de aprendizaje. No es indispensable adquirirlas, pero es de suma importancia que el o la facilitadora las conozca y las consulte para un mejor desempeño durante el curso.



# Organización de las sesiones





Sesión 1

**Unidad 1: Hombres y mujeres en la comunidad: roles y espacios de participación**

*Propósito de la sesión:*

Identificar elementos que determinan la desigualdad genérica y su influencia en la participación de las mujeres en actividades de gestión comunitaria.

*Materiales:*

- Hojas de rotafolio
- Tarjetas
- Marcadores
- Tijeras
- Etiquetas para gafete
- Pegamento
- Revistas para recortar
- Hojas blancas
- Cinta adhesiva
- Lápices

*Acetatos:*

- Presentación del curso
- Conceptos básicos sobre la teoría de género

*Técnicas:*

1. Rondas de presentación
2. No hagas a otros...
3. Collage: Hombres y mujeres en la comunidad
4. El reloj
5. Juego de memoria

*Texto de la Antología a revisar:*

**Lectura 1: Elementos básicos relacionados con la equidad de género**

*Actividades:*

1. Se sugiere iniciar con un comentario de bienvenida y hacer una breve presentación tanto del o la facilitadora como del curso, sus características y objetivos. Se recomienda utilizar el juego de diapositivas: Presentación del curso.
2. Reconocer las expectativas del grupo y establecer compromisos de aprendizaje. Se puede realizar una lluvia de ideas a partir de las preguntas: ¿qué espero de este curso? o ¿qué me gustaría aprender y qué no? También pueden utilizarse estas preguntas en la técnica de presentación que se describe a continuación.
3. La técnica de presentación permite un acercamiento entre las personas y propicia un ambiente confortable para el trabajo. Se propone la técnica 1: Ronda de presentaciones (puede utilizar alguna otra con la que ya haya trabajado).
4. Es necesario definir las reglas básicas de convivencia para que el trabajo grupal sea agradable, éstas deberán ser susceptibles de cambio y quedar registradas en una hoja de rotafolio que permanecerá a la vista de todas y todos durante las sesiones. Para favorecer su creación, se sugiere aplicar la técnica 2: No hagas a otros...
5. Para iniciar las actividades se debe hacer una breve pero consistente introducción a los conceptos básicos del sistema sexo-género y su influencia en las actividades de liderazgo y gestión comunitaria. Se solicitará que en equipos elaboren un collage (técnica 3) con el tema: Mujeres y hombres en la comunidad, mismo que se presentará en plenaria para reflexionar y analizar los estereotipos de género y la participación social de las mujeres. Es importante que durante la actividad se mantenga una actitud de respeto y escucha a todas las opiniones, cuidando no forzar la participación y retomando, en lo posible, las ideas de todas las participantes para lograr una reflexión integral.
6. Se sugiere utilizar los acetatos “Conceptos sexo-género” como referentes teóricos para reforzar las reflexiones generadas en la técnica anterior
7. La siguiente actividad consistirá en identificar la división sexual del trabajo y sus repercusiones en las actividades de liderazgo y gestión de las mujeres. Para ello, se repartirá la hoja de trabajo de la técnica 4: El reloj, la cual deberán responder primero en forma individual y luego en equipos. El ejercicio se comentará en plenaria.

8. Para reforzar el ejercicio, se pedirá que en equipos hagan la lectura 1: *Elementos básicos relacionados con la equidad de género*, y la presenten en plenaria. Se finalizará la actividad, destacando la influencia de las construcciones de género en las limitaciones y alcances de la participación social de las mujeres. Por último, se sugiere corroborar la comprensión de los conceptos trabajados con la técnica 5: Juego de memoria.

*BITÁCORA:*

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Técnica 1: Rondas de presentación**

*Objetivos:*

- Fomentar el acercamiento entre las y los integrantes del grupo y disminuir la tensión inicial.
- Favorecer la reflexión sobre los valores asignados socialmente a varones y mujeres.

*Desarrollo:*

1. Se pide al grupo dividirse en dos equipos de igual número de integrantes.
2. Ambos deberán disponerse en círculos concéntricos al centro del salón o espacio asignado, de manera que cada persona tenga frente a sí a un compañero del equipo contrario.
3. A la orden de inicio, los círculos deberán girar, uno hacia la derecha y el otro hacia la izquierda, de modo que a la orden de detenerse, cada participante quede de frente a otra persona con quien deberá intercambiar brevemente su nombre, edad, la comunidad y/o organización en la que participa y la respuesta a la pregunta ¿qué es lo que me gusta de ser mujer/hombre?
4. Se repite la ronda tantas veces lo permita el tiempo asignado para la tarea. Si se considera necesario, puede utilizarse música para marcar el inicio y el fin de cada bloque.

## Técnica 2: No hagas a otros...

### Objetivo:

- Establecer reglas mínimas de convivencia para el mejor desarrollo de las actividades del curso.

### Desarrollo:

1. Se entrega a cada participante una tarjeta blanca y se le pide que anote en la parte superior del anverso la leyenda “De:” seguida de su nombre y en la parte inferior la leyenda “Para:” seguida del nombre de una compañera.
2. En el reverso de la tarjeta deberán anotar una actividad que deseen haga su compañera frente al grupo; puede ser cantar una canción, contar un chiste o lo que se les ocurra.
3. Una vez que han terminado su tarjeta y las entregaron a la facilitadora, no antes, se anuncia que esta técnica se llama: No hagas a otros lo que no quieras para ti.



4. A continuación se elegirá una tarjeta y se leerá en voz alta pidiendo al autor cumpla la actividad. Es importante no forzar ni ridiculizar a las participantes, sino leer el mayor número de tarjetas posibles para ejemplificar cómo solemos dejarnos llevar sin pensar en los demás. Aproveche la reflexión para pedir que esto no suceda a lo largo del taller y establecer las reglas mínimas para una convivencia armoniosa.

## Técnica 3: Collage: mujeres y hombres en la comunidad

### Objetivo:

- Favorecer la reflexión sobre la construcción social del género y sus implicaciones en actividades de liderazgo y gestión comunitaria.

*Desarrollo:*

1. Se divide al grupo en equipos de no más de cinco personas y se entrega a cada uno tijeras, pegamento, plumones, una cartulina y suficientes revistas con imágenes.
2. A continuación se pide elaborar un collage con el título “Mujeres y hombres en la comunidad”, en el que representarán las actividades y los lugares en donde se desempeñan con mayor frecuencia las mujeres y los hombres en su comunidad.
3. Terminado el collage, se colocará en un lugar visible y un representante de cada equipo deberá explicar qué quiso representar y por qué.
4. En plenaria, se destacan los estereotipos que emergieron y su influencia en la participación social de las mujeres. Aproveche la reflexión para introducir al grupo en la revisión y análisis del material didáctico respectivo.

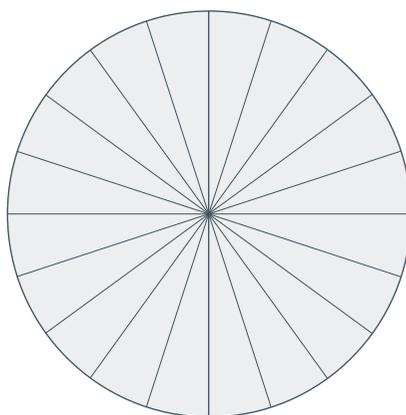
**Técnica 4: El reloj**

*Objetivo:*

- Fomentar una visión crítica y reflexiva de la división sexual del trabajo y sus implicaciones en la participación social de las mujeres.

*Desarrollo:*

1. Utilizando la hoja de trabajo correspondiente, se pide anotar en cada gajo del reloj las actividades que desempeñan por cada hora del día y las que desempeña algún hombre que conozca, familiar o amigo.
2. Posteriormente, organice en equipos de no más de cinco personas para contabilizar las horas de trabajo en cada caso y anotarlas en la hoja.
3. Finalizada la tarea por equipos, se comentan los resultados en plenaria, poniendo énfasis en las implicaciones que la división sexual del trabajo tiene en sus actividades de liderazgo y gestión.



**Horas de trabajo**

Hombres:

Mujeres:

**Técnica 5. Juego de memoria**

*Objetivo:*

- Fortalecer la comprensión de los conceptos trabajados.

*Desarrollo:*

1. Se divide al grupo en cuartetos y se distribuyen en la mesa o en la pared (pegadas) las tarjetas del juego de memoria con los conceptos básicos de género y sus términos correspondientes con la cara hacia abajo. Se pide que por equipo pidan un par de tarjetas y traten de localizar y unir las que se correspondan mutuamente.
2. Se concluye la actividad cuando todas las parejas se han encontrado y se cierra la sesión.

JUEGO DE MEMORIA (1)			
<b>ROLES DE GÉNERO</b>	Papel o función social de una persona, que determina las actividades que desarrolla	<b>DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO</b>	Distribución de tareas y responsabilidades en la vida social, con base en la atribución tradicional de capacidades y destrezas
<b>GÉNERO</b>	Ideas, creencias y atribuciones sociales construidas en cada cultura y momento histórico, tomando como base la diferencia sexual: lo masculino y lo femenino	<b>SEXO</b>	Diferencias y características biológicas, anatómicas, fisiológicas y cromosómicas de los seres humanos que los definen como hombres y mujeres
<b>EQUIDAD DE GÉNERO</b>	Principio de justicia conforme al cual hombres y mujeres acceden al uso, control y beneficios de los bienes y servicios de la sociedad en igualdad de condiciones	<b>PERSPECTIVA DE GÉNERO</b>	Toma en cuenta las diferencias entre los sexos en el desarrollo y analiza causas y mecanismos que estructuran la desigualdad de género

<b>JUEGO DE MEMORIA (2)</b>			
<b>TRABAJO PRODUCTIVO</b>	Actividades que generan ingresos económicos, en dinero o en especie, y que producen bienes o servicios para la venta o el autoconsumo	<b>ÁMBITO PÚBLICO</b>	Espacio y acciones vinculados con la producción y la política; es en este espacio donde se definen las estructuras socioeconómicas
<b>TRABAJO REPRODUCTIVO</b>	Comprende las actividades relacionadas con la reproducción biológica y con el mantenimiento de la familia, la educación, la socialización, la salud y la alimentación	<b>ÁMBITO PRIVADO</b>	Espacio y acciones vinculados con la familia y a lo doméstico; no es valorado por la sociedad y es en donde las mujeres tienen un papel protagónico
<b>TRABAJO COMUNITARIO</b>	Actividades que se realizan en la comunidad para asegurar la reproducción familiar, la mejora de las condiciones de vida y la organización comunal	<b>DISCRIMINACIÓN POR GÉNERO</b>	Distinción o exclusión por sexo, que limita el goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica y social

## Sesión 2

### Unidad 2: ¿Mujer y líder?... Cómo reconocer mis habilidades

#### *Propósito de la sesión:*

Reconocer las habilidades personales y sociales de las mujeres para identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad que permitan mejorar su trabajo en la comunidad.

#### *Materiales:*

- Hojas de rotafolio
- Hojas blancas
- Marcadores
- Lápices, lápices de colores
- Cartulinas
- Tarjetas
- Cinta adhesiva

#### *Acetatos:*

- Autoestima

*Técnicas:*

6. Lluvia de ideas
7. Los sombreros que nos ponemos
8. El árbol de nuestros logros
9. La firma de autógrafos

*Textos de la Antología a revisar:*

**Lectura 2. *El género y nuestra historia personal***

*Actividades:*

1. Inicie la sesión con la técnica 6: Lluvia de ideas, para retomar los aspectos más importantes del día anterior y relacionarlos con los temas que se tratarán a lo largo del día. Propicie que el grupo reflexione sobre la imagen social tradicional de la mujer y su influencia en la autopercepción. Este aspecto se reforzará con la discusión de la lectura 2: *El género y nuestra historia personal*.
2. Se sugiere que la lectura se haga en equipos y para el análisis se retomen tanto las experiencias previas de las y los participantes como las preguntas que aparecen en el texto. Se concluirá el tema destacando la influencia del género y la historia personal para identificar habilidades personales que fortalezcan su liderazgo.
3. Para identificar los deberes socialmente impuestos y su influencia en el desarrollo y/o inhibición de habilidades personales, se realizará por equipos la técnica 7: Los sombreros que nos ponemos, con base en la cual se identificarán las responsabilidades que cada participante ha aceptado llevar como mujer/hombre y como líder, y las contrastará con sus deseos y necesidades. Los trabajos se presentarán al grupo y en plenaria se hará una reflexión, con énfasis en la importancia de identificar las habilidades personales y de guiar las actividades en función de los propios deseos y no sólo para cubrir las necesidades de otros u otras.
4. Se buscará definir la utilidad del autorrespeto y la autoestima en el desarrollo de actividades de liderazgo y gestión, a partir de la exposición por parte del o la facilitadora, de los conceptos básicos del tema. Se sugiere utilizar la presentación de PowerPoint o los acetatos: Autoestima.\*
5. Para poner en práctica lo visto en la actividad anterior, se pedirá a las participantes que de manera individual realicen la técnica 8: El árbol de nuestros logros, a partir de la cual se establecerán los logros,

\* Los acetatos que se incluyen a lo largo de esta metodología fueron sistematizados de diferentes libros y materiales didácticos inéditos, citados en la bibliografía consultada y complementaria.

fortalezas, fracasos, debilidades, proyectos y acciones a futuro. Concluida la actividad, se montará una exposición con los árboles y se dará un tiempo para que todas y todos puedan observarlos.

6. Para finalizar la sesión, se sugiere utilizar la técnica 9: La firma de autógrafos, en la cual se pide a las participantes que tomen un marcador y se coloquen con cinta adhesiva una hoja en la espalda para que, tomando en cuenta lo visto en los diferentes árboles, se escriban unas a otras mensajes que digan lo que más admiran o lo que han aprendido de sus compañeras. Se dará un máximo de 10 minutos para realizar la actividad; después se pedirá que se quiten las hojas de la espalda y comenten sus impresiones acerca de lo escrito.
7. Se cerrará la sesión puntualizando la importancia del trabajo en redes y del apoyo mutuo para facilitar tanto el proceso de autoconocimiento como las actividades de liderazgo y gestión en la comunidad.

*BITÁCORA:*

---

---

---

---

---

---

---

## **Técnica 6: Lluvia de ideas**

*Objetivo:*

- Retomar ideas generales del grupo en torno al tema visto en la sesión anterior.

*Desarrollo:*

1. Se pide a las y los participantes que comenten los aspectos más relevantes de la sesión anterior y se anotan en las hojas de rotafolio, procurando organizarlos en función de los temas generales.
2. Procure recuperar la mayor cantidad de comentarios y vincularlos con el tema y las actividades que se trabajarán durante el día.

## Técnica 7: Los sombreros que nos ponemos\*

### Objetivo:

- Reconocer los deberes socialmente impuestos por el género y su influencia en el desarrollo y/o inhibición de habilidades personales.

### Desarrollo:

1. Se pide al grupo organizarse en equipos de cuatro a cinco personas y se les entrega una hoja de rotafolio y marcadores.
2. Se introduce al ejercicio explicando que en nuestra vida cotidiana solemos cumplir diferentes roles o funciones (madre, esposa, suegra, líder, organizadora, etc.). Enfatice que estos papeles pueden gustar o no, tanto a nosotras(os) mismas(os) como a la gente que nos rodea (madre soltera, divorciada, etc.), sin embargo, son “sombreros” que nos identifican y que pocas veces nos podemos “quitar”.
3. Una vez introducidos al tema, proponga a los equipos dibujar un gran sombrero y escribir alrededor de éste todos los “sombreros que nos ponemos en la vida diaria”. Se recomienda invitarlas(os) a comentar previamente para no repetir y a reflexionar considerando las siguientes preguntas:

Cuando se pone el sombrero de madre, esposa, hija, nuera, etc.

- ¿Cómo se siente?
- ¿Qué expectativa tiene la gente de usted?
- ¿Cómo se siente debido a esas expectativas?
- ¿Pueden satisfacerse las expectativas?

4. Al finalizar se comenta la experiencia en plenaria, enfatizando la importancia de identificar las habilidades personales y de guiar las actividades en función de los propios deseos y no sólo para cubrir las necesidades de otras personas.

\* Tomada de: Mutuac-Mas, *Manual de capacitación en género y autoestima*.

## **Técnica 8: El árbol de nuestros logros**

### *Objetivo:*

- Fortalecer la comprensión de los conceptos trabajados.

### *Desarrollo:*

1. Se introduce a la actividad comentando la importancia del conocimiento personal para identificar deseos, necesidades, fortalezas y debilidades propias, con miras a reafirmar la seguridad en uno o una misma y mejorar el trabajo de liderazgo y gestión.
2. Se pide a cada participante dibujar un árbol anotando en el tronco su nombre, en cada rama una fortaleza, en las hojas caídas los fracasos y debilidades, en los frutos los principales logros y en las flores proyectos y acciones a futuro.
3. Concluida la actividad, se montará una exposición con los árboles y se dará un tiempo para que todos y todas puedan observarlos.
4. Se sugiere que para concluir se pregunte al grupo su sentir al hacer el ejercicio, lo que más trabajo costó identificar de sí, lo que fue más fácil. Termine la actividad comentando que fortalecer la autoestima implica una mirada más objetiva y equitativa entre los errores o fracasos y los logros o aciertos e invítelas(os) a reflexionar al respecto.

## **Técnica 9: La firma de autógrafos**

### *Objetivo:*

- Identificar la importancia del trabajo en redes y del apoyo mutuo para facilitar el proceso de conocimiento personal y las actividades de liderazgo y gestión en la comunidad.

### *Desarrollo:*

1. Se pide a las y los participantes colocarse una hoja con cinta adhesiva en la espalda. Se entrega a cada quien un marcador para que, tomando en cuenta lo visto en los diferentes árboles, se escriban unas(os) a otras(os) mensajes que digan lo que más admiran o lo que han aprendido de sus compañeras y compañeros.
2. Se dará un máximo de 10 minutos para realizar la actividad, luego de lo cual se pedirá que se quiten las hojas de la espalda y comenten sus impresiones acerca de lo escrito.
3. Se cierra la sesión invitando reflexionar sobre la importancia del apoyo mutuo y el trabajo solidario para facilitar su proceso de autoconocimiento y las actividades de liderazgo y gestión.

## Sesión 3

### Unidad 3. Cómo decir lo que pienso y necesito

#### *Propósito de la sesión:*

- Fortalecer las habilidades de comunicación de las mujeres.

#### *Materiales:*

- Hojas de rotafolios
- Cinta adhesiva
- Marcadores
- Hojas blancas
- Lápices y lápices de colores
- Acetatos: Comunicación y comunicación eficaz

#### *Técnicas:*

10. Cuadro sinóptico
11. La historia
12. Comunicación en uno y dos sentidos
13. Sociodrama: La comunicación en el trabajo comunitario
14. Lo que me llevo y lo que dejo

#### *Texto de la antología a revisar:*

### **Lectura 3: *Entre nosotros: comunicación interpersonal efectiva***

#### *Actividades:*

1. Inicie repasando lo visto en la sesión anterior. Se recomienda organizar al grupo en equipos y asignar temas a cada uno para retomar los conceptos principales y elaborar un cuadro sinóptico (técnica 10). Concluida la actividad, vincule los temas vistos con los que se tratarán este día, poniendo énfasis en la importancia de la relación entre el género y la autoestima para facilitar la comunicación interpersonal eficaz.
2. Para entrar directamente en el tema, se propone realizar la técnica 11: La historia, con la cual se pretende que las participantes identifiquen y analicen los elementos y etapas del proceso de comunicación, tomando en cuenta las sugerencias señaladas en la ficha correspondiente.

3. Concluida la actividad, se recuperarán las impresiones de las participantes y se reforzará la reflexión con la presentación en PowerPoint o con el juego de acetatos: Comunicación.
4. Con base en los elementos revisados en la presentación, se solicitará la participación de dos voluntarias para realizar la técnica 12: Comunicación en uno y doble sentido, la cual permitirá ejemplificar la importancia de que la comunicación interpersonal se base en la coherencia entre la comunicación verbal y la no verbal. Se cierra la actividad con la lectura 3 y se comenta en plenaria en función de las siguientes preguntas: ¿por qué es importante hablar de comunicación cuando se habla de liderazgo y gestión?, ¿qué elementos impiden la buena comunicación?, ¿cuáles son los elementos que se ponen en juego para lograr una comunicación eficaz?
5. La siguiente actividad se centrará en la detección de los problemas de comunicación que suelen enfrentar las mujeres en sus actividades de liderazgo y gestión. Se propone solicitar que en equipos organicen un **sociodrama** titulado “Problemas comunes de comunicación en el trabajo comunitario”, en donde se exprese alguna experiencia previa y, en su caso, la forma en que ésta se solucionó.
6. Presentados todos los sociodramas, se comentarán en plenaria las soluciones planteadas y se reforzará la actividad con los acetatos “Comunicación eficaz” y con sugerencias del grupo que apunten a favorecer mejores estrategias para lograr una comunicación eficaz y no violenta.
7. Al finalizar la reflexión se propondrá la técnica 14. Para ello se pondrán en un lugar visible las leyendas “Lo que me llevo...” y “Lo que dejo...”, y se pedirá a las participantes que anoten en una tarjeta el aprendizaje más relevante que consideren haber obtenido durante la sesión que se pegará bajo la primera leyenda. Asimismo, escribirán algún aspecto que consideran no fue útil en el trabajo del día o que perdió utilidad después de las actividades y se pegará bajo la segunda leyenda.
8. Se leen en plenaria las tarjetas y se cierra la sesión puntualizando la importancia de identificar las limitaciones y los problemas de comunicación personal, con miras a modificarlas y a mejorar las actividades de liderazgo.

*BITÁCORA:*

---

---

---

---

---

---

---

## **Técnica 10. Cuadro sinóptico**

### *Objetivos:*

- Favorecer la integración y sistematización de los conocimientos adquiridos en las sesiones anteriores.
- Promover la reflexión sobre la relación del género y la autoestima en el proceso para lograr una comunicación interpersonal eficaz.

### *Desarrollo:*

1. Se organizará al grupo en equipos de no más de siete personas y se les asigna un tema de los que se han tratado en las sesiones anteriores, por ejemplo: sistema sexo-género, división sexual del trabajo, condición social de la mujer, autoestima, etc.
2. No olvide entregar una cantidad suficiente de hojas o tarjetas para anotar los principales conceptos relacionados con el tema asignado.
3. Trascurrido el tiempo acordado para la actividad, se pide que cada equipo presente su cuadro sinóptico y concluya la sesión vinculando los conceptos presentados con lo que se trabajará durante el día.

## **Técnica 11: La historia\***

### *Objetivo:*

- Identificar y analizar los elementos y etapas del proceso de comunicación

### *Desarrollo:*

1. Organice al grupo en círculo o en línea y lea una historia en “secreto” a la primera persona del grupo, la cual deberá comunicarla en forma verbal a la siguiente persona, hasta llegar a todos.
2. La historia puede ser la siguiente, o alguna otra similar:  
“Un hombre de negocios acababa de apagar las luces de una tienda cuando un hombre apareció y demandó dinero. El dueño abrió la caja registradora. El contenido de la caja fue extraído y el hombre salió corriendo. Un miembro de la policía fue avisado rápidamente.”
3. Una vez que la actividad ha terminado, se pide a la última receptora diga en voz alta el mensaje recibido y a continuación se lee en voz alta el mensaje original.

\* Adaptada de la técnica del mismo nombre en: Acevedo, *Aprender jugando 1*, México, Limusa, 1994.

4. Se promueve la reflexión en plenaria utilizando las siguientes preguntas:
  - ¿La historia narra un robo en una tienda?
  - ¿El hombre de negocios y el dueño de la tienda son la misma persona?
  - ¿Quién fue el hombre que salió corriendo?
  - ¿Qué factores inciden en la comunicación?

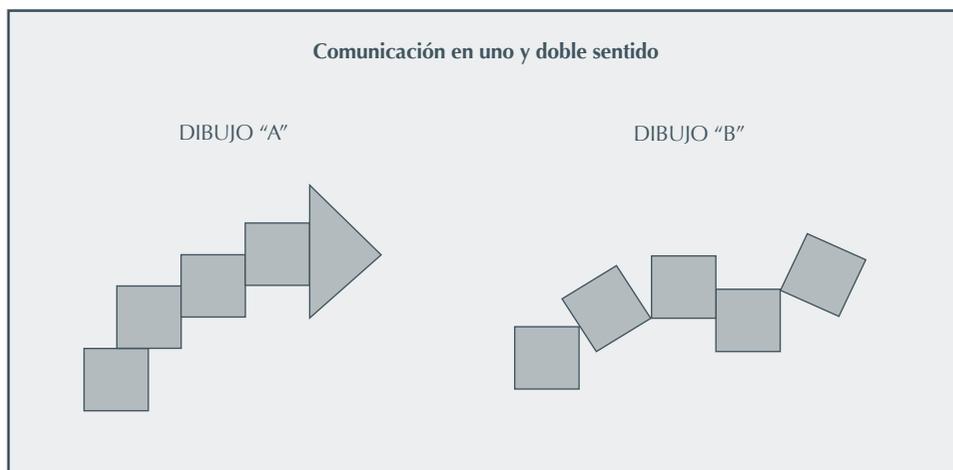
### Técnica 12. Comunicación en uno y doble sentido\*

#### Objetivo:

- Destacar la importancia de la comunicación verbal y la no verbal en el proceso de comunicación interpersonal y en las actividades de liderazgo.

#### Desarrollo:

1. Se pide la colaboración de dos voluntarias. Se entrega la hoja con el dibujo “A” a la primera voluntaria para que lo describa, en voz alta y de espaldas al grupo, con la mayor precisión posible para que el grupo la dibuje sin intervenir ni preguntar.
2. Concluido el dibujo, se entregará la imagen “B” a la segunda voluntaria, quien también deberá describirlo, esta vez frente al grupo y utilizando todos los recursos posibles, excepto dibujarlo o mostrarlo. El grupo podrá preguntar por turnos.
3. Concluida la segunda ronda, se comparan los originales con los dibujos elaborados por el grupo y el tiempo dedicado a cada uno. Se cierra la sesión enfatizando la importancia de la comunicación tanto verbal como no verbal en el proceso de comunicación eficaz.



\* Tomado de: Acevedo, *Aprender jugando 1*, México, Limusa, 1994.

### **Técnica 13: Sociodrama: la comunicación en el trabajo comunitario**

*Objetivo:*

- Representar con una escenificación los problemas de comunicación que enfrentan las mujeres en sus actividades de liderazgo y gestión.

*Desarrollo:*

1. El grupo deberá dividirse en equipos de cinco o seis personas. Se solicitará que escenifiquen en no más de cinco minutos una situación que muestre un problema de comunicación enfrentado durante sus actividades de liderazgo o de gestión y una solución para enfrentarlo.
2. Al final de las representaciones se comentará la experiencia y se reforzará la actividad con los acetatos “Comunicación eficaz” y con sugerencias del grupo.

### **Técnica 14. Lo que me llevo y lo que dejo**

*Objetivo:*

- Cerrar la sesión y recuperar los aspectos más importantes del tema visto.

*Desarrollo:*

1. Pegue en un lugar visible las leyendas “Lo que me llevo” y “Lo que dejo”, y pida a los y las participantes que anoten en una tarjeta el aprendizaje más relevante obtenido durante la sesión para pegarlo bajo la primera leyenda y el aspecto menos útil para pegar bajo la segunda leyenda.
2. Se leerán en plenaria las tarjetas y se cerrará la sesión destacando la importancia de identificar limitaciones y problemas de comunicación con miras a modificarlas y mejorar las actividades de liderazgo.

## Sesión 4

### Unidad 3. Cómo decir lo que pienso y necesito

#### *Propósito de la sesión:*

Fortalecer las habilidades de comunicación de las mujeres.

#### *Materiales:*

- Hojas de rotafolio
- Pelota pequeña
- Marcadores
- Tarjetas
- Hojas blancas
- Lápices

#### *Acetatos:*

- Asertividad y derechos asertivos

#### *Técnicas:*

15. Lluvia de ideas
16. Un navío cargado de... problemas de comunicación
17. ¿Cómo nos comunicamos ante el grupo?
18. Querida amiga...

#### *Textos de la antología a revisar:*

**Lectura 4:** Siete *tips* de belleza

**Lectura 5:** Características y propiedades de un grupo

*Actividades:*

1. Para dar inicio a la sesión, es indispensable que se recupere lo visto el día anterior a fin de no perder la secuencia de los temas anteriores con los contenidos a tratar este día. Se sugiere hacerlo por medio de la técnica 15: Lluvia de ideas.
2. Una vez que se ha centrado al grupo nuevamente en el tema de la comunicación eficaz y la asertividad, se propondrá ejercitar los conocimientos adquiridos con la técnica 16: Un navío cargado de problemas de comunicación, para la cual es necesario preparar con anticipación las tarjetas con problemas de comunicación que se sugieren en la ficha correspondiente, o bien otros que usted proponga.
3. El grupo se dispondrá en semicírculo. El o la facilitadora leerá la frase lanzando una pelota a una participante, quién tendrá que dar opciones para resolver la situación; después lanzará la pelota a una nueva participante para que también dé opiniones. La actividad se repite hasta que se considere agotada la situación y se lee una nueva frase. Es importante cuidar que todo el grupo participe y tratar de no intervenir ni criticar las propuestas de solución que se expongan, lo cual inhibiría al grupo e impediría el buen desempeño de la siguiente técnica.
4. Una vez que todas las participantes han resuelto una situación, se pide hacer individualmente la lectura 4, para después integrarse en equipos y comentarla considerando las preguntas que se integran en el texto.
5. Concluido el tiempo para el trabajo en equipo se regresa a plenaria y un representante de cada equipo comentará las impresiones del grupo, mismas que podrán reforzarse utilizando la presentación de PowerPoint “Asertividad” que aparece en el CD anexo o en los acetatos con el mismo título que se encuentran al final del libro.
6. Posteriormente, para centrar la atención en la comunicación para el ejercicio del liderazgo y el trabajo grupal, se sugiere utilizar la técnica 17: ¿Cómo nos comunicamos en grupo? Se solicitará el apoyo de tres voluntarias que tendrán como objetivo dirigir un mensaje al grupo. A su vez, se condicionarán las reacciones del grupo para recibir con diferentes actitudes las intervenciones de las participantes.
7. Se invita a comentar la actividad poniendo énfasis en los sentimientos que emergieron y las posturas asumidas para enfrentar la situación en cada caso. Asimismo, se sugiere fortalecer la reflexión con la lectura 5, para tener algunos referentes teóricos sobre los roles de los y las participantes y destacar las formas de comunicación que se deben evitar o fomentar al dirigir un grupo.
8. Por tratarse de un cierre de módulo, se recomienda que en esta sesión se proponga una técnica para evaluar la utilidad y los alcances de los temas tratados, así como de las áreas de oportunidad a tomar en cuenta con el fin de mejorar futuras sesiones. Se sugiere la técnica 18: Querida amiga...

*BITÁCORA:*

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Técnica 16: Un navío cargado de... problemas de comunicación**

*Objetivo:*

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre comunicación eficaz y asertividad.

*Desarrollo:*

1. Previamente, se deberán preparar tarjetas con situaciones conflictivas a resolver. Pede utilizar las siguientes:

***Situación uno:***

*Un amigo(a) le ha pedido que lo acompañe a elegir un artículo personal de suma importancia para él (ella). Usted ha dicho que sí. El sábado por la mañana, cuando se ha propuesto ponerse al día en las tareas de la casa, él (ella) llama por teléfono y le dice: “Me prometiste ayudarme a elegir ese artículo, tú sabes lo importante que es para mí, ¿puedes acompañarme esta mañana?”. Lo que realmente quiere usted es empezar a arreglar esos pendientes personales en casa.*

***Situación dos:***

*Una compañera de trabajo le pide constantemente que la supla y/o apoye en las actividades que a ella le son asignadas. Usted lo ha venido haciendo porque considera que en un equipo de trabajo la solidaridad es un elemento que ayuda a mantener buenas relaciones; sin embargo, empieza a resultarle molesto y ya no está de acuerdo en continuar haciéndolo, pues se ha percatado de que está trabajando mucho más de lo que le corresponde. El día de hoy, su compañera nuevamente le está solicitando su apoyo.*

**Situación tres:**

*Se encuentra trabajando en la organización de un evento muy importante de su área; a usted le resulta apasionante la temática y por esa razón considera que le ha dedicado más tiempo que los demás miembros del Comité Organizador. Ahora, justo cuando ha decidido salir a comer con sus amigas para relajarse previo a la inauguración, el coordinador en jefe le exige algo más: “Tú eres una trabajadora magnífica y le has dedicado mucho tiempo a la organización del evento, por ello eres la persona ideal para supervisar los últimos detalles para que todo esté listo mañana en la inauguración”.*

2. El grupo se dispondrá en semicírculo y el o la facilitadora leerá la frase lanzando una pelota a un participante, quien tendrá que dar opciones para resolver la situación. Después lanzará la pelota a una nueva participante para que también dé su opinión. Se repite la actividad hasta que se considere agotada la situación y se lee una nueva frase.
3. Se pide al grupo que solucione los problemas de manera libre. Se debe cuidar que todas y todos participen por turnos, es decir, sólo podrá tomar la palabra aquella persona que tenga la pelota en la mano.
4. Es importante no intervenir ni criticar las propuestas de solución que se expongan, pues eso inhibiría al grupo e impediría el buen desempeño de la siguiente técnica.

**Técnica 17: ¿Cómo nos comunicamos ante el grupo?**

*Objetivo:*

- Identificar a la comunicación como herramienta básica para el trabajo grupal y el ejercicio del liderazgo.

*Desarrollo:*

1. Se solicitará apoyo o se elegirá a tres voluntarias, cuidando que no sean personas demasiado sensibles, tímidas o conflictivas.
2. Las voluntarias deberán salir del salón y preparar un mensaje para dirigirlo al grupo (puede elaborarse previamente o pedir que ellas decidan qué quieren comunicar).
3. Mientras las voluntarias están afuera, se condiciona las reacciones del grupo para recibir las intervenciones de las participantes. Ante la primera, deberán escuchar con atención y participar; ante la segunda, se pedirá que algunas personas del grupo interrumpan, ignoren o desatiendan el mensaje; y para la tercera voluntaria se pedirá desorden total.

### **Técnica 18: Querida amiga...**

*Objetivo:*

- Cerrar la sesión y evaluar la utilidad, los alcances y las áreas de oportunidad de los temas del módulo.

*Desarrollo:*

1. La actividad se desarrollará de manera individual.
2. Se pide a las y los participantes que escriban una carta en donde le describan a una persona (conocida o imaginaria) su experiencia en las sesiones del curso, destacando lo más valioso, lo que más le gustó, lo que podría mejorar, etc.
3. Se les pide que entreguen la carta al o la facilitadora, con el fin de considerar comentarios y sugerencias útiles para reorganizar y adecuar tanto otros cursos como el siguiente módulo.

## Módulo II: Fortalecimiento de la participación de las mujeres en la comunidad

### Sesión 5

#### Unidad 4. Género, poder y participación

##### *Propósito de la sesión:*

Analizar los mitos y estereotipos asociados con el poder y con la participación de las mujeres en los espacios públicos.

##### *Materiales:*

- Hojas de rotafolio
- Tarjetas
- Marcadores
- Lápices
- Cinta adhesiva
- Hojas blancas
- Tijeras
- Pegamento
- Hojas de colores
- Regla

##### *Acetatos:*

- Poder y empoderamiento

##### *Técnicas:*

19. Recursos desiguales
20. Caminando juntas
21. El legado
22. Ronda de conclusiones

##### *Texto de la antología a revisar:*

**Lectura 6:** Poder y género

##### *Actividades:*

1. Al iniciar el nuevo módulo, se retoma lo visto en el anterior y se establece un vínculo claro entre los contenidos de ambos a fin de no romper la secuencia del curso. Se sugiere elaborar una breve síntesis del módulo I, utilizando los comentarios del grupo.

