

Somos lideresas...

Ejercemos y defendemos
nuestros derechos y los tuyos

Guía teórica-
metodológica
para el
fortalecimiento
del liderazgo
de las mujeres



303.3082

I59-s Instituto Nacional de las Mujeres

Somos lideresas... ejercemos y defendemos nuestros derechos y los tuyos también: guía teórica-metodológica para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres / Instituto Nacional de las Mujeres. -- 1 ed. -- San José: Instituto Nacional de las Mujeres, 2006. -- (Colección Metodologías, no. 18)

100 p.; 8.5x11 pul.

ISBN 9968-25-099-6

1.LIDERAZGO. 2. DERECHOS DE LA MUJER. 3. NEGOCIACION. 4. RELACIONES HUMANAS. I. TITULO.

Créditos:

Elaboración del módulo:

Pilar González Vásquez
Consultora

Adecuación, validación y edición:

Diana Fuster
Marianela Vargas
Área de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local
INAMU

Supervisión del proceso de elaboración:

Lorena Camacho de la O
INAMU

Coordinación y supervisión del proceso de validación y edición:

Nielsen Pérez INAMU
Coordinadora, Área Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local
INAMU

Diseño e impresión:

Diseño Editorial S.A.
www.kikeytetey.com

Contenidos

<i>Presentación</i>	7
<i>Introducción</i>	9
<i>Enfoque metodológico</i>	11
<i>Orientaciones metodológicas para las facilitadoras</i>	13

Sección I

Liderezas en transición:

<i>Tomando conciencia de nuestros avances y debilidades ejercemos mejores liderazgos.</i>	19
---	----

1. Nuestros avances:

Hemos transformado nuestra práctica y los derechos de las mujeres.	19
---	----

Ejercicio N° 1

Lluvia de ideas:	21
------------------------	----

Ejercicio N° 2

Foro-debate:	22
--------------------	----

2. Nuestras debilidades:

Ejercemos liderazgos dominantes y subordinados.....	23
---	----

Ejercicio N° 3

Charla participativa con ejercicios individuales.....	27
---	----

Sección II

<i>Liderazgos transformadores</i>	33
---	----

1. Un liderazgo promotor de los derechos de las mujeres en su diversidad	33
2. Un liderazgo que responda a los anhelos de las mujeres	34
3. Un liderazgo que no sea omnipotente	34
4. Liderazgos si, pero con autocuidado	34
5. Liderazgos democráticos, horizontales y honestos	35

6. Liderazgos individuales y colectivos que sean autónomos e independientes	35
7. Un liderazgo que sea capaz de construir nuevas formas de vivir y hacer las cosas	35
8. Un liderazgo dispuesto a participar en los espacios de toma de decisiones.....	36
9. Habilidades y destrezas para fortalecer los liderazgos transformadores	36
Ejercicio N° 1	
Reconociendo mis habilidades	39

Sección III

<i>Reflexiono y siento las relaciones de poder</i>	43
1. Relaciones de poder:	43
Ejercicio N° 1	
Acercándonos al PODER	46
Ejercicio N° 2	
Reflexionando y sintiendo nuestras prácticas de poder	47
Ejercicio N° 3	
Descubriendo mis poderes	48

Sección IV

<i>Relaciones entre mujeres: Fortalezas y desafíos</i>	53
1. Relaciones afectivas entre las mujeres	53
Ejercicio N° 1	
Un encuentro con “las otras”	54
2. Relaciones de enemistad entre mujeres	55
Ejercicio N° 2	
Descubriendo el mensaje	57
3. Reconociéndonos en las otras: una propuesta para el ejercicio de los derechos de las mujeres	60
Ejercicio N° 3	
El poema colectivo.....	61

Sección V

Liderazgo colectivo y ciudadanía para la promoción y ejercicio de nuestros derechos

1. Liderazgo colectivo: ¡la suma si hace la diferencia!	65
Ejercicio N° 1 Reconociendo nuestras Fortalezas y Debilidades.....	67
2. Ciudadanía ¿De qué estamos hablando?	68
Ejercicio N° 2 Mujeres diversas: ¡Diversos son nuestros Derechos!	73