2. A partir del resumen, introducirá el tema central del día y se iniciará con la técnica 19: Recursos desiguales, la cual deberá llevarse a cabo en equipos con el objetivo de analizar las fortalezas y limitaciones que enfrentan las mujeres para lograr su participación social.
3. En equipos de trabajo y siguiendo los criterios que se establecen en la ficha respectiva, se realizará la técnica 20: Caminando juntas, a fin de reflexionar sobre la importancia de la organización y distribución de tareas en el grupo durante el ejercicio del liderazgo.
4. Para fortalecer las reflexiones generadas con las dinámicas anteriores se recomienda que, en equipos, se revise la lectura 6, a fin de tener algunos referentes teóricos sobre poder, género, empoderamiento, y señalar la importancia de iniciarse en este proceso para facilitar la toma de decisiones tanto individual como grupalmente.
5. Para analizar el documento se propone utilizar las preguntas: ¿cuáles son las formas más comunes de ejercicio del poder?; como líderes, ¿se han enfrentado a relaciones inequitativas de poder? ¿cuáles?, ¿qué es el empoderamiento?, ¿cómo y a quién beneficia que las mujeres se inicien en un proceso de empoderamiento? A partir de tales preguntas, los subgrupos deberán concluir y presentar sus resultados en plenaria. También puede cerrarse la actividad con una exposición, utilizando la presentación de PowerPoint o los acetatos “Poder y empoderamiento”.
6. Para ejercitarse en la toma de decisiones y establecer estrategias eficaces para el trabajo grupal, se deberán reunir en nuevos equipos para realizar la técnica 21: El legado.
7. Concluida la actividad por equipos, se les pedirá que comenten sus respuestas y traten de llegar a un acuerdo grupal, recomendando que omitan estrategias que eviten el diálogo como las votaciones o las imposiciones.
8. Terminada la actividad, se comentarán en plenaria sus impresiones de la técnica y se cerrará la sesión retomando los puntos más importantes, señalando la importancia de buscar mecanismos adecuados de comunicación y negociación para la toma de decisiones a fin de facilitar los procesos de liderazgo y gestión comunitaria. Se sugiere hacerlo con la técnica 22: Ronda de conclusiones.

*BITÁCORA:*

---

---

---

---

---

---

---

## Técnica 19. Recursos desiguales\*

### Objetivo:

- Analizar las fortalezas y las limitaciones que enfrentan las mujeres en su participación social.

### Desarrollo:

1. Se organizará al grupo en tres equipos que se distribuirán alejados entre sí, y se les entregará un sobre con las instrucciones y el siguiente material:  
**Sobre 1:** Tijeras, una hoja blanca y tres hojas rosas  
**Sobre 2:** Pegamento, una hoja blanca, tres hojas verdes  
**Sobre 3:** Regla, pegamento, dos hojas blancas, tres hojas amarillas y una azul.
2. Los grupos realizarán las tareas indicadas a costa de lo que sea necesario. Se acota que no podrán utilizar material que no provenga de los sobres.
3. Los equipos empezarán su tarea a la par y quien la realice mejor y en el menor tiempo será considerado ganador. Terminada la tarea, pida que comenten los resultados en plenaria y favorezca la reflexión que las conduzca a lograr el objetivo propuesto.

## Recursos desiguales

### Instrucciones:

Cada equipo debe hacer lo siguiente:

1. Un cuadro de papel blanco (12 x 12 cm.)
2. Un rectángulo de papel amarillo (12 x 6 cm.)
3. Una cadena de papel (cuatro eslabones, cada uno de color diferente).
4. Una pieza en forma de "T" en papel blanco y verde (15 x 9 cm.)
5. Una bandera de tres colores diferentes (12 x 12 cm.)

## Técnica 20. Caminando juntas

### Objetivo:

- Reflexionar sobre la importancia de la organización y la distribución de tareas en el grupo durante el ejercicio del liderazgo.

\* Tomado de: Acevedo, A., *Aprender jugando 2*, México, Limusa-Noriega, 1997.

*Desarrollo:*

1. El grupo se dividirá en tres equipos, los cuales deberán alinearse a un extremo del salón (si se tiene un área al aire libre será mejor) y se fija como meta el otro extremo.
2. Se informa a los equipos que es una competencia de caminata por equipo, por lo que no se puede correr ni avanzar por separado. La única consigna es que el recorrido sólo se podrá hacer con el número de pies que se vaya indicando y sumará puntos en cada ronda aquel grupo que complete primero el recorrido.
3. Inicie pidiendo el número de pies que permita caminar normalmente a todos los miembros del equipo y vaya reduciendo paulatinamente, hasta que el peso sólo podrá soportar a dos o tres personas.
4. Al terminar, pida que comenten en plenaria sus sentimientos e impresiones de la técnica y vincúlelos con el objetivo propuesto.

### **Técnica 21. El legado\***

*Objetivo:*

- Ejercitarse en la toma de decisiones y establecer estrategias eficaces para el trabajo grupal.

*Desarrollo:*

1. Se organiza al grupo en equipos de no más de cinco personas y se entrega la hoja con la situación a resolver.
2. Se pide que procuren llegar a un acuerdo sin recurrir a la votación por mayoría o a la indiferencia.
3. Una vez resuelta la situación en subgrupo, se pide que en plenaria se procure llegar a un acuerdo siguiendo el mismo criterio que en subgrupos.
4. Se analiza la sesión comentando acerca de las dificultades de la toma de decisiones en grupo y los elementos que se ponen en juego al organizar actividades grupales, destacando las diferentes percepciones, el contexto y la disponibilidad para el trabajo conjunto.

\* Tomado de: Acevedo, A., *Aprender jugando 2*, México, Limusa-Noriega, 1997.

## HOJA DEL PARTICIPANTE

### *El legado*

Una anciana sin familia, amante de los animales y parte de varias asociaciones civiles, acaba de morir. En su testamento lega su pequeño zoológico a diversas sociedades o personas, pero sin especificar qué animal debía ser confiado a cada quién. Ustedes son sus albaceas y les corresponde tomar la decisión.

#### *Los animales:*

- 6 peces tropicales
- 1 perro San Bernardo
- 1 tortuga japonesa
- 1 gato siamés macho
- 2 parejas de ratones blancos
- 1 perro de caza
- 1 canario
- 1 pareja de hamsters
- 1 pareja de monos
- 1 loro
- 1 boa constrictor

#### *Los herederos:*

- Una comunidad de ancianos (ambos sexos)
- Un grupo de jóvenes
- Una anciana sola (62 años)
- Una familia de anticuarios (padre, madre y cuatro hijos de tres a ocho años)
- Dos trabajadores (hermanos emigrados búlgaros)
- Una colonia de vacaciones (niñas y niños de seis a 12 años)
- Una mecanógrafa (soltera, 29 años)
- Un granjero (45 años)
- Un internado escolar de adolescentes
- Un cura de pueblo (50 años)
- Una niña en silla de ruedas (10 años)

## **Técnica 22: Ronda de conclusiones**

### *Objetivo:*

- Cerrar la sesión, evaluar y reforzar los conocimientos adquiridos.

### *Desarrollo:*

1. El grupo se dispondrá formando un semicírculo y se pedirá que anoten en una tarjeta una frase que resuma lo que le pareció más importante de la sesión.
2. Se pide por turno que lean su tarjeta y cierra la sesión tomando los comentarios y añadiendo lo que no se tocó y sea pertinente enfatizar.

## Sesión 6

### **Unidad 5. Negociación y manejo de conflictos**

#### *Propósito de la sesión:*

- Desarrollar habilidades de negociación.

#### *Materiales:*

- Hojas de rotafolios
- Cinta adhesiva
- Marcadores
- Bola de estambre

#### *Acetatos:*

- Conflictos y negociación

#### *Técnicas:*

23. Lluvia de ideas
24. Islas
25. La guerra y la paz
26. La telaraña

#### *Texto de la Antología a revisar:*

#### **Lectura 7:** El conflicto

*Actividades:*

1. Para iniciar las actividades del día se retoma lo visto en la sesión anterior, sobre todo lo relacionado con la importancia de buscar mecanismos adecuados de comunicación y negociación para la toma de decisiones, a fin de facilitar los procesos de liderazgo y gestión comunitaria. Para hacerlo, se recomienda usar la técnica 23: Lluvia de ideas.
2. Dé una breve introducción al tema destacando el tema de manejo de conflictos en este curso. Pida que se realice en forma individual la técnica 24: Islas. Posteriormente, divida al grupo en equipos de no más de seis personas y pida que elaboren respuestas comunes. Esta actividad le permitirá ejemplificar en forma más clara una situación de conflicto y los ingredientes necesarios para que ésta se genere. En plenaria, comente la experiencia, reflexionando sobre los conflictos suscitados y las medidas tomadas para solucionarlos, en caso de que esto último haya pasado.
3. La reflexión anterior debe complementarse con el componente teórico; para ello, se sugiere leer y discutir en subgrupos la lectura 7. Para exponer sus conclusiones, se solicitará que el equipo haga un cuadro sinóptico correspondiente a un fragmento específico del texto, el cual será asignado por el o la facilitadora.
4. Otro elemento importante a destacar en la sesión consiste en diferencias entre los conflictos y los disensos, así como en la forma de lograr consensos y el proceso de negociación. Se realizará la técnica 25: La guerra y la paz, en dos momentos diferentes, a fin de establecer de manera clara la diferencia entre una situación conflictiva no enfrentada adecuadamente y el proceso de negociación y resolución no violenta de conflictos.
5. Se retomará la experiencia y se finalizará con la presentación en PowerPoint o con los acetatos “Conflicto y negociación”, que permitirán redondear y aterrizar teóricamente la reflexión generada a partir de la técnica grupal.
6. Finalmente, se debe terminar la sesión con los puntos más relevantes, propuestos por los y las participantes, con la técnica 26: La telaraña. No olvide integrarse a esta actividad y señalar también lo que se aprendió del mismo.

*BITÁCORA:*

---

---

---

---

---

---

---

## Técnica 24. Islas\*

### Objetivo:

- Ejemplificar una situación de conflicto y los elementos que se ponen en juego para que se genere.

### Desarrollo:

1. El o la facilitadora narra la siguiente historia:

*Hay dos islas separadas por un mar lleno de tiburones. En la primera viven una muchacha de 22 años y su mamá. En la segunda viven el novio y un amigo del novio. La única forma de pasar de una isla a otra es una barca a cargo de un lanchero.*

*Un día que la muchacha quería ir a la otra isla para casarse con su novio, fue a ver al lanchero para que la llevara. El lanchero le dijo que con mucho gusto la llevaba con tal que tuviera relaciones sexuales con él.*

*La muchacha le contó a su mamá y le preguntó qué hacía. La mamá le dijo: “hija, esta decisión te corresponde a ti, haz lo que creas conveniente”.*

*La muchacha pagó el precio al lanchero y éste la llevó a la otra isla. Apenas llegó ahí, la muchacha le contó todo al novio. Entonces él le dijo: “así ya no me puedo casar contigo”.*

*En ese momento se acercó a la muchacha el amigo del novio y le dijo: “yo siempre te he querido mucho, me da tristeza que te hayas quedado así, cástate conmigo.”*

2. Terminada la historia, pida a cada persona organizar los personajes en orden jerárquico, asignando el número uno al personaje con el que coincide más en la forma de actuar, el dos para el que coincida en segundo lugar y así sucesivamente.
3. Una vez transcurrido el tiempo acordado para el trabajo individual, se forman equipos de seis personas, las cuales deberán compartir su jerarquización personal y elaborar respuestas comunes a todo el grupo.
4. Concluida la actividad, comente la experiencia en plenaria y reflexione en torno a los conflictos suscitados y a las medidas tomadas para solucionarlos, en caso de que esto último haya pasado.

\* Tomado de: Acevedo, A., *Aprender jugando 1*, México, Limusa-Noriega, 1994

## Técnica 25. La guerra y la paz\*

### Objetivo:

- Destacar las diferencias entre los conflictos y los disensos, así como la forma de llegar a consensos y el proceso de negociación.

### Desarrollo:

1. Preparar algunas frases controvertidas para propiciar opiniones divididas. Pueden utilizar comentarios relacionados con situaciones que está viviendo la comunidad o, en su defecto, utilizar las siguientes:
  - Un bebé durante los primeros meses de vida necesita más de su madre que del padre.
  - Los hombres tienen más habilidades que las mujeres para trabajar en la política.
  - Es más fácil que una pareja tenga conflictos cuando el hombre se queda en casa y la mujer sale a trabajar.
  - La mejor forma de llegar a acuerdos es por votación y mayoría.
  - Una debe conseguir lo que quiere a cómo dé lugar.
2. El grupo se pondrá de pie, al centro del salón, y en los extremos se pegarán letreros con las leyendas: “De acuerdo” y “En desacuerdo”.
3. El o la facilitadora lee una frase y el grupo se aproxima al extremo del salón que le corresponda en función de su punto de vista. Cada persona valdrá un punto y ganará el grupo que más personas tenga. Antes de nombrar al ganador se dan dos minutos para que ambos equipos consigan, por cualquier medio, que más compañeras se sumen a su grupo y poder ganar.
4. Se detiene la situación y se nombra un ganador. Se repite el ejercicio pero esta vez, después de leer la frase y formar los grupos, se dan dos minutos para que, por turnos, cada equipo argumente su posición y convenza a más compañeras para se sumen a su equipo.
5. Se discute la experiencia propiciando la reflexión en torno a las diferencias entre disenso, conflicto y sobre las ventajas y desventajas de cada estrategia de solución vivida en la técnica.

\* Tomada del Programa de capacitación “Fortalecimiento de mujeres líderes y sensibilización de hombres líderes”, Modelo Convive, 2004.

## **Técnica 26. La telaraña**

### *Objetivo:*

- Concluir la sesión y destacar los puntos más relevantes tratados en el día.

### *Desarrollo:*

1. Se pide a las personas que formen un círculo y se les informa que por turnos deberán completar la frase: “para mí, lo más importante de la sesión fue...”
2. El o la facilitadora se deberá integrar al círculo, tomará un extremo del estambre y completará la frase, luego de lo cual lanzará la bola a otra persona sin soltar la punta.
3. Se repite la actividad hasta que todas las personas hayan completado la frase y se haya formado una telaraña con el estambre.
4. Para destejer la red, se pide que completen la frase: “la utilidad que le puedo dar a la información de esta sesión es...”. La última persona regresa la bola de estambre a quien se la envió y así sucesivamente, hasta que la telaraña se haya destejido y la bola esté en poder del o la facilitadora.

## Sesión 7

### **Unidad 6. Yo como líder: elección de mi propio estilo**

#### *Propósito de la sesión:*

Diseñar estrategias que faciliten la participación de las mujeres en la comunidad, con base en el intercambio de experiencias.

#### *Materiales:*

- Hojas de rotafolios
- Marcadores
- Pegamento
- Tijeras
- Regla
- Cinta adhesiva
- Lápices
- Hojas blancas

#### *Técnicas:*

27. Torres
28. Historia personal
29. ¿Joven o adulta?

*Texto de la Antología a revisar:*

**Lectura 8:** El papel de la dirección

*Actividades:*

1. Al iniciar las actividades del día no olvide retomar lo visto en la sesión anterior, poniendo énfasis en los procesos de negociación y toma de decisiones como ejes que facilitan el liderazgo y la gestión comunitaria.
2. Posteriormente, organice al grupo en equipos de no más de cinco integrantes y procure ubicarlos en mesas de trabajo o en espacios separados para realizar la técnica 27: Torres. Al terminar la técnica, indague acerca de la experiencia y favorezca la reflexión sobre la forma en que se organizaron los equipos y el surgimiento de líderes.
3. A continuación, para la técnica 28: Historia personal, se entrega a cada participante una hoja blanca para que anote sus experiencias como líder.
4. Concluida la actividad anterior, pida que se reúnan en equipos de no más de cuatro personas para comentarlas y detectar los puntos de coincidencia en sus respuestas, las cuales expondrán en plenaria a fin de compartir sugerencias y estrategias exitosas. Para concluir y fortalecer teóricamente el tema, se pedirá hacer en los mismos equipos la lectura 8 y comentarla en plenaria.
5. Utilizando los mismos equipos de la actividad anterior, se entregará la hoja de trabajo para la técnica 29: Joven o adulta. Se retoma la experiencia y se indaga acerca de los obstáculos que tuvieron para llegar a un acuerdo. Se concluye señalando la importancia de identificar las diferentes formas de percibir el entorno y su influencia en las actividades de liderazgo y gestión.
6. Para concluir la sesión, se pide que en lluvia de ideas se destaquen los puntos más importantes de la sesión y se entrega el cuestionario de evaluación para que el grupo lo responda.

*BITÁCORA:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Técnica 27. Torres\***

*Objetivo:*

- Identificar las relaciones interpersonales que se gestan en las organizaciones para alcanzar sus objetivos.

*Desarrollo:*

1. Se divide al grupo en equipos de no más de cinco integrantes; se distribuyen en el salón, de preferencia alejados unos de otros. Se nombrará una observadora por equipo para vigilar que se cumplan las reglas y estar pendiente de las relaciones que se generan durante la actividad.
2. Se distribuye papel periódico suficiente y en la misma cantidad a todos los equipos. Pida que sólo con ese recurso construyan una torre lo más alta posible; enfatice que es una competencia y no dé ninguna otra instrucción, sólo informe que es una competencia y “ganará el equipo que haga la torre lo más resistente y alta posible”.
3. Deberá asignarse un tiempo límite para la tarea y, al concluir, se evaluarán los trabajos y se nombrará al equipo ganador.
4. Terminada la actividad, se propone que en plenaria las observadoras comenten sus conclusiones y se retroalimentan con comentarios del grupo, procurando favorecer la reflexión sobre la forma en que se organizaron los grupos y el surgimiento de líderes.

### **Técnica 28. Historia personal\*\***

*Objetivo:*

- Identificar la influencia de las condiciones sociales y de género, tanto en experiencias exitosas como en las expectativas y obstáculos para ejercer el liderazgo.

*Desarrollo:*

1. Se entregará una hoja de papel a cada participante y se le pedirá que la doble en tres partes, anotando en cada una los obstáculos, los logros y las expectativas que ha tenido en su desarrollo como líder.

\* Adaptada de: Acevedo, A., *Aprender jugando 1*, México, Limusa-Noriega, 1994.

\*\* Adaptada del Programa de Capacitación “Fortalecimiento de mujeres líderes y sensibilización de hombres líderes”, Modelo Convive, 2004.

2. Terminada la actividad, se les pide que se reúnan en parejas y comenten al respecto, poniendo énfasis en las estrategias que han puesto en marcha para superar los obstáculos y alcanzar sus éxitos.
3. Una vez que ha pasado el tiempo asignado, se forman cuartetos y se repite la actividad.
4. En reunión plenaria se comentan las similitudes y diferencias entre las experiencias de las participantes y las estrategias exitosas para enfrentar y mejorar su actuar en la comunidad.
5. Para terminar, se presentará el material didáctico correspondiente para fortalecer teóricamente la reflexión.

### **Técnica 29: ¿Joven o adulta?\***

#### *Objetivo:*

- Reconocer diversas percepciones del entorno e identificar cómo pueden enriquecer o limitar las actividades de liderazgo.

#### *Desarrollo:*

1. Se divide al grupo en equipos de cuatro personas y se les entregará una hoja de trabajo para la técnica.
2. Se pide que, considerando su apariencia, definan una posible necesidad a cubrir de la persona que aparece en la imagen, sólo podrá ser una por grupo.
3. Se indaga acerca de los obstáculos que tuvieron para llegar a un acuerdo.
4. Se concluye señalando la importancia de identificar las diferentes formas de percibir el entorno y su influencia en las actividades de liderazgo y gestión.

### **Técnica 29**

5. Considerando la apariencia de la persona que aparece en la imagen, inferan una posible necesidad y planteen la estrategia para gestionar su cumplimiento.
6. Sólo se podrá plantear una propuesta por equipo y no está permitido llegar a acuerdos por mayoría de votos, ni omitir o imponer propuestas.

\* Adaptada del Programa de capacitación "Fortalecimiento de mujeres líderes y sensibilización de hombres líderes", Modelo Convive, 2004.



## Sesión 8

### Unidad 6. Yo como líder: elección de mi propio estilo

#### *Propósito de la sesión:*

Diseñar estrategias que faciliten la participación de las mujeres en la comunidad con base en el intercambio de experiencias.

#### *Materiales:*

- Hojas de rotafolio
- Marcadores
- Pegamento
- Hojas de colores
- Tijeras
- Sobres tamaño carta

#### *Acetatos:*

- Liderazgo y participación

#### *Técnicas:*

30. La fábrica
31. Rompecabezas
32. Red de ideas

*Textos de la Antología a revisar:*

**Lectura 9:** Estilos y métodos de liderazgo

**Lectura 10:** Las claves: sugerencias para las iniciativas de desarrollo rural

*Actividades:*

1. Para empezar la sesión, no olvide retomar lo visto previamente y relacionarlo con los temas que se tratarán durante el día. Hay que destacar la importancia de la percepción del entorno en las actividades de dirección y gestión y vincularla con la necesidad de reconocer el estilo personal de liderazgo.
2. Cuando se han relacionado los temas, se pide al grupo organizarse en equipos de siete u ocho personas y se reparte el material y las instrucciones que se indican en la ficha de la técnica 30: La fábrica. Concluido el tiempo acordado, se revisan los productos finales de cada equipo y se declara al ganador para posteriormente pasar a la reunión plenaria, en donde se discutirá la experiencia y se contrastará el estilo del liderazgo ejercido en cada equipo con los resultados finales. Procure destacar las ventajas y desventajas de los estilos de liderazgo detectados.
3. Para fortalecer la reflexión anterior se sugiere proponer la lectura 9: *Estilos y métodos de liderazgo* y la lectura 10: *Las claves: sugerencias para las iniciativas de desarrollo rural*, las cuales podrán complementarse con la revisión de la presentación en PowerPoint o con los acetatos “Liderazgo y participación”. Concluida la actividad, se pedirá que presenten las conclusiones en plenaria y se cerrará el tema con los principales aportes y comentarios de los y las participantes.
4. Finalmente, para reconocer las oportunidades de construir alianzas y sumar esfuerzos con diferentes organizaciones y actores sociales, se utilizará la técnica 31: Rompecabezas, misma que se llevará a cabo en equipos de no más de cinco personas, a quienes se deberá entregar su rompecabezas (cualquiera que elija y que no cuente con más de 30 piezas) en un sobre cerrado.
5. Cuide que las piezas de los rompecabezas estén mezcladas en los diferentes sobres y recuerde que la única instrucción al grupo será armar un rompecabezas por equipo en el menor tiempo posible.
6. Observe la dinámica de los grupos y al concluir el tiempo asignado a la tarea, revise los avances y sugiera discutir en plenaria los obstáculos enfrentados y las estrategias puestas en marcha para su solución, si es que las hubo. Puntualice que nunca se limitó el trabajo intergrupal y observe la importancia de sumar esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos.
7. Finalmente, evalúe y concluya el curso destacando lo que fue más significativo en cada sesión para los y las participantes; para ello se propone utilizar la técnica 32: Red de ideas.

8. No olvide pedir a los y las participantes que contesten el cuestionario de evaluación y agradecer su tiempo, su participación e invitarlas a continuar trabajando a favor de sí mismas(os), de su familia y su comunidad.

*BITÁCORA:*

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Técnica 30. La fábrica\***

*Objetivo:*

- Identificar las relaciones interpersonales que se gestan en las organizaciones para alcanzar sus objetivos.

*Desarrollo:*

1. Organice al grupo en tres equipos y ubíquelos, en la medida de lo posible, en espacios alejados unos de otros. Se deberá señalar que cada uno es una fábrica y que competirán en productividad y calidad. Fije un tiempo específico a la actividad.
2. Cada equipo elegirá un(a) líder, quien recibirá las instrucciones del o la facilitadora. El grupo no debe saber que a cada una se le asignará el tipo de liderazgo a ejercer: autocrático, flexible y participativo.
3. Se reparte el material, las instrucciones anexas para realizar el producto y se asigna tiempo para desarrollar el trabajo. Concluido el tiempo se revisan los productos finales de cada equipo y se declara al ganador.
4. En plenaria se discute la experiencia y se contrasta el estilo del liderazgo ejercido en cada subgrupo con los resultados finales. Procure destacar las ventajas y desventajas en cada caso y fortalezca la reflexión con una breve explicación en torno a los estilos de liderazgo y su utilidad.

\* Adaptada del Programa de capacitación "Fortalecimiento de mujeres líderes y sensibilización de hombres líderes", Modelo Convive, 2004.

## La fábrica

### *Instrucciones para el trabajo grupal:*

- Paquete de abastecimiento
- Plantilla de trabajo, dos compases, dos reglas de 30 cm., escuadra, pegamento, 10 cartoncillos, dos tijeras.
- Cada fábrica producirá cajas de 10 cm. por lado.
- Para la evaluación del control de calidad se tomarán en cuenta: limpieza, medidas, pegado y acabado.

### *Instructivo líder A:*

- No enseñe este instructivo a nadie de su equipo.
- Usted será líder autocrática y debe seguir estas instrucciones aunque le cueste trabajo, pues de ello depende el éxito de la técnica.
- Cuando llegue con su equipo no salude, recuérdelos que usted es la líder y afirme que tienen que ganar.
- Inicie dando las instrucciones, la plantilla y el material sin pedir opinión ni escuchar comentarios o sugerencias (usted es la líder); divida al equipo en secciones: diseño, cortado, doblado, pegado y acabado.
- Designe a algunos compañeros como responsables de las actividades y no permita que cambien sus puestos.
- Supervise los trabajos con mucho cuidado, apresure a los lentos y no permita pláticas mientras trabajan.

### *Instructivo líder B:*

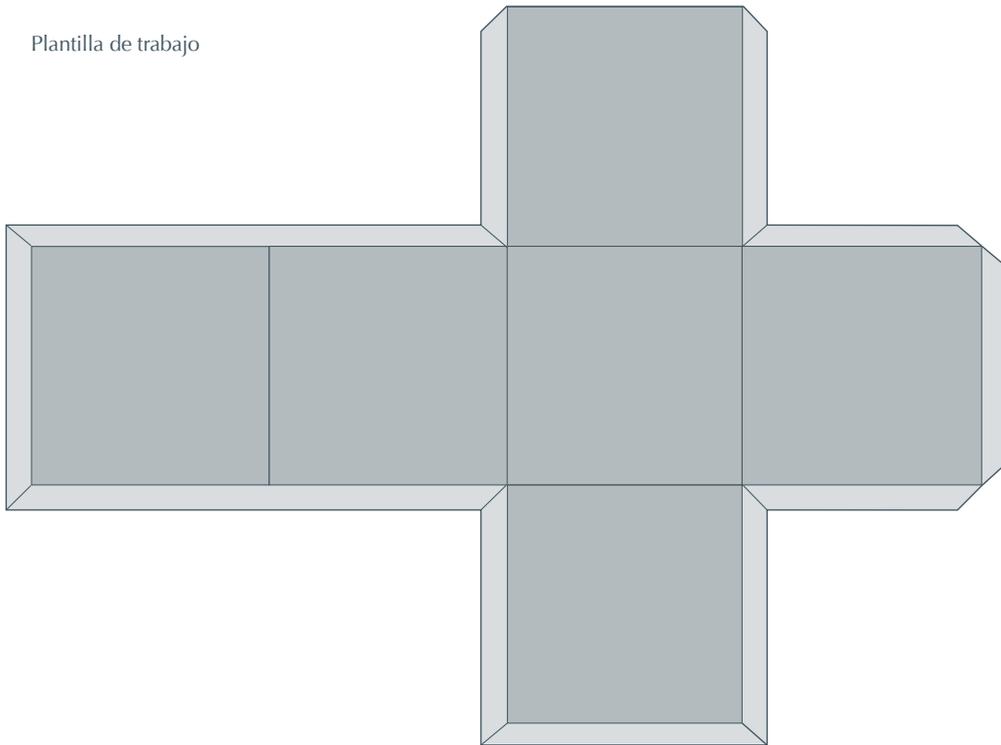
- No enseñe este instructivo a nadie de su equipo
- Usted será líder “bonachona” y debe seguir estas instrucciones aunque le cueste trabajo, pues de ello depende el éxito de la técnica.
- Desde el principio del juego muéstrese alegre, optimista y amigable. Recuerde que son un buen grupo de trabajo y que eso les ayudará a trabajar mejor.
- Pida que se organicen como quieran y entregue las instrucciones, la plantilla y los materiales para que empiecen el trabajo mientras usted sale por un momento; el propósito es que deje al grupo solo unos instantes.
- Cuando regrese pregunte cómo van, escuche y anímelas, pero nunca dirija ni decida.
- Si la llegan a presionar porque las cosas no salen bien, ayude en algo, pero básicamente debe dedicarse a animar al grupo y a crear buen ambiente.

*Instructivo líder C:*

- No enseñe este instructivo a nadie de su equipo.
- Usted será líder “participativa” y debe seguir estas instrucciones aunque le cueste trabajo, pues de ello depende el éxito de la técnica.
- Al comenzar comente las instrucciones, muestre la plantilla y entregue los materiales al grupo.
- Muéstrese interesada y preocupada por buscar la mejor manera de producir con éxito y con calidad los productos. Dé importancia a la planeación y a la participación de todas.
- Recabe ideas y llegue a acuerdos en la forma de organizar la producción y en la asignación de las tareas que cada una deberá realizar, lo cual deberá hacer de acuerdo con las habilidades y deseos de cada quien. Trate de fijar el número de productos a realizar y organice actividades que se requieran en cada caso, ayude cuando se necesite, atienda y apoye moralmente si algo no salió bien, etc.
- Recuerde que no debe estar sin hacer nada, pero no puede dedicar su atención en una sola actividad, colabore lo más que pueda en todo.

**LA FÁBRICA**

Plantilla de trabajo



### **Técnica 31. Rompecabezas\***

*Objetivo:*

- Reconocer las oportunidades de construir alianzas y sumar esfuerzos con diferentes organizaciones y actores sociales.

*Desarrollo:*

1. Previamente se deberá conseguir un rompecabezas para cada equipo e integrarlo en los sobres. La única instrucción será armar el rompecabezas por equipo en el menor tiempo posible.
2. El grupo deberá estar organizado en equipos no mayores de cinco personas, a quienes se entregará, en sobre cerrado, un rompecabezas cuyas piezas estarán mezcladas en los diferentes sobres, de manera que sólo se puedan armar con apoyo de los otros equipos.
3. Al concluir el tiempo asignado, se revisan los avances y se discuten en plenaria los obstáculos enfrentados y las estrategias puestas en marcha para su solución, si es que las hubo. Termine la reflexión puntualizando que nunca se limitó el trabajo intergrupar y observe la importancia de sumar esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestas.

### **Técnica 32. Red de ideas\*\***

*Objetivo:*

- Evaluar y concluir el curso, destacando lo que fue más significativo en cada sesión para las participantes.

*Desarrollo:*

1. El grupo se dispone en círculo y se pide que en una frase definan la utilidad del taller y lo que les habría gustado que se trabajara y no se hizo.
2. Retome los comentarios, tome nota de las debilidades y limitaciones para proponer mejoras y cambios o futuras propuestas de trabajo.

\* Adaptada del Programa de capacitación “Fortalecimiento de mujeres líderes y sensibilización de hombres líderes”, Modelo Convive, 2004.

\*\* Adaptada del Programa de capacitación “Fortalecimiento de mujeres líderes y sensibilización de hombres líderes”, Modelo Convive, 2004.

# Antología

---





## Lectura 1: Elementos básicos relacionados con la equidad de género

Aguilar, Lorena, Itza Castañeda, e Hilda Salazar, *En búsqueda del género perdido. Equidad en áreas protegidas*, Absoluto, San José de Costa Rica, 2002.

---

A raíz del desarrollo de los derechos humanos y de los procesos de democratización en el ámbito mundial, es ineludible considerar la equidad y la igualdad entre mujeres y hombres. El desarrollo y trabajo en las áreas protegidas no está exento de esta realidad.

Es fundamental incorporar la *perspectiva de género* para entender y analizar temas de gran complejidad, tales como el medio ambiente y el desarrollo sostenible. En ese sentido, Velásquez, M. (1995) señala que “la sustentabilidad debe concebirse y operativizarse en el marco de una agenda de desarrollo elaborada desde una *perspectiva de género*, reconociendo que el cambio en las relaciones de género, si bien no es una condición suficiente, sí es una condición necesaria para alcanzar la sustentabilidad ecológica y social en una marco de *auténtica equidad*”.

Las relaciones de género son aquellas que se establecen entre mujeres y hombres,<sup>1</sup> y que se fundamentan en la forma en que una cultura y una sociedad determinadas entienden lo que significa ser hombre o ser mujer. Estas relaciones permean todas las dimensiones de la vida cotidiana. La perspectiva de la conservación, el uso, acceso y control de los recursos naturales, al igual que otras áreas o bienes, se ve afectada por las relaciones de género que se establecen en una comunidad determinada. Las mujeres y los hombres utilizan los recursos y se expresan en cuanto a su entorno ambiental de maneras diferentes. La participación en la gestión ambiental también ocurre de forma diferente y está interrelacionada con la edad, la clase social y la cultura.

No se trata de hacer un análisis binario de la participación hombre-mujer, sino de lograr una comprensión de las relaciones entre ambos, con el fin último de contribuir a superar la situación histórica de desventaja de las mujeres y proponer estrategias para inducir una perspectiva de género en las iniciativas de conservación en el AP.

En las ciencias sociales, el uso del concepto de género no tiene más de 25 años, durante los cuales han surgido muchas posturas y corrientes, algunas de ellas convergen y otras son opuestas (Lamas, 1996). Es necesario señalar que el significado de las palabras no es inmutable, que inevitablemente está sujeto a cambios por los procesos culturales e históricos que impactan su uso.

<sup>1</sup> También se extiende a las relaciones entre hombres y hombres y entre mujeres y mujeres.

Riquer, F. (1993) afirma que, en lo fundamental, *género* es un término utilizado para enfatizar que las desigualdades entre los sexos no se explican por las diferencias anatómico-fisiológicas que los caracterizan, sino por la valoración y trato desigual e inequitativo que socialmente se les da a las mujeres y a los hombres. En este sentido, *género* alude a las condiciones culturales, sociales, económicas y políticas, en las que se basan determinadas normas, valores y patrones de conducta respecto a los sexos y su relación.

### a. Precisiones del lenguaje<sup>2</sup>

Una dificultad inicial para utilizar el concepto de *género* es que su actual acepción surge en el medio anglosajón y el término *género* en castellano no quiere decir lo mismo que en inglés *gender*. En español, *género* es un término más amplio se refiere a la clase, especie o tipo a la que pertenecen las cosas, a un grupo taxonómico, a los artículos o mercancías que son objeto de comercio y a la tela. En inglés, *gender* tiene una acepción más restringida, que apunta directamente a los sexos; se alude al *género* de un animal, una planta o una persona, porque son seres sexuados.

### b. ¿Cuál es la diferencia entre sexo y género?

Por sexo se entiende el conjunto de características biológicas hereditarias o genéticas que organizan a los individuos en dos categorías; mientras que el *género* es una construcción social que asigna a hombres y mujeres una serie de características y papeles socialmente diferenciados.

Nacer con un sexo determinado, es decir, con una serie de características corporales, define las expectativas que tienen los padres y la sociedad sobre la o el recién nacido, la orientación que recibirá sobre lo debido y lo prohibido, en el hogar, en la escuela, en la vida; la profesión adecuada; la forma de expresar los sentimientos, de amar, de estar satisfechos o satisfechas; de vivir, de entender el mundo y su rol dentro de él. Hay una definición sobre lo debido, lo requerido, lo deseable, lo posible, que todos aprendemos para llegar a ser hombre o ser mujer.

El género se construye sobre las características sexuales. Se refiere al conjunto de actividades, funciones, relaciones sociales, formas de comportamiento y subjetividad, específicas para ese cuerpo sexuado.

Las relaciones de género se sustentan en las normas, prácticas, símbolos y valores elaborados y modelos socialmente aceptados. No son universales y cambian de cultura a cultura. Por tanto, en algunos lugares lo femenino y lo masculino puede entenderse de forma diferente. El sistema genérico es construido socialmente, es dinámico y cambiante y precisamente por eso es modificable. Por ejemplo, hace años, en muchos países

<sup>2</sup> Tomado de Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), México, 1998.

del mundo, las mujeres no podían tener tierras a su nombre y no era posible heredarles estos bienes. Gracias a la modificación de legislaciones tanto a nivel internacional como nacional, las mujeres de algunos países de África, América Latina y Asia hoy día son propietarias de tierras.

Otro rasgo importante es que la construcción de género se interrelaciona con otras condiciones dentro de la sociedad. Por ejemplo, la etnia, la clase social, la edad y la religión.

Las condiciones de vida de una mujer indígena, pescadora, viuda, pobre, de cuarenta años, no son las mismas que las de una mujer blanca, viuda, rica de cuarenta años.

Es por ello que todas las personas, mujeres y hombres de diferentes edades, culturas, etnias, clases sociales y lugares, tienen una vivencia e identidad de género distinta, asignada por su grupo social desde su nacimiento y que define cómo deben ser de acuerdo con los roles asignados a su sexo.

**Género** no es sinónimo de mujer. **Género** se refiere a la forma como las sociedades definen roles, derechos y responsabilidades para hombres y mujeres. Los roles de género, derechos y responsabilidades son flexibles y pueden cambiar. Lo importante del concepto género es que al emplearlo se designan las relaciones sociales entre los sexos.

### c. De las diferencias naturales a las desigualdades sociales

Las diferencias entre las mujeres y hombres por sí mismas no provocan desigualdad. Pero en el momento en que el grupo social les asigna un valor a estas diferencias, esta situación cambia y se producen las desigualdades en el desarrollo y el bienestar de mujeres y hombres (los hombres valen más que las mujeres).

La desigualdad que resulta de esta valoración social es que ambos géneros tengan el mismo acceso a oportunidades para su desarrollo personal y colectivo. Los estudios y la teoría de género han permitido conocer los contenidos de la desigualdad. Estos contenidos se ven expresados y toman formas diferentes en todos los espacios en los que se relacionan mujeres y hombres y en todas las acciones que ambos realizan.

Algunas formas de expresión de estas desigualdades son:

- Se considera que las mujeres son menos aptas para tomar decisiones y ocupar puestos de poder.
- En algunos países no se invierte en igual proporción en la educación de las niñas que en la de los niños, basándose en el supuesto de que las niñas no necesitan estudiar porque van a permanecer en casa cuando sean mayores.

- Se otorgan muchas más libertades al sexo masculino que al femenino. Por ejemplo, muchas mujeres tienen que pedirles permiso a sus esposos y compañeros si quieren salir de la casa.
- Poco o ningún acceso para que las mujeres sean dueñas de recursos como la tierra, el bosque, y las artes de pesca. Por lo general, los bienes están a nombre de los hombres.

De esa manera, el mandato social potencia el desarrollo de ciertas características del género femenino y otras del masculino y atribuye de esta manera una mayor valoración al género masculino que al femenino.

Por ello, las iniciativas de conservación y manejo de recursos en AP requieren contar con mecanismos para identificar estas desigualdades y tomar las medidas necesarias para contribuir con la equidad entre los géneros. Esto implica el desarrollo de múltiples estrategias para que la iniciativa de conservación cuente con fundamentos y metodologías apropiados para la definición de políticas y acciones, que disminuyan y erradiquen las desigualdades de género.

En la búsqueda de un desarrollo sostenible cada persona tiene una responsabilidad y tareas que cumplir para que, en conjunto, se puedan realizar los cambios propuestos. Si las personas participantes están en relación de desventaja, de subordinación y opresión (puede ser por género, edad, etnia, clase o condición socioeconómica, religión, política, entre otros), resulta difícil lograr los acuerdos mínimos que las lleven a reconocerse entre sí como iguales: personas con quienes compartir las tareas y a quienes tener confianza, en quienes creer.

#### **d. Dime qué haces y te diré cuánto vales**

La organización genérica también establece el tipo de actividades que realizan el género masculino y el género femenino, así como su ubicación social. Existe una división genérica del trabajo, pero también de los deportes, la política, la economía, la cultura, y todas las actividades que se realizan en la sociedad.

La división del trabajo es un proceso por el cual se asignan y distribuyen diferencialmente las tareas, los espacios en los que éstas se efectúan, las responsabilidades que se establecen para el cumplimiento de las tareas, los recursos para llevarlas a cabo y el control de los beneficios que se generan a partir de esas actividades.

El género atribuye a mujeres y a hombres ciertas destrezas y habilidades, lo que conduce a una asignación de tareas y responsabilidades particulares de acuerdo con su identidad tradicional asignada: rol de proveedor de la familia para el género masculino y rol de reproductora de la familia para el género femenino.

Esta división del trabajo también es específica en cada cultura, en determinada situación geográfica de la comunidad, según la situación económica de la familia y su acceso a recursos para la producción y reproducción.

Básicamente, el trabajo de los seres humanos se desarrolla en tres ámbitos:

### *Trabajo reproductivo*

Comprende las actividades relacionadas con la reproducción biológica, además de las que corresponden al mantenimiento de la familia, la socialización y educación de niñas y niños, cuidado de la salud, alimentación y todas las tareas que esto implique.

### *Trabajo productivo*

Incluye aquellas actividades que generan ingresos, bienes, servicios o beneficios para consumo propio o para su comercialización en el mercado, con las que se asegura la reproducción familiar.

### *Trabajo comunal o comunitario*

Se refiere a todas aquellas actividades que se realizan en la comunidad para asegurar la reproducción familiar, la defensa y mejora de las condiciones de vida y de la organización comunal.

Como se observa, la construcción de género plantea las actividades a cargo de las mujeres como “complementarias”. “Usted se encarga de la casa y yo de traer la comida”. Sin embargo, no son actividades que reciban la misma valoración que el trabajo productivo de los hombres. Las tareas de reproducción social no son valoradas económica ni socialmente, y no tienen ningún reconocimiento, mientras que las tareas productivas son sobrevaloradas. Se da por un hecho que el hombre es quien trabaja y quien sostiene a la familia y que las mujeres, los niños y las niñas únicamente ayudan. Usualmente, el ingreso económico generado por las actividades productivas queda en manos y en la decisión del hombre, quien controla “el gasto” y designa, algunas veces, una parte del ingreso económico para las actividades reproductivas.

### ***Las mujeres realizan hasta dos o tres jornadas de trabajo***

Las mujeres, en cambio, no reciben pago por el trabajo desarrollado en el hogar y la mayoría de las veces deben encontrar soluciones para cubrir los gastos que genera la reproducción y la manutención familiar, por lo cual trabajan fuera del hogar, ya sea en un trabajo formal o en actividades productivas informales (preparación y venta de alimentos, por ejemplo). Por ello, las mujeres realizan hasta dos o tres jornadas de trabajo.

Es importante mencionar que los costos de producción de cualquier tipo de bien o servicio, que no consideren la “triple jornada”<sup>3</sup> femenina, no son considerados costos reales. “Si las mujeres pudieran acceder sin

<sup>3</sup> Se refiere a la participación femenina en funciones productivas y de gestión comunal a la vez. Tradicionalmente, este término se ha aplicado para visualizar la carga laboral de la mujer, debido a su desempeño de los tres roles.

restricciones a las oportunidades ocupacionales que se les presentarán, el costo de quedarse en casa realizando tareas no remuneradas sería muy elevado” (Campillo, F. y Pérez, L., 1998). Lo anterior quiere decir que, aunque el trabajo reproductivo sustente el trabajo productivo, el valor de estas actividades no es estimado ni tomado en cuenta en el cálculo de los costos de producción.

Otro aspecto importante que se debe considerar es el uso y disfrute del tiempo. Se parte del falso supuesto de que el trabajo reproductivo, el trabajo de la casa, es menos pesado y más fácil de realizar que el productivo, de manera que una vez que el hombre regresa a casa, lo hace para alimentarse y descansar. Generalmente existe la concepción de que la mujer pierde el tiempo durante el día. Además, se considera “natural” que ella deba asumir todo lo relacionado con la reproducción y manutención de la familia. Si hace falta caminar varios kilómetros para traer agua para cocinar, es una actividad que está implícita en la realización de las tareas de reproducción y que se debe cumplir. Así, las mujeres no cuentan con tiempo para dedicarlo a participar en proyectos u organizaciones, a su capacitación, recreación, educación o a sí mismas.

#### e. ¿Quién, cómo y cuándo se toman las decisiones?

También la toma de decisiones y ejercicio del poder es desigual. Se valoran más las decisiones públicas que las privadas (las domésticas). Sin embargo, en ambos casos, el hombre decide, muchas veces, aun sobre las actividades que la mujer realiza.

De esta forma, las actividades de formación y acceso al conocimiento y a la educación generalmente son realizadas por hombres, quienes tienen la oportunidad de empoderarse a través de estas nuevas experiencias, no sólo por los nuevos conocimientos adquiridos, sino también por el reconocimiento social que obtienen. Las mujeres tienen muchas más limitaciones para poder cumplir con un proceso formativo que les ayude a calificar su mano de obra, a desempeñar actividades que generen ingresos o a obtener mayor reconocimiento. Cuando éste es el caso, se enfrentan a otro problema: la cobertura de las actividades reproductivas, ¿quién las hace por ellas?

En muchos casos, son las hijas las que asumen estas tareas o se recurre a otras mujeres, parientes, abuelas o vecinas. No es fácil lograr una participación plena en procesos de desarrollo por parte de las mujeres, precisamente porque la participación requiere tiempo y tranquilidad. Esto sólo puede lograrse si los cambios para obtener la equidad son de común acuerdo entre las mujeres y los hombres de la misma comunidad, no sólo de unas personas que forman parte de ella.

#### f. ¿Por qué se habla de empoderamiento?<sup>4</sup>

El **empoderamiento** es un proceso mediante el cual las personas van ganando un creciente poder y control sobre sus vidas. Involucra la toma de conciencia, la construcción de la autoconfianza, la ampliación de las

<sup>4</sup> Los principales conceptos de este apartado fueron tomados del módulo 5 de la *Serie hacia la equidad*.

opciones y oportunidades y el creciente acceso y control de los recursos. El empoderamiento proviene de lo “interno”, de las personas mismas, no puede ser otorgado por otros (SIDA, 1997).

El empoderamiento de las mujeres es un proceso de cambio en el que las mujeres van aumentando su acceso al poder y esto tiene como consecuencia la transformación de las relaciones desiguales de poder entre los géneros.

Podemos llamar **empoderamiento** al desafío de las relaciones de poder existentes, así como al proceso para obtener mayor control sobre las fuentes de poder. Se manifiesta como una redistribución del poder entre los géneros.

Entendido de esta manera, el proceso de empoderamiento extiende su campo de acción a todas las instituciones, estructuras y fuentes de poder relevantes, dentro de las cuales se pueden ubicar, sin lugar a dudas, las iniciativas de conservación y desarrollo.

La meta del **empoderamiento de las mujeres** es transformar la ideología, las estructuras e instituciones que refuerzan y perpetúan la discriminación de género, utilizando mecanismos como la capacitación, la participación, la organización y el ejercicio de la ciudadanía.

Es indispensable manifestar que el **empoderamiento** de las mujeres es un proceso por la equidad que también libera a los hombres. Contribuye a reducir el obstáculo del machismo y los hombres pueden liberarse de los roles estereotipados que limitan su desarrollo personal.

## 6. ¿Cómo se vincula el trabajo de conservación con la equidad e igualdad entre seres humanos?<sup>5</sup>

Por años hemos venido sostenido que no puede existir la conservación y el desarrollo sostenible sin equidad y que esto es un prerrequisito para cualquier acción que busque mejorar la calidad de vida de las personas. Sin embargo, la relación entre conservación, desarrollo sostenible y equidad aún parece no estar clara.

Las ciencias y la filosofía han logrado desarrollar un marco conceptual y teórico que hacen visibles a las poblaciones humanas como grupos homogéneos. Para ello han creado la universalización de los seres humanos representados por “el hombre”.<sup>6</sup> Basados en este postulado, por décadas se han desarrollado instrumentos de recolección de información, realizado diagnósticos, diseñado políticas y dirigido el desarrollo hacia ese “hombre” como representante por excelencia de niños, niñas, mujeres, ancianas(os) y jóvenes.

<sup>5</sup> Para la elaboración de este apartado hemos retomado el libro *La ineludible corriente. Políticas de equidad de género en el sector ambiental mesoamericano* (Aguilar L., et al., 1999).

<sup>6</sup> Este hombre, como lo plantea Celia Amorós, tampoco es el varón sin más, el sujeto por excelencia del discurso filosófico: son obviamente determinados varones, pertenecientes a determinados grupos sociales dominantes o ascendentes, o vinculados con fuerzas socialmente significativas (Amorós, C., 1991).

Estas concepciones filosóficas han calado profundamente en los lineamientos del movimiento conservacionista, y entra en contradicción con los principios del reconocimiento y respeto de la diversidad. Esto llama mucho la atención, porque existe una gran similitud entre los paradigmas del movimiento conservacionista y los que promueven el movimiento por una equidad e igualdad entre los seres humanos.

De acuerdo con Amorós, C. (1991), el conservacionismo o la conciencia ecológica se presenta como una forma nueva y autocrática de la conciencia de sí de la especie humana, como una especie inadecuada y suicidamente instalada en su entorno natural. Denuncia el carácter profundamente irracional de esta situación y apela al sentido de las supervivencias de la especie frente a la inconsciencia y la megalomanía destructoras y autodestructivas que han acompañado a ciertas opciones de civilización.

Si el conservacionismo representa —o al menos puede, correctamente planteado, representar— una forma de conciencia autocrítica y profunda de la especie humana en lo que concierne a su forma de inserción en el conjunto y a su relación con él, los movimientos que promueven la equidad y la igualdad representan la autocrítica de la especie humana en lo relativo a la forma como ésta ha ejercido y definido su propio protagonismo como especie.

#### *Ambas posturas son complementarias ante la crisis de la civilización actual*

Así, del mismo modo que el conservacionismo denuncia cómo la especie humana ha maltratado a la naturaleza, el movimiento por la equidad y la igualdad denuncia cómo la especie humana ha oprimido a la otra mitad de sí misma. Adicionalmente, la **perspectiva de equidad de género** parte de la visibilización y reconocimiento de la diversidad social, personal y cultural. Es decir, rescata la heterogeneidad de los grupos sociales, de igual manera que los y las conservacionistas plantean el valor, respeto, reconocimiento e importancia de la biodiversidad. Otro punto de coincidencia es que ambas posiciones plantean una nueva forma de vida más integral, holística, donde las distintas dimensiones de la vida sean importantes (Vega, S., 1995). Podemos concluir, por lo tanto, que ambas posturas son complementarias ante la crisis de la civilización actual.

El compromiso de las personas con conciencia ecológica que promueven y buscan la equidad y la igualdad, es buscar fórmulas innovadoras para relacionarse con la naturaleza y redistribuir y reelaborar las relaciones internas de nuestra propia especie. Esto nos conducirá a iniciar un proceso permanente y liberador, que promueva la introducción de nuevas formas culturales, donde se geste una forma de vivir y sentir la realidad, basada en relaciones de equidad y autonomía entre los géneros y la naturaleza. En este marco, nuestro desafío es contribuir con la institucionalización de estas nuevas formas culturales en todo el proceso que implica el desarrollo de iniciativas de conservación en las AP.

#### **7. ¿Qué significa trabajar desde una perspectiva de equidad de género?**

Por todo lo anterior, podemos concluir que trabajar con una perspectiva de equidad de género es algo más que sólo “actividades de mujeres para mujeres”. Implica un enfoque, estrategias y acciones para mujeres y

hombres. Trabajar con perspectiva de equidad de género significa reconocer las relaciones desiguales de poder entre los géneros y emprender una serie de acciones a todos los niveles, que involucren a mujeres y hombres en la construcción de relaciones equitativas y participativas en los procesos de conservación de desarrollo sostenible.

Este reconocimiento hace visibles las diferencias de roles en cuanto al acceso y control de recursos naturales y el reparto de los costos y beneficios; también permite identificar la participación desigual en la toma de decisiones y las habilidades, intereses y necesidades propias de los géneros.

Por tanto, trabajar con perspectiva de género es iniciar un proceso permanente y liberador, que a hombres, mujeres, niños, niñas y jóvenes, en distintos momentos (diseño, diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y seguimiento) y que haga posible su plena participación en el desarrollo de la sociedad.

Para alcanzar esta visión, es necesario promover procesos de aprendizaje social que desmonten la construcción actual de identidades de género. En el ámbito del AP, es necesario establecer una oferta de servicios que procure igualar las oportunidades, por medio del desarrollo de estrategias que integren a hombres y mujeres en todas las actividades y que fomenten la autonomía de estas últimas.

Quienes estudian el género deben revisar los conceptos de humanidad y naturaleza y ampliar la percepción acerca de la condición humana. Desde esta perspectiva, aprender acerca de las mujeres implica también aprender de los hombres. El estudio del género es una forma de comprender a las mujeres, no como un aspecto aislado de las sociedades, sino como una parte integral de éstas (Conway, J. *et al.*, 1996).

Trabajar con enfoque de género es, en suma, introducir una visión y forma de sentir y vivir la realidad, basada en relaciones de equidad y autonomía entre los géneros (hombres y mujeres). Es tener conciencia de la participación de mujeres y hombres como gestores y sujetos del desarrollo, lo cual supone congruencia entre la concepción que se adopte y la forma de vida.

En forma metafórica, se puede decir que “se trata de usar un lente adecuado para asegurar que la foto salga completa”.

## Lectura 2. El género y nuestra historia personal

Alfaro, Ma. Cecilia, “Develando el género: elementos conceptuales básicos para entender la equidad”, en *Serie hacia la equidad*, núm. 9, Unión Mundial para la Naturaleza / Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano / INMUJERES, San José de Costa Rica, 1999.

---

¿Qué es eso que hablan ustedes de género? ¿De qué se trata? ¿Qué tiene que ver conmigo? ¿A mí eso del género no me gusta y tampoco lo entiendo! ¿Cuántas veces hemos escuchado estas expresiones a personas conocidas o incluso las hemos dicho? Puede que sinceramente pensemos que no tiene nada que ver con nuestras vidas, menos aún con los proyectos en que participamos, porque desconocemos todo sobre ello.

Sin embargo, aunque no tengamos conciencia de ello, el género es parte de nuestra historia personal, seamos hombres o mujeres: una historia personal que se inicia antes del nacimiento.

### 1. Sexo-género: deferencias biológicas y sociales

¡Ojalá sea un varoncito, así tienen la parejita!

“Ya le compré su carrito al patojo (niño)”

“Es el quinto embarazo, es que sólo mujercitas tenemos”

“Que sea lo que Dios quiera, pero que venga sanito”

“Desearía que no fuera mujer porque cómo se sufre”

“A ver si te ganas la gallina”

“¡Qué suerte, fue varoncito!

Qué chambona (persona que no hace bien las cosas), sólo mujeres tiene.

Nuestro nacimiento como el de todas las personas estuvo enmarcado en ciertas circunstancias. Puede que no haya sido un nacimiento esperado con alegría o puede que sí. El hecho es que familiares y amistadas, se forman expectativas diferentes si va a nacer un varón o una mujer.

Cuando nacimos, lo primero que hicieron fue ver nuestros genitales. Probablemente nos compraron ropa de color supuestamente adecuado (celestes o rosados) y empezaron a pensar en nuestro futuro.

Desde ese momento, nuestro sentido de la vida quedó establecido. Si somos mujeres, empiezan a regalarnos muñecas, trastecitos y poco a poco fuimos aprendiendo como barrer, trapear, lavar los trastos, servir a papá la comida. Si somos hombres, probablemente hayamos tenido un carrito, un caballo de madera y, poco a poco, salimos al campo o acompañamos a papá al trabajo y, más adelante, de repente, también a la cantina.

Claro que esto no es un retrato literal de adquisición de identidad para todas las personas. Pero el hecho es que la diferencia en las características físicas tiene un valor determinado por el grupo social al que pertenecemos, desde el momento en que conocen cuál es nuestro sexo.

Entonces, mujeres y hombres nos diferenciamos, en primera instancia, porque tenemos características fisiológicas y sexuales con las que nacemos, que son naturales y no se modifican (al menos no naturalmente). A esto le llamamos “sexo”.

Y por otra parte, nos diferenciamos, porque cada sociedad, cada cultura ha dado una valoración y un significado distinto a esas diferencias de sexo y ha elaborado ideas, concepciones y prácticas acerca del SER HOMBRE y SER MUJER. Este conjunto de características y normas sociales, económicas, políticas, culturales, psicológicas, jurídicas, asignadas a cada sexo diferencialmente, es lo que se llama género (Lagarde, M., 1994). Por ello, existen los géneros: femenino y masculino. Es decir, se me enseña a ser hombre o a ser mujer, dependiendo de las características que tiene mi cuerpo, de la forma que tienen mis genitales.

Por ejemplo, pensemos por un solo momento qué habría pasado con nuestra vida si hubiéramos nacido con un sexo diferente del que tenemos.

- ¿Cómo habría sido nuestra vida hasta ahora?
- ¿Qué nos habrían enseñado?
- ¿Qué juegos habiéramos jugado?
- ¿Qué habríamos hecho en nuestro tiempo libre?
- ¿Habríamos podido estudiar?

Las normas, prácticas, símbolos y valores son elaborados y moldeados socialmente dentro de cada cultura, por lo tanto son creados por las mismas personas en su cultura. “Como tal es por definición, dinámica, creada y cambiante, modificable, en tanto se forma, se mantiene y se reproduce en ámbitos simbólicos de la cultura” (Campillo, F. y Pérez, L., 1998).

Puede que en algunos lugares lo femenino y lo masculino sea a la inversa de como lo conocemos, porque esa cultura lo ha determinado de esa forma. La construcción de género varía de una cultura a otra y dentro de una misma cultura varía a lo largo del tiempo.

Si comentamos con una anciana y con un anciano, pueden ser nuestros parientes o conocidos:

- ¿Cómo era su comportamiento y las cosas que podían hacer cuando era niña y niño?
- ¿Qué diferencias existen entre su experiencia de género y la de ella o él?

La construcción de género se interrelaciona con otras condiciones objetivas y subjetivas en la vida de cada persona: su cultura, la etnia a la que pertenece, su clase social, su edad, su pertenencia a una comunidad religiosa, su planteamiento político, la historia de su comunidad y su historia familiar.

Es por ello que todas las personas, mujeres y hombres de diferentes edades, culturas, etnias, clases sociales y lugares, tenemos una vivencia de género, nacemos dentro de un grupo social que determina qué debemos ser, dependiendo de nuestro sexo. Pero, por eso mismo, no todas las personas tenemos las mismas vivencias de género.

## **1. De las diferencias naturales a las desigualdades sociales**

Las diferencias por sí mismas no provocan desigualdad, pero en el momento en que el grupo social les asigna un valor a estas diferencias –los géneros– esta situación cambia, y se producen las desigualdades para el desarrollo y el bienestar de mujeres y hombres.

La desigualdad resultante de esta valoración social impide que ambos géneros tengan el mismo acceso a oportunidades para su desarrollo personal y colectivo. Ninguna persona por ella misma se ha propuesto estar en condiciones de superioridad o inferioridad, pero su formación de género le asigna un espacio en alguna de estas posiciones.

Los estudios y la teoría de género nos han permitido conocer los contenidos de la desigualdad. Estos contenidos los vemos expresados y toman formas diferentes en todos los espacios en los que nos relacionamos mujeres y hombres y en todas las acciones que realizamos. Algunas formas de expresión de estas desigualdades son (Lagarde, M., 1998):

- Por el sólo hecho de ser hombres, al género masculino se le asignan poderes sobre la vida de las mujeres; pueden controlar sus vidas, tomar decisiones sobre su salud, sobre su cuerpo, sobre su formación, sobre sus recursos, sobre sus ingresos. El ejercicio de este poder convierte a las mujeres en niñas eternas, consideradas como menores de edad, dependientes, aun cuando sean personas adultas.
- La construcción social de género marca la desigualdad con desventaja para las mujeres, puesto que los hombres desde temprano deben aprender a tomar decisiones y a valerse por sí mismos, sin con-

sultar a otras u otros. Se les enseña que deben decidir y a enfrentar las consecuencias de esas decisiones, mientras las mujeres aprenden que otras personas deciden y actúan por ellas.

- La construcción social de género otorga muchas más libertades sociales al género masculino que al femenino; libertades para el desplazamiento, para la toma de decisiones, tanto personales como para el colectivo social, para acceder y utilizar recursos, para tener la representación de grupos. Cortar la libertad de las mujeres aumenta su condición de vulnerabilidad, es decir, aumenta las dificultades de enfrentar la vida exitosamente.
- En cuanto al desempeño de las libertades sociales, se argumenta que más bien se busca proteger a las mujeres de los peligros que puedan encontrar en la calle. Esta posición considera a los hombres como seres todopoderosos, que son poco vulnerables, lo cual atenta contra los mismos hombres, pues les hace correr riesgos innecesarios con tal de demostrar sus capacidades. Las formas prevalentes de enfermar y morir de los hombres son la mejor evidencia de esta exposición al riesgo (accidentes y otras causas violentas).
- Existe una situación de violencia contra el género femenino, que tiene legitimidad social, oculta, silenciada, cobijada por las familias, las comunidades, las parejas, las instituciones. Las agresiones sufridas por ser mujeres no se reconocen como situaciones que limitan su desarrollo. Existen muchas formas de agresión: verbal, física, psicológica, sexual y patrimonial, aunado a la falta de oportunidades como la educación, el trabajo, el acceso a la salud y a la recreación, entre otros.
- La construcción de lo masculino y lo femenino desde el poder y la subordinación, promueve el ejercicio de la violencia por parte de quien domina y, al mismo tiempo, la legitima al no denunciarla, penalizarla y evitar que suceda, incluso llegar a aceptarla como algo “normal”. La violencia lastima tanto a las mujeres como a los hombres, quienes en la mayoría de los casos, han sido socializados para agredir y ejercer violencia física.
- El patriarcado plantea un ejercicio autoritario del poder a quien lo ejerce, concentrado en una o en pocas personas. Este esquema de relación aleja a quien ejerce el poder del grupo que domina del resto de las personas y le impide tomar decisiones apropiadas y acordes con las necesidades y condiciones de aquellas a quienes representa. Esta situación genera desigualdad en el acceso al poder, no sólo en relación con las mujeres, sino también en relación con otros hombres. Este ejercicio del poder limita la construcción de sociedades democráticas y sostenibles.

En la construcción del desarrollo humano sostenible fundamentado en la participación, cada persona debe tener y sostener una posición y la posibilidad de actuar por su propia convicción, sin estar supeditada a las decisiones de alguien más. El poder que ejercen los hombres sobre la vida de las mujeres lesiona seriamente esta posibilidad.

### 3. Implicaciones de la asignación social del género

La construcción de género determina la subordinación de uno de ellos, el femenino, frente al dominio y poder del otro género, el masculino. De esta manera, el mandato social potencia el desarrollo de ciertas características en el género femenino y de otras para el masculino, pero se le atribuye una mayor valoración al género masculino que al femenino. Estas características se concretan en identidades de género.

Nadie, ninguna persona está fuera de este proceso de formación de identidades, la cual determina las oportunidades y limitaciones que tendrá para desarrollarse plenamente: su acceso a recursos, su capacidad para la toma de decisiones, sus posibilidades de crear y de proponer formas eficientes de hacer las cosas, pero también determina las posibilidades de desarrollo sostenible para el colectivo en el cual se desarrolla.

En la búsqueda de un desarrollo sostenible cada persona tiene una responsabilidad y tareas que cumplir para que en conjunto, puedan realizar los cambios que proponen. Si las personas participantes están en relación de desventaja, de subordinación y opresión (puede ser por el género, la edad, la etnia, la religión o la política, entre otras), resulta difícil lograr los acuerdos mínimos que les lleven a reconocerse entre sí como iguales: personas con quienes compartir las tareas y a quienes tener confianza, en quienes creer.

Es decir, que los procesos participativos necesitan contar con formas para la identificación de estas desigualdades en contextos geográficos determinados y tomar las medidas necesarias para lograr la equidad de género, lo cual implica, entre otras estrategias, la preparación de todo el personal con una visión de enfoque de equidad de género, el conocimiento y manejo de metodologías apropiadas y la definición de políticas y acciones que disminuyan y erradiquen esas desigualdades, para el desarrollo integral de la comunidad.

En colectivos o grupos sociales destinatarios de su proyecto:

- ¿Puede reconocer algunas desigualdades?
- Si es así, ¿cuáles son estas desigualdades?
- ¿Cómo le afectan a usted y a otras personas?
- ¿Son estas desigualdades identificables en otras formas de orden colectivo, como la familia y los grupos organizados de la comunidad?

### 4. La socialización: cómo aprendemos a ser mujeres y a ser hombres

Aun cuando aprendemos que esta forma de organización de género no es justa, existen actitudes y patrones de comportamiento muy arraigados que nos es difícil cambiar y actuamos generalmente en refuerzo de este orden injusto, ¿por qué lo hacemos?

Y es que después de que nacimos, nuestro conocimiento y percepción del mundo comenzó a modelarse por el entorno que nos rodeaba. Aprendimos de la tradición oral, de la experiencia vital y del ejemplo, del contexto histórico que nos rodeaba.

El orden desigual entre mujeres y hombres que fue constituyendo nuestra identidad ya estaba estructurado en el momento en que nacimos. Ser mujer o ser hombre nos otorgó una posición social de superioridad o inferioridad, no porque lo decidiéramos así, sino porque lo aprendimos desde niños y niñas. Las mujeres aprendemos que no todo está permitido; los hombres aprenden que casi todo está permitido. Es decir, implica aprender los límites de lo que hacemos y de los que somos.

Este proceso que nos configura como personas y como miembros de la sociedad se denomina socialización: los seres humanos nos constituimos como tales a través de procesos psicosociales en los que el género es un determinante de nuestra identidad.

Nuestras abuelas o abuelos, tías o tíos, mamá, papá o las personas que nos criaron –figuras importantes por su cercanía con nuestros primeros años de vida– alimentaron una parte muy importante de nuestro proceso de formación como personas, por lo que se constituyen en nuestros referentes de los comportamientos de género. A ellos se les denomina “otros significativos”.

- Puede recordar ahora cómo era el trato de sus familiares hacia los hombres y hacia las mujeres.
- ¿Qué características de género tenían los hombres y las mujeres que le acompañaron en sus primeros años?
- ¿Qué aprendió de ellas y ellos?

En ese proceso de socialización, nos transmitieron los códigos de comportamiento y las valoraciones de desigualdad, que nosotros internalizamos porque nos enseñaron que era “natural” comportarnos de esa manera. Nos regañaron –e incluso utilizaron violencia física– cada vez que intentamos salirnos de ese esquema y se nos premió nuestro aprendizaje cada vez que nos comportábamos dentro del patrón establecido para nuestro género.

Los grupos sociales transmiten permanentemente la formación de género y este proceso se da de generación en generación a través de múltiples medios que actúan simultáneamente y se refuerzan entre sí. Aprendemos del comportamiento de otras y otros; vemos lo que hacen las mujeres; aprendemos que no todo nos está permitido; los hombres, hacia dónde salen, qué hacen con su tiempo, de qué decisiones participan, qué recursos controlan, observamos también a nombre de quién está la casa, qué responsabilidades son asumidas por unas y por otros. Todas estas prácticas de género las observamos en los ámbitos de la familia, en la escuela, el trabajo, las instituciones, los proyectos de desarrollo, el gobierno, las empresas, entre muchas otras de las instituciones sociales en que es posible integrarse.

Pero además, vemos programas de televisión, escuchamos la radio, asistimos a la iglesia donde mujeres y hombres cumplen múltiples roles y desarrollan actividades, ocupan los espacios, utilizan los recursos, deciden sobre situaciones asignadas a cada género. Las leyendas, los cuentos, los chistes, la música, el arte, la historia, todo el imaginario cultural, tiene contenidos de género elaborados por el mismo grupo social, en donde existen estereotipos que expresan la desigualdad.

La construcción del género es posible gracias a la transmisión oral, simbólica y oficial de las distintas instituciones sociales, a los ejemplos que nos inculcan y a las experiencias que tenemos acceso, de acuerdo con nuestro género:

**“Las mujeres no deben subir a los árboles”**

**“Los niños no lloran, pareces mujercita”**

**“Venga, venga, empiece a chupar (tomar licor), de a poquito que así se va haciendo hombre”**

**“Cállese, no sea tonta”**

Frases como éstas transmiten ideas que consideran débiles a las mujeres e indignas de imitar en la expresión de sus emociones y en lo que hacen, y sugieren que los hombres no tienen derecho a expresarse ante el sentimiento que les provoque llorar y que deben aparentar indiferencia ante las cosas que les pueden hacer daño.

## **5. Identidad de género: ¿quién soy yo?**

Durante este proceso de socialización se construyen nuestras identidades: la femenina y la masculina, y las formas de relación entre ambas.

Nuestras identidades se construyen en relación con lo que debemos sentir, hacer, pensar e incluso imaginar, lo cual está previamente establecido para nuestro género, pero también de acuerdo con otras condiciones del mundo en el que nos desenvolvemos: identidad desde la cultura a la que pertenezco, de la clase o grupo social que determina nuestras condiciones materiales de vida, la identidad de acuerdo con nuestra edad, identidad religiosa, política.

Mujeres y hombres aprendemos como nos valora la sociedad porque así nos lo demuestra y vamos formando nuestra propia valoración y nuestra idea de lo que podemos realizar y lo que no. Esto implica el reconocimiento de nuestras capacidades y potencialidades tanto como su desarrollo. Si todo el tiempo se nos califica como tontas, o tontos, si no recibimos apoyo, motivación y no tenemos experiencias que nos ayuden a reco-

nocer lo que podemos hacer como personas y oportunidades para corregir nuestros errores, muy probablemente nuestra percepción personal será muy pobre y baja.

Cada persona tiene una identidad que es el contenido de lo que es. ¿Quién soy yo? La socialización de género implica mayores limitaciones para la construcción de una buena autoestima de las mujeres, esto repercute en la imagen que tienen de sí mismas.

Generalmente, esta identidad corresponderá con la identidad asignada por la sociedad. Miramos y escuchamos todo el tiempo frases con mensajes acerca de lo que hacen el género femenino y el masculino; los lugares a los que puede ir y a los que no; las horas en que puede salir, la forma de vestirse y la imagen que debe dar al resto de la sociedad; las cosas que puede aprender y los temas de los que es posible hablar; la forma en que vivimos nuestra sexualidad; los recursos y los beneficios a los que tenemos acceso; las decisiones que podemos tomar y las que no.

Las identidades femenina y masculina están definidas por el conjunto de características, cualidades y circunstancias que determina cada género. La formación de esta “identidad” de género implica el castigo ante la desobediencia a lo establecido. Se ejerce violencia que incluso llega a ser física para que mujeres y hombres cumplamos con lo que nos mandan.

En el caso del género femenino, el ser mujer significa “ser para los otros”. Trabajar, pensar, cuidar a los otros. El énfasis está puesto más en las demás personas que en la mujer misma y en su propia vida. Características de la condición femenina son la subordinación, la timidez, el temor; se considera que la mujer es impotente para enfrentar la vida; que no puede y que no se atreve a intentar nuevas cosas; con formas pragmáticas de pensamiento y gran capacidad de imaginación, no obstante se duda de sus capacidades de abstracción, teóricas, tecnológicas, de representación social y de mando (Lagarde, M., 1994).

En el caso del género masculino, ser hombres significa “ser para sí”. A la inversa de la construcción del género femenino, los hombres viven más para sí que para las demás personas. Esto significa que su ser es el centro de su vida. Características de la condición masculina son: la constante competencia, debido a que deben mostrar que tienen capacidad para descubrir cosas y para aventurarse; su trabajo es visible y genera remuneración económica, tienen la propiedad de los objetos y de los recursos, deben tomar las decisiones; tienen el poder de dominio (Lagarde, M., 1994).

Sin embargo, a pesar de que el género masculino es el privilegiado, no quiere decir que los estereotipos ofrecidos les ayuden a lograr la felicidad o que con este esquema de relaciones de poder puedan resolver problemas y limitaciones del total de la población para lograr su bienestar y desarrollo. Por el contrario, ser del género masculino implica renunciar a la sensibilidad para mantener la dureza de carácter, mantener una constante actitud de competencia con agresividad, estar siempre en guardia para defender lo propio. La realización de su identidad implica opresión sobre otras personas o grupos. De hecho, esta construcción no ofrece una alternativa real al desarrollo integral de las personas y de la sociedad, pues en la base está planteada la desigualdad.

“Mientras que muchas características asociadas con la masculinidad son rasgos humanos valiosos, como por ejemplo la fuerza, la audacia, el valor, la racionalidad y el deseo sexual, la distorsión de otros asociados con femineidad, son opresivos y destructivos. El proceso de adaptación a la masculinidad les resulta a todos los hombres aunque no lo experimenten conscientemente como tal” (Kaufman, M., 1989).

El reconocimiento por parte de grupos de hombres de los factores opresores y destructivos de la construcción de la masculinidad ha llevado a algunos de ellos a plantearse una revisión de su identidad, despojándose del armazón patriarcal que los limita, a reconocer que la democracia y la igualdad, han de construirse no sólo en cada país, sino también en cada casa y en cada relación humana.