Sección VI

Las negociaciones desde las mujeres

1. ¿Qué significa negociar?	81
2. Los distintos momentos, lugares y personas con las cuales negociamos:	81
Ejercicio N° 1 ¿Cuándo, dónde y con quiénes negociamos?	83
3. La forma tradicional de tomar decisiones	84
Utilizando el Poder como dominio	84
Deslegitimando a las mujeres como sujetos de pactos	84
Ejercicio N° 2 Una mirada a la toma de decisiones dominantes.....	86
Ejercicio N° 3 Las negociaciones públicas: ¿Dónde estamos y cómo estamos las mujeres?	87
4. La negociación alternativa	88
Cuando las personas negocian pensando en los objetivos	88

Los cambios que necesitamos las mujeres.....	89
Ejercicio N° 4	
¡Recuperemos nuestros deseos!.....	92
Ejercicio N° 5	
Fortaleciendo nuestras capacidades para sentirme en igualdad	94
5. Otras “pistas” para tener mejores negociaciones.....	95

Sección VII

<i>Liderazgos que hacen incidencia para hacer efectivos los derechos de las mujeres.....</i>	101
--	------------

1. ¿A qué se refiere la incidencia?.....	103
Ejercicio N° 1	
Revisando nuestras experiencias de incidencia.....	103
2. La incidencia sobre necesidades prácticas y estratégicas	104
Ejercicio N°2	
Haciendo una estrategia de incidencia	109
3. La incidencia como acción transformadora.....	110

<i>Bibliografía.....</i>	113
--------------------------	------------

Presentación

Como hemos comprobado en la experiencia del Instituto Nacional de las Mujeres, el liderazgo de las mujeres es uno de los motores del cambio sociocultural. Fortalecido y encaminado a la igualdad y equidad de género el protagonismo de las mujeres ha generado una de las mayores revoluciones sociales de la nueva era: la fundación de los derechos humanos de las mujeres.

La Guía Teórica-Metodológica “**Somos lideresas... Ejercemos y defendemos nuestros derechos y los tuyos**” pretende fortalecer los liderazgos de las mujeres hacia una visión transformadora y democrática. Así mismo, quiere que las lideresas revisen y se apropien de un poder para las mujeres, que supere las prácticas dominantes y autoritarias.

Es importante señalar que esta guía metodológica se diseñó en el marco de uno de nuestros fines institucionales que plantea el propiciar la participación social, política, cultural y económica de las mujeres, así como en una atribución del INAMU de promover la actividad asociativa de las mujeres. Estos dos mandatos han sido cumplidos por la institución por medio de actividades para el fortalecimiento de las capacidades ciudadanas.

Como parte del cumplimiento de los fines, atribuciones y metas del INAMU, hemos estado elaborando la Política Nacional para la Equidad y la Igualdad de Género, la cual regirá las acciones dirigidas hacia las mujeres desde todas las instituciones estatales. En esta Política hemos definido como uno de sus ejes: “La participación en estructuras de poder, ciudadanía, liderazgo y organización”, el cual contendría una serie de acciones encaminadas a fortalecer a las mujeres en cuanto a su protagonismo e incidencia.

Esta guía fue concebida para contribuir con los procesos de liderazgo individuales y colectivos de las mujeres en su diversidad y pretende ser implementada como parte de un programa de formación permanente dirigido a lideresas.

Por último, quisiera agradecer el esfuerzo que tanto la consultora que elaboró esta guía como las funcionarias del Área de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local han realizado para tener este producto que esperamos sea de amplia aplicación en todos los sectores de nuestro país.

Jeannette Carrillo Madrigal
Presidenta Ejecutiva
Instituto Nacional de las Mujeres



Introducción

El liderazgo es ese conjunto de capacidades diversas que nos permiten conducir, orientar y apoyar colectivos en el logro de sus objetivos; no requiere de puestos para ejercerse, puede construirse en la práctica con la adquisición de habilidades, sensibilidad y conocimiento.

El aprendizaje de género que hemos recibido las mujeres nos ha limitado la construcción de capacidades para el ejercicio del liderazgo; asimismo, en la medida en que se ha establecido el liderazgo masculino como parámetro, se ha minimizado la importancia que tienen muchas de las capacidades de las mujeres que intervienen positivamente en el ejercicio del liderazgo.