El sistema de dominador-dominado no ofrece alternativa para la sostenibilidad de las sociedades actuales: su concentración de recursos y decisiones excluye a las grandes mayorías y desgasta los recursos y las relaciones, elementos imprescindibles para el desarrollo social.

Se nos enseña cómo debemos ser a partir de nuestras diferencias físicas, nos separan y nos obligan a aprender una identidad predeterminada que construye desigualdad (masculina o femenina) que impide vernos como seres en igualdad de condiciones, con las mismas posibilidades de pensar, de sentir, de hacer las cosas, aunque seamos diferentes físicamente.

Podríamos hacernos las preguntas:

- ¿Quién soy yo?
- ¿Cuál es mi identidad?
- ¿Qué cosas me prohibieron hacer?
- ¿Cuáles han sido las limitaciones que se me impusieron?
- ¿Qué libertades se me han dado y en qué se me ha apoyado?
- ¿Qué limitaciones he impuesto yo al desarrollo de otras personas?

Es importante que recordemos que la construcción social de género es producto de la vivencia de género de cada persona en cada cultura. Estas vivencias son distintas para cada persona y ninguna corresponde en su totalidad al modelo social de género que se nos ha enseñado. Por ello, insistimos, en que es necesario reconocer como ha sido el caso particular de cada persona en una comunidad, sea mujer o sea hombre.

## 6. Dime lo que haces y te diré cuánto vales

La organización genérica establece el tipo de actividades que realiza el género masculino y el tipo de actividades que realiza el género femenino y su ubicación social. Existe una división genérica del trabajo, pero también de los deportes, de la política, de la economía, de la cultura y de todas las actividades que realizamos en sociedad.

La división del trabajo es un proceso en el que se asignan y distribuyen diferencialmente las tareas por realizar, los espacios en los que se realizan, las responsabilidades que se establecen por el cumplimiento o no de las tareas, los recursos para realizarlas y el control de los beneficios que se generen a partir de esas actividades.

El género atribuye a mujeres y hombres ciertas destrezas y habilidades lo que conduce a una asignación de tareas y responsabilidades particulares de acuerdo con su identidad asignada: rol de proveedor de la familia para el género masculino y rol reproductor de la familia para el género femenino.

Esta división del trabajo también es específica de cada cultura, en una determinada situación geográfica de la comunidad, de acuerdo con la situación económica y el acceso a recursos para la producción y reproducción.

Básicamente, los géneros desarrollan tres tipos de actividades:

### *Actividades reproductivas*

Comprenden las relacionadas con la reproducción biológica, además de las que corresponden al mantenimiento de la familia, de su capacidad de trabajo, la socialización y educación de niñas y niños, cuidado de la salud, alimentación y todas las tareas que esto implique. Estas tareas son asignadas a las mujeres quienes desarrollan actividades domésticas, labores del hogar, cuidado y educación de niñas y niños, cuidado de ancianas, ancianos o enfermos. Son pocas ocasiones en las que los hombres asumen tareas domésticas o que las tienen a su cargo. Dentro de la construcción de género femenino y masculino éstas son actividades “prohibidas” para los hombres.

### *Actividades productivas*

Son las que generan ingresos o beneficios para consumo propio, para venta en el mercado, con ellas se asegura la reproducción familiar. La construcción social de los géneros las asigna a los hombres. Se le encarga de conseguir los recursos fuera del ámbito privado para mantener a su familia y cumplir con su rol de proveedor, es decir, de generar recursos para resolver las necesidades de la familia. No obstante, de ser una actividad socialmente asignada al hombre, en realidad participan también del trabajo productivo las mujeres, las niñas y los niños.

Es importante mencionar que las condiciones de pobreza presionan a muchos hombres a desarrollar trabajos que les sean más rentables que otros, sin embargo, estas condiciones no son producto de su discriminación social de género, sino de otro tipo de opresiones sociales. En el caso de las mujeres, el desplazamiento hacia actividades productivas mal remuneradas sí es producto de una discriminación de género, aunada a la que producen las condiciones de pobreza. La construcción social de género les determina sus posibilidades de formación y de capacitación, situaciones que van a determinar el tipo de actividad productiva en la que podrían incorporarse, además de que los hombres ejercen control sobre sus vidas, decisiones y recursos.

### *Actividades comunitarias*

Se refiere a todas aquellas actividades que se realizan en la comunidad, relacionadas con la organización social. Incluyen el trabajo en comités o agrupaciones de carácter social que implican dedicación de tiempo y recursos por parte de quienes las integran. Por lo general, tanto mujeres como hombres desarrollan actividades en la esfera comunitaria en grupos separados y los grupos de hombres reciben mayor reconocimiento social.

Como vemos, la construcción de género plantea las actividades a cargo de las mujeres como “complementarias”. “Usted se encarga de la casa y yo de traer la comida”. Sin embargo, no son actividades que reciban la misma valoración: las tareas de reproducción social no son valoradas ni económica ni socialmente, no tienen ningún reconocimiento, mientras que las tareas productivas son sobrevaloradas. Se cree que el hombre es quien trabaja y que sostiene a la familia y que las mujeres y los niños y niñas únicamente ayudan. Usualmente el ingreso económico generado por las actividades productivas queda en manos y bajo la decisión del hombre, quien controla “el gasto”, destinando, algunas veces, una parte del ingreso económico para las actividades reproductivas. Esto coincide con la formación de la identidad masculina con el “ser para sí” antes que ser para los otros.

La mujer en cambio, no recibe paga por el trabajo desarrollado y debe arreglárselas para cubrir los costos que generan la reproducción y manutención familiar, trabajando muchas veces fuera del hogar. De aquí que se concluya que las mujeres desarrollan hasta dos o tres jornadas de trabajo para cumplir con las actividades que les asigna el género, sin recibir ningún reconocimiento por ello.

Es importante mencionar que con una división del trabajo que no reconoce el trabajo de las mujeres, ni siquiera económicamente, los costos de producción de cualquier tipo de bien o servicio, no son costos reales. “Si las mujeres pudieran acceder sin restricciones a las oportunidades ocupacionales que se le presenten, el costo de quedarse en casa realizando tareas no remuneradas sería muy elevado” (Campillo, F. y Pérez, L., 1998). Es decir que, aunque el trabajo reproductivo sustenta el trabajo productivo, los costos de estas actividades no son calculadas ni tomadas en cuenta en el cálculo de los costos de producción.

Como lo plantean Campillo y Pérez (1998) “ese trabajo no pagado por nadie: ni el Estado, ni la empresa, ni el cónyuge, ni la comunidad, sólo por las mujeres que lo ejecutan, representa una transferencia de valor de las mujeres, desde lo reproductivo y doméstico, hacia la esfera productiva, facilitando así los procesos de

acumulación económica y la competitividad de las empresas de cuyas ganancias económicas las mujeres no obtienen ningún beneficio. Mantener invisible dicha transferencia de valor, es una manera de evitar que se pague y una manera de evitar una distribución equitativa de beneficios a nivel mundial”.

Otro aspecto importante por considerar es el uso y disfrute del tiempo. Se parte del supuesto falso de que el trabajo reproductivo, el trabajo de la casa, es menos pesado y más fácil de realizar que el productivo, de manera que una vez que el hombre regresa a casa, lo hace para alimentarse y descansar. Generalmente, existe la concepción de que la mujer pierde el tiempo durante el día y que además debe desarrollar todo lo que tenga que ver con la reproducción y manutención de la familia. Si hace falta caminar varios kilómetros para traer agua para cocinar, es algo que está implícito en la realización de las tareas de reproducción y debe cumplirlo. De esta manera, las mujeres no cuentan con tiempo que puedan dedicar a participar en proyectos u organizaciones, a su capacitación, recreación o a sí mismas.

## **7. Yo decido, tú decides por mí**

Como vemos, también la toma de decisiones y ejercicio del poder es desigual. Se valoran más las decisiones públicas que las privadas, domésticas. Sin embargo, en ambos casos es el hombre el que decide sobre todo, aun por las actividades que realiza la mujer.

De esta forma, las actividades de formación y de acceso al conocimiento y a la formación generalmente son realizadas por hombres, quienes tienen la oportunidad de empoderarse a través de estas nuevas experiencias, no sólo por los nuevos conocimientos adquiridos, sino también por el reconocimiento social que obtienen. Las mujeres tienen muchas más limitaciones para poder cumplir con un proceso formativo que les ayude a calificar su mano de obra y a desempeñar actividades que generen ingresos y de mayor reconocimiento. Cuando éste es el caso, se enfrentan a otro problema: la cobertura de las actividades reproductivas ¿quién las hace por ellas?

En muchos casos, son las hijas las que asumen estas tareas o se recurre a otras mujeres, parientes, abuelas o vecinas. No es fácil lograr una participación plena en procesos de desarrollo por parte de las mujeres, precisamente porque la participación requiere tiempo y tranquilidad y esto sólo puede ser logrado si los cambios son consensuados entre mujeres y hombres de la misma comunidad. Esto supone que entendemos que estamos tratando de desarrollar a toda la comunidad, no sólo a unas personas que forman parte de ella.

El tiempo que se puede destinar a actividades comunitarias también es muy importante pues constituye un potencial reconocimiento de la comunidad a las labores desarrolladas por las mujeres (recordemos que los hombres ya cuentan con ese reconocimiento social). No obstante, el cálculo del tiempo libre se ha hecho después de desarrollar las actividades productivas y reproductivas.

Estas actividades también tienen implicaciones en la ubicación social de mujeres y hombres y su relación con los espacios y situaciones donde se ejerce el poder y donde se toman las decisiones sobre el acceso, control y uso de recursos.

La forma en que generalmente están organizadas nuestras comunidades y la forma en que ejercemos el poder está pensada más en función de las condiciones del género masculino que en las del femenino, por lo que en procesos de empoderamiento de mujeres y hombres será necesario modificar estas estructuras y hacer cambios en la manera en que hemos venido tomando las decisiones.

Si nos damos cuenta, los lugares en los que “tenemos permiso de estar” también son diferentes. Las mujeres por lo general están ubicadas en espacios más privados: la casa y dentro de la casa en la cocina. Los hombres tienen mayor posibilidad de movilizarse en los espacios públicos, no tienen que dar cuenta de su tiempo como la mujer. Pueden llegar más tarde cuando salen, las mujeres no.

Generalmente son los hombres quienes tienen asignada la toma de decisiones en la comunidad. Esto es de esperar si miramos que son quienes tienen mayor experiencia en moverse en este ámbito y por el tipo de actividades que realizan. Las mujeres toman decisiones relacionadas con su contexto más inmediato, sobre el que más tienen conocimiento, decisiones domésticas, cercanas a lo que sucede en su casa. Esto no quiere decir que las mujeres no tengan la capacidad para opinar sobre lo que sucede en ámbitos que no les han sido asignados, pero tienen menos experiencia en manejarse en éstos. Esto puede ocasionar más temor a las mujeres por recibir críticas en torno a la calidad de su participación, sobre todo en espacios públicos.

Además, volvemos a la valoración social que se hace del trabajo de hombres y mujeres. De hecho es cada vez mayor la cantidad de mujeres que desarrollan actividades en el área productiva y en el área comunitaria, pero casi no se da el caso a la inversa, que sean hombres quienes ocupen espacios dentro del campo reproductivo (Campillo, F. y Pérez, L., 1998).

Para el hombre, realizar actividades en el ámbito reproductivo no sólo implica “rebajarse” del estatus social que les ha sido conferido, sino incluso se interpreta como cambiarse de “sexo”, ser poco “macho” u hombre y esto aumenta los temores y rechazo por desarrollar estas actividades.

A su vez, los espacios donde mujeres y hombres nos desempeñamos también tienen una valoración. El espacio privado es considerado de menor importancia en lo relativo a las decisiones económicas, políticas, a la vida cultural. Hasta ahora, lo que sucede dentro de las casas queda sepultado, porque no es algo relevante para el colectivo social manejado por hombres, en su mayoría. La violencia familiar y el alcoholismo por ejemplo son temas que todo el mundo conoce y que nos afectan de alguna forma a mujeres y a hombres (sean niñas, niños, adolescentes o adultos y adultas), pero son temas que no se tratan en los ámbitos públicos con la misma importancia que los temas de la producción económica o la política, por ejemplo.

Entonces, el sistema de género es un sistema excluyente que no brinda iguales oportunidades a las mujeres y a los hombres de lograr su desarrollo. Es un sistema inequitativo desde su origen.

En algunos casos, las condiciones que se viven obligan a mujeres y a hombres a desempeñar actividades socialmente atribuidas a otro género. Sin embargo, es necesario aclarar que eso tiene que ver con la vivencia de las personas, pero la concepción del género a nivel social no varía inmediatamente a partir de un hecho particular. Lo que deseamos es que ambos géneros podamos tener las mismas oportunidades para desarro-

llarnos, sin que esto implique que nos vamos a cambiar de sexo. Y es que el género y el sexo están tan integrados en nuestra concepción del mundo que se ha creído que realizar actividades asignadas a otro género nos va a cambiar el sexo. En realidad lo que variamos es la misma construcción social, no nuestras características físicas.

Estas actividades a su vez determinan la experiencia de las personas y su desenvolvimiento en ciertos espacios o ámbitos sociales: nos especializan en cierto tipo de actividades sin contemplar que podemos desarrollar destrezas para otras; determina también el acceso y control del ingreso económico; nuestras propiedades y recursos; nuestra posibilidad de formación y de locomoción, de disfrute de la vida; de mejorar la situación de salud; de tomar decisiones sobre nuestra propia existencia.

## **8. Por qué el análisis de equidad de género en los proyectos**

La perspectiva de equidad de género analiza por qué la desigualdad en las condiciones de vida de mujeres y hombres produce inequidad, malestar y no el bienestar de cada persona, sea mujer u hombre.

Reconocer la validez teórica de esta perspectiva o enfoque, nos demanda un compromiso que implica asumir posiciones y actuar para producir las transformaciones requeridas, de lo contrario estamos reforzando la desigualdad y contribuyendo a que se perpetúe.

Cada hombre y cada mujer tienen una responsabilidad para lograr el desarrollo humano sostenible. Niñas y niños, jóvenes, adultos y adultas, mujeres y hombres adultos mayores, cada quién debe realizar aportes desde su experiencia para la promoción y el desarrollo de la comunidad.

El análisis de equidad de género permite que las mismas mujeres y los mismos hombres seamos quienes reconozcamos las oportunidades y limitaciones que tenemos para lograr nuestro desarrollo personal y colectivo en el contexto histórico y geográfico en el que vivimos.

Se trata de mejorar el desarrollo concreto de cada mujer y de cada hombre, mejorar a la persona, pero también a la comunidad, lograr mejorar la calidad de vida individual y colectiva, a través de acciones que tienen que ver con formas concretas de eliminar las desigualdades. Para ello debemos reconocer que formas asume la desigualdad en los contextos históricos y geográficos concretos en los que vivimos.

Tenía usted conciencia de estas desigualdades y de:

- ¿Cómo están presentes en su vida?
- ¿Cómo ha apoyado usted a otras mujeres o a otros hombres para cambiar hacia nuevas formas de relación entre los géneros?
- ¿Ha reforzado las desigualdades?
- ¿De qué forma?
- ¿Cómo puede contribuir a realizar acciones de cambio?

### Lectura 3. Entre nosotros: comunicación interpersonal efectiva

Zaldívar, Dionisio, en Infomed Salud para la vida. Sitio cubano para cultivar la salud.  
<http://saludparalavida.sld.cu>

---

La comunicación interpersonal constituye uno de los pilares fundamentales de la existencia humana; es una dimensión a través de la que reafirmamos nuestra condición de seres humanos. La persona capaz de mantener una comunicación interpersonal adecuada, contribuye al bienestar y calidad de vida de sí misma y de las demás.

Nuestra condición de ser social, nos hace sujetos de las relaciones interpersonales y de la comunicación desde el momento mismo de nuestro nacimiento, la supervivencia y el desarrollo del individuo van a estar ineludiblemente vinculados con estas relaciones sociales y comunicativas.

Un individuo competente en el desempeño de sus relaciones interpersonales, es aquel que cuenta con recursos psicológicos, que le permiten utilizar y manejar de manera acertada y efectiva sus habilidades comunicativas, en dependencia de los diferentes contextos sociales en los que se desenvuelve.

Gran parte de nuestro tiempo lo comprometemos en la comunicación interpersonal, la mayoría de nuestras necesidades la satisfacemos a través de nuestras relaciones con otras personas; estas interacciones, su calidad y el grado en que permiten dicha satisfacción, dependen mayormente de nuestra capacidad y habilidad para comunicarnos de manera efectiva.

La comunicación interpersonal puede ser considerada como el proceso de intercambios de mensajes entre dos o más personas, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos. Esta comunicación tiene un carácter interactivo e intencional y cumple tres funciones básicas:

- La informativa comunicativa
- La reguladora comunicativa
- La afectiva comunicativa

Cuando en cualquier relación interpersonal la comunicación fluye de manera adecuada, ésta se convierte en una vía que potencia el desarrollo y el bienestar emocional y social de los implicados; se crea un clima de distensión y de cooperación.

Todo lo contrario ocurre cuando surgen interferencias o “ruidos” en la comunicación: se crean malentendidos y conflictos que dan lugar a sentimientos de amenaza, frustraciones y estados emocionales dis-

placenteros, y un clima de tensiones y defensas entre los interlocutores. Las interferencias o ruidos en la comunicación dificultan la adecuada satisfacción de necesidades, en particular las afectivas; provocan disgusto y malestar en los individuos; y dificultan, en cualquier grupo, el trabajo en colectivo para el logro de una meta común.

¿De qué depende la dirección que puede tomar el acto comunicativo enmarcado en una relación determinada? Hay tres elementos o filtros de la comunicación que nos permiten entender el giro que puede tomar determinada relación en función de la forma en que los participantes en la misma se comuniquen entre sí: la imagen de sí mismo, la imagen que tenemos de los otros y la definición de la situación.

La imagen que de sí mismo tiene cada sujeto, depende en buena medida del resultado de las interacciones e intercambios que haya tenido con personas significativas para él o ella, en particular con padres y maestros. De la calidad de estos vínculos, de la manera en que el sujeto ha sido confirmado o descalificado, depende la imagen de sí mismo y también la autoestima; cómo nos vemos y cuánto nos estimamos son dos factores que inciden positiva o negativamente en la forma en que nos comunicamos y nos vinculamos con los demás.

Las experiencias del tipo de relación y de comunicación que hemos sostenido con personas significativas para nosotros, de alguna manera contribuyen al desarrollo de esquemas de relación que se activan cada vez que las interacciones con alguna persona actualizan consciente o inconscientemente los “fantasmas” o huellas de situaciones pasadas que se asocian con las presentes.

En estos esquemas de relación podemos encontrar determinados estereotipos o predisposiciones que nos hacen crear ciertas expectativas y realizar determinados juicios en relación con los demás.

La visión o expectativas creadas en relación con una situación, con el sentido que asignamos a la misma, puede determinar que nuestra respuesta o acto comunicativo, tome una dirección constructiva o conflictiva.

Por lo general, cuando dos o más personas realizan alguna actividad en común, no resulta extraño que se den las condiciones propicias para que sus opiniones, expectativas, deseos o necesidades entren en conflicto. En las relaciones humanas, los conflictos constituyen la regla y no la excepción; la cuestión estriba en conocer cuál es la mejor manera de darles solución.

Una comunicación interpersonal efectiva en el manejo de los conflictos implica el diálogo constructivo, que se apoya en tres actitudes básicas para favorecer la comunicación y la expresión de percepciones y actuaciones positivas en la relación con los otros: la empatía, la aceptación y la congruencia.

- **La empatía** implica la capacidad de ver un asunto desde la perspectiva del otro, la capacidad de ponerse en su lugar, de meterse en la piel de la otra persona.
- **La aceptación** implica la tolerancia a las diferencias ajenas, el aceptar que otras personas son diferentes y la capacidad para aceptar esto sin que nos sintamos amenazados.

- **La congruencia** es sinónimo de autenticidad en el sentido de que se actúe sin dobleces, sin disociación entre nuestro pensar, sentir y actuar.

Por otra parte, una comunicación interpersonal efectiva requiere de mensajes claros, coherentes, directos y precisos. Cuando estos requisitos no se cumplen, los mensajes resultan obstructores de la comunicación, como son:

- Reproches
- Generalización sobre la manera de ser: todo lo haces mal
- Declaración del tipo: eres malo o incapaz
- Sarcasmo
- Amenazas

Por el contrario, cuando los mensajes cumplen estos requisitos, resultan facilitadores de la comunicación:

- Declaración de deseos
- Declaración de sentimientos
- Declaración de agrado y desagrado
- Acuerdo parcial con una crítica o un argumento
- Impresiones de sentimientos

Podemos mejorar nuestra eficiencia para comunicarnos, si nos esforzamos por aumentar el conocimiento sobre nosotros mismos, si revisamos los prejuicios y esquemas evaluativos que podamos tener en relación con los demás y si controlamos las expectativas o visiones apresuradas y los sentidos que asignamos a determinadas situaciones.

Nuestra comunicación interpersonal será efectiva, si somos oportunos, específicos y descriptivos en nuestros señalamientos y si además nos comprometemos y colaboramos en la búsqueda de soluciones; si escuchamos de manera activa, atenta y paciente y somos capaces de solicitar aclaración cuando no entendamos algo; si pensamos en términos de las necesidades del otro...

Una comunicación libre de barreras, incrementa la comprensión y la colaboración entre las personas y aumenta el bienestar emocional de los grupos e individuos.

## Lectura 4. Siete *tips* de belleza

Pick, Susan, *et al.*, en *Planeando tu vida. Programa de educación sexual y para la vida dirigido a los adolescentes*, IMIFAP, Ariel escolar, Mexfam, México, 1996.

---

1. Identificar lo que se siente, lo que se piensa y lo que se quiere, es decir, reconocer lo que realmente se siente adentro.
2. Aceptar pensamientos, sentimientos y creencias. Una vez que se tiene claro lo que se siente, se piensa y se cree, es importante desarrollar la capacidad de aceptarlo. Estos sentimientos, creencias y pensamientos son nuestros. No tiene caso negar lo que se cree o se siente, ya que estos pensamientos y sentimientos van a dirigir en gran medida nuestra conducta. Están allí las creencias y no podemos ocultar los sentimientos; por lo tanto, lo mejor que podemos hacer es entenderlos y aceptarlos como parte nuestra.
3. Controlar los sentimientos que impidan la comunicación. Una vez que se identifican y aceptan los sentimientos, el siguiente objetivo es controlarlos, de tal manera que no se permita que el temor o la ansiedad hagan que no podamos expresar lo que queremos decir.
4. Buscar el momento y la situación oportuna para decir lo que se quiere decir. Recordar que el ser asertivo implica consideración a otros. Lo que en un momento puede ser visto como asertivo, en otro puede ser percibido como irrelevante o como agresivo. Así por ejemplo, decirle a nuestro papá que necesitamos dinero para libros en un momento en el que él está preocupado porque lo corrieron de su trabajo puede tomarse mal. Intentar hablarle a nuestra pareja sobre un problema personal requiere de esperar un momento en el que estén ambos tranquilos y a solas.
5. Ser específicos al expresar nuestros sentimientos, deseos o pensamientos y no interpretar los mensajes de los demás. Esto significa hablar de manera clara y directa, sin ideas vagas ni ambiguas. También es importante evitar actuar o responder por interpretación. Hablar directamente y sin interpretación evita confundir a quien nos oye. Asimismo, evita la creación de resentimientos surgidos por la interpretación. Por ejemplo, en vez de decir de manera sarcástica “qué bueno que soy importante en tu vida”, se puede ser más claro y directo al expresar: “me gustaría que me dijeras qué significo para ti”. En vez de interpretar diciendo: “lo que pasa es que no me comprendes”, preguntar “¿te hago entender?”. Expresar de forma clara y abierta los sentimientos, es el paso que más práctica requiere, ya que implica convertir en palabras lo que se siente y piensa. Lo primero que se tiene que hacer es usar la comunicación positiva usando la palabra “yo”: “yo quiero”, “yo necesito”, “yo creo”, “yo considero”. Al principio puede causar vergüenza, pero si se practica frente al espejo o con una persona de confianza se va facilitando.

6. Una vez aclarada la situación, y lo que se va a decir, es importante dar respuestas claras y concretas de manera rápida.
7. Una vez practicada esta parte, lo siguiente es comunicar lo que se entendió, esto se refiere a transmitirle a la otra persona si se apoya o no lo que está diciendo. Para esto es necesario ofrecer una respuesta que refleje si se entendió o no lo que se dijo. Si no se entendió, se deberá decir algo así como “yo no entendí, ¿me podrías volver a explicar?” Si se cree que se entendió, se recomienda confirmar lo que dijo la otra persona, diciendo algo así como “lo que quieres decir es que no estás de acuerdo conmigo”, “lo que me dices refleja que estás enojado”, “yo entiendo que estés triste”, “¿estás diciendo que sí vas a ir conmigo mañana a las diez de la mañana?”

**Es importante recordar el derecho que todos tenemos a decir “no”.**

Comunicarse asertivamente implica tomar en cuenta los siete factores mencionados.

¿Verdad que es bello poder comunicarse asertivamente?

*Preguntas generadoras*

1. ¿Considero que soy asertiva?
2. ¿Qué necesito fortalecer para ser asertiva?
3. ¿Qué aspectos he logrado desarrollar?

## Lectura 5. Características y propiedades de un grupo

Monroy, Anameli, *et al.*, en *Dinámica de grupos. Técnicas y tácticas*, Pax, México, 1994.

---

1. Didier Anzieu dice que las principales características de un grupo son las siguientes:
  - a) Está formado por personas, para que cada una perciba a todas las demás en forma individual y para que exista una relación social recíproca.
  - b) Es permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.
  - c) Posee intensidad en las relaciones afectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.
  - d) Existe solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.
  - e) Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
  - f) El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias.

Cartwright y Zander opinan que para que pueda hablarse de grupo es necesario que exista la reunión de dos o más personas y que dicho grupo posea o algunas de las siguientes características:

- a) Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
  - b) Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
  - c) Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como integrantes de éste.
  - d) Acepten las mismas normas.
  - e) Se inclinen por temas de interés común.
  - f) Construyan una red de papeles entrelazados.
  - g) Se identifiquen con un mismo modelo que rijan sus conductas y que exprese sus ideas.
  - h) El grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
  - i) Las metas que buscan alcanzar sean independientes.
  - j) Todos perciban al grupo como una unidad.
  - k) Actúen en forma similar respecto al ambiente.
2. Los autores Malcom y Knowels, a su vez, consideran 10 propiedades comunes a todos los grupos:

Para poder estudiar un grupo es necesario conocer esos factores, ya que estos pueden constituir una base que permita comprender las actitudes de las y los integrantes y, en general, al grupo como organismo.

- a) **Antecedentes.** Se refiere a ciertos factores que los grupos pueden tener o no tener, algunos componentes de dichos antecedentes son: el que un grupo se reúna por primera vez o que se haya reunido con anterioridad; la claridad que tengan las y los integrantes acerca de las finalidades del grupo o de alguna reunión; la clase de personas que componen al grupo, su experiencia, su papel, el tipo de jerarquía que prevalece, etc.

Para poder estudiar un grupo, es necesario conocer esos factores, ya que éstos pueden constituir una base que permita comprender las actitudes de los integrantes y, en general, al grupo como organismo.

- b) **Esquema o patrón de participación.** Esta propiedad está determinada por la dirección de las relaciones existentes dentro del grupo y por el grado de participación de las y los integrantes en los asuntos grupales. Las relaciones mencionadas pueden ser *unidireccionales*, es decir, de la autoridad hacia los demás integrantes; *bidireccionales*, cuando el jefe se dirige a los individuos del grupo y éstos a su vez se comunican con el jefe; o también *multidireccionales*, cuando todas las personas se comunican unas con otras.

Por otro lado, se considera que mientras mayor es la participación de los individuos hacia el logro de los objetivos comunes, hay un menor grado de resistencia a los cambios y, también, es mayor la productividad y la satisfacción personal.

- c) **Comunicación.** Es el proceso a través del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas; hace posible la comprensión no sólo entre individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etc.

La comunicación puede ser *verbal y no verbal*: la primera viene determinada con el uso del lenguaje oral o escrito, y es la que se utiliza con mayor frecuencia; la segunda se refiere al uso de cualquier otro recurso como posturas, silencios, gestos faciales, etc.

La comunicación de grupo se divide en *comunicación intergrupo*, cuando se establece entre dos o más grupos e intragrupo, que es la comunicación que prevalece entre las y los integrantes de un mismo grupo.

Los psicólogos sociales consideran a la comunicación como una transacción, la cual no puede establecerse si el receptor no participa en mayor o menor grado en ella, es decir, si no tiene una participación más o menos activa en la misma. Los especialistas en la materia han considerado que son cinco los elementos básicos de la comunicación, mismos que se explican a continuación:

- *Emisor*: se refiere a la persona que trasmite el mensaje.
- *Receptor*: es el sujeto al cual va dirigido el mensaje.
- *Mensaje*: comprende el contenido de la comunicación.

- *Código*: es el elemento referente al conjunto de símbolos utilizados para que el mensaje sea captado por el receptor.
- *Puesta en relieve y camuflaje*: se refiere a las decisiones que debe tomar el emisor antes de transmitir un mensaje; dichas decisiones se basan en la selección del contenido del mensaje así como el código a utilizar.

Un sistema de comunicación, para que sea completo, tiene que involucrar a todos los individuos que deben estar informados, ya que de otra manera, se saltan eslabones en la cadena. Un buen sistema debe permitir la comunicación en ambos sentidos, es decir, de los estatus altos a los más bajos, y viceversa (si no se da la comunicación de los status bajos a los altos pueden acumularse frustraciones y quejas, que al final, traen como consecuencia una disminución en la eficiencia).

Los ruidos que se pueden presentar en una comunicación (física, psíquica, etc.), interfieren y deforman el mensaje original y por lo mismo, producen *distorsión*. Esta última debe evitarse con el fin de que haya una verdadera comprensión del mensaje transmitido originalmente.

La comunicación es muy importante en la vida del grupo, su ausencia o un mal sistema comunicativo afectan la cohesión e integración del mismo.

- d) **Cohesión**. Esta propiedad ha sido definida por Sport (1975) como: “El campo total de fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en el grupo”.

Este campo total de fuerzas motivantes está determinado por diversos factores humanos tales como la estimación hacia otros integrantes del grupo, la admiración profesional, las perspectivas de aprendizaje, el sentido de proteccionismo y muchos otros más.

Esta cohesión puede manifestarse en una atmósfera agradable, en la cooperación, en la integración del grupo y, en general, en unas relaciones humanas más o menos satisfactorias.

La cohesión se refiere al grado de atracción que experimenta la persona hacia las y los demás integrantes del grupo y puede ser apreciada mediante la técnica de análisis conocida como test sociométrico.

- e) **Atmósfera**. Se refiere a la disposición de ánimo o sentimientos que se encuentran difundidos dentro del grupo. Afecta la espontaneidad de las y los integrantes ya que, generalmente, la conducta del individuo está más o menos determinada por la forma en que percibe la atmósfera. La atmósfera de un grupo se encuentra condicionada por factores internos y externos. Entre los primeros se incluyen la comunicación, los aspectos emocionales de las y los integrantes, el tipo de dirección, la propia estructura organizacional, etc. Entre los factores externos se pueden mencionar, entre otros, la imagen del grupo, las oportunidades de desarrollo y la aceptación de los grupos en la sociedad.

Como producto de todos estos factores, la atmósfera de un grupo puede ser cordial, tensa, libre, autoritaria, etc.

- f) **Normas.** Son las reglas que rigen la conducta de los individuos del grupo y que en conjunto forman lo que se denomina código. El objetivo de las normas es propiciar una estructura estable en pro del logro de los objetivos planeados.

Las normas pueden ser *implícitas y explícitas*. Las primeras son aquellas que son sobreentendidas, en virtud de su carácter tácito. Por ejemplo, un individuo dentro de un grupo de trabajo sabe que no debe ofender a los demás, lo cual no es necesario que se le comunique para que tenga conciencia de ello.

Las normas explícitas son aquellas que requieren de una instrucción previa para tener conocimiento de ellas, por ejemplo: la hora de entrada del trabajo, el usar corbata en horas de trabajo y otras.

Desde otro punto de vista y atendiendo al carácter de obligatoriedad, las normas pueden ser calificadas en formales e informales. Las primeras son las impuestas por la autoridad; las informales vienen dadas por las costumbres del grupo.

Múltiples ejemplos de las normas formales se pueden encontrar en las leyes que rigen la conducta de los ciudadanos de una nación. Dentro del segundo grupo podemos identificar las tradiciones y las costumbres propiamente dichas, tales como el horario de alimentos de los integrantes de una familia, el acudir a las citas religiosas, etc.

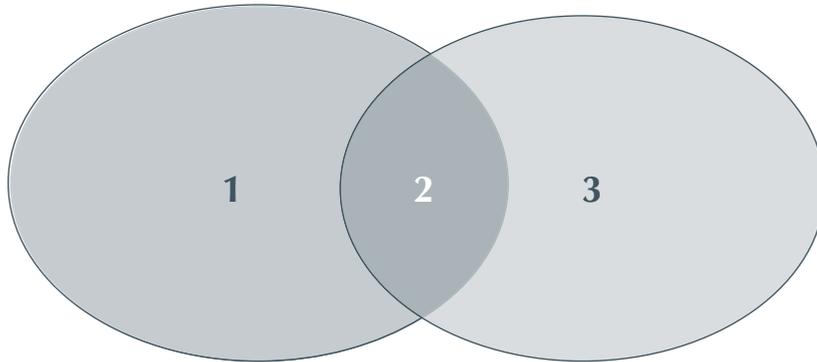
- g) **Patrón sociométrico.** Éste se puede definir como las relaciones de amistad o antipatía que existen entre los integrantes de todo el grupo. Tiene una gran influencia dentro de las actitudes grupales ya que afecta la atmósfera, la comunicación, etc.

El patrón sociométrico está íntimamente ligado con el grado de cohesión existente entre los integrantes de los grupos.

- h) **Estructura y organización.** Todo grupo tiene una estructura para su organización visible y otra para la invisible. La primera se refiere a la división del trabajo y a la ejecución de las tareas esenciales. La segunda es la referente a convenios no reglamentados o implícitos, basados en criterios tales como influencia, antigüedad, poder, habilidades y otros.

- i) **Procedimientos.** Son los medios utilizados para lograr los objetivos. Al hacer la selección de los procedimientos debe tomarse en cuenta cierta flexibilidad que permita actuar cuando se produzcan cambios imprevistos. Para ilustrar lo anterior daremos un ejemplo: en un grupo escolar cuyo objetivo fuese celebrar una fiesta de graduación, uno de los procedimientos a seguir podría ser la organización de rifas y colectas para la obtención de fondos que permitan llevar a cabo la celebración.

- j) **Metas.** Son los fines hacia los que se dirigen las actividades del grupo. Las metas deben estar relacionadas, en cierto grado, con las necesidades e intereses individuales para que éstas y las necesidades del grupo se satisfagan en forma razonable. Esta relación se representa como sigue (Beal, Bohlen y Raudabaugh):



El círculo de los intereses individuales 1) es mayor, ya que éstos, generalmente, son más variados; el círculo 3) representa los intereses grupales. El área 2) viene determinada por la superposición de los objetivos grupales e individuales, es decir, cuando los intereses individuales se satisfacen a través del grupo.

Las metas deben estar bien definidas y ser comunicadas a todos los miembros, con el fin de que éstos sepan a donde van. Por otro lado, dichas metas sirven como un sistema de referencia que permite medir los logros y progresos que el grupo ha alcanzado.

Las metas han sido clasificadas en: metas a corto, a mediano y a largo plazos. Estas últimas dan una dirección a las actividades grupales; las dos primeras deben ser compatibles con las metas a largo plazo. Los conceptos “mediano, corto y largo plazo” comprenden periodos completamente variables, dependiendo de criterios muy individuales. Sin embargo, para tener una visión más clara de dicha clasificación establecemos los siguientes lapsos de tiempo: metas a corto plazo hasta un año; metas a mediano plazo de uno a tres años; metas a largo plazo de tres años en adelante.

- k) **Papeles o roles.** Otra propiedad que se puede incluir en la clasificación dada, es la de que todos los miembros de un grupo desempeñan “roles” o funciones.

Lindgren define a los papeles de grupo como las pautas de acción que indican el rango que se ocupa y el rango de acción. Ralph Lintos, a su vez, los define en función de las acciones que el

individuo realiza para validar la ocupación de un rango, y R. Miller dice que los roles tienen cierto efecto normativo en la conducta social. Los roles determinan la conducta, según el rango que ocupa la persona.

Berlo subraya que rol es el nombre que se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social. Los nombres que se utilizan se refieren, al mismo tiempo, a un conjunto de conductas en la familia, y también, a la posición que ocupan estas conductas en la familia. El padre desempeña muchas conductas: gana el sustento para la familia, impone disciplina a sus hijos, pone fin a disputas familiares, etc.

Si consideramos a un sistema social como un espacio, cada rol ocupa cierta posición dentro de ese espacio y está relacionado, en forma específica, con todas las demás posiciones dentro de él. Existe cierta relación entre la estructura de la personalidad del individuo y los papeles de acción que los integrantes de un grupo pueden aprender y desempeñar. Para la buena formación de un grupo, es necesario que existan definiciones más formales, o sea, que existan roles definidos.

Los roles son estructuras impuestas a la conducta. Se puede considerar a las conductas de rol desde distintos puntos de vista. Todos ellos pueden ser apropiados a una determinada situación. Para analizar las conductas de rol se necesitan tres enfoques:

- 1° **Prescripción de rol:** exposición formal y explícita de lo que deben ser las conductas desempeñadas por las personas dentro de un determinado rol.
- 2° **Descripción de rol:** información de las conductas que son realmente desempeñadas por las personas dentro de un determinado rol.
- 3° **Expectativas de rol:** imágenes que se forma la gente sobre las conductas ejecutadas en un determinado rol.

## CLASIFICACIÓN DE LOS ROLES DE MIEMBRO

El análisis siguiente de los roles funcionales de los miembros, fue elaborado en relación con el primer laboratorio de Adiestramiento en Desarrollo de Grupo en 1947. Los roles se clasifican en tres categorías amplias:

### A. Roles para la tarea del grupo

Su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común y con la solución de éste.

Los roles se identifican en relación con las funciones de facilitación y coordinación de las actividades para la solución de problemas del grupo. Cada miembro puede desempeñar más de un rol en cualquier intervención o gran cantidad de roles en intervenciones sucesivas. Algunos o todos estos roles pueden ser desempeñados tanto por el “líder” del grupo, como por los diferentes miembros, estos roles son:

- a) **El iniciador-contribuyente.** Es quien sugiere o propone al grupo nuevas ideas o una forma diferente de ver el objetivo o el problema del grupo.
- b) **El inquiridor de información.** Es la persona que pregunta para aclarar las sugerencias hechas, en términos de su adecuación a los hechos, para obtener información autorizada y hechos pertinentes al problema que se discute.
- c) **El inquiridor de opiniones.** Es quien elabora preguntas para poder aclarar los valores que conciernen a lo que el grupo está realizando.
- d) **El informante.** Ofrece hechos o generalizaciones “autorizadas” o relaciona en forma adecuada su propia experiencia con el problema del grupo.
- e) **El opinante.** Expresa oportunamente su creencia u opinión relativa a una sugerencia o sugerencias alternativas.
- f) **El elaborador.** Explica las sugerencias en términos de ejemplo o significados ya desarrollados.
- g) **El coordinador.** Muestra o clarifica la relación entre las diferentes ideas y sugerencias.
- h) **El orientador.** Define la posición del grupo con respecto a sus objetivos.
- i) **El crítico-evaluador.** Supedita las relaciones del grupo a alguna norma o serie de normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada.
- j) **El dinamizador.** Intenta estimular al grupo a la acción o a la decisión.
- k) **El técnico de procedimientos.** Acelera el movimiento del grupo realizando tareas de rutina.
- l) **El registrador.** Anota las sugerencias (“memorias” del grupo); lleva un registro de las decisiones y del resultado de las discusiones del grupo.

#### *B. Roles de constitución y mantenimiento del grupo*

Su objetivo es alterar o mantener la forma de trabajo del grupo, fortalecer, regular y perpetuar al grupo en tanto es grupo. Una contribución dada puede involucrar varios roles y un miembro líder puede desempeñar roles diversos en contribuciones sucesivas.

- a) **El estimulador.** Elogia, está de acuerdo y acepta la contribución de los otros. Expresa comprensión y aceptación de otros puntos de vista.
- b) **El conciliador.** Intenta conciliar desacuerdos; mitiga la tensión en situaciones de conflicto.
- c) **El trascendente.** Opera desde dentro de un conflicto en el que su idea u oposición está involucrada.
- d) **El guardagujas.** Intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de otros.
- e) **El legislador o yo ideal.** Expresa normas e intenta aplicarlas en el funcionamiento, o en la evaluación de la calidad del proceso del grupo.
- f) **El observador de grupo y comentarista.** Lleva registros de diferentes aspectos del grupo.
- g) **El seguidor.** Sigue el movimiento del grupo en forma más o menos pasiva, aceptando el lugar de audiencia en la discusión y la decisión del grupo.

### C. Roles individuales

Su propósito es algún objetivo individual que no es relevante ni a la tarea del grupo ni al funcionamiento del grupo como tal.

- a) **El agresor.** Puede operar de muchas maneras, disminuyendo el status, atacando al grupo, burlándose agresivamente, etc.
- b) **El obstructor.** Tiende a ser negativo y tericamente resistente.
- c) **Buscador de reconocimiento.** Trabaja de diferentes maneras, ya sea vanagloriándose o exhibiéndose para llamar la atención
- d) **El confesante.** Usa la oportunidad que proporciona el ambiente de grupo para expresar sus sentimientos e ideologías, sin interés para el grupo.
- e) **Mundano.** Hace alarde de su falta de compromiso en los procesos del grupo, en forma de cinismo e indiferencia.
- f) **Dominador.** Trata de hacer sentir su autoridad o superioridad, manipulando al grupo o a algunos de sus miembros.

- g) **Buscador de ayuda.** Intenta despertar respuestas de simpatía de otros miembros o de todo el grupo, ya sea a través de expresiones de inseguridad, confusión personal o desprecio de sí mismo, sin poseer una razón para ello.
- h) **Defensor de intereses especiales.** Generalmente oculta sus propios prejuicios en el estereotipo que llena mejor su necesidad personal.

Existen otros tipos de roles dados por diversos autores, los cuales complementan los anteriores.

- **El francotirador.** Es el miembro del grupo que está tratando de buscar el error de otro miembro de grupo, para satisfacer una necesidad propia.
- **El miembro silencioso.** Es aquel que permanece callado la mayor parte del tiempo.
- **El monopolizador.** Suele ser una persona con gran necesidad de categoría y, con frecuencia es básicamente insegura a pesar de su actitud exterior.

## Lectura 6. Poder y género

Saldaña, Claudia P., “La unión hace el poder”, en *Serie hacia la equidad*, núm 5, Unión Mundial para la Naturaleza / Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, INMUJERES, México, 2002.

---

A continuación, presentaremos un análisis básico de las relaciones de poder entre los géneros, para acercarnos a la definición que la perspectiva de Género en Desarrollo (GED) propone sobre el poder. Al mismo tiempo, esta unidad aborda el “empoderamiento” y la “participación” como procesos fundamentales en esta perspectiva.

### Relaciones de poder

Es importante que iniciemos el análisis del tema de las relaciones de poder entre los géneros a partir de la afirmación de que es necesaria la reflexión crítica sobre el poder y su ejecución en los proyectos de desarrollo, si éstos quieren ser orientados hacia el desarrollo sostenible con análisis de género.

El enfoque de género es más que una introducción mecánica de elementos teóricos en los proyectos de desarrollo. Tiene relación con la vida misma, con las formas en que mujeres y hombres se relacionan entre sí y con su entorno; cómo lo modifican y cómo lo transforman.

El enfoque de género tiene que ver con las relaciones de poder.

Es parte del reconocimiento de que hombres y mujeres son socializados y socializadas de manera diferente y, por lo tanto, se les enseña y moldea para asumir funciones diferentes en la sociedad. Por ejemplo: los hombres aprenden más que todo a ser agresivos y competitivos y las mujeres desde niñas aprenden, asumen e incorporan la idea de que son seres inferiores, que se expresa entre otras formas, en sumisión, pasividad y dependencia.

Podemos decir que estas relaciones constituyen el sistema de géneros, que se aprende muy temprano en la vida. Nuestra primera identidad y reconocimiento de lo que somos es una conciencia de género, asociada con la visión básica de que en el mundo los humanos somos mujeres u hombres. Esta primera visión incluye la idea de que hay diferencias y desigualdades entre los seres humanos, hay quienes pueden, tienen, y hacen, y quienes no tienen, no pueden y hacen para otros. Una de las primeras cosas que aprendemos es qué significa ser mujeres u hombres; y este aprendizaje lo hacemos no sólo intelectualmente, sino sobre todo afectivamente y de manera inconsciente.

La sociedad es patriarcal. Esto significa que el mundo se estructura económica y socialmente a partir de relaciones desiguales, en las que el género masculino domina al género femenino. La sociedad actual se ha conformado a partir de relaciones desiguales y opresivas.

El poder es una característica de la condición genérica masculina, es un atributo genérico de los hombres, ellos aprenden desde muy temprana edad a ser dominantes y controladores, porque se les atribuye poder y lo ejercen. El ejercicio del poder a través del dominio y el control les permite decidir los deberes de los otros y las otras y sus obligaciones.

Los hombres concentran el poder en la sociedad patriarcal

De esta manera, en muchos ámbitos de la vida, los hombres deciden aspectos esenciales de la vida de las mujeres. El ejercicio de poder masculino hace que los hombres aprendan a ser agresivos y competitivos y las mujeres aprendan a ser discriminadas. En estos procesos de socialización las mujeres no escapan del aprendizaje del poder patriarcal. Las formas en que éste se ejerce, por ser el único modelo existente, son adoptadas por las mujeres y reproducidas en las relaciones que establecen con personas que tienen igual o menor poder: otras mujeres, niños y niñas.

El menor poder dentro del género femenino, puede estar definido por la diferencia de edad, etnia, nivel económico, nivel educativo, entre otros. La violencia, en cualquiera de sus manifestaciones, también está presente en estas relaciones intragenéricas, como mecanismo de dominio y control.

Al nacer, los hombres son potencialmente poseedores de bienes y ejecutores de poder: sobre la base de esta autoafirmación de existencia, los hombres ejercen sus poderes: los del dominio y los del control. Estos poderes permiten decidir, desde la condición masculina, los deberes de las y los otros y sus obligaciones y les permite ejercer control de los otros seres humanos.

De esta manera, en muchos ámbitos de la vida los hombres deciden aspectos esenciales de la vida de las mujeres. Los hombres aprenden desde muy temprana edad a ser dominantes y controladores, porque se les atribuye poder y ellos lo ejercen. Como contraparte a las mujeres, se les enseña su papel de controladas, dominadas. El ejercicio del poder masculino puede expresarse en conductas violentas, tales como: violencia psicológica (agresión emocional, desprecios hacia las mujeres y hacia las y los niños, ancianos u otros hombres concebidos como inferiores), la violencia sexual, la violencia física, la violencia patrimonial (que es fundamentalmente económica, de apropiación de riqueza, de medios de producción). En este proceso de ejercicio del poder, los hombres aprenden a discriminar a las mujeres y a otros hombres y las mujeres aprenden a ser discriminadas.

La socialización de género de los hombres significa aprender y ejercer el poder en todos los ámbitos como un hecho. Esta interiorización del poder masculino les hace concebirlo como un instrumento para dominar,

controlar, reprimir, subordinar a las demás personas. Para lograr mantener este poder, la violencia en todas sus dimensiones es uno de los mecanismos útiles y necesarios. El enfoque de género, por tanto, parte del reconocimiento de las relaciones de poder en situaciones culturales e históricas concretas.

Ante esta visión y práctica patriarcal del poder, surge la necesidad de construir, “nuevos poderes”. El poder que se ejerce para oprimir y subordinar puede transformarse en un poder que se base en relaciones sociales más democráticas; un poder utilizado para empoderar y que se traduzca en relaciones más equitativas.

## Relaciones de poder y Género en Desarrollo (GED)

El enfoque GED nos ayuda a construir relaciones equitativas

El concepto del poder ha sido definido por diferentes perspectivas, las cuales presentan ventajas y limitaciones. Para los objetivos de este Módulo, vamos a definir el poder desde la perspectiva de Género en Desarrollo (GED). El enfoque GED concreta su atención en la interpretación de cómo son las relaciones que han sido constituidas a través de la interacción social, que son valoradas socialmente.

Las relaciones de poder están presentes en todos los ámbitos de la vida de los seres humanos, por tanto podemos ver sus expresiones en el ámbito doméstico y familiar, en los procesos productivos de las localidades, en las instituciones sociales como la escuela, la religión y los medios de comunicación, en los grupos organizados de las comunidades y también en los proyectos de desarrollo.

Distinguiremos dos formas de relaciones en términos del ejercicio del poder:

Relaciones inequitativas:	Relaciones equitativas:
Están presentes cuando unos(as) ejercen mecanismos de control (manipulación, coerción e influencia por sistemas de creencias) con éxito sobre otros(as).	Existen cuando hay la capacidad y la libertad de identificar, priorizar y satisfacer las necesidades prácticas e intereses estratégicos de hombres y mujeres.

Desde el enfoque GED, el análisis de las relaciones de poder se hacen con el propósito de establecer cuáles son las estrategias que deben ser utilizadas para obtener el acceso y el control de los recursos políticos, económicos y productivos, así como el empleo del tiempo y el acceso a los beneficios de las familias y las comunidades.

Entendemos acceso a los recursos como la oportunidad de usar o participar en algo, y control de los recursos como la habilidad de definir su uso y hacer valer su decisión sobre otros y otras.<sup>1</sup>

Por ejemplo, una mujer puede tener acceso a los ingresos económicos, porque trabaja en la producción agrícola o pecuaria, pero no el control de cómo gastarlos.

La distinción entre estos dos términos es fundamental para entender las condiciones que se están promoviendo con el accionar de los proyectos en las comunidades, al considerar el posible impacto que las actividades productivas tienen en las relaciones de género, dentro de los grupos domésticos.

La aplicación de la perspectiva GED requiere del compromiso de las personas y del colectivo del proyecto a crear oportunidades para que las mujeres se empoderen, a partir de la valoración de las formas en que se dan las relaciones de poder, (si estas son equitativas o inequitativas) para así poder transformarlas.

Existen dificultades prácticas para abordar el tema poder.

A pesar de esta posición, se presentan aún problemas en la aplicación de la perspectiva GED para conocer, estimar y valorar las relaciones de poder existentes entre los géneros y establecer, con base en ese conocimiento, los criterios que permitan potenciar las estrategias exitosas para la participación y el control de los recursos por parte de las mujeres, tarea vital si consideramos que cambiar la naturaleza de estas relaciones es el objetivo de esta perspectiva.

Las relaciones de poder son entonces, uno de los ejes de mayor importancia que se hace necesario abordar para cambiar el quehacer en los proyectos de desarrollo. Incorporar el análisis de género implica necesariamente examinar las relaciones de poder.

Algunas organizaciones de desarrollo consideran que aplican GED, sin embargo, no han establecido la vinculación con el objetivo principal de este enfoque de género como requerimiento formal en los proyectos y no como un reto que debería incorporar el compromiso personal y de la organización.

Por otra parte, las experiencias ponen de manifiesto que los proyectos de desarrollo se caracterizan por la verticalidad en las relaciones de sus integrantes, y por la existencia de jerarquías en su mayoría masculinas. En estos espacios se expresa en algunas ocasiones, el temor o el rechazo hacia el liderazgo femenino por parte de las jerarquías masculinas.<sup>2</sup>

Surge entonces la necesidad de profundizar en las formas en que se instaura el poder y en los mecanismos utilizados para su ejercicio.

<sup>1</sup> Conceptos que se presentan en el módulo 9. "Develando el género", en *Serie hacia la equidad*.

<sup>2</sup> Mayor desarrollo en el módulo 7: "Candil de la calle... luz en la casa", en *Serie hacia la equidad*.

## Brechas de género y discriminación de género

El análisis de las relaciones de poder en una comunidad, en una organización o en un proyecto debe ocuparse de establecer en un primer momento, cuáles son las diferencias que existen entre hombres y mujeres, en términos de la posición y condición que ambos ocupan en las actividades que se desarrollan en el proyecto, en los grupos domésticos y en la comunidad en general.

Estas diferencias son denominadas brechas de género y se definen como las condiciones desiguales que hay entre hombres y mujeres en el acceso a los recursos y servicios de desarrollo, como salud, educación, tierra, crédito, vivienda, asistencia técnica, información entre otros.

Las brechas de género evidencian la posición subordinada de las mujeres en la sociedad.

Estas brechas podrían identificarse con facilidad a partir del análisis de los datos sobre los recursos y servicios presentes en las diferentes comunidades en donde trabaja el proyecto, según beneficie a mujeres o a hombres. La dificultad para identificarla está en la carencia de estadísticas e iniciadores desagregados por sexo. Esta limitación puede ser superada mediante diagnósticos participativos con enfoque de género, cuya propuesta metodológica se desarrolla en el Módulo 2 y en el Módulo 6 que trabaja directamente en el proceso para construir indicadores de equidad de género, ambos de la *Serie hacia la equidad*.<sup>3</sup>

Las brechas de género son la evidencia de la discriminación de las mujeres, establecida por las relaciones de subordinación y marginación en la sociedad, la cual impide disfrutar, en igualdad de oportunidades con los hombres, de los recursos y servicios del desarrollo. Por tanto, procurar contar con esa evidencia es un requerimiento básico para la implementación del enfoque de género.

Si consideramos que las metas del desarrollo humano deben orientarse hacia la creación de oportunidades para todas las personas de distintas edades, sexos, etnia u otra condición social que haya generado discriminación, entonces debemos proporcionar la transformación de los mecanismos del ejercicio del poder entre los géneros. Esta transformación demanda que las mujeres potencien capacidades para la negociación y toma de decisiones y que le permitan establecer relaciones equitativas con los hombres y con las otras mujeres.

## Empoderamiento

El empoderamiento es un proceso de cambio en el que las mujeres van aumentando su acceso al poder y que tiene como consecuencia la transformación de las relaciones desiguales de poder entre los géneros e intragéneras.

<sup>3</sup> Módulo 2: “Quien busca encuentra” y Módulo 6: “Ojos que ven... corazones que sienten”, en *Serie hacia la equidad*.

Podemos llamar empoderamiento al desafío de las relaciones de poder existentes, así como al proceso para obtener mayor control sobre las fuentes de poder. Se manifiesta como una redistribución del poder entre los géneros.

La meta del empoderamiento de las mujeres es transformar la ideología patriarcal y las estructuras e instituciones que refuerzan y perpetúan la discriminación de género, utilizando mecanismos como la capacitación para lograr el acceso y el control de la información y de los recursos materiales, entre otros.

Entendido de esta manera, el proceso de empoderamiento, extiende su campo de acción a todas las instituciones, estructuras y fuentes de poder relevantes, dentro de las cuales podremos ubicar, sin lugar a dudas a los proyectos de desarrollo. El proceso de empoderamiento de las mujeres nos debe llevar a cuestionar las relaciones patriarcales que se dan en estos proyectos.

Es indispensable poner de manifiesto que el empoderamiento de las mujeres es un proceso por la equidad que también libera a los hombres. Contribuye a reducir el obstáculo del machismo. Los hombres pueden liberarse de los roles de opresión y de explotación, así como de los estereotipos de género que limitan el desarrollo personal de hombres y mujeres.

El empoderamiento de las mujeres es un asunto de género y no simplemente un asunto de mujeres.

De este reconocimiento surge la necesidad de asumir el proceso con las mujeres y también con los hombres.

Hasta el momento, esta forma de entender el trabajo con perspectiva de género no ha sido muy difundida, por lo que es poco frecuente que la encontremos en los diseños de proyectos, y en consecuencia, tampoco en los programas y actividades que estos desarrollan.

### **Empoderamiento y participación**

Al igual que el empoderamiento, como proceso de deconstrucción de las relaciones de poder entre los géneros, la participación debe ser considerada como un tema crucial para el desarrollo.

La **participación** es un proceso social por medio del cual los distintos actores de la población, en función de los intereses propios (clase, grupo, género, entre otros), intervienen directamente y por medio de sus representantes en la marcha de los distintos aspectos de la vida colectiva.

La participación es una condición necesaria de la ciudadanía, puesto que una persona se considera ciudadana(no) cuando tiene la potestad de influir en los procesos que afectan de manera directa o indirecta su propio destino.

## Participar para decidir nuestro futuro

La información es un elemento fundamental para que los actores sociales defiendan con mayor eficacia su derecho a participar de una manera favorable a sus intereses y necesidades.

Dentro de un proceso de participación, un elemento central lo constituyen los mecanismos de toma de decisiones, por lo que no es suficiente estar integrado o integrada en procesos colectivos, sino ser sujetos o sujetas que toman decisiones que tienen la posibilidad de transformar los hechos concretos.

La gestión es interpretada como el nivel más alto de participación, supone que los actores sociales poseen competencias y los recursos para la conducta de procesos y actividades. Las actividades que buscan el **empoderamiento** y la **participación** de las poblaciones con las cuales trabajamos son fundamentales para promover la perspectiva de género en el desarrollo y el compromiso del trabajo por la equidad. Ambos términos los escuchamos frecuentemente en el discurso de las agencias de desarrollo y, con frecuencia, son mal comprendidos y utilizados.

Se dice normalmente que la participación en el desarrollo significa que las personas se involucren totalmente en los programas y proyectos sin distinción de género, edad, etnia o capacidad. Sin embargo, muchas veces damos por sentado que las personas participan, aunque en la práctica su aporte y experiencia sea marginal, subvalorada o ignorada.

## Están las mujeres participando en nuestros proyectos

Para las mujeres es común pasar circunstancias de subestimación de su experiencia y capacidad de decidir, muchas veces se asume que están de acuerdo y sus puntos de vista no son tomados en cuenta.

En la mayoría de nuestros países, una de las brechas de género es la no participación de las mujeres, en los procesos de toma de decisiones relacionadas con sus vidas y su comunidad. Esta realidad es obvia y visible: son pocas las mujeres que se encuentran en la coordinación o dirección de las organizaciones comunales, en los consejos municipales, en las organizaciones y en los proyectos de desarrollo.

La participación de las mujeres implica el involucramiento activo de ellas junto con los hombres en el planteamiento y ejecución del desarrollo de las familias, las comunidades y la sociedad.

La participación de las mujeres en un proyecto debe expresarse en el proceso de identificación de necesidades, en la formulación de los problemas (incluyendo los de las mujeres), en la formulación de los objetivos, en la programación de las actividades, en la administración de los recursos. Esto comprende las etapas de diseño, implementación, monitoreo y evaluación del proyecto.

La participación real de las mujeres en el desarrollo significa tener la oportunidad de expresar sus puntos de vista y de tomar las decisiones que afectan sus vidas. Significa que sus necesidades e intereses deben ser contemplados en la definición de los objetivos de los proyectos y ser tomadas en cuenta cuando se evalúa el impacto de las acciones desarrolladas por los proyectos.

Uno de los aspectos más importantes que hay que enfatizar sobre el empoderamiento es que nadie puede empoderar a otro u otra. El verdadero empoderamiento es logrado por las mismas personas involucradas, mediante su genuina participación en los procesos que definen sus oportunidades de vida y, sobre todo, en un proceso democratizante en donde el logro de relaciones equitativas entre los géneros sea una prioridad.

Hay una gran cantidad de mecanismos para lograr la participación de mujeres y hombres. Algunos de ellos varían por el estilo y los procedimientos que siguen los proyectos de desarrollo. Por ejemplo, en algunos programas, los métodos llamados “participativos” para reclutar beneficiarios, con cierta frecuencia y de manera inadvertida para sus responsables, discriminan o excluyen a las mujeres.

La posibilidad de las mujeres de involucrarse en procesos participativos requiere ciertas condiciones en los modos en que se realiza una consulta. Ésta se relaciona no sólo con problemas logísticos, como los horarios de las reuniones, el cuidado de los niños, sino también incluye problemas de fondo, relacionados con la forma en que se ha modelado la identidad femenina en la sociedad patriarcal. Nos referimos, por ejemplo, al manejo de los espacios públicos, la capacidad de expresarse en público, la práctica de la lectura y la escritura, y la independencia.

Se hace necesario entonces repensar lo que significa la participación, a partir de nuestra experiencia en la práctica, profundizar en cómo entendemos esa participación y cómo la promovemos en nuestro quehacer cotidiano, en función de los roles de las personas, mujeres y hombres involucradas en los proyectos, y de las relaciones que establecen entre ellas y con nosotras(os).

La participación promueve el fortalecimiento personal y colectivo, debido a dos razones fundamentales:

- Porque mujeres y hombres, al reconocer y apropiarse de su realidad, adquieren un compromiso más auténtico con lo que hacen; entonces podrán decidir y aportar ideas con más facilidad y propiedad.
- Porque las mujeres y los hombres participantes serán tomados en cuenta como sujetos con capacidad de actuar y no como simples “objetivos” del proyecto.

Lo que se busca con esta concepción alternativa de la participación, es que las personas desarrollen su visión del presente y del futuro, su perspectiva para analizar los problemas cotidianos, su autoestima y el compromiso que pueda asegurar un esfuerzo comunitario, sostenido y responsable, en el proyecto y más allá de éste.

## Lectura 7: El conflicto

En *Transformando los conflictos. Propuesta de taller para las coordinaciones territoriales de seguridad pública y procuración de justicia*, documento inédito, México, enero 2004.

---

### 1. CONFLICTO

El conflicto es una relación entre dos o más partes interdependientes, que tienen o piensan que tienen, metas incompatibles. El conflicto involucra dos elementos fundamentales:

- El comportamiento. La forma de relacionarse.
- Las metas. Lo que se quiere alcanzar.

#### 1.1 LAS FUENTES DEL CONFLICTO

- Intereses:** son todo aquello que motiva a las partes a negociar. Obedecen a inquietudes, deseos, esperanzas y temores; responden a las preguntas ¿por qué? y ¿para qué?, facilitan la solución creativa de los problemas, además de ayudar a idear soluciones que satisfacen a ambas partes.
- Posiciones:** las posiciones generalmente se asumen de manera opuesta, responden a la pregunta qué, dificultan el proceso de negociación e inhiben la capacidad de comprender el problema. Cada parte busca “ganar” logrando un acuerdo que refleje más su posición inicial. El problema básico no radica en las posiciones conflictivas, sino el conflicto entre los deseos, inquietudes y temores de cada una de las partes.
- Necesidades:** son aquellos satisfactores o condiciones que las partes requieren, sea en su situación material o subjetiva y que están presentes más allá de su posible solución o cumplimiento.

#### 1.2 TIPOS DE CONFLICTO

- Intereses.** Lo que se quiere.

Medios para resolver necesidades u obtener satisfactores que deseamos.

- Recursos
- Poder
- Reconocimiento

- Inclusión y representación
- Mejorar posiciones
- Oportunidad de desarrollo
- Seguridad personal y patrimonial
- Necesidad de cambio

b) **Valores.** En lo que creemos.

Sistema simbólico compartido que sirve de criterio para las alternativas de orientación y motiva conductas, actitudes y acciones.

- Creencias básicas
- Dilemas éticos
- Cultura
- Religión
- Tradiciones
- Identidad personal
- Posiciones ideológicas
- Valorizaciones
- Moral

c) **Derechos.** Nuestros derechos.

Se dan en torno a la aplicación, interpretación o planteamiento de modificación sobre:

- Leyes
- Normas
- Reglas
- Ordenamientos jurídicos
- Convenios
- Acuerdos

### 1.3 ETAPAS DEL CONFLICTO

- a) **Preconflicto.** Se refiere a la gestación y toma de conciencia de las condiciones objetivas para que se exprese un conflicto social. Se le denomina también conflicto latente.
- b) **Confrontación.** Hay un reconocimiento de metas incompatibles, es decir de intereses opuestos, de tal manera que la acción de una de las partes obstaculiza la actuación de la otra en términos de los objetivos que se ha propuesto, las acciones previstas y los resultados esperados. Se da la persecu-

ción de metas, que involucra el examen de los métodos que emplean las partes para alcanzarlas. Los métodos pueden ser muy diversos, es necesario identificarlos para optimizar nuestra participación. Estos pueden ser: la persuasión, la recompensa y la coerción.

- c) **Escalamiento.** Es el aumento de las conductas conflictivas; en la medida en que prevalece la opción de la coerción para disminuir el conflicto, aumentará la conducta conflictiva, y de existir violencia, también aumentará. Para este enfoque, una tarea fundamental es evitar el escalamiento de un conflicto, ya que conlleva mayores sufrimientos.
- d) **Crisis.** En esta etapa es mucho más difícil intervenir, pero no imposible, hay que tomar una estrategia: retirarse, reaccionar, adaptarse, apoyar o intervenir. El conflicto es abierto.
- e) **Desescalamiento.** Reducción de conductas conflictivas porque se ha estancado o detenido, esta reducción se da por varios factores: las respuestas del otro, cuestiones de litigio, avance en función de las metas.
- f) **Resultado.** Un conflicto termina en un resultado, éste puede ser:
  - Acuerdo, cada una de las partes gana
  - Retirada, repliegue, retiro de las demandas
  - Imposición, ganar-perder
  - Conversión, aceptar la meta del otro
- g) **Postconflicto, preconflicto.** Todos los conflictos concluyen, pero el fin de uno, puede ser el inicio de otro, considerando que hay consecuencias no previstas o que el cumplimiento del resultado no fue el esperado.

## 2. ESTILOS DE ENFRENTAR EL CONFLICTO

Los estilos de enfrentar el conflicto están determinados por tres componentes:

- **El contexto:** es la explicación que da, cada una de las partes, sobre el marco estructural del conflicto.
- **La actitud:** es la interpretación, posición ideológica, sentimiento, etc.
- **La conducta:** son las acciones y omisiones que hace cada una de las partes.

### *Estilos de enfrentamiento*

- a) **Competir:** Las personas se preocupan sólo o principalmente por el logro de sus objetivos y metas, sin importarles los demás, su actitud es retadora y se conducen de manera dominante durante el conflicto.

**YO GANO, LOS DEMÁS PIERDEN**

- b) **Evitar:** las personas expresan muy poca preocupación por alcanzar los objetivos y metas propias o ajenas. Su actitud es temerosa y se conducen con apatía durante el conflicto.

#### TODOS PIERDEN

- c) **Acomodar:** las personas tienen muy poca preocupación por alcanzar sus objetivos y metas, pero gran interés en el logro de las ajenas. Su actitud es de adhesión y se conducen complacientemente durante el conflicto.

#### GANAR A TRAVÉS DE LOS DEMÁS

- d) **Convenir/Negociar:** Las personas tratan de conciliar sus objetivos y metas con las ajenas. Su actitud es concertadora y se conducen buscando el acuerdo mutuo.

#### NADIE PIERDE TODO, TODOS GANAN ALGO

- e) **Colaborar:** Las personas se preocupan por alcanzar los objetivos y metas propias y ajenas. Su actitud es propositiva y se conducen cooperativamente durante el conflicto.

#### TODOS GANAMOS

### 2.1. ETAPAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- a) *Enfrentar el problema*

El primer paso para la solución de un problema siempre es el detectarlo y aceptarlo como tal. La primera condición es fácil de alcanzar; cualquiera puede percibir, salvo en casos contados, que algo anda mal en las relaciones del grupo, especialmente cuando se producen hechos de obvio antagonismo o agresiones verbales o físicas.

Aceptar que el problema es importante y que merece ser resuelto suele ser más difícil, ya que no siempre las partes están de acuerdo sobre la relevancia del conflicto: quien agrede o discrimina a otros se excusa a menudo minimizando sus actos, mientras que la víctima tiende a ceder ante las ofensas recibidas.

En esta primera etapa, entonces, deberá explorarse profundamente **la percepción personal** que cada parte tiene del problema, definiéndolo con total claridad hasta alcanzar mayor claridad, respecto de su importancia.

Es evidente que esto deberá hacerse a través de la conversación y por eso es vital que se pongan en juego las mejores aptitudes comunicacionales:

- Respeto por los puntos de vista ajenos, aunque no se coincida con ellos
- Tolerancia y ayuda para con las personas del grupo que tengan dificultades al expresarse
- Paciencia y buena voluntad para escuchar a los otros

Ciertas actitudes personales son necesarias, además de las anteriores:

- **Autocontrol.** No dejarse llevar por la ira ante opiniones que son adversas.
- **Confianza.** Presumir siempre la honestidad y la sinceridad en los otros.
- **Honestidad.** Decir siempre la verdad y ser sinceros al expresar opiniones.
- **Humildad.** Admitir desde el principio que jamás podremos tener toda la razón.

El **espíritu de grupo** debe prevalecer en esta etapa, y en general durante todo el proceso de resolución de un conflicto, en la convicción de que debe hallarse una solución para beneficio de todos. Es conveniente que cada tanto se refuerce este concepto recordado que el bien común está por encima del bien individual; que el problema es de todos, no sólo de las partes, y que más allá de las necesidades de los antagonistas hay una clase que reclama un acuerdo como condición indispensable para reestablecer la armonía.

*b) Definir las posiciones e intereses*

En todo conflicto son más importantes los intereses que las posiciones, y sólo cuando consideramos a aquellos como primordiales es que comienza a ser posible una solución.

Para mostrar la importancia de este punto, imaginemos que un hombre tiene actitudes antagónicas hacia su pareja porque ésta ha preferido salir durante el fin de semana con sus amigas. Luego de definir el problema, encontraremos que lo que en realidad tiene molesto a este hombre es que se siente celoso, de manera que la solución no pasará simplemente por hacer que el hombre dedique un fin de semana para estar con él, para igualar las cosas. Claramente se ve que esta posición puede bien sacrificarse si se consigue resolver el interés con una propuesta más amplia, lo cual será, sin duda, muy aceptable para todas las partes.

Si sólo se tratase de resolver la posición, el resultado sería una interminable serie de explicaciones, excusas y acusaciones (“tú me dijiste...”; “yo creía que...”; “me habías prometido...”; etcétera). Centrándose sobre el interés, en cambio, las partes podrán reformular su relación interpersonal, comprendiendo de cada uno, los sentimientos, y definir actos en mutuo beneficio, lo que ya constituye la siguiente etapa del proceso de resolución del conflicto.

c) *Idear Soluciones Equitativas*

El punto fundamental luego de definir el problema y concentrarse en descubrir los intereses reales que hay detrás, consiste en idear una solución de fondo que contemple las necesidades y ambiciones de todos los involucrados.

La condición previa siempre será que las partes estén prevenidas que no habrán de tener todo lo que piden, pero que tampoco habrán de salir con las manos vacías.

Por último, habrá de hacerse especial hincapié en que ninguna de las partes “pierde” con la solución propuesta, porque aún cuando hayan resignado alguna de sus pretensiones, la solución elimina el conflicto, lo cual ya implica un beneficio importante. Una pelea que termina con una de las partes alegre y la otra cabizbaja no ha sido resuelta.

d) *Perseverar cooperativamente para que la solución se alcance*

Por cierto, con sólo proponer una solución y lograr que ambas partes la acepten no se resuelve nada. Es necesario que el acuerdo se prolongue en el tiempo y que dé origen a una nueva relación y a nuevos comportamientos. Es misión de la clase entera, actuando cooperativamente, el asegurarse que esto sea así.

Cada conflicto, si se le encara de esta manera, dará origen a alianzas y amistades que involucrarán a miembros diferentes cada vez. Los aspectos importantes de estas relaciones son:

- Quien ayer fue neutral hoy puede ser parte de un conflicto;
- Quien ayer fue custodio(a) de un acuerdo hoy puede depender de otros para garantizar el propio.

## 2.2 *Mapeo de Actores*

El mapa muestra la perspectiva de una de las partes solamente, de quien lo realiza, por eso será conveniente tratar de hacer el mapa desde la perspectiva de ambas partes.

### LAS PERSONAS

1. Identificar quiénes son los involucrados directos e indirectos y cuáles son sus intereses, valores o derechos que están en disputa, además de identificar el tipo de relación que tienen, por ejemplo, si es cercana, distante, cohesionada, etc.
2. Saber de qué manera les afecta el conflicto.