En medio de condicionantes de género las mujeres de distintas procedencias organizativas (de partidos políticos, sindicatos, asociaciones femeninas, comunales, ambientalistas, afrodescendientes, entre otras), han querido ejercer su liderazgo y se han “lanzado”; en un ir y venir entre contradicciones y satisfacciones han desarrollado y fortalecido capacidades diversas, al tiempo que desarrollan la lucha por el reconocimiento de los derechos de las mujeres como derechos humanos y la ampliación de éstos.

El reconocimiento y el cumplimiento de los derechos de las mujeres ha estado determinado por la incidencia que se ha realizado sobre ellos, especialmente en los últimos veinte años. Puede decirse que hoy, pese a los desafíos que aún debemos enfrentar para un efectivo cumplimiento de los derechos de las mujeres, se han logrado conquistas muy importantes en materia de derechos civiles, políticos y de género.

Con el propósito de continuar fortaleciendo los liderazgos de las mujeres para el avance de sus derechos, ponemos a disposición la siguiente propuesta teórica-metodológica, en la cual se desarrollan temas que a nuestro criterio son claves para el fortalecimiento de un liderazgo que defienda y promueva los derechos de las mujeres.

Este módulo lo hemos organizado en 7 secciones; estas desagregan los objetivos que nos hemos propuesto y se plantean al inicio de cada sección. Cada una de las secciones desarrolla conceptos específicos y propone técnicas para el progreso de los mismos.

Iniciamos la sección 1 realizando un vistazo de los logros alcanzados, avances en el ejercicio de los derechos de las mujeres y el liderazgo, y revisamos posteriormente algunas debilidades que aún persisten.

La sección 2 es una propuesta que puntualiza algunos de los cambios para lograr un liderazgo transformador desde un enfoque de género y se ofrecen de manera puntual algunos aspectos a tener en cuenta para el desarrollo de habilidades y destrezas de las mujeres.

En la sección 3 se plantea el tema del poder, un recurso central en el ejercicio de todos los liderazgos, se revisan las relaciones de las mujeres con aquel. La sección 4 se refiere a las fortalezas y desafíos de las relaciones entre mujeres. En la sección 5 nos referimos al liderazgo colectivo y la ciudadanía activa de las mujeres en la promoción de los derechos. La sección 6 trabaja sobre el tema de la negociación desde las mujeres, y la sección 7 plantea información básica para hacer incidencia y elaborar un plan de incidencia.

Para el abordaje de los temas incorporamos algunas orientaciones metodológicas al inicio del módulo que pueden ser útiles en el desarrollo de los procesos de capacitación.

Enfoque metodológico

Este módulo está planteado desde la metodología participativa la cual propone tres momentos claves: 1. partir de la práctica, 2. producción colectiva de conocimientos y 3. vuelta a la práctica. En la primera etapa se debe partir de las experiencias de las personas, de sus conocimientos, sus problemas y su realidad, con la idea de darle sentido y significado a la vida cotidiana. El segundo momento parte de la premisa de que el conocimiento se construye colectivamente mediante el diálogo y la reflexión con el apoyo de la facilitadora. El último momento intenta transformar la realidad, mediante la aplicación de todo el conocimiento generado en la vida cotidiana, planteando las formas y medios para cambiarla.¹

Como ya se había mencionado en la introducción, el objetivo de este módulo es fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas de las lideresas de distintas organizaciones para incidir en el mejoramiento del conocimiento y ejercicio de los derechos de las mujeres.

Desde este objetivo se privilegia lo público como espacio donde las mujeres ejercen liderazgo político. Sin dejar de reconocer la dimensión de lo privado y personal en el desarrollo de sus capacidades y empoderamiento colectivo.

Partimos de los siguientes conceptos generadores: liderazgo colectivo, participación política e incidencia, en el marco del enfoque de género, de diversidad y generacional. Desde ahí, la propuesta conceptual se nutre de ejemplos y experiencias de la vida cotidiana de las lideresas y propicia una reflexión que cuestiona las prácticas tradicionales del liderazgo y sus consecuencias para las mujeres especialmente; aportando ideas para ejercer un liderazgo de nuevo tipo; que motive patrones de conducta más equitativos en general y en las relaciones de género.

a. Población objetivo:

Este módulo va dirigido a:

- ◆ Un conjunto de facilitadoras que acompañadas por el Área de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), son capaces de desarrollar los contenidos y ejercicios propuestos.