## EL PROBLEMA

El problema surge de dos hechos:

1. **LAS DIFERENCIAS ESENCIALES:** son los aspectos objetivos que separan a las personas, a partir de la discrepancia entre sus intereses, valores o derechos.
2. **LOS DESACUERDOS:** consisten en las discrepancias de percepción e interpretación personal sobre el origen de las diferencias esenciales o la manera de resolverlas.

## LA FORMA EN CÓMO SE DESARROLLA EL CONFLICTO

1. **EL PROBLEMA.** Surge a partir de las diferencias esenciales o desacuerdos entre por lo menos dos personas o grupos.
2. **LAS CONTRADICCIONES:** Es la disputa entre las partes por hacer prevalecer los objetivos e intereses de cada una de ellas.
3. **EL MANEJO DEL PROBLEMA:** Son las decisiones y posiciones que toman las partes para resolver sus contradicciones.

## 3. NEGOCIACIÓN

### 3.1 Características

- Involucra a dos o más partes, que perciben competencia o conflicto.
- Es un proceso dinámico donde las partes se someten a decisiones que están dispuestas a aceptar, aunque no siempre con el mismo grado de satisfacción.
- Negociar no significa mentir o engañar con datos falsos, significa el intercambio de concesiones que dejará a ambas satisfechas.
- Para que haya negociación debe haber algo que una parte quiera de la otra.
- No siempre es posible resolver un conflicto mediante la negociación.

### 3.2 Etapas de la Negociación

- a) **Preparación.** Establecer objetivos y metas, además de las condiciones necesarias para un acuerdo sostenible.
- b) **Intercambio o negociación.** Aclarar las reglas y procedimientos informando sobre el contenido de la negociación.

La oferta inicial da información sobre el tipo de negociación, es decir, si será flexible, razonada o realista; las ofertas iniciales no son siempre las definitivas, sino una manera de posicionarse para iniciar la discusión.

Éste es el momento donde se ponen en juego las estrategias para el regateo, es fundamental promover un trabajo creativo, desagregando toda clase de posibilidades.

- c) **Acuerdos y cierre.** Resumir de forma clara lo que cada una de las partes ha logrado, redactar los acuerdos señalando los compromisos y para garantizar finalizar, es necesario definir los mecanismos de seguimiento.
- d) **Seguimiento.** Definición de responsables, plazos y compromiso concretos.

### 3.3 Obstáculos para la negociación:

- Percepciones erróneas
- Prejuicios
- Mala comunicación

### 3.4 Factores que facilitan la negociación

- Develar los intereses de cada una de las partes ayuda a entender el contexto y a revisar las alternativas para negociar.
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- Plantear el conflicto desde los dos puntos de vista.

### 3.5 Tipos de negociadores(as).

La negociación es una acción cotidiana, dónde los estilos que se utilizan fácilmente caen en dos posturas: suave o dura, sin embargo la o el buen negociador se basa en principios. (Ver tabla).

**TIPOS DE NEGOCIADORES**

SUAVE	DURO	BASADOS EN PRINCIPIOS
Suave con la persona y duro con el conflicto	Duro con la persona y duro con el conflicto	Suave con la persona y duro con el conflicto
Acuerdo	Victoria	Intercambio
Son amigos	Son adversarios	Son personas
Confía en los otros	Su finalidad es derrotar al otro. Ganar-perder	Su objetivo es ver las mejores condiciones a las que pueden llegar ambas partes. Ganar-ganar
Acepta pérdidas para alcanzar acuerdos	Demanda ganancias para alcanzar acuerdos	Formula opciones de mutuo beneficio
Cede ante la presión	Presiona	Construye una alternativa

## Lectura 8. El papel de la dirección

Blanco, Lara y Giselle Rodríguez, en “Candil de la calle... y luz de la casa”, en Serie hacia la equidad, núm. 7, San José de Costa Rica, Unión Mundial para la Naturaleza / Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, INMUJERES, México, 2002.

---

El tema de las jerarquías o los niveles de dirección en las organizaciones no se aborda fácilmente. Por más abiertas que se muestren las personas a los procesos participativos, la reflexión sobre las jerarquías nos remite a una relación de poder. Sin embargo, no se puede negar que las organizaciones tienen un proceso de distribución del trabajo, de responsabilidades y también de beneficios.

La dirección juega un papel relevante en el proceso de división del trabajo. Este papel consiste en guiar u orientar las acciones hacia el o los objetivos de desarrollo planteados, haciendo un uso eficiente de los recursos con los que cuenta. Para efectos de este módulo, nos limitaremos a discutir el papel de la dirección en una organización y su impacto en el camino hacia la equidad interna y externamente.

Los proyectos de desarrollo rural han planteado que uno de los “talones de Aquiles” para la incorporación del enfoque de equidad de género es la oposición abierta o el simple desinterés de los niveles de dirección, quienes ejercen –en la mayoría de los casos– el máximo o único poder.

Efectivamente, como lo mostraron los estudios de caso, en todas aquellas experiencias donde la dirección de la organización mantuvo una actitud abierta y comprometida con la búsqueda de equidad de género, no sólo en los discursos sino también en la práctica, los procesos han sido más rápidos y de mayor impacto.

Las organizaciones deben distribuir el trabajo con criterios de transparencia y efectividad. Debe garantizarse el flujo de información entre los diversos niveles, por medio de mecanismos de participación y consulta en la toma de decisiones. Es fundamental, la información oportuna, la creación de manuales claros y precisos son formas que hacen posible a cada persona conocer qué se espera de su trabajo.

La dirección debe evitar que las relaciones personales intervengan y definan el trato con el personal. Con esto no queremos decir que no debe existir acceso, cooperación y camaradería con la dirección. Las mujeres en general pueden tener menos posibilidades de interactuar con el director de una organización –cuando sea un hombre– sin ser cuestionadas o mal interpretadas por el resto del grupo.

Un nuevo estilo de gerencia, que ejerza un liderazgo central basado en la comunicación y desarrollo de relaciones equitativas, promueve la creación de nuevos liderazgos en todos los niveles de la organización, con repercusiones en el espacio local.

Se concibe el **liderazgo** como un proceso de interacción social y no propiamente el comportamiento de una persona en particular. Sin embargo, se necesita un conjunto de habilidades y destrezas para poner en movimiento y lograr sostener dicho proceso interactivo, en el marco de una serie de principios orientadores.

La persona o personas líderes son aquellas que tienen influencia en el proceso, que aportan a la creación de condiciones socioafectivas y labores favorables para las y los participantes con miras a la consecución de significados colectivos. De esta forma contribuye a la construcción de significados colectivos. Estos significados darán sentido a una propuesta de cambio, que se convierte en el eje de las relaciones entre las personas participantes.

### **Liderazgo transformador**

Por su parte, la gerencia se relaciona con la capacidad de que la organización o proyecto marche en forma fluida, ordenada, coherente, con cierto grado de predicción y con constancia. Por ello, el ejercicio de la gerencia requiere apoyarse en el desarrollo de un liderazgo transformador en los diferentes niveles que conforman una organización.

La posición que la gerencia de un proyecto asuma en relación con la equidad de género es fundamental para alcanzar las metas en esta dirección. De hecho, las experiencias muestran que los mayores avances se han logrado en las organizaciones que cuentan con una mujer sensible como directora. También es importante rescatar los casos en que hombres sensibles y comprometidos con la equidad de género, el papel de las direcciones se vuelve crucial en este cambio.

En *COCOCH*, durante la gestión de una mujer como directora se dieron los avances más significativos hacia la equidad, y si bien, su gestión no resultó en políticas institucionalizadas, al menos hoy en día, la nueva dirección y los afiliados reconocen la necesidad de incorporar en forma más activa a las mujeres en la vida institucional.

En *El Productor*, *Ak Tenamit* y *ODESAR*, los avances alcanzados son en parte el producto de la decisión de la dirección, que ha facilitado condiciones para la definición de políticas encaminadas a la equidad. En el caso de *El Productor* y de *Ak Tenamit* encontramos que el personal estaba sensibilizado hacia el trabajo por la equidad. En *Ak Tenamit* por ejemplo, llama la atención el manejo e incorporación que cada una de las personas hace de las orientaciones sobre la equidad de género, aunque no existan elaboraciones escritas.

Esto demuestra que las mismas han sido sustituidas por la vivencia práctica de los principios institucionales, que aclaran qué hacer y cómo hacer para promover la equidad entre el personas y con las comunidades a las que se atiende (relaciones de transparencia y respeto).

## **Liderazgo femenino**

Es necesario reconocer que el liderazgo femenino tiene características y ventajas propias. Si reconocemos que las mujeres y los hombres hemos sido socializados de forma diferentes, es lógico deducir que el liderazgo femenino tendrá características particulares. Como resultado de la experiencia de la socialización femenina, las mujeres han desarrollado habilidades de percepción y de manejo de la subjetividad, lo que les permite identificar fácilmente las necesidades de otros y otras, e inclusive entender aspectos más cualitativos del personal o las comunidades, por ejemplo. Otra de las fortalezas de las mujeres consiste en su capacidad de negociación y habilidad para las acciones en conjunto, lo cual contribuye a crear una visión holística e integral del trabajo institucional

Sin embargo, la única referencia para las mujeres era el estilo de liderazgo masculino, en el contexto de la cultura patriarcal. Si una mujer desea ser directora “tiene” que ser como los hombres directores. Muchas veces es necesario desarrollar destrezas “masculinas” para ser reconocidas como líderes y directoras.

Al destacar el liderazgo femenino no se pretende crear un modelo idealizado, como el que la sociedad ha construido de la maternidad, ni tampoco desconocer que existen líderes masculinos que tienen una actitud sensible en la lucha por la equidad de género.

Un funcionario que trabaja en un área de conservación, señaló el cambio que representó tener una mujer como directora cuando solicitó permiso para atender las necesidades de salud de su familia. Su jefe anterior ni siquiera daba posibilidad de presentar esta petición.

Es importante hacer esfuerzos conscientes y permanentes para destacar las ventajas del liderazgo femenino.

Asegurar el compromiso de las direcciones es una tarea que no se resuelve solamente con cambiar el sexo de quien ostenta el cargo, lo importante es rescatar su compromiso con la visión de transformar desigualdades de género.

## **Constitución del grupo impulsor**

Las propuestas más comunes, implementadas para desarrollar una política de equidad de género en una organización son:

- Nombrar una mujer responsable de género/sección responsable de género.
- Contratar una consultora de género
- Asignar la responsabilidad en forma transversal

En el primer caso, la responsable de llevar adelante una política de género se encuentra aislada y separada de las acciones que se consideran fundamentales en el proyecto u organización. Por lo general, no cuentan con presupuesto suficiente para impactar en todas las áreas de trabajo, inclusive no tiene personal a su cargo. Algunas de las consecuencias de esta situación (MacDonald, M., 1997) pueden ser que la responsable se sienta obligada a ser el mejor ejemplo de trabajo para el resto de la organización, lo que genera un gran cansancio personal y frustración al no obtener resultados favorables. Puede resultar que su cargo se vuelva invisible, sin poder ni recursos para actuar. La responsable no puede enfrentarse con la estructura y forma de trabajo de la organización. En muchos casos esta situación de desigualdad genérica que vive la responsable, la convierte en una persona más radical de lo que podría ser en otras condiciones y genera en el grupo una reacción adversa más fuerte, consiente o inconscientemente.

Una sección de género en la organización no resuelve todo, pero es uno de los pasos hacia la equidad y se debe mantener hasta que toda la organización trabaje por este objetivo.

En el segundo caso, la experiencia nos muestra que las contrataciones de consultorías externas para asumir la aplicación de un enfoque de equidad tiene diversos resultados. Por lo general, se contrata a mujeres muy especializadas y sensibles con el trabajo de género, quienes realizan una investigación, un diagnóstico o un informe de mucha calidad técnica. Aunque la consultora tenga periodos seguidos de contratación, siempre es una persona externa. Puede llegar a conocer mucho sobre la dinámica de trabajo de grupo, pero no interactúa permanentemente con él, e inclusive se cuida de no tener mucha influencia. Cuenta con la anuencia de la dirección, a quine apoya en las evaluaciones externas.

La tercera propuesta está relacionada con la asignación transversal de la responsabilidad a todas las personas integrantes del equipo. Esta delegación a todos, sin la creación de mecanismos concretos, termina resultando en una responsabilidad de nadie y el olvido general. La experiencia práctica parece demostrar que todavía las organizaciones no cuentan con las fortalezas necesarias para llevar adelante esta propuesta. Esto podría darse favorablemente cuando toda organización tenga objetivos y responsabilidades claramente definidas en relación con la implementación del enfoque, y para ello es fundamental el establecimiento de mecanismos de monitoreo y evaluación de los avances. Debe quedar claro a todas las áreas y todas las personas de la organización que deben aportar en cuanto a la aplicación del enfoque y el avance hacia la equidad de género.

Una de las propuestas que se plantea actualmente es la implementación simultánea de varias de las estrategias mencionadas. Por ejemplo, contratar una responsable de género, con participación en la toma de decisiones y designar responsables en cada una de las áreas de trabajo. De esta forma, siempre se cuenta con una persona de alto nivel que pueda impulsar la propuesta de género y al mismo tiempo, ella se encuentra respaldada por un equipo representativo de la labor institucional.

En este caso, lo más importante es que exista lo que denominamos un **grupo impulsor**. Este grupo estaría conformado por representantes de cada área o aquellas personas que se identifican con la aplicación de la política de equidad de género y sus acciones afirmativas para romper la desigualdad. Debe estar oficializado, decir que debe motivarse oficialmente su creación y reconocer su papel dentro de la organización, como

parte de los esfuerzos orientados hacia el denominado “fortalecimiento institucional”. El trabajo del grupo impulsor debe estar relacionado con la gestión institucional, en coordinación con las funciones de la dirección. La dinámica interna de este grupo puede ser definida por sus integrantes en función de la política institucional adoptada.

Promover la constitución de un grupo impulsor

Este grupo debe incluir tanto a mujeres como a hombres interesados y comprometidos con el proceso. Por esta razón, es fundamental incluir en la sensibilización del personal temas de masculinidad.

Algunas propuestas (MacDonald, M. 1997) sugieren que una organización sensible al género debe tener al menos 30 por ciento de su personal comprometido con la aplicación de medidas para la equidad de género. Las acciones afirmativas apoyan y fortalecen la constitución de este grupo impulsor.

Al ser la aplicación del enfoque un proceso difícil y largo que toca muchas de las valoraciones propias de cada persona, es necesario unir los esfuerzos institucionales con los de las personas que la conforman. Cuando uno de los dos se aletarga o se duerme, el otro puede impulsar el proceso.

### **Trabajo en equipo**

Cuando hablamos de trabajo en equipo estamos pensando en un proceso continuo de elaboración, confrontación, discusión, resolución de conflictos y desarrollo de procesos conjuntos de trabajo.

Un equipo de trabajo se distingue de otras formas de organización colectiva, en que sus miembros establecen una interacción simétrica entre ellos. Esto significa que tienen iguales condiciones para participar en la dinámica, para aportar, disentir, reflexionar y analizar los problemas que enfrentan. Por su constitución, los equipos pueden ser multidisciplinarios, integrados por personas con saberes y haceres diferentes, lo que garantiza que colectivamente alcancen una visión totalizadora o integran la realidad sobre la cual actúan. Es una forma diferente de organizarse para trabajar. La búsqueda de cohesión del equipo no es su finalidad, su meta está en el cumplimiento de la tarea propuesta y el crecimiento socioafectivo de sus miembros (OPS, 1994).

En el trabajo en equipo se busca integrar las exigencias y demandas de cada una de las personas con la misión colectiva, no es una en vez o a costa de otra. Es por esta razón que cuando se busca la equidad de género y formar nuevas relaciones entre mujeres y hombres es importante identificar una forma de trabajo que sea propicia para visibilizar las necesidades de los grupos con menos poder.

La equidad es necesaria para un verdadero trabajo en equipo

Para fortalecer al equipo hay que crear un ambiente que reconozca las diferencias de opinión, que promueva la reflexión madura sobre los temas confrontativos y que posibilite que éstos puedan expresarse y debatirse como una forma de fortalecer a cada uno de sus miembros.

Para Giba (Gestión Norsud, 1995) el trabajo en equipo requiere de un ambiente adecuado, de confianza entre sus miembros, un liderazgo distribuido, flexibilidad, comprensión del proceso y evaluación continua.

La discusión y el conflicto deben ser considerados como aspectos que dinamizan el crecimiento del equipo. Un ambiente propicio para este crecimiento no es una tarea fácil o individual, es un proceso en el que todas y todos los participantes deben aportar.

Conformar un equipo de trabajo requiere de dedicación y energías, no todas las veces que encontramos un llamado “equipo de trabajo” estamos realmente frente a uno. Nuestra propuesta de trabajo en equipo asume conscientemente la búsqueda de la equidad como una de sus metas.

## Lectura 9. Estilos y métodos de liderazgo

*Programa de capacitación, Fortalecimiento de mujeres líderes y sensibilización de hombres líderes, Modelo Convive, inédito, 2004.*

---

En el espacio local, las diversas expresiones de convivencia y organización social, formal o natural, propician la operación de estructuras sociales a partir de ideas o hechos comunes. Las organizaciones formales explicitan una razón de ser y adoptan políticas, principios, estrategias y acciones que les permitan arribar a sus objetivos. Las organizaciones naturales confluyen ante intereses similares y son reconocidas en su entorno aun cuando no hayan formalizado una misión o precisado políticas a seguir. En ambos casos, las estructuras incorporan jerarquías que detentan relaciones de poder interno.

En organismos con estructuras piramidales, la autoridad formal se ejerce a partir del derecho que da ocupar un puesto o posición definida y que expresa generalmente una relación temporal de jerarquía ante los demás. No obstante ocupar un cargo formal no siempre se traduce en un liderazgo afectivo, en capacidad para la movilización de recursos y personas en función de determinados fines.

El liderazgo confiere la autoridad, formal o no, para ejercer poder y tomar decisiones que afectan a otros, mediante un proceso conformado por una serie de acciones y actitudes, para dirigir ordenadamente las actividades de los miembros de un grupo, encauzar sus esfuerzos y traducirlos en logros.

Asimismo, las formas y niveles de intervención de las organizaciones formales o no formales, así como sus logros, les permiten tener un papel cada vez más activo en sus comunidades, lo cual redundará en prestigio y en cierto grado de poder en el espacio local. En este caso el liderazgo recae en un ente colectivo.

El estilo de las y los líderes es la manera en que desempeñan su papel, la manera en la que se relacionan con las y los demás; y si bien, esta manera de relacionarse parte de las características de su propia personalidad, se centra en una serie de principios y convicciones que orientan en todo momento sus decisiones y acciones; le permiten ver, analizar y compartir.

El estilo juega un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de la organización a la que pertenece. Las y los líderes que asumen un estilo horizontal, tienen presente el potencial de las y los integrantes de su organización, su experiencia, conocimientos y habilidades. No les sustituye.

No es raro observar que la mayoría de las organizaciones adolecen de liderazgo y esto no es gratuito, se ha confundido el papel de las y los líderes, creyendo que éste tiene el mando, control o responsabilidad de una organización. No es así, el trabajo de la o el líder y su estilo debe ser horizontal estableciendo mecanismos para la participación, inclusión y decisión de todas y todos los miembros del grupo.

Para lograr esto, es importante hacer un gran esfuerzo de autoconocimiento y disciplina, ser capaz de cambiarse a sí mismo(a), con base en la detección de sus limitaciones, solución de sus carencias, y potenciando sus fortalezas para forjarse como un o una mejor líder.

El principal paso hacia un liderazgo efectivo es el desarrollo de una visión. Establecer en colectivo esta dirección es decisivo para una entidad que es de la colectividad y se alimenta de ella. En la visión, cada participante debe entrever el beneficio colectivo así como su propia visión personal del futuro, de no ser así, difícilmente podrá ser persuadido o persuadida por el entusiasmo y compromiso.

Para la construcción de métodos y estilos de liderazgo, funcionales y eficaces se enuncian algunas consideraciones:

- a) Mantener una actitud positiva pero realista ante los problemas y retos de la organización. Las y los líderes necesitan de métodos que les permitan conocer la realidad, analizarla, comprenderla.
- b) Resulta crucial establecer líneas de comunicación abierta y franca con las y los integrantes de un grupo. El liderazgo participativo no se basa en la consulta.
- c) El liderazgo horizontal no se culpa ni culpa a las y los demás cuando algo sale mal. Delimita responsabilidades y adopta métodos sistemáticos para prever o detectar errores durante el desarrollo de ciertas tareas o de un proyecto.
- d) Aprende a manejar diferencias y conflictos en un grupo. No se impone, argumenta sus puntos de vista, y reconoce cuando se evoca o cuando no hay acuerdos.
- e) Decir no cuando considere negativa o irreal la intervención de alguna o alguno de los miembros en el desarrollo de la organización, hay que enfrentar los problemas al momento, evitará desgaste de tiempo y desgaste en el grupo; tener empatía con las y los integrantes del grupo, es la habilidad de ponerse en los zapatos del otro, es algo que toda y todo líder debe tener o desarrollar.

## Lectura 10. Las claves: sugerencias para las iniciativas de desarrollo rural

Escalante, A. Cecilia, *et al.*, “Ojos que no ven... corazones que no sienten”, en Serie hacia la equidad, núm. 6, Unión Mundial para la Naturaleza / Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, INMUJERES, México, San José de Costa Rica, 2002.

---

*“Lo bueno del género es que lo físico no se puede cambiar,  
pero en todo lo demás sí se puede...”*

**Participantes en el Taller de Nicaragua**

### Situaciones claves o detonantes

Una de las grandes dudas que muchas veces tenemos, al interior los cambios necesarios hacia la equidad de género es: ¿cómo se hace?

Para responder a esta duda hay diferentes caminos. Algunas organizaciones e instituciones han podido desarrollar formas para hacerlo: por medio de capacitaciones en derechos de las mujeres; leyes sobre violencia; programas de asistencia a mujeres pobres; trabajo sobre feminidad y masculinidad, conformación de grupos de apoyo, inversión de recursos para crédito, etcétera.

En este caso, se ha buscado una ruta diferente para poder crear formas alternativas y consolidar otras que ya han sido desarrolladas como puntos centrales para la promoción de la equidad de género.

Les hemos llamado: situaciones claves o detonantes.

Las situaciones claves o detonantes son experiencias de vida que han permitido que tanto mujeres como hombres se hayan podido sensibilizar, ser más consientes y realizar acciones que favorezcan la equidad de género. Son experiencias de mujeres y hombres provenientes de distintos países, distintos procesos de vida, distintas etnias, distintos valores, distintas condiciones económicas, políticas y sociales; pero que tienen en común un cambio en su forma de vivir las relaciones de género.

Se trata de reunir una serie de vivencias que han marcado la subjetividad de diferentes personas y que sirven como base de recomendaciones para que otras personas produzcan y reproduzcan procesos similares, que dicha experiencia señala como exitosos.

¿Cómo concretar el avance en los indicadores de equidad de género? Esta pregunta convierte a la subjetividad en un centro relevante de información y formación e invita a una aventura innovadora cuando se trata de planear estrategias de acción específicas para las iniciativas de desarrollo rural y uso sostenible de los recursos naturales. Lo que se intenta es rescatar lo que las personas viven, sienten y piensan en su vida cotidiana, para luego convertirlo en conocimiento colectivo, dispuesto a ser transformado y utilizado productivamente en beneficio de otras personas.

Es así como pudimos detectar temas centrales en los que habría que tomar alguna acción para favorecer directamente el avance hacia la equidad en las relaciones de género. Durante el proceso de trabajo en los talleres, las y los participantes fueron proponiendo sugerencias y recomendaciones que pueden ser importantes para el desarrollo de las organizaciones y los proyectos. En este sentido, de seguido se hace un recuento de cuáles son esas situaciones claves o detonantes. Se incluye dichas recomendaciones como formas concretas de poder generar cambios en las relaciones entre hombres y mujeres en las comunidades donde trabajan los proyectos y las organizaciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede hacer una clasificación general de las situaciones clave o detonantes que permiten ver, resumidamente, cuáles fueron los aspectos vitales más destacados entre las personas participantes.

### *1. Participación en el trabajo con diferentes organizaciones*

En todos los países, la participación comunal, gremial o no gubernamental, parece haber potenciado la posibilidad de que las personas favorezcan en sí mismas, hacia otras, la equidad de género.

Como parte importante de esta experiencia se señala que en las organizaciones: se tiene la oportunidad de compartir con otras personas; se puede aprender de los fracasos; se puede aportar para el desarrollo de las comunidades y de otras personas; se posibilita que se reconozcan los logros personales; se aprende sobre diversos temas, se da la posibilidad de asumir un liderazgo; se favorece la motivación de las personas para organizarse para otras cosas; se facilita que las personas entiendan que comparten diferentes inquietudes, preocupaciones y problemas con otras(os); se tienen logros en conjunto; se conocen responsabilidades y derechos; se fortalece la independencia de las personas, se puede impulsar que las personas se incorporen a otros trabajos; se comparten ideas; se conoce y se empieza a coordinar con otras organizaciones; se podrían encontrar las relaciones personales; y además, se aprende a mejorar no sólo la comunicación, sino la participación misma en las organizaciones.

Más específicamente, se podría señalar para los proyectos y las organizaciones, las siguientes recomendaciones derivadas de los detonantes:

- Promover la incorporación de mayor número de mujeres como asociadas o integrantes activas de las organizaciones.
- Promover la incorporación de las mujeres en las organizaciones de manera remunerada.

- Fomentar la participación de las mujeres en trabajos comunitarios remunerados: arreglos de calles, recolección de basura, entre otros.
- Creación de grupos de apoyo<sup>1</sup>
- Fomentar la incorporación de las y los ancianos, jóvenes, niños en los diferentes proyectos y organizaciones.
- Facilitar el acceso de mujeres y hombres a grupos<sup>2</sup> en donde se pueda trabajar contra el alcoholismo y la drogadicción.
- Para el desarrollo de los proyectos, que se contrate a mujeres como técnicas o promotoras.
- Fomentar la creación de grupos de hombres contra la violencia.<sup>3</sup>

## 2. La oportunidad de educación

En todos los países, igual que en el caso anterior, la oportunidad de estudiar en la escuela, el colegio, en carreras técnicas o en la universidad fue señalada como una experiencia importante en la vida de las personas para cambiar de algún modo en sus relaciones de género.

Destacan entre los casos señalados alrededor de esto: la posibilidad de revertir el conocimiento adquirido para la propia comunidad; el finalizar los estudios a pesar de diversos problemas, como por ejemplo: el conflicto armado, la pobreza, oposición de los padres; la importancia de relacionarse con personas distintas; otras oportunidades que brinda la escuela como hacer teatro, danza, poesía; el proceso de estudio; poder leer y escribir; el finalizar los estudios, un logro sentido como importante; y finalmente, poder relacionarse con personas que viven de manera diferente a los roles generalmente asignados a hombres y a mujeres.

Concretamente las situaciones clave señaladas pueden derivar en las siguientes recomendaciones para las organizaciones y los proyectos:

- Conseguir y desarrollar pequeños sistemas de becas de estudio para mujeres jóvenes en carreras o cursos no tradicionales.
- Desarrollar campañas con padres y madres de familia para sensibilizarse acerca de la importancia de que sus hijas e hijos puedan asistir a los centros de enseñanza.
- Invitar a estudiantes o profesionales salidos(as) de la comunidad para que regresen a la misma, a impartir capacitaciones o apoyar con asesorías técnicas<sup>4</sup> a grupos de personas y proyectos.

<sup>1</sup> La experiencia de las “ollas” es un ejemplo importante de este tipo de grupos de apoyo. Una de las mujeres participante de un grupo no pudo seguir asistiendo por ser víctima de violencia por parte de su pareja. Las compañeras del grupo decidieron que cada vez que escucharan que ella estaba siendo agredida, iban a tocar las ollas con cucharas en todas las casas hasta que no lo hiciera más. El resultado fue que cesó la agresión física contra esa mujer.

<sup>2</sup> Se refiere a grupos como Alcohólicos Anónimos.

<sup>3</sup> Pioneros en este tipo de acciones es el Grupo de Hombres Contra la Violencia en Nicaragua, que creó un espacio para expresarse contra la violencia sexual y psicológica.

<sup>4</sup> Cada dos meses o dos veces por año.

- Desarrollar actividades de los proyectos en escuelas con niños y niñas, promoviendo su incorporación igualitaria en los diferentes tipos de trabajo,<sup>5</sup> sin reproducir roles tradicionales.
- Desarrollar campañas de alfabetización en combinación con capacitaciones sobre derechos, legislación, género, sexualidad, temas ambientales.<sup>6</sup>

### 3. Capacitaciones específicas

Algunas capacitaciones específicas son señaladas como momentos claves para poder desarrollar o cambiar favoreciendo la posibilidad de la equidad de género.

Lo mencionado por las personas participantes en los talleres, con relación a las capacitaciones, se puede agrupar en los siguientes temas: la importancia de tener información práctica para desarrollar actividades que permitan alcanzar logros (artesanías, corte y confección, belleza, confección de piñatas y arreglos florales, entre otras); la importancia de capacitarse en actividades no tradicionales para mujeres (computación, reciclaje de basura, conservación de suelos, viveros forestales) y para hombres (cocina, manejo de plantas medicinales); la posibilidad de que las mujeres mismas transmitan los conocimientos adquiridos a otras personas, como forma de valoración y reconocimiento de sus potencialidades; sensibilización e información acerca de las desigualdades en las relaciones de género (“las mujeres sólo sirven para parir”, “no son esclavas”, derechos, legislación, capacidad de enfrentarse en público como oradoras, de decidir por sí mismas, de plantear límites en la pareja).

Específicamente se derivan de allí las siguientes recomendaciones a las organizaciones y los proyectos:

- Abordar el tema de la violencia en la vida cotidiana de los hombres.<sup>7</sup>
- Capacitar a las mujeres en tecnología de punta: computación, redes electrónicas, correo electrónico.
- Promocionar la capacitación de mujeres en el desarrollo de habilidades empresariales.

<sup>5</sup> Reforestación, conservación de suelos, viveros, siembras.

<sup>6</sup> Se refiere a aprender las letras, las vocales, las palabras y las frases que tengan que ver con derechos de las mujeres, roles no tradicionales, prevención contra la violencia, posibilidades de acceso a recursos, conservación del ambiente, proyecto de vida, salud reproductiva.

<sup>7</sup> Algunas iniciativas han trabajado con los hombres, pidiendo a éstos que trajeran fotos de sus hijos. Con estas fotos se analiza cuáles son los riesgos que estas niñas tienen asociadas con su condición de género. Esta técnica es conocida como de choque y hace meditar a los hombres sobre lo que podría pasar a sus propias hijas. Ejemplos interesantes para trabajar el tema de género desde la vida cotidiana pueden encontrarse en el Manual Asesoría en Planeación y Gestión con Perspectiva de Género al Proyecto Pro-Equidad de la GTZ en Colombia.

- Incorporar reflexiones o dinámicas sobre violencia, salud reproductiva, educación sexual entre otros como parte de los temas de capacitación.<sup>8</sup>
- Negociar con la iglesia la incorporación de charlas sobre violencia doméstica.
- Desarrollar talleres prácticos para mujeres sobre administración y contabilidad.<sup>9</sup>
- Capacitar a las autoridades sobre los delitos de violencia doméstica.
- Uso de lenguaje no sexista por parte del proyecto tanto en el material escrito como en comunicados verbales.<sup>10</sup>
- Capacitar a hombres sobre cómo hacer trabajo doméstico
- Capacitar a las mujeres de las organizaciones y los proyectos tanto en el manejo de vehículos como en mecánica básica, lo que es posible extenderlo a otras mujeres de la comunidad.
- Tanto para las capacitaciones como para reuniones, convocar de manera no tradicional: en los molinos de maíz, mediante el libro de tareas, en el río, en la pulquería, en los autobuses, en los puestos de salud, por ejemplo.
- Relacionado con lo anterior, establecer un sistema apropiado para convocar a las mujeres!<sup>11</sup> de casa, por ejemplo.
- Capacitar a mujeres como promotoras comunales, para que sean ellas las que transfieran conocimientos en otras comunidades.
- Buscar espacios y horas apropiadas, para que las mujeres puedan participar en las capacitaciones.
- Capacitar a “promotores no tradicionales” que realicen labores de este tipo en tiendas, en autobuses, puestos de salud, botiquines veterinarios, farmacias, ventas de herramientas agrícolas, entre otras.

<sup>8</sup> La introducción de este tipo de actividades en cursos de capacitación de carácter técnico, como pesca, ganadería y desarrollo forestal, permite abordar la parte humana y de género como parte integral del proceso. Esto permite a la vez que no sólo participen mujeres, sino hombres en este tipo de trabajo. Experiencias sobre estas acciones han sido desarrolladas por FUNDAECO en Isabal, Guatemala, y por el proyecto DIPAC-CARE en Honduras.

<sup>9</sup> Se han obtenido buenos resultados en proyectos donde se han hecho reproducciones en grande de depósitos para corrientes, depósitos para cuentas de ahorro, fórmulas de retiro de dinero, cheques, facturas, registros de entradas y de salidas. Estas reproducciones están hechas en cartones y cubiertas con plástico, lo cual permite que con marcadores no permanentes se puedan hacer los ejercicios varias veces. Una vez que los grupos estén familiarizados con estos procedimientos, se pueden llevar a giras a los bancos para que las personas apliquen lo aprendido.

<sup>10</sup> Es importante tener en cuenta también el tipo de chistes que se cuentan.

<sup>11</sup> Preferiblemente desde el inicio del proyecto.

- Uno de los puntos de entrada para capacitar a los técnicos es iniciar con talleres sobre masculinidad con el propósito de sensibilizarlos antes de iniciar con actividades para incorporar el enfoque de equidad de género.
- También se puede generalizar dichos talleres con la población con la que se trabaja.<sup>12</sup>
- Promover espacios para el cuidado de niños y niñas en los talleres de capacitación que se realicen.
- Realizar programas de capacitación sobre género entre maestros y maestras.
- Desarrollar talleres de capacitación para aprender a negociar y pactar.
- Trabajar con grupos de madres para analizar y discutir formas de enseñarles a los hijos e hijas a crecer en igualdad.

#### *4. Modelos diferentes de figuras de autoridad*

En la época infantil, haber tenido como modelo a una mujer valorada como fuerte: ya sea que hiciera trabajo remunerado o se responsabilizara por el bienestar de su familia; o bien una mujer que se desarrollara en diferentes espacios fuera de la casa; o mujeres cuyos logros eran visibles y reconocidos; significó para algunas personas la posibilidad de romper con los roles tradicionales establecidos para hombres y mujeres.

En otros casos, esta posibilidad fue facilitada por la figura de un hombre valorado como “cariñoso y comprensivo”; que promovía el diálogo; que era afectivo; que realizaba labores domésticas.

Algunos de los aspectos mencionados alrededor de estas figuras, tiene que ver con: madres jefas de hogar que velaron por sus hijos; madres que enseñaron a las mujeres a desempeñarse en el campo y asumir responsabilidades concretas; padres que trataban de no involucrar a los hijos e hijas en los conflictos de pareja; maestras o maestros que reforzaban la confianza de las niñas directamente o a través de la participación en las clases; padres que llevaban a sus hijas a sus reuniones; mujeres y hombres líderes en la familia; personas adultas importantes que hablaban con las niñas sobre posibilidades que desconocían; familias en donde las mujeres adultas siempre han tenido trabajos remunerados; y madres independientes.

Algunas recomendaciones para las organizaciones y los proyectos, que se pueden derivar de lo anterior son:

- Promover espacios de reflexión sobre liderazgo con jóvenes y niñas, para compartir experiencias.

<sup>12</sup> El acceso a este tipo de capacitación y abordaje del enfoque de equidad de género desde la masculinidad es una de las acciones importantes a desarrollar, pues da respuesta y genera técnicas para trabajar con hombres. Experiencia sobre este tema ha sido desarrollada por CANTERA, CRIES y el Grupo de Hombres contra la Violencia, en Nicaragua.

- Reunir a un grupo de mujeres fortalecidas con mujeres de la comunidad, para tener conversaciones sobre diferentes temas.
- Incluir en los textos educativos de las capacitaciones ejemplos, dibujos o situaciones en donde las mujeres asuman roles que impliquen esa “fortaleza” y los hombres dicha “afectividad y comprensión”.
- Hacer reconocimientos públicos a mujeres destacadas en la comunidad.
- Recuperar y sistematizar historias de mujeres a lo interno del hogar y en la comunidad como una forma de valorar y hacer visible el trabajo y aporte de las mujeres.
- Desarrollar cuentos o pequeñas historias infantiles que refuercen la imagen de mujeres heroínas, inteligentes, audaces, independientes.
- Promover el intercambio de experiencias entre las mujeres de una comunidad con mujeres que han desarrollado experiencias exitosas en otros lugares.
- Presentar a las comunidades ejemplos y modelos de hombres y mujeres que han avanzado en relaciones más equitativas.<sup>13</sup>
- Ofrecer incentivos a parejas que tengan experiencias de relaciones más equitativas para que sirvan como modelo.