¹ Abarca, Flor. *La metodología participativa en procesos investigativos, comunicativos y educativos*. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Sociología. Heredia. Costa Rica. 1996 En: INAMU. (2004) *Módulo básico para sentir, pensar y enfrentar la violencia de género, intrafamiliar y sexual*. San José.

- ◆ Promotoras que acompañan y multiplican sus conocimientos con las mujeres que inician los caminos del liderazgo y que están particularmente preocupadas por mejorar su gestión política-local en procura de una mayor incidencia para el avance de sus derechos.

b. Principios teórico-metodológicos que sustentan esta propuesta²:

1. Observamos la sociedad en forma integradora, como proceso, continuidad e interdependencia.
2. Comprendemos el progreso como proceso hacia el desarrollo humano y no exclusivamente hacia la producción y el consumo.
3. El patriarcado es el sistema social, económico, cultural y político, objetivo y subjetivo, que sostiene y reproduce la desigualdad y la subordinación de las mujeres.
4. Las mujeres líderes tienen experiencias y conocimientos significativos que aportan a la construcción de teoría sobre la vida cotidiana y específicamente sobre la práctica del liderazgo. Es importante sacarlas a la luz para comprenderlas, desmenuzarlas y así poder proponer colectivamente distintas formas de cambio cultural.
5. Es vital la participación activa de las lideresas en todo el proceso de las sesiones del taller. Esto contribuye a la apropiación del proceso grupal, de las reflexiones, los acuerdos y las negociaciones que se establecen en el taller.
6. La propuesta quiere ser crítica del patriarcado y de los modelos de liderazgos autoritarios, verticales y no inclusivos. Se quiere proponer, desde el aprendizaje que se suscite entre las participantes, nuevas formas de ejercer los liderazgos democráticos y en pro de los derechos de las mujeres. Mediante las dinámicas que se plantean en este módulo, se quiere lograr que las mujeres se hagan preguntas en torno al ejercicio de su poder, su liderazgo y su ciudadanía.
7. Las actividades están diseñadas para que se posibilite la escucha, la comprensión, el interaprendizaje y el fortalecimiento de las participantes. También se quiere desarrollar un ambiente creativo, positivo y lúdico, con el fin de que sea más grato el desarrollo de las sesiones.

2 Ferguson, Marylyn (2000). *La Conspiración de Acuario*. Capra, Fritjof. *El punto crucial*, citados por Abarca, Flor. *Una nueva visión para tiempos nuevos. Apuntes sobre Metodología y Pedagogías Participativas*. Mimeo, Heredia, Costa Rica.

INAMU. (2004) *Módulo básico para sentir, pensar y enfrentar la violencia de género, intrafamiliar y sexual*. San José.

Orientaciones metodológicas

(Para las facilitadoras)

Presentamos a continuación algunos aspectos metodológicos que pueden contribuir a comprender la intencionalidad de la propuesta que presentamos:

Orientaciones generales:

- 1.** Recomendamos leer todo el módulo para poder contar con una visión más amplia de la propuesta que presentamos y sobre todo antes de trabajarla con las lideresas, apropiémonos de ella.
- 2.** Los conceptos, ideas y técnicas que se proponen deben ser adaptados a las realidades y experiencias de las mujeres en su diversidad, en este sentido, es una propuesta flexible que además usted puede complementar con sus experiencias como facilitadora, con información adicional y experiencias de las participantes.
- 3.** Valoremos lo cualitativo, la creatividad, las capacidades de todas las participantes, el crecimiento espiritual y lúdico, recuperando los saberes de las mujeres lideresas que nos antecedieron. Motive especialmente la sororidad entre las mujeres por encima de las diferencias.
- 4.** Recuerde partir siempre de las experiencias de las mujeres para desde ahí reflexionar y plantear las ideas o conceptos que presenta este módulo para volver nuevamente hacia una práctica mejorada.
- 5.** Trabaje la propuesta desde un lenguaje no sexista, sencillo, claro, directo y cálido que evoque en primer lugar una relación entre humanas.
- 6.** Valore y motive el respeto por las diferencias generacionales y distintas diversidades. Esto lo puede lograr siempre posibilitando que participen la gran mayoría de mujeres y señalando la validez de todos los comentarios, aunque luego usted pueda introducir visiones alternativas desde la perspectiva de género.

- 7.** Cuando se presenten conflictos es importante hacer visible el conflicto y guiar al grupo en la resolución de él haciéndolo participe. Esto se puede lograr preguntando al grupo sobre su opinión ante un tema que genera tensión o controversia, haciendo la salvedad de que todas pueden opinar y que todas las intervenciones son válidas.
- 8.** Promueva que todas las participantes hablen en público, primero para hacerlo como ejercicio democrático dentro del grupo y también como una forma de que practiquen habilidades de oratoria.
- 9.** Procure realizar actividades en que haya contacto entre todas las participantes, haciendo dinámicas y trabajos en grupos que posibiliten la interacción entre todas.
- 10.** Anime a las participantes a buscar información, a preguntar, cuestionar, observar, incidir y demandar derechos. De la misma manera alíentelas a organizarse, unirse, buscar alianzas, conformar alianzas y espacios de mujeres según sus intereses y necesidades.
- 11.** Incentive a las participantes a leer el material de apoyo que usted les brinde, ya que esto puede enriquecer la reflexión en el grupo, ellas aportarían activamente al grupo y al estudio del tema. Es importante recordar que esta es una característica de las lideresas transformadoras y es importante incentivarlo en las participantes.

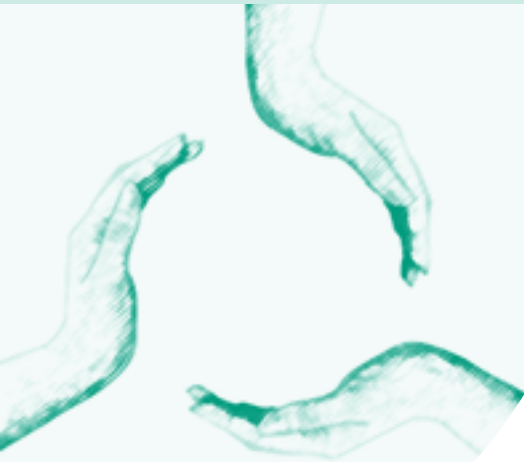
Orientaciones específicas:

- ◆ Cambie de escenarios para mantener la atención de las personas. Si en la mañana se trabajó en plenaria, en la tarde haga un círculo en un lugar diferente.
- ◆ Las personas siempre necesitan un poco de presión y motivación para realizar los ejercicios.
- ◆ Puede cambiar de técnica pero esté atenta a que las nuevas técnicas promuevan la solidaridad, los afectos, la horizontalidad, entre otros. Recuerde que este es un módulo que impulsa la transformación y lo metodológico también se incluye.
- ◆ Es conveniente que se recoja la memoria de la actividad. Sobre todo si es un proceso, este documento le puede ayudar mucho en la evaluación de la actividad.
- ◆ No olvide considerar siempre las técnicas de animación y esparcimiento.
- ◆ Motive a las participantes a realizar los ejercicios con esfuerzo, concentración y creatividad.
- ◆ Prepare con suficiente tiempo la guía para cada sesión y los materiales que requiere. Recuerde elaborar el programa de cada día con los objetivos que se quieren alcanzar y presentárselos en cada sesión a las participantes para que ellas hagan modificaciones, se informen y también participen en la inclusión de temas y el control del tiempo.

- ◆ Es importante siempre hacer cierres conceptuales o reflexivos que resuman el mensaje que se quiere transmitir para la sensibilización. Estos deben siempre ser positivos, con la idea de ir generando esperanza de que el cambio y la mejora de la calidad de vida es posible. Esto ayuda a que las nuevas identidades y liderazgos se basen en elementos positivos y no subvalorados, negativos o victimizantes.
 - ◆ Se recomienda nombrar a una persona como “Cazadora de perlas”, quien será la encargada de captar el sentir de las participantes durante el taller y que al final de la sesión devolverá los hallazgos al grupo. Esta persona registra y rescata actitudes, reacciones, impacto, etc. que han provocado las diferentes dinámicas y los temas tratados. A ella se podrán acercar otras personas y comunicarle sus opiniones. Esta es una figura que ayudará a hacer el cierre de la sesión.
 - ◆ También se recomienda nombrar una persona como “Oreja”, quién será la encargada de hacer un resumen del taller y que expondrá al grupo en la sesión siguiente. Esto con el objetivo de mantener el hilo de los temas y dar continuidad al proceso.