##### *5. Participación en actividades y roles no tradicionales*

Tanto en la vida infantil como en la actualidad se señala que, la participación en actividades y roles no tradicionales, ha marcado el que posteriormente se abran posibilidades más flexibles en los roles asignados a hombres y mujeres.

En el caso de los varones: se habla de compartir las labores domésticas con sus hermanas y madres (moler maíz, tostar café, lavar, limpiar, etc.); asumir responsabilidades dentro del hogar; participar en juegos infantiles no tradicionales; o desarrollar actividades de belleza y modelaje. En el caso de las mujeres: se habla de practicar deportes en general (atletismo, básquetbol, fútbol); de trabajar en el campo; de desarrollar actividades no tradicionales por permanecer mucho tiempo entre primos, hermanos y familiares hombres; de participar en juegos infantiles; de ser mujeres propietarias de bienes.

<sup>13</sup> Esto puede hacerse a través de contactos personales o bien mediante historias de vida de mujeres como madame Curie, Juana de Arco, Rigoberta Menchú, entre otras.

En este orden de cosas, las siguientes son algunas recomendaciones posibles para las organizaciones y los proyectos:

- Promover la formación de equipos deportivos de mujeres en las comunidades.
- Abrir nuevas opciones deportivas en donde haya una mayor integración de mujeres.
- Promover talleres de trabajo en labores no tradicionales para mujeres.<sup>14</sup>
- Jornadas de reflexión en la comunidad con mujeres profesionales en actividades no tradicionales para que intercambien sus experiencias con jóvenes y mujeres en las comunidades.
- Evitar, en las actividades y acciones de la organización o del proyecto, reproducir o reforzar roles o estereotipos genéricos.
- Promover, dentro de la organización o del proyecto, que las actividades de limpieza y preparación de alimentos se realicen con la participación equitativa de hombres y mujeres.
- Días de campo padres e hijas para que éstos les transfieran conocimientos sobre temas productivos.
- Contar con mujeres que sean reconocidas como técnicas dentro de las estructuras de la organización o del proyecto.<sup>15</sup>
- Promover que las mujeres que trabajan en el proyecto como técnicas puedan manejar los vehículos de la organización o del proyecto.
- Fomentar la idea que los hombres pueden encargarse de organizar actividades como las del día de la madres, o del día del niño(a).

## 6. Apoyo de la pareja

Fundamentalmente, en el caso de las mujeres, el apoyo de su pareja tanto en las actividades que desarrollan fuera de la casa como en sus decisiones personales, resultó ser determinante. Muchas mujeres han tenido que luchar para lograr que sus parejas acepten sus decisiones.

<sup>14</sup> Por ejemplo: electricidad, ebanistería, gerentes de eco-albergues, mujeres desarrollando proyectos productivos como responsables y dueñas.

<sup>15</sup> Una de las formas en que las mujeres son reconocidas por las comunidades es cuando se les considera como “técnicas”; o sea, que son conocedoras y respetadas por los conocimientos que pueden transferir. Ejemplo de ello se ha visto en las mujeres que han sido capacitadas para hacer viveros y luego son enviadas como “especialistas” a enseñar a otras/os cómo hacer ese trabajo. El proyecto PA-CO-CARE ha desarrollado todo un sistema de evaluación y supervisión visual –SIVIMIC– con mujeres como técnicas encargadas de este componente. De esta forma se propicia un alto reconocimiento comunal de estas mujeres y de su trabajo.

Por un lado, las mujeres hablan de parejas que no ponen impedimentos para que ellas realicen las actividades que deseen y, por otro lado, enfatizan la importancia de una mayor presencia de sus parejas en las actividades en las que ellas participan. No obstante, también hay algunos hombres que ven en el apoyo de su pareja a las responsabilidades familiares (principalmente económicas), un punto importante donde se desarrollan los procesos de equidad.

A continuación se destacan algunas de las recomendaciones para las organizaciones y los proyectos:

- Realizar capacitaciones conjuntas en las que puedan participar parejas.<sup>16</sup>
- Promover talleres de trabajo sobre masculinidad con las parejas de mujeres que participen o planeen participar en los proyectos.
- Involucrar a hombres en capacitación sobre derechos humanos de las mujeres; violencia contra las mujeres; y violencia en general.<sup>17</sup>

### *7. Superación de dificultades y conflictos*

La posibilidad de reconocer y enfrentar vivencias, situaciones o relaciones en donde se dan desigualdades ha sido un factor señalado frecuentemente en todos los países. No obstante, se trata de diferentes tipos de dificultades y conflictos.

Ejemplos de éstos son: marginación de mujeres por parte de padres y esposo para desarrollar actividades como estudiar; compañeros de trabajo que se apropiaron de sus ideas y que además las escuchaban; resolución económica de algunos momentos de crisis; el tener un hijo significó para algunas mujeres, estancarse en sus planes futuros; la infidelidad del esposo permitió que una mujer cambiara su situación de “sumisión”; el reconocimiento de la doble jornada de trabajo de las mujeres; el asumir responsabilidades sin ningún otro apoyo, en general, responsabilidades familiares; incluso el reconocer que en la familia hay libertades que tienen los hombres que las mujeres no.

En relación con esto, podrían señalarse algunas recomendaciones concretas para las organizaciones y los proyectos:

- Capacitación general sobre género en donde las mujeres puedan hablar de sus propias vivencias.
- Campañas para dar a conocer derechos de los hombres y de las mujeres.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Cuando se trate de grupos de mujeres.

<sup>17</sup> En general, ha sido importante mantener espacios exclusivamente de mujeres, sobre todo en el tema de violencia, por lo que se podría plantear un espacio para hombres por aparte.

<sup>18</sup> Para cubrir esta necesidad en la región, muchos proyectos han establecido alianzas con organizaciones en el ámbito nacional, tanto gubernamental como no gubernamental.

- Intercambios de mujeres y grupos de mujeres con temas específicos que estén resonando en un momento determinado.
- Intercambios entre mujeres de diversos grupos étnicos.
- Pactar con las iglesias para que en las catequesis, escuelas dominicales y otras actividades, se hable sobre los derechos de los hombres y las mujeres.
- Promover el apoyo de grupos de mujeres a mujeres individuales de la comunidad.
- El uso de “testimonios de mujeres” como formas de abordar las similitudes en su experiencia de vida con otras mujeres.

#### *8. Participación en actividades fuera de la casa y la comunidad*

Especialmente para las mujeres, la posibilidad de participar en actividades fuera de la casa y la comunidad se convierte en una opción de superación personal y de cambio en las relaciones de género.

Las actividades a las que se hace referencia son de todo tipo: danza, teatro, canto, grupos de jóvenes, grupos de la iglesia, giras en grupos de estudio, postulación para elecciones, liderazgo estudiantil, intercambios con organizaciones de otros países, campañas de reforestación, comité escolar, actos públicos, trabajo remunerado, entre otros.

Hasta el momento se han venido señalando muchas acciones que directa o indirectamente implican salir del ámbito de la casa y la comunidad. Algunas otras recomendaciones para las organizaciones y los proyectos podrían ser las siguientes:

- Promover la creación de proyectos productivos de mujeres.
- Organizar encuentros madres e hijas en donde se trabajen diferentes temas, enfatizando en alternativas de relación entre mujeres.
- Promover los juegos infantiles en donde las niñas se integren fuera del ámbito familiar.
- Delegar la representación de las organizaciones a mujeres que salgan a realizar coordinaciones, negociaciones, capacitaciones, entre otras.

- Promover e incorporar en la organización o el proyecto, acciones que conduzcan a aliviar el trabajo doméstico.<sup>19</sup>
- En procesos de donde se conoce que participan mujeres que viven con niños y niñas, planificar actividades por aparte con éstos(as).<sup>20</sup>
- Dentro de los diagnósticos comunitarios y otros tipos de análisis sobre la comunidad, incluir el trabajo doméstico no remunerado.
- Incentivar cooperativas de mujeres para la comercialización de productos.
- Promover la creación de botiquines comunitarios que sean manejados por mujeres.<sup>21</sup>
- Promover la creación de botiquines pecuarios comunitarios.<sup>22</sup>

### 9. Reconocimiento de logros

La valoración de los propios logros en diferentes niveles, así como la valoración de esos logros por parte de la familia y de la comunidad han sido factores importantes que impulsan la posibilidad de crecimiento de las personas y su valorización en las relaciones de género. Las más ausentes de esto, generalmente, han sido las mujeres.

Más concretamente, se podrían hacer algunas recomendaciones:

- Sistematizar y publicar<sup>23</sup> las experiencias que indiquen logros en el ámbito público o privado de las mujeres.
- Un espacio permanente de reconocimiento de los logros en el proceso de trabajo, en los grupos de mujeres.
- Desarrollar exposiciones sobre el desarrollo de los proyectos en donde se demuestren los logros de las mujeres, no sólo en los productos finales, sino durante el proceso.

<sup>19</sup> Algunos proyectos han incorporado sistemas de abastecimiento de agua para reducir la cantidad de horas destinadas a la recolección de agua, crédito para la compra de lavadoras, plantaciones de árboles cercanos a las comunidades de rápido crecimiento para el suministro de leña, guarderías para niños y niñas en edad preescolar.

<sup>20</sup> Por ejemplo: en una capacitación o espacio de trabajo sobre violencia se puede crear un espacio de trabajo paralelo con las y los niños sobre el mismo tema con dibujos, juegos; o bien trabajos que tengan que ver con la conservación ambiental, al tiempo que las mujeres están participando en estas capacitaciones, se puede abrir un espacio con niñas y niños de recolección de basura, reconocimiento de posibilidades de reciclaje o hasta la creación de un vivero infantil.

<sup>21</sup> Estos botiquines pueden incluir desde medicamentos básicos hasta anticonceptivos.

<sup>22</sup> En la región Centroamericana se tienen muy buenas experiencias en el manejo de estos tipos de botiquines por parte de las mujeres; las mujeres pueden desde vacunar a especies menores y mayores hasta el tratamiento y atención al parto.

<sup>23</sup> Ya sea en boletines, en reuniones o en actividades de la comunidad.

- Propiciar espacios donde las mujeres compartan, con sus parejas o familias, lo que han aprendido y sus éxitos.

### *10. Logro de autonomía e independencia*

El logro de algunos niveles, unos mayores que otros, de independencia y autonomía se ha señalado como otro detonante de importancia. Se trata no sólo de poder tomar decisiones, valorarse y desarrollar planes propios, sino de la posibilidad de reconocerse como una persona diferenciada de otras.

En este sentido es que se señalaron cosas como: separación de la pareja; haber trabajado siempre en el campo; haber asumido responsabilidades desde la niñez; el reconocimiento de que se es una persona valiosa e importante; la posibilidad de tomar decisiones; y las necesidades que fueron asumidas, generadas a partir de situaciones de soledad.

El tema de autonomía e independencia es muy amplio y abarca desde el plano de las oportunidades externas, hasta la autonomía en relación con el cuerpo.

Algunas de las cosas que se sugieren a partir de esto son:

- Talleres para que tanto hombres como mujeres aprendan a conocer su cuerpo.
- Campañas de cedulaación para mujeres.
- Impulsar el conocimiento de la legislación que protege a las personas contra la violencia.
- Desarrollar talleres sobre el manejo del dinero en la familia.
- Ampliar la categoría prendaria para créditos, para que incluya accesorios o equipos de los cuales las mujeres son propietarias.<sup>24</sup>
- Cuando la iniciativa del proyecto apoye la compra de equipo para la producción<sup>25</sup> debe fomentarse la incorporación del bien en forma mancomunada; y si se trata de bienes para beneficio de las mujeres, que la titulación sea a su nombre.
- Abrir procesos de capacitación sobre derechos sexuales y reproductivos con hombres y con mujeres.

<sup>24</sup> Esto promueve la posibilidad de que las mujeres puedan acceder a recursos económicos y empiecen a generar sus propios recursos como: cocina, güipiles, ollas, máquinas de coser, entre otros.

<sup>25</sup> Por ejemplo: tractores, secadoras, arado, etc.

- En las decisiones que se tienen que tomar en los proyectos, promover que las mujeres asuman una posición y tomen su propia decisión independientemente de su pareja.
- Favorecer el liderazgo de las mujeres.

Fue así como recordamos momentos, situaciones y hechos de nuestra experiencia de vida, considerados claves para nuestra propia conciencia de género. Algo así como identificar lo que podríamos llamar las “llaves de paso” que facilitaron el flujo de nuevas formas de ser y de pensar nuestra propia vida.

Estas experiencias se convirtieron en sugerencias para reproducir esas experiencias en las iniciativas de desarrollo rural, como medios para aumentar su impacto positivo hacia la equidad de género en las comunidades en que se desarrollan.

Estas acciones contribuirán a movilizar a las comunidades para que alcancen los indicadores de cambio que se consideren más importantes.

Lo que presentamos en este capítulo puede verse como motores para transformar la realidad hacia lo que se quiere alcanzar.

Muchas de estas sobrepasan las acciones tradicionales que, por lo general, se emprende en las iniciativas de desarrollo rural. Así se trata de abordar el tema de la equidad de género de una manera novedosa.

## Bibliografía consultada

Acevedo, Alejandro, *Aprender jugando 1*, México, Limusa-Noriega, 1994.

\_\_\_\_\_, *Aprender jugando 2*, México, Limusa-Noriega, 1997.

Aguilar K., Ernesto, *Asertividad: sé tú mismo sin sentirte culpable*, Pax, México, 1989.

Aguliar, Lorena, Itzá Castañeda e Hilda Salazar, “Elementos básicos relacionados con la equidad de género”, en *En búsqueda del género perdido. Equidad en áreas protegidas*, Absoluto, San José de Costa Rica, 2002.

Alfaro, Ma. Cecilia, “Develando el género: elementos conceptuales básicos para entender la equidad”, en *Serie hacia la equidad*, núm. 9, Unión Mundial para la Naturaleza/Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano/INMUJERES, San José de Costa Rica, 1999.

Álvarez, Lucía, *Participación y democracia en la Ciudad de México*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades-UNAM/La Jornada, México, 1997.

Blanco, Lara, y Giselle Rodríguez, “Candil de la calle... y luz de la casa. Hacia una gestión y gerencia con equidad”, en *Serie hacia la equidad*, núm. 7, Unión Mundial para la Naturaleza/Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano/INMUJERES, San José de Costa Rica, 1999.

Branden, Nathaniel, *El poder de la autoestima. Cómo potenciar este importante recurso psicológico*, Paidós, México, 1993.

\_\_\_\_\_, *La autoestima de la mujer. Desafíos y logros en la búsqueda de una identidad propia*, Paidós, México, 1999.

Chávez, Julia, “Género, participación y organización social”, en *Perspectiva de género*, Serie Género y Trabajo Social 1, UNAM/Plaza y Valdés, México, 2004.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe, *Participación y liderazgo en América Latina y El Caribe: indicadores de género*, CEPAL, Santiago de Chile, 1999.

Dahlbom-Hall, Barbro, *Liderazgo femenino en las organizaciones*, Instituto Nicaragüense de la Mujer/ASDI, Managua, Nicaragua, 1996.

Enlace, *Seamos diferentes. Manual de superación personal para mujeres*, Enlace, Comunicación y Capacitación, A.C., EDUC, México, 1998.

- “El Conflicto”, en *Transformando los conflictos. Propuesta de taller para las coordinaciones territoriales de seguridad pública y procuración de justicia*, documento inédito, México, enero 2004.
- Escalante, A. Cecilia, *et al.*, “Ojos que no ven... corazones que no sienten”, en *Serie hacia la equidad*, núm. 6, Unión Mundial para la Naturaleza/Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano/INMUJERES, San José de Costa Rica, 2002.
- Ferro Calabrese, Cora, *Primeros pasos en la teoría sexo-género*, Equipo de Mujeres en Acción Solidaria EMAS/Centro Michoacano de Investigación y Formación “Vasco de Quiroga”, A.C. CEMIF, Morelia, Michoacán, México, 1996.
- González Núñez, J. de Jesús, *et al.*, *Dinámica de grupos. Técnicas y tácticas*, Pax, México, 1994.
- Hierro, Graciela, *et al.*, *Participación en la vida pública y acceso en la toma de decisiones*, CONAPO/FNUAP, México, 1995.
- Htun, Mala N., *Participación, representación y liderazgo político de la mujer en América Latina: Informe*, Inter-American Dialogue, ICRW, The Women’s Leadership Conference of the Americas, EUA, 1998.
- Instituto Nacional de las Mujeres, *El ABC de género en la Administración Pública*, México, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Marco jurídico institucional de la participación política de las mujeres en México*, México, 2003.
- \_\_\_\_\_, *Informe ejecutivo del proceso para integrar las lecciones aprendidas*, Proyecto Generosidad: Capacitación a Líderes, documento inédito, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Programa de capacitación: Fortalecimiento de mujeres líderes y sensibilización de hombres líderes*, Modelo Convive, México, documento inédito, 2003.
- Lara, Ma. Asunción, *¿Es difícil ser mujer? Una guía sobre depresión femenina*, Instituto Mexicano de Psiquiatría, México, 1996.
- León, Jaime, *et al.*, “Comunicación popular y educación: el caso del equipo de comunicación educativa (ECO) de Madrid”, en *Razón y palabra*, revista electrónica en América Latina especializada en tópicos de comunicación, núm. 18, mayo-julio de 2000.
- Munné, Federic, “La estructura de roles: el liderazgo”, en *Psicología social*, Biblioteca Básica de Psicología, Ediciones CEAC, Barcelona, 1993.
- Pearson, Judy, *et al.*, *Comunicación y género*, Serie Comunicación, Paidós, Barcelona, 1993.

- Pezzotti, Magdalena, *Participación y empoderamiento de las mujeres centroamericanas: apuntes para estrategias de los organismos de cooperación*, UNIFEM, México, 2002.
- Pichon-Rivière, Enrique, *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*, Ediciones Nueva Visión, México, 1983.
- Pick, Susan, *et al.*, “Siete tips de belleza”, en *Planeando tu vida. Programa de educación sexual y para la vida dirigido a los adolescentes*, IMIFAP, Ariel escolar, Mexfam, México, 1996.
- Rodríguez, M., *Manejo de conflictos*, 2a ed., Serie de Capacitación Integral 5, Manual Moderno, México, 1998.
- SNDIE, “Asertividad y derechos asertivos”, en *Programa para el Desarrollo Integral del Adolescente*, Subdirección General de Asistencia y Concentración/Dirección de Promoción y Desarrollo Social, México, 1989.
- Zaldaña, Claudia P., “La unión hace el poder. Procesos de participación y empoderamiento”, en *Serie hacia la equidad*, núm. 5, Unión Mundial para la Naturaleza/Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José de Costa Rica, 1999.
- Zaldivar, D., “Entre nosotros: comunicación interpersonal efectiva”, en *Infomed. Salud para la vida*. Sitio cubano para cultivar la salud: <http://saludparalavida.sld.cu>

## 8. Lecturas complementarias

- Aguilar K., E., *Asertividad: sé tú mismo sin sentirte culpable*, Pax, México, 1989.
- Alfaro, Ma. Cecilia. *Develando el género: elementos conceptuales básicos para entender la equidad*, Serie hacia la equidad No. 9, San José de Costa Rica, Unión Mundial para la naturaleza/Fundación Arias para la paz y el progreso humano/INMUJERES, 1999.
- Blanco, Lara, y Giselle Rodríguez, “Candil de la calle... y luz de la casa. Hacia una gestión y gerencia con equidad”, en *Serie hacia la equidad*, núm. 7, Unión Mundial para la Naturaleza/Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano/INMUJERES, San José de Costa Rica, 1999.
- Branden, Nathaniel, *El poder de la autoestima. Cómo potenciar este importante recurso psicológico*, Paidós, México, 1993.
- Dahlbom-Hall, Barbro, *Liderazgo femenino en las organizaciones*, Instituto Nicaragüense de la mujer/ASDI, Managua, Nicaragua, 1996, pp. 15-43.

Escalante, A. Cecilia, *et al.*, “Ojos que no ven... corazones que no sienten”, en *Serie hacia la equidad*, núm. 6, Unión Mundial para la Naturaleza/Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano/INMUJERES, San José de Costa Rica, 2002.

Ferro Calabrese, Cora, *Primeros pasos en la teoría sexo-género*, Equipo de Mujeres en Acción Solidaria EMAS/Centro Michoacano de Investigación y Formación Vasco de Quiroga, A.C. CEMIF, Morelia, Michoacán, México, 1996.

“Hablemos de autoestima”, en *¡Seamos diferentes! Manual de superación personal para mujeres*, Enlace, Comunicación y Capacitación, EDUC, México, 1998, pp. 9-28.

“Hablemos de comunicación”, en *¡Seamos diferentes! Manual de superación para mujeres*, Enlace, Comunicación y Capacitación, EDUC, México, 1998, pp. 51-69.

“Hablemos de conflicto”, en *¡Seamos diferentes! Manual de superación para mujeres*, Enlace, Comunicación y Capacitación, EDUC, México, 1998, pp. 73-85.

“Hablemos de poder”, en *¡Seamos diferentes! Manual de superación para mujeres*, Enlace, Comunicación y Capacitación, EDUC, México, 1998, pp. 31-50.

Instituto Nacional de las Mujeres, *El ABC de género en la Administración Pública*, México, 2004.

Munné, Federic, “El liderazgo y la eficacia del grupo”, en *Psicología social*, Biblioteca Básica de Psicología, Ediciones CEAC, Barcelona, 1993.

Pearson, Judy, *et al.*, “Género y comunicación en los contextos públicos”, en *Comunicación y género*, Serie Comunicación, Paidós, Barcelona, 1993.

Pichon-Rivière, Enrique, *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*, Ediciones Nueva Visión, México, 1983.

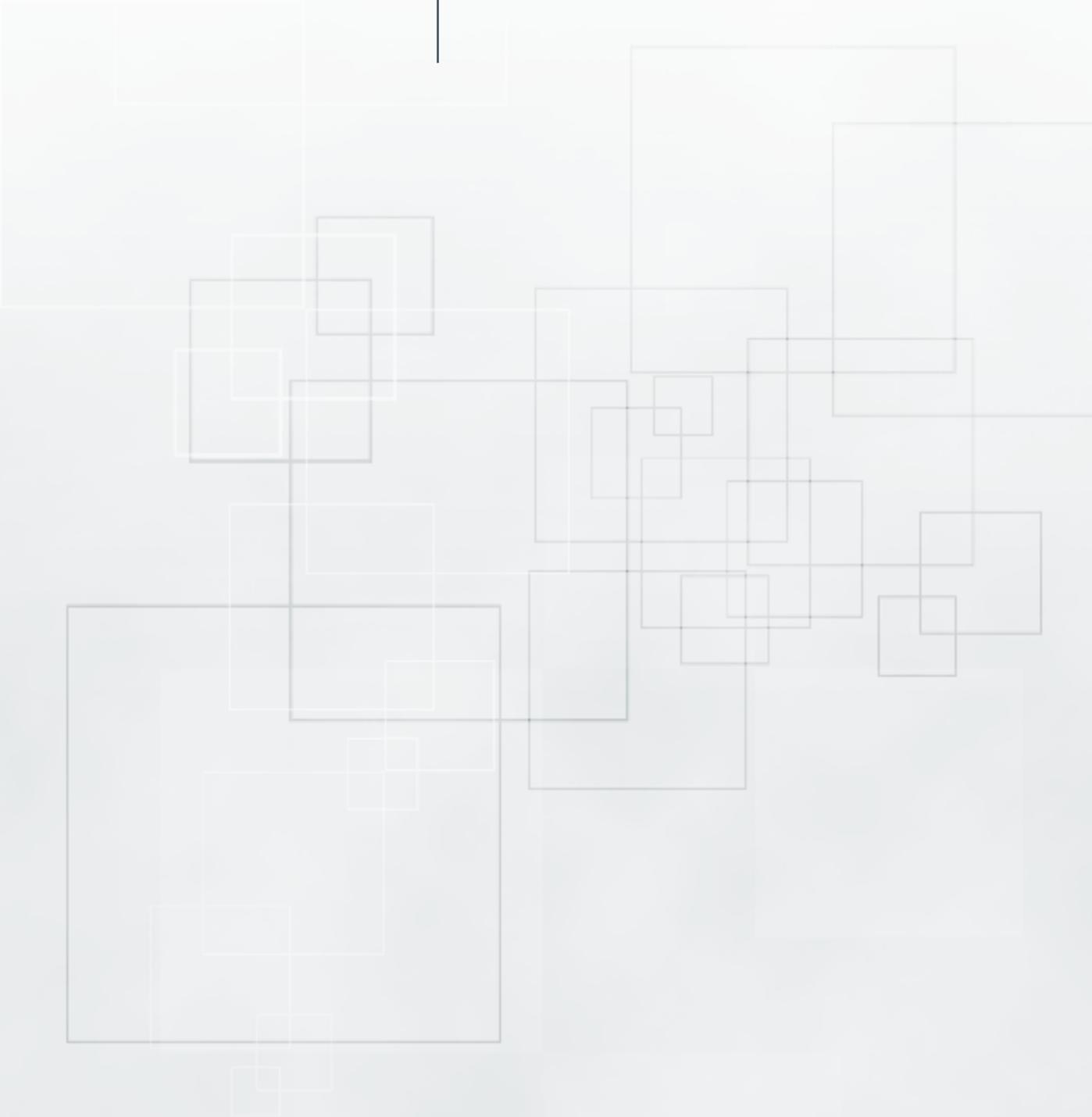
Rodríguez, M., *Manejo de conflictos*, 2a ed., Serie de Capacitación Integral 5, Manual Moderno, México, 1998.

SNDIF, “Asertividad y derechos asertivos”, en *Programa para el Desarrollo Integral del Adolescente*, Subdirección General de Asistencia y Concentración/Dirección de Promoción y Desarrollo Social, México, 1989.

Zaldaña, Claudia P., “La unión hace el poder. Procesos de participación y empoderamiento”, en *Serie hacia la equidad*, núm. 5, Unión Mundial para la Naturaleza/Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José de Costa Rica, 1999.

# Diapositivas

---





# Curso-Taller Fortalecimiento de mujeres líderes comunitarias

## PROPÓSITO GENERAL

- Favorecer la reflexión de las mujeres en torno a su participación y gestión social, a fin de fortalecer y visibilizar el liderazgo femenino como un factor de transformación y mejora en las comunidades.

## CARACTERÍSTICAS DEL CURSO:

**Enfoque formativo, de carácter presencial, y se pondrá en marcha en la modalidad de taller:**

**Duración:**

- 32 horas
- Dos módulos consecutivos y seriados de 16 horas cada uno
- Ocho sesiones de cuatro horas

# ORGANIZACIÓN DEL CURSO

MÓDULO	UNIDAD	SESIONES	TEMAS A TRATAR	TIEMPO
I	1	1	Hombres y mujeres en la comunidad: roles y espacios de participación	4 hrs.
	2	1	¿Mujer y líder?... Reconociendo mis habilidades	4 hrs.
II	3	2	Aprendiendo a decir lo que pienso y necesito	8 hrs.
	4	1	Género, poder y participación	4 hrs.
	5	1	Negociación y manejo de conflictos	4 hrs.
	6	2	Yo como líder: eligiendo mi propio estilo	8 hrs.
Total	6	8		32 hrs.

# MÓDULO I. Género y participación comunitaria

**Objetivo:** Abordar las implicaciones de la construcción social del género en la participación de hombres y mujeres en actividades de liderazgo social y de gestión comunitaria.

**Unidad 1.** Hombres y mujeres en la comunidad: roles y espacios de participación.

- 1.1 Sistema sexo-género
- 1.2 División sexual del trabajo y sus vínculos con la participación
- 1.3 Espacios de participación y acción

# MÓDULO I. Género y participación comunitaria

## **Unidad 2.** ¿Mujer y líder?... Reconociendo mis habilidades

- 2.1 Construcción social de la mujer y proceso de autoconocimiento
- 2.2 Proceso de autoconocimiento y construcción de una imagen propia
- 2.3 Autorespeto y autoestima

## **Unidad 3.** Aprendiendo a decir lo que pienso y necesito

- 3.1 Comunicación, tipología y características
- 3.2 Comunicación verbal y no verbal
- 3.3 Comunicación
- 3.4 Comunicación eficaz
- 3.5 Estrategias de comunicación grupal

# MÓDULO II. Fortaleciendo la [articipación de las mujeres en la comunidad

**Objetivo:** Género, poder y participación

**Unidad 4.** Participación social: mitos y estereotipos

4.2 Apoyos para el ejercicio del poder entre las mujeres

4.3 Empoderamiento y toma de decisiones

## MÓDULO II. Fortaleciendo la [articipación de las mujeres en la comunidad

### **Unidad 5.** Negociación y manejo de conflictos

- 5.1 nociones y características de los conflictos
- 5.2 Manejo y resolución no violencia de conflictos
- 5.3 Consensos, disensos y proceso de negociación

### **Unidad 6.** Yo como líder: eligiendo mi propio estilo

- 6.1 Liderazgo, tipología y características
- 6.2 Condiciones sociales y experiencia personal
- 6.3 Percepción del entorno e influencia
- 6.4 Estilos de liderazgo
- 6.5 Participación social

# Conceptos básicos sobre la teoría de género

## **Género**

### **Conceptos básicos**

#### **Sexo**

Diferencias biológicas entre la mujer y el hombre, determinadas genéticamente, tratándose de características naturales e inmodificables.

#### **Género**

Concepto que se refiere a los valores, atributos, roles y representaciones que la sociedad asigna a hombres y mujeres.

## Ejemplos

### Sexo

\*Sólo los hombres tienen la capacidad de producir espermatozoides.

\*Sólo las mujeres tienen ovarios.

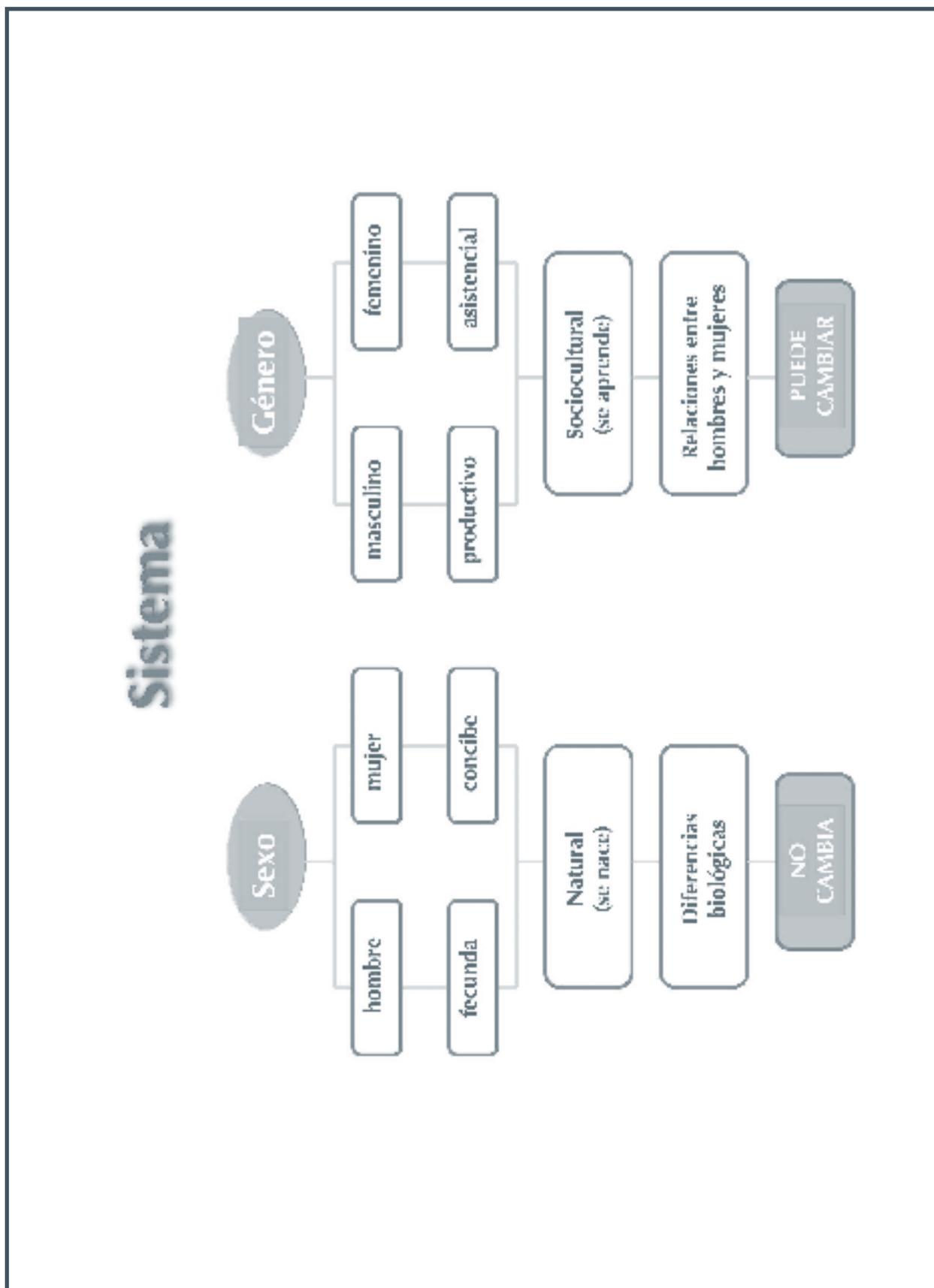
### Género

\*Los hombres deben proveer el gasto familiar.

*masculino*

\*Las mujeres son las responsables de las tareas domésticas.

*femenino*



## Estereotipos de género

### Concepciones preconcebidas sobre cómo es y cómo debe comportarse el hombre y la mujer

- Los hombres deben tener la iniciativa para conquistar a una mujer.
- Las mujeres deben tener un rol pasivo en las relaciones con los hombres.
- Los hombres son más racionales.
- Las mujeres son más sensibles.



## Ejemplos

### *Masculino*

Fuerte, trabajador, responsable, inteligente, guía,  
violento, audaz, proveedor.

### *Femenino*

Amorosa, débil, sentimental, abnegada,  
maternal, tierna, bella, dócil.

---

## Rol de género

Tareas o actividades que se espera que desempeñe una persona según el sexo al que pertenece.

**Hombre**

Político, mecánico, jefe.

**Mujer**

Ama de casa, maestra, enfermera.

## Los roles de género

### Pueden agruparse en:

**Rol productivo:** actividades que generan ingresos económicos. Las que producen bienes o servicios para la venta o el autoconsumo.

**Rol reproductivo:** está relacionado con la reproducción biológica y las actividades necesarias para garantizar el bienestar y la sobrevivencia de la familia.

# AUTOESTIMA

# AUTOESTIMA

## EXPERIENCIA DE SER APTOS PARA LA VIDA Y PARA SUS REQUERIMIENTOS.

### CONCRETAMENTE CONSISTE EN:

- Confianza en nuestra capacidad de pensar y de afrontar los desafíos de la vida.
- Confianza en nuestro derecho a ser felices, el sentimiento de ser dignas(os), de merecer, de tener derechos a afirmar nuestras necesidades y a gozar de los frutos de nuestros esfuerzos.

*(Nathaniel Branden)*

## OBSTÁCULOS PARA EL CRECIMIENTO DE LA AUTOESTIMA

**Los padres, la familia y los primeros espacios en que nos desenvolvemos, crean importantes obstáculos para el crecimiento de la autoestima cuando:**

- Se les transmite que es poco valioso para ellos.
- Se les ridiculiza o humilla.
- Les controlan mediante la vergüenza o la culpa.
- Les sobreprotegen y, en consecuencia, obstaculizan su normal aprendizaje.
- Utilizan la violencia física, psicológica y/o sexual.
- Les enseñan que son “malos(as)”, “indignos(as)”, “pecadores”, “poco valiosos(as)”.