Sección I



Liderezas en transición:

*Tomando conciencia de
nuestros avances y debilidades
ejercemos mejores liderazgos*

Objetivo:

- ◆ Que las participantes reflexionen respecto a los liderazgos en transición, sus avances, sus debilidades y consecuencias.



Liderezas en transición:

Tomando conciencia de nuestros avances y debilidades ejercemos mejores liderazgos.

1. Nuestros avances: Hemos transformado nuestra práctica y los derechos de las mujeres.

El liderazgo tiene que ver con “la capacidad de influir, tanto a nivel individual como colectivo, en la toma de decisiones que afectan la vida privada y pública”.

Esta definición nos habla de capacidades que se construyen cotidianamente, se aprenden, se adquieren y nos fortalecen para tomar decisiones. Nos habla de un liderazgo individual para tener el control de nuestra propia vida y tomar las mejores decisiones. También de un liderazgo colectivo, en donde sumemos nuestras ideas, y luchas, para influir también en la vida pública, la que tiene que ver con el desarrollo de las comunidades y del país, considerando la diversidad de intereses que existen a lo interno de las organizaciones o grupos.

El liderazgo se basa en el aprendizaje y el desarrollo de habilidades y capacidades para la toma de decisiones, como: planificar, comunicarse asertivamente, tener visión, confiar en la intuición, investigar, coordinar, dirigir, entre otros.

En los últimos 25 años el liderazgo de las mujeres ha venido creciendo aceleradamente. Más mujeres ocupan hoy cargos de representación en instancias nacionales y locales; por ejemplo, en la Asamblea Legislativa, las Municipalidades y los cargos públicos. En las comunidades otras lideresas han jugado un papel importante en la gestión de recursos, el impulso de proyectos productivos y el planteamiento de sus propuestas, sin haber ocupado cargos formales. En muchos espacios, instituciones, organizaciones, grupos grandes y pequeños las mujeres comenzamos a dirigir, protestar, empujar, tomar decisiones, hacer rupturas, ocupar cargos de decisión y demás.

Este cambio se produce en un ir y venir entre lo personal y lo organizativo, creando con ello nuevas prácticas y caminos para el ejercicio de un liderazgo más transformador o democrático. Nos referiremos a una democracia que se vive cuando las mujeres exigen participación en la toma de decisiones, derecho al control de los recursos, reconocimientos y beneficios, mayores recursos públicos para las mujeres, y respeto a sus derechos, entre otros.

Este caminar ha permitido que cada vez más mujeres comiencen a descubrir y descubrirse, a desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos que han contribuido a mejorar sus vidas personales y públicas.

Hoy, son más las mujeres que han adquirido habilidades para la oratoria, la movilización y organización, para la toma de decisiones y la negociación, para la obtención de recursos, entre muchas otras capacidades que han desarrollado.

El ejercicio del liderazgo ha colocado a las mujeres en una mejor posición ante sus familias y comunidades, ello les ha permitido ser mujeres más empoderadas y felices y con mayores conocimientos y fuerzas para enfrentar la discriminación y exigir derechos.

En el ejercicio de sus liderazgos las mujeres y las lideresas han fomentado prácticas democráticas y han promovido los derechos de las mujeres cuando:

- ◆ Han impulsado la participación de todas las personas respetando la agenda del grupo u organización, respetando e incluyendo sus diversos intereses.
- ◆ Han defendido públicamente los derechos de las mujeres y han realizado propuestas para modificarlos.
- ◆ El poder que tienen lo ponen a disposición de los derechos de las personas: Por ejemplo, una lidereza que ocupa un importante cargo en la cartera de crédito de un banco del Estado aprovecha ese poder para impulsar créditos especialmente para las mujeres.
- ◆ Han valorado e impulsado el desarrollo de capacidades en las personas del grupo, con ello, también han motivado a las lideresas en crecimiento para que aprendan nuevos conocimientos y habilidades. Estas lideresas no le han tenido temor al relevo, ni se han sentido mal por ocupar otro puesto o realizar tareas que no son consideradas “las más importantes”.
- ◆ Han impulsado mecanismos de toma de decisión que incluyan a todas las personas, por ejemplo, en vez de proponer la toma de decisiones por mayoría, motivan para que la propuesta incluya los intereses de todas las integrantes del grupo.

- ◆ Se han favorecido de los beneficios de ser lideresas pero sin obstaculizar el camino, el protagonismo o los recursos a las nuevas lideresas.
- ◆ Se preocupan por ser personas transparentes en su comunicación, sus gestos expresan tranquilidad y confianza.

Ejercicio N° I

Lluvia de ideas:

Conceptos de liderazgo

Objetivo: Que las participantes reflexionen en torno al concepto de liderazgo que manejan.

Tiempo: 20 minutos

Recursos: Papelógrafos, marcadores de colores

Procedimiento:

- ◆ Solicite a las participantes que digan una palabra o frase que defina para ellas el liderazgo.
- ◆ Coloque en lugar visible éstos conceptos porque servirán para tenerlos presente durante el taller.
- ◆ Retome los conceptos y construya una definición de liderazgo que será utilizada durante todo el taller.

Ejercicio N° 2

Foro-debate:

¿Cuánto hemos avanzado las mujeres en nuestros liderazgos?

Objetivo: Que las participantes reflexionen respecto a los liderazgos en transición; sus avances, sus debilidades y sus consecuencias.

Tiempo: 1 hora

Recursos: una mesa grande, un mantel, vasos con agua, papel blanco y lapiceros.

Procedimiento:

- ◆ Divida al grupo en 4 o 3 subgrupos por región o localidad, organización.
- ◆ Solicite a cada subgrupo que se reúnan y que nombren una coordinadora.
- ◆ Cada grupo debe discutir sobre: ¿Cuánto hemos avanzado las mujeres en nuestros liderazgos?
- ◆ Cada grupo debe escoger a una expositora para participar en el Foro. En plenaria se solicitará una voluntaria para que sea la moderadora. También se puede optar porque la facilitadora cumpla este rol.
- ◆ Solicite a cada grupo que apoyen a la expositora en preparar su exposición.
- ◆ Inicie el debate con la presentación del Foro, trate de darle emoción y de motivar a las mujeres para que participen. No olvide conseguir, si fuese posible, un micrófono y vasos con agua. Todos estos recursos ayudan a que la actividad realmente se sienta como tal. Deje la coordinación de la mesa en manos de la moderadora.
- ◆ Tres o cuatro personas se colocan en mesas al frente del público y brindan su opinión sobre el tema: ¿Cuánto hemos avanzado las mujeres en nuestros liderazgos? por un máximo de 5 minutos.

- ◆ Posteriormente las personas del público intervienen para hacer preguntas y comentarios.
- ◆ Las expositoras dan respuesta a las preguntas de las personas participantes.
- ◆ Cuando el Foro haya finalizado brinde una charla participativa y genere debate respecto a los conceptos que vienen en el apoyo teórico, especialmente sobre: ¿Qué significan los liderazgos en transición?, ¿Cómo se expresan los liderazgos dominantes-subordinados? y ¿En qué consisten los liderazgos transformadores o democráticos?
- ◆ Continúe con la siguiente actividad, posterior a un café o espacio de esparcimiento.

2. **Nuestras debilidades:** **Ejercemos liderazgos dominantes y subordinados.**

Pese al avance en los liderazgos de mujeres jóvenes, adultas, negras, indígenas, sindicalistas, de partidos políticos, entre otras, aún se evidencian debilidades en la práctica del liderazgo que requieren ser pensadas y modificadas; los cambios son necesarios, sobre todo si trabajamos por promover liderazgos transformadores. A continuación hacemos una reflexión sobre algunas debilidades que observamos en el ejercicio del liderazgo; luego pasamos a reconocer algunas de las características del liderazgo transformador.

Liderazgos dominantes

En la actualidad los liderazgos se viven en transición y así, si bien más mujeres ejercen liderazgos transformadores o democráticos, continúan actuando con prácticas dominantes.

Las prácticas dominantes se dan cuando se ejerce un poder dominante. El poder dominante es aquel que controla, somete, inferioriza a las personas y sus intereses.

Algunas prácticas que ejemplifican el liderazgo dominante se observan cuando:

- ◆ En una discusión grupal imponen sus ideas y métodos. Es una imposición directa o sutil. Cuando se da de esta última forma es más difícil de identificar porque se expresa a través de la comunicación no verbal (mediante gestos, omisiones, indiferencia a las propuestas, poco apoyo, desvalorización del trabajo, de las opiniones de las otras).