## ¿CÓMO SE MANIFIESTA LA AUTOESTIMA POSITIVA?

- Serenidad al hablar de sus logros y fracasos.
- Comodidad al dar o recibir cumplidos, afecto o aprecio.
- Apertura a las críticas y comodidad para reconocer errores.
- Diálogo sereno y espontáneo.
- Armonía y congruencia entre lo que se dice y se hace.
- Sentido del humor con nosotros(as) mismos(as) y con las y los demás.
- Flexibilidad para responder positivamente ante situaciones nuevas y para enfrentar desafíos.
- Confianza en habilidades personales.
- Capacidad de preservar la armonía y la calma en situaciones de estrés.

*(Nathaniel Branden)*

## ¿QUÉ NO ES AUTOESTIMA POSITIVA?

### NO DEBE CONFUNDIRSE LA AUTOESTIMA CON:

- ARROGANCIA
- JACTANCIA
- VANAGLORIA
- ENVIDIA

---

EN REALIDAD ESTAS CARACTERÍSTICAS  
SON MUESTRA DE BAJA AUTOESTIMA.

---

## ¿QUÉ HACER PARA FAVORECER LA AUTOESTIMA?

- Manifestarse y aceptarse tal como se es.
- Tratar de ubicar errores o dificultades que se perciben sin ofenderse ni juzgarse.
- Favorecer la búsqueda de soluciones o estrategias para cambiar cuando así se decide.
- Manifestar confianza y confiar en sus habilidades
- No minimizar ni criticar los propios logros en público o en privado.
- Impulsar la toma de decisiones con responsabilidad.

# COMUNICACIÓN

## COMUNICACIÓN

Acto mediante el cual se transmite información con la expectativa de que sea captada y entendida por otra persona.



*Cuando esto sucede, se establece un enlace interpersonal que nos pone en contacto y hace inteligibles nuestros mensajes.*

## COMUNICACIÓN

Intercambio de pensamientos y de opiniones;  
canal a donde fluyen ideas, informes, órdenes y  
sugerencias que apoyan las actividades  
de hombres y mujeres hacia el logro de objetivos  
en común.

## TIPOS DE COMUNICACIÓN

**VERBAL =** Palabras, entonación y sonidos

**CORPORAL =** Expresiones faciales, posturas, gestos y demás ademanes expresados con el cuerpo

---

**LA ARMONÍA ENTRE AMBOS TIPOS ES  
FUNDAMENTAL PARA REFORZAR UN MENSAJE  
Y LOGRAR UNA MEJOR COMUNICACIÓN**

---

# COMUNICACIÓN EFICAZ

## COMUNICACIÓN EFICAZ

- Coinciden la comunicación verbal y la corporal.
- Armonía entre las palabras, los sentimientos, las emociones y la expresión del rostro, postura y cuerpo.

---

**CUANDO LA COMUNICACIÓN ES EFICAZ,  
ES MÁS FÁCIL ACLARAR IDEAS, RESOLVER DUDAS  
Y ENFRENTAR PROBLEMAS**

---

## LO QUE DAÑA LA COMUNICACIÓN EFICAZ

- Los dobles mensajes
- Las reglas y creencias sociales
- Las suposiciones y los rumores
- La autoestima baja
- Los prejuicios (acerca de quien comunica el mensaje, de quien lo recibe o del mensaje en sí)
- La forma en que se usan las palabras (yo, eso, pero, siempre, nunca, deberías, dicen, no).

## LA DOCENA SUCIA

- Ordenar, mandar, imponer
- Amonestar y amenazar
- Moralizar, sermonear
- Aconsejar y dar soluciones
- Dar cátedra o intentar persuadir
- Alabar, aprobar y evaluar de manera indiscriminada
- Juzgar, criticar o censurar
- Ridiculizar, avergonzar
- Interpretar lo que se dice
- Consolar, alentar
- Interrogar y pedir explicaciones
- Distraer la atención o hacer bromas

## FAVORECE LA COMUNICACIÓN EFICAZ

- Los mensajes claros
- Transformar las reglas y cuestionar creencias
- La seguridad acerca de lo que se expresa
- Usar el cuerpo y los sentidos adecuadamente
- La autoestima alta
- Revisar los valores y las actitudes personales
- Revisar la forma de usar las palabras.

# ASERTIVIDAD Y DERECHOS ASERTIVOS

## ASERTIVIDAD

CONSISTE EN HACER VALER LOS DERECHOS PROPIOS  
DICIENDO DE MANERA ABIERTA Y CLARA LO QUE UNO  
PIENSA, QUIERE Y SIENTE, RESPETANDO A LAS OTRAS  
PERSONAS.

---

**LO QUE CUENTA MÁS EN UN MENSAJE:  
NO ES EL “QUÉ” SE DICE,  
SINO EL “CÓMO” SE DICE**

---

## **ASERTIVIDAD = ASEVERAR**

Declarar o afirmar positivamente con seguridad, con sencillez y con fuerza.

## **CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA ASERTIVA**

- Se siente libre de manifestarse mediante palabras y actos.
- Puede comunicarse con personas de todos los niveles, en forma abierta, directa, franca y adecuada.
- Tiene una orientación activa en la vida (no espera que las cosas sucedan o “le lleguen”).
- Acepta sus limitaciones.

## PARA LOGRAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA...

**Ser directa:** Expresar clara y llanamente lo que se quiere

**Ser honesta:** Hacer y decir lo que se piensa

**Ser apropiada:** Buscar el lugar y el momento adecuados

**Control emocional:** No esconder los sentimientos, evitar que estos bloqueen la comunicación.

---

POR MEDIO DE LA **ASERTIVIDAD** SE LOGRA UNA  
COMUNICACIÓN EFICAZ Y DE CALIDAD HUMANA,  
FACILITA LAS RELACIONES Y PERMITE APRENDER  
DE LAS Y LOS DEMÁS.

---

## COMPONENTES DE LA ASERTIVIDAD

**RESPECTO A SÍ MISMAS:** Agredirse, devaluarse, culparse y compadecerse son formas de NO respetarnos.

**RESPECTO A OTROS(AS):**  
Las y los otros poseen los mismos derechos que nosotras/os:

- Nadie es de nuestra propiedad
- Tenemos derecho a pensar y creer lo que cada quien quiera
- No somos jueces o juezas morales de otros
- Tenemos límites

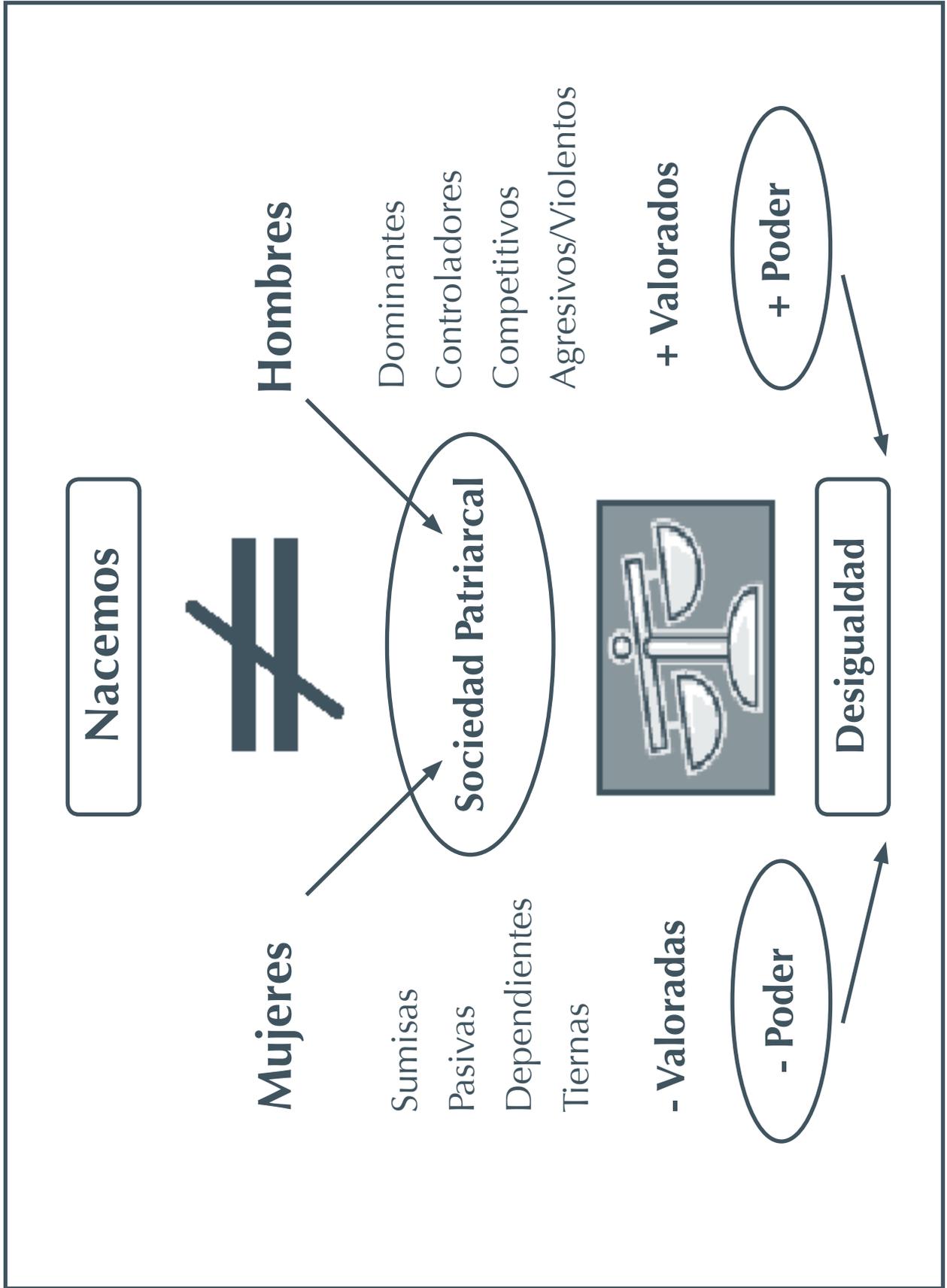
## DERECHOS ASERTIVOS

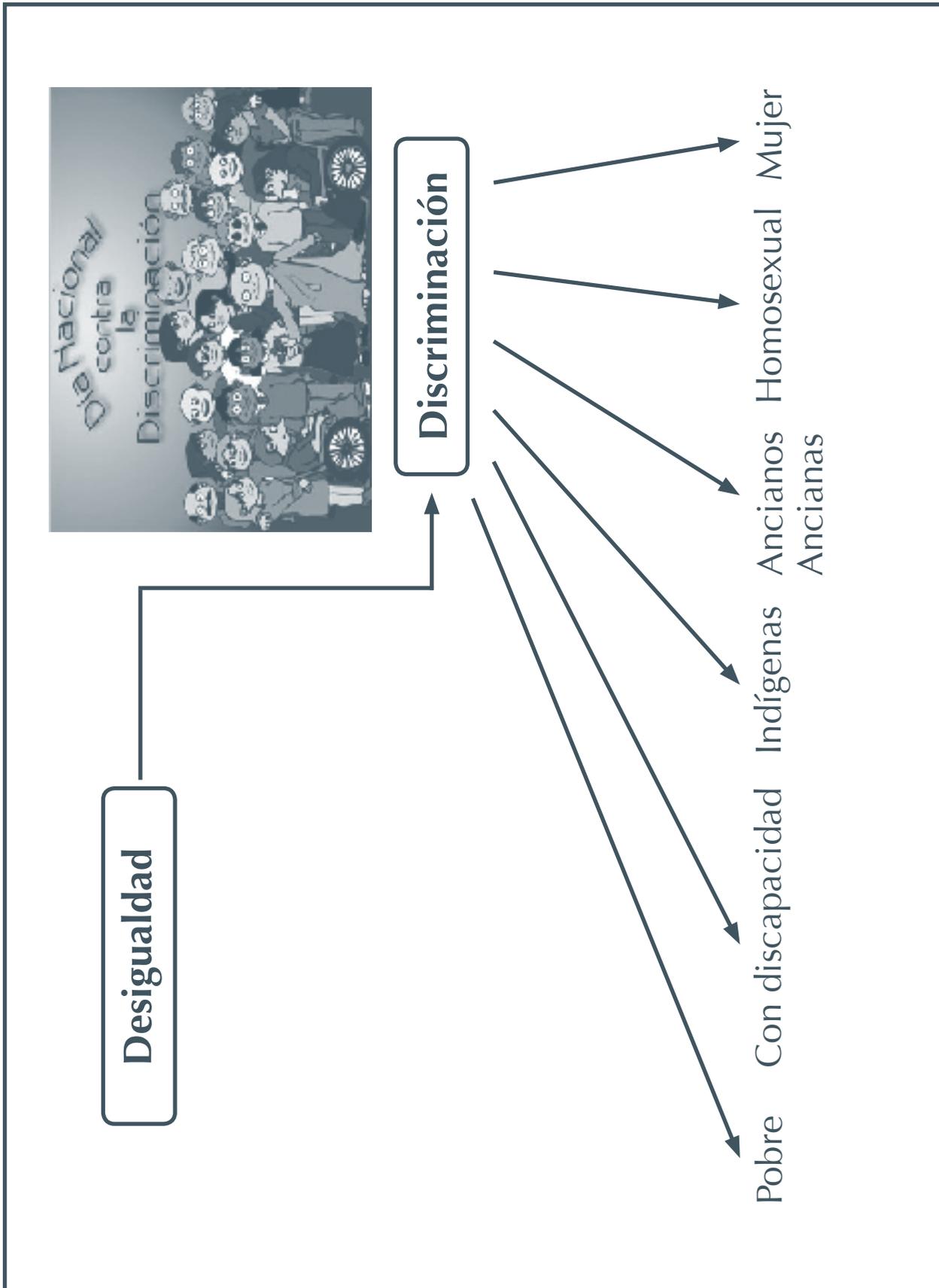
- A ser nuestro propio juez(a), lo cual impide caer en manipulaciones de terceros.
- A no dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento.
- A cambiar de parecer.
- A cometer errores y ser responsable de ellos.
- A decir “no lo sé”.
- A ser independiente de la buena voluntad de las y los demás antes de enfrentarnos a ellos.
- A tomar decisiones ajenas a la lógica.
- A decir “no entiendo”.
- A decir “no me importa”.

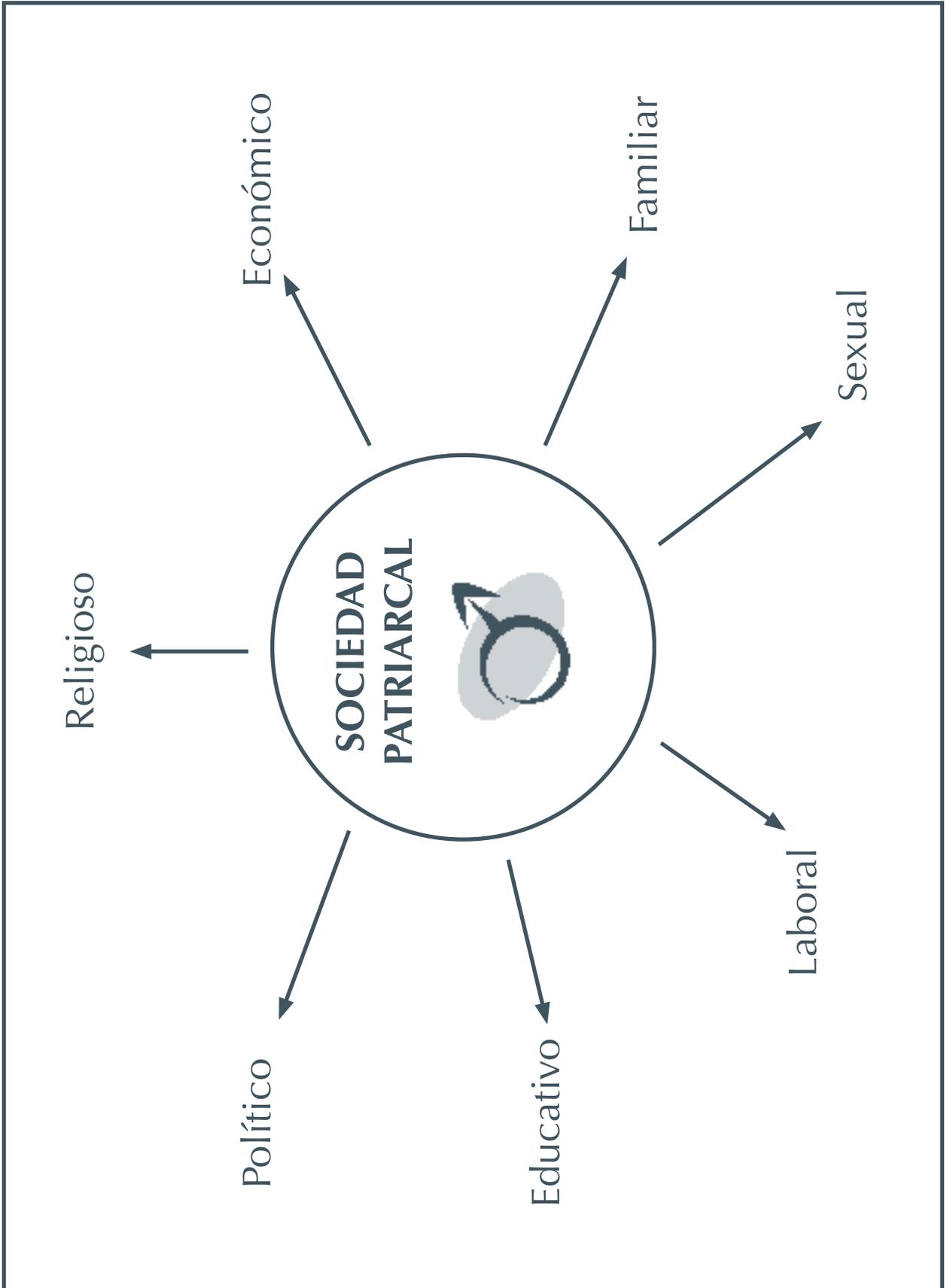
# PODER Y EMPODERAMIENTO

## EL PODER

- Es una relación social entre individuos o entre grupos.
- Detrás del ejercicio de poder está el uso de la voluntad.







### **PODER SOBRE**

- La capacidad de influir en una persona para que haga lo que yo deseo, a través de la coacción, el chantaje o la manipulación.

### **PODER PARA**

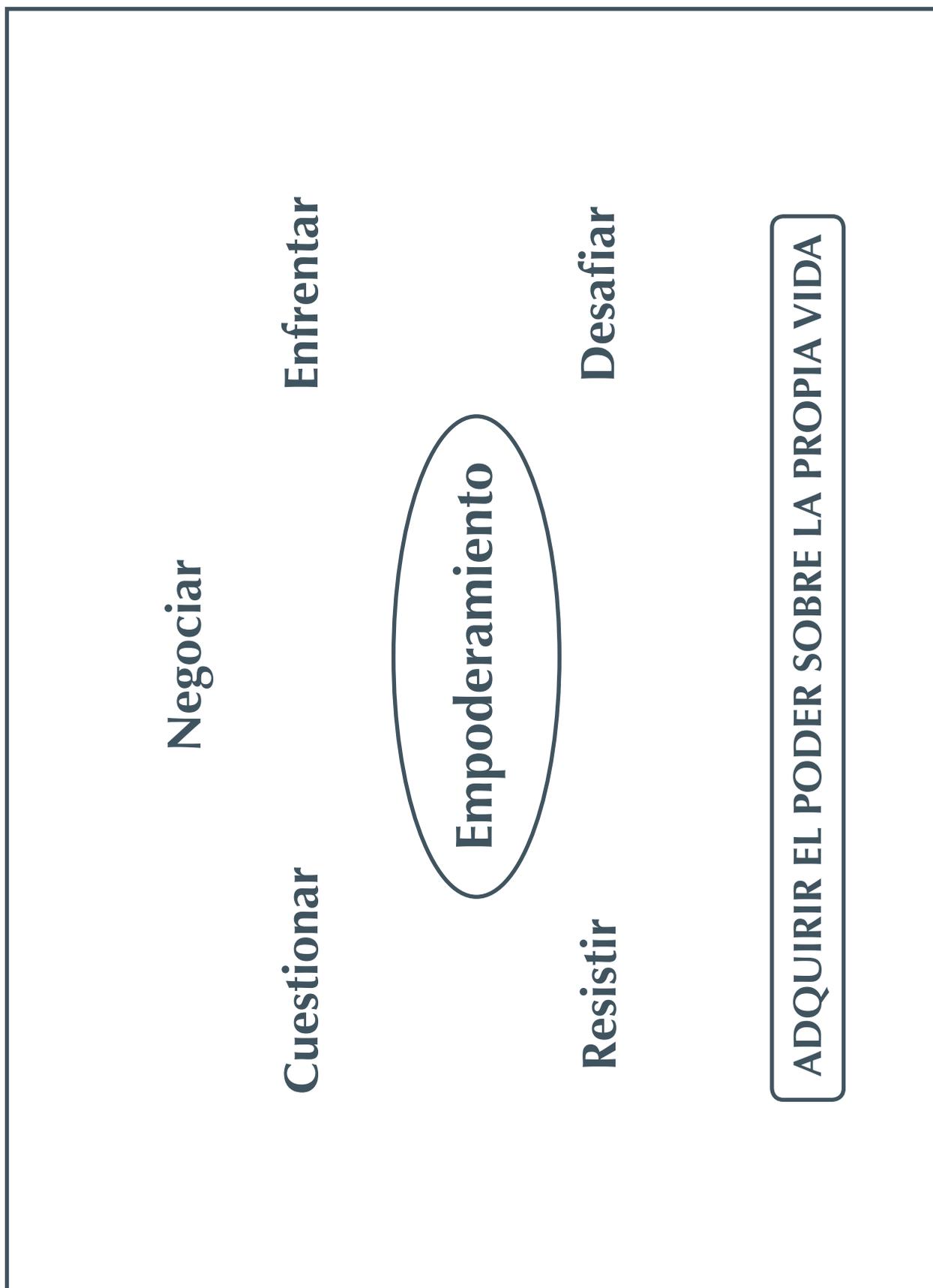
- Permite controlar y manejar una situación según tus necesidades. Es la capacidad para resolver un problema, entender un trabajo o aprender una nueva habilidad.

### **PODER CON**

- Se refiere a lo que logras cuando trabajas con otras personas en un grupo y con el esfuerzo y el trabajo de todas alcanzan lo que se proponen.

### **PODER INTERNO**

- Es una fuerza que existe dentro de ti. Las fuentes de este poder son la autoaceptación y el autorespeto. Este poder sólo te lo puedes dar a ti misma o a ti mismo.



# 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.

# CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

**Conflicto** = Afligir, infligir, choque, combate, antagonismo.  
Estado emotivo y doloroso producido por una  
tensión entre deseos opuestos y contradictorios.

---

**UNA FORMA DE EXPERIMENTAR EL CONFLICTO  
ES EL ESTRÉS**

---

## TIPOS DE CONFLICTO

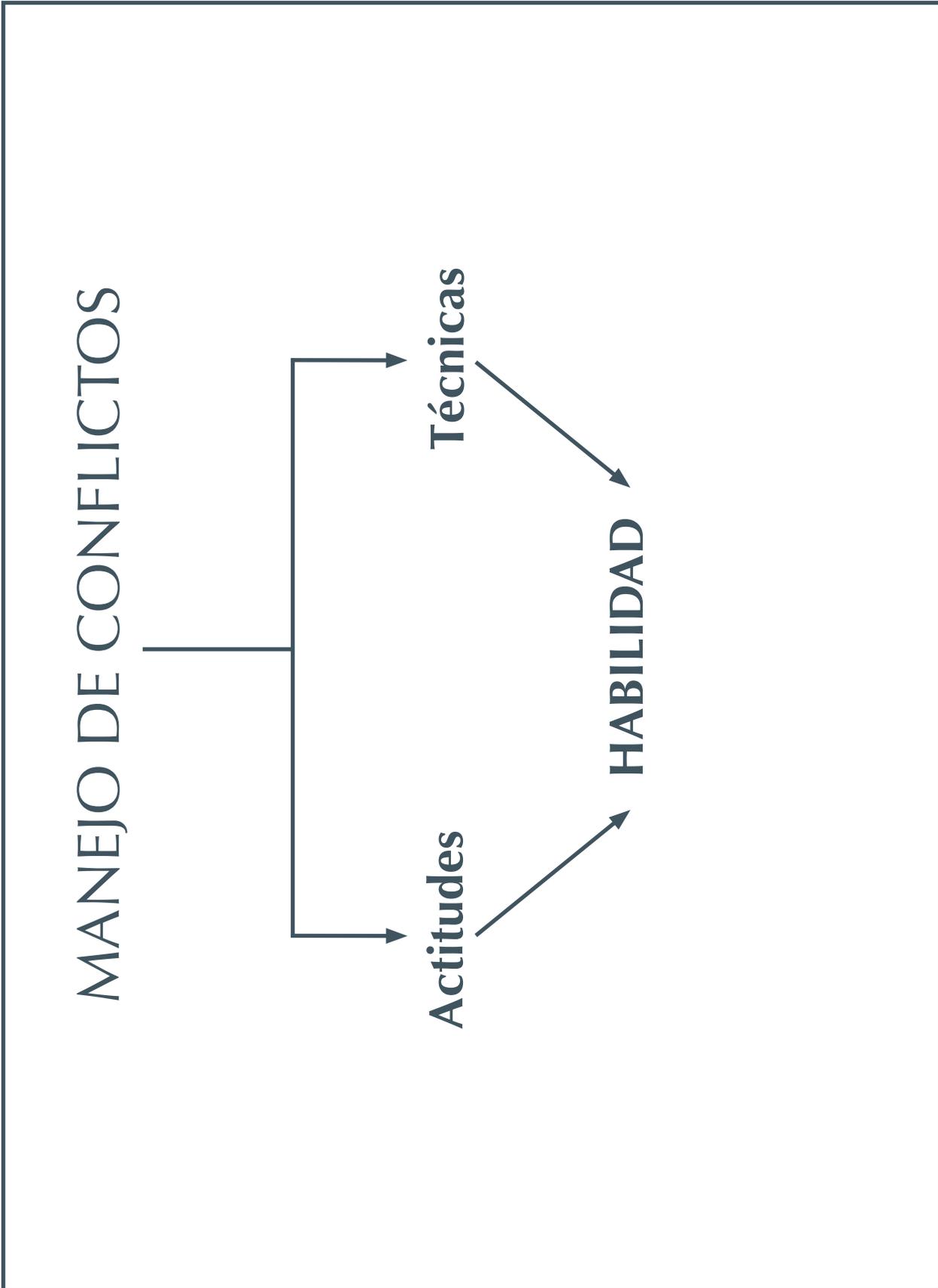
- Deseables y desagradables
- De intereses, opiniones e ideologías
- Conscientes e inconscientes
- Institucionalizados
- De ruptura básica y de medios
- Directos e indirectos
- Reales y simbólicos
- Psicológicos, sociales, legales y armados

## MOTIVOS DE CONFLICTO

- La subjetividad de la percepción
- Información incompleta
- Falta de comunicación eficaz
- Desproporción entre necesidades y satisfactores
- Presiones que causan frustración
- La pretensión de igualar a los demás con uno mismo
- Separatismos y divisiones
- Intimidad e interdependencia

## ETAPAS DEL CONFLICTO

- Preconflicto
- Confrontación
- Escalamiento
- Crisis
- Desescalamiento
- Resultado
- Postconflicto, preconflicto



# MANEJO DE CONFLICTOS

## ACTITUDES

- Decisión de enfrentar el conflicto.
- No atribuirlos a la mala voluntad de las y los otros.
- Aprender a dialogar, tratar de entender a la o al otro antes que defenderse de él o juzgarlo.
- Distinguir entre discusión y polémica.
- Considerar la posibilidad de cambiar de opinión.
- Combinar la disposición, la tolerancia y la seguridad en sí mismo.
- Evitar los dos extremos de la agresividad: reprimir, explotar.

# MANEJO DE CONFLICTOS

## TÉCNICAS

- Diagnosticar el problema (identificarlo, no negarlo).
- Reconocer las formas o comportamientos propios que contribuyen a crear o continuar el problema y aclarar los propios valores al respecto.
- Encontrar y ubicar todas las alternativas de acción.
- Decidir en conjunto la alternativa más adecuada y la estrategia para ponerla en marcha.

## ESTILOS DE ENFRENTAR EL CONFLICTO

Están determinados por tres componentes:



**El contexto:** es la explicación que da, cada una de las partes, sobre el marco estructural del conflicto.



**La actitud:** son las interpretaciones, posiciones ideológicas, sentimientos, etc.



**La conducta:** son las acciones y omisiones que cada una de las partes hace.

## ESTILOS DE ENFRENTAR EL CONFLICTO

**Competir:** Preocupación sólo o principalmente por el logro de sus objetivos y metas, sin importarles las y los demás.

**YO GANO, LOS DEMÁS PIERDEN**



**Evitar:** Poca preocupación por alcanzar los objetivos y metas propias o ajenas.

**TODOS PIERDEN**



**Acomodar:** Muy poco interés por alcanzar sus objetivos y metas, pero gran interés en el logro de las ajenas.

**GANAR A TRAVÉS DE LOS DEMÁS**



**Convenir/Negociar:** Esfuerzo por conciliar sus objetivos y metas con las ajenas.

**NADIE PIERDE TODO, TODOS GANAN ALGO**



**Colaborar:** Deseo de alcanzar los objetivos y metas propias y ajenas.

**TODOS GANAMOS**

## NEGOCIACIÓN

- Involucra a dos o más partes en conflicto.
- Las partes se someten a decisiones que están dispuestos(as) a aceptar, aunque no siempre con el mismo grado de satisfacción.
- Intercambio de concesiones que dejará a ambos satisfechos (no significa mentir o engañar).
- No siempre es posible resolver un conflicto mediante la negociación.

## ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

- **Preparación.** Establecer objetivos, metas y condiciones.
- **Intercambio o negociación.** Aclarar las reglas y procedimientos informando sobre el contenido de la negociación.
- **Acuerdos y cierre.** Resumir de forma clara lo que cada una de las partes ha logrado, redactar los acuerdos señalando los compromisos y los mecanismos de seguimiento.
- **Seguimiento.** Definición de responsables, plazos y compromisos concretos.

### **Obstáculos para la negociación**

- Percepciones erróneas
- Prejuicios
- Mala comunicación

### **Factores que facilitan la negociación**

- Develar los intereses de cada una de las partes ayuda a entender el contexto y a revisar las alternativas para negociar.
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- Plantear el conflicto desde los dos puntos de vista.

## TIPOS DE NEGOCIADORES

SUAVE	DURO	BASADOS EN PRINCIPIOS
Suave con la persona y con el conflicto	Duro con la persona y con el conflicto	Suave con la persona y duro con el conflicto
Acuerdo	Victoria	Intercambio
Son amigos	Son adversarios	Son personas
Confía en los otros	Su finalidad es derrotar al otro. Ganar-perder	Su objetivo es ver las mejores condiciones a las que pueden llegar ambas partes. Ganar-ganar
Acepta pérdidas para alcanzar acuerdos	Demanda ganancias para alcanzar acuerdos	Formula opciones de mutuo beneficio
Cede ante la presión	Presiona	Construye una alternativa

## LIDERAZGO

Confiere autoridad, formal o no, para ejercer poder y tomar decisiones que afectan a otros(as), mediante un proceso conformado por una serie de acciones y actitudes, para dirigir ordenadamente las actividades de las y los miembros de un grupo, encauzar esfuerzos y traducirlos en logros

# LÍDER

Integrante del grupo que influye sobre las y los demás, más de lo que estos influyen en él. Desempeña numerosas funciones que a veces se encuentran distribuidas en más de un o una integrante; liderazgo compartido.

*(Federico Munné)*

## ESTILOS DE LIDERAZGO

### Por sus características

- **Carismáticos:** Su rol se basa en una influencia de carácter emocional (un profeta o un general aureolado por las victorias conseguidas).
- **Expertos:** Deben el rol a su experiencia (un dirigente de empresa).
- **Especialistas:** Por su competencia técnica (un gran cirujano).

## ESTILOS DE LIDERAZGO

### Por el aspecto organizativo

- **Informales o emergentes:** Reconocidos tácticamente por los miembros del grupo.
- **Formales o asignados:** Impuestos por la organización (algunos autores los denominan jefes).

## ESTILOS DE LIDERAZGO

### Por su forma de conducir al grupo

- **Autoritario o autocrático:** Es el que decide sin consultar al resto del grupo.
- **Democrático:** Decide una vez oídas y consideradas las opiniones de las y los demás integrantes, o sea, consultando la opinión del grupo y tomándola en cuenta en su decisión.
- **Liberal:** Decide sólo cuando el grupo le pide que decida.

## EFICACIA DEL GRUPO

- La eficacia del grupo se refiere tanto a la satisfacción que éste proporciona a sus integrantes como a la productividad del mismo.
- Un grupo es eficaz **psicológicamente** en tanto que proporciona a las y los integrantes el **grado de satisfacción** esperado por el hecho de pertenecer a él.
- Este grado de satisfacción origina lo que se llama el **clima**, atmósfera o moral del grupo que se refiere al estado de ánimo de sus integrantes.
- Otro aspecto de la eficacia grupal se refiere a la **productividad**, es decir, al rendimiento intelectual o material (ideas creadas u objetos producidos) del grupo.

## EFICACIA Y ESTILO DE LIDERAZGO

- Diversos estudios han demostraron que los grupos dirigidos democráticamente producen **mejor**, mientras que los grupos con un líder autoritario producen **más**.
- En los grupos democráticos o cooperativos, la moral del grupo es alta y hay mayor **satisfacción**, mientras que en los autoritarios el grado de satisfacción es bajo y el clima es propenso a generar **angustia y agresividad**.
- Por lo que se refiere a los líderes liberales, parece ser que surgen en un clima de **apatía**.

## LÍDER EFICAZ

- Sabe conjugar los diferentes estilos de liderazgo y organizar las comunicaciones del grupo según los objetivos que el mismo se propone.
- No hay un estilo siempre ideal ni una estructura comunicativa siempre óptima. Todo depende de los fines del grupo y de las expectativas de sus integrantes.
- El líder eficaz es el que sabe combinar los diversos estilos según los objetivos del grupo.

## PARTICIPACIÓN

Parte fundamental de la cultura democrática, implica la necesidad de acceder al derecho de elegir acciones, involucrarse, comprometerse responsabilizarse, tomar decisiones y, en suma, poner en práctica todas sus potencialidades y capacidades para acceder a un grupo alcanzar objetivos y metas comunes

## PRINCIPIOS RECTORES DE LA PARTICIPACIÓN

- 1. Principio de inclusión:** todos los sectores deben ser convocados y se les brindará facilidades para su participación. No se establecerán condiciones que obstaculicen la participación de algún sector, por razón de distancia, tiempo, disponibilidad de recursos, etc.
- 2. Principio de representatividad:** los sectores estarán representados en proporción semejante a su composición en la sociedad. Debe cuidarse la representatividad por género, etnia, región, sector productivo, etc. La falta de representatividad hace que los acuerdos que se tomen sean impugnables.
- 3. Principio de participación igualitaria real:** establecer mecanismos para garantizar que la participación de las y los representantes de los sectores más débiles de la sociedad, tenga el mismo valor y peso que el de los sectores más fuertes y desarrollados.

## FORMAS DE PARTICIPACIÓN

Hacer **por** la comunidad

Decidir **por** la comunidad

Hacer **con** la comunidad

Decidir **junto** a la comunidad

Beneficiarse **de** la comunidad

Beneficiarse **junto con** la comunidad

Instituto Nacional de las Mujeres  
INMUJERES

Patricia Espinosa Torres  
Presidenta  
presidencia@inmujeres.gob.mx

Secretaría Ejecutiva  
secretariaejecutiva@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Administración y Finanzas  
administracion@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Planeación  
planeacion@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Promoción y Enlace  
promocionyenlace@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Evaluación y Desarrollo Estadístico  
evaluacion@inmujeres.gob.mx

Dirección General Adjunta de Asuntos Internacionales  
internacional@inmujeres.gob.mx

*El Curso-taller: fortalecimiento de mujeres líderes comunitarias*  
se imprimió en el mes de diciembre de 2005 en Talleres Gráficos de México  
Av. Canal del Norte 80, Col. Felipe Pescador,  
delegación Cuauhtémoc, C.P. 06280, México, D.F.  
Tels.: 57 04 74 00, 57 89 90 11 y 57 89 91 10  
[ventas@tgm.com.mx](mailto:ventas@tgm.com.mx)

La edición consta de mil ejemplares