- ◆ Promueven competencia entre las lideresas. Cabe recordar que la competencia se establece entre personas con recursos y/o poderes similares; por ejemplo, no tienen recursos similares una profesional y una trabajadora doméstica, por esa razón, la relación en este caso es de Poder pero no de competencia.
- ◆ En una discusión considera que “la otra” está equivocada y que ella tiene la verdad.
- ◆ Se muestran ante las otras mujeres con posiciones y gestos de dominio; les cuesta actuar natural y llanamente, utilizan buenos discursos feministas pero con sus actitudes miran a las otras no como colegas sino por “debajo” de ellas.

El aprendizaje de género ha especializado a los hombres para que usen el poder como dominio; desde pequeños se les dice que ellos deben dominarlo todo, incluyendo a las mujeres, las niñas, ancianas y a otros hombres que tienen menos poder que él (niños, hombres jóvenes, ancianos u hombres de su misma edad que tienen menos recursos, por ejemplo, los empresarios dominan a los obreros).

Recordemos que en el patriarcado el hombre adulto es el centro, es quien domina a mujeres (adultas, jóvenes, ancianas) y hombres con menos poder que él (niños, jóvenes, ancianos), ello sucede tanto a lo interno de la familia como en la organización, las instituciones y en todos los lugares y espacios donde estamos y participamos. Los hombres son quienes, especialmente, han ejercido liderazgos dominantes; sin embargo, este patrón lo han reproducido las mujeres porque es el liderazgo que han aprendido y porque comportarse de la forma en que lo hacen los líderes les da prestigio.

Debemos tener presente que el liderazgo dominante lo ejercen hombres adultos de distintas nacionalidades, posición económica, etnia, opción sexual y religión, entre muchas otras diversidades.

Los liderazgos dominantes no siempre se comportan de forma grotesca y visiblemente autoritarios; en estos tiempos es menos frecuente observar lideresas que griten y den órdenes; hoy día esta actitud es poco aceptada socialmente y en nuestros grupos, aunque se presenten algunos casos, realmente son excepciones.

Sin embargo, el hecho de que no se exprese de forma grotesca no quiere decir que no exista. En este caso, el control se esconde detrás de buenos discursos y/o comportamientos “amables”; muchas compañeras inclusive apoyan la igualdad, son ambientalistas, defienden los derechos de grupos étnicos, trabajan por la comunidad, pero ejercen el poder autoritario de manera sutil. Es decir, en algunos casos, el ejercicio del poder de dominio se ha modernizado, pero en otros nos encontramos frente a un liderazgo en transición como lo hemos mencionado.

Recordemos que en general toda nuestra sociedad se mantiene y reproduce bajo relaciones de dominio, eso es lo que siempre hemos conocido, por esa razón, algunas personas han llegado a considerar las prácticas dominantes como normales, naturales y hasta necesarias.

- ◆ No por ser mujeres ejercemos liderazgos horizontales. Algunas mujeres líderes han ejercido poderes verticales, deshonestos y abarcadores.
- ◆ Estos han pasado por la aceptación de los otros.
- ◆ En los liderazgos femeninos no se han establecido las reglas del juego democráticas, por eso se repite el poder vertical.

No obstante, entre mujeres, si no tenemos conciencia de esa situación y una clara intencionalidad de cambiar, seremos fieles reproductoras del liderazgo dominante, recordemos que por el hecho de ser mujeres no ejercemos en automático liderazgos democráticos.

Si no la corregimos, posiblemente esa actitud la llevaremos a otros lugares y la reproduciremos con otras personas. En las mujeres, es común que muestren comportamientos dominantes con sus hijos e hijas, con los ancianos y ancianas y con otras mujeres u hombres de su misma edad que tienen menos poder que ellas.

Liderazgos subordinados

El liderazgo dominante se ejerce a la par de liderazgos subordinados aunque en general, se ha considerado que quienes están subordinados no ejercen liderazgos, esto sucede porque el liderazgo visible y reconocido es el dominante.

Las liderezas subordinadas asumen actitudes de sumisión frente a la lidereza dominante, sin embargo, la líder subordinada tiene liderazgo en otros espacios; toma decisiones, moviliza a las compañeras. La lidereza subordinada se dedica a ejecutar tareas y a resolver problemas operativos. Esta líder, tiene menos participación en la concepción de ideas, en la toma de decisiones sobre los recursos y en la orientación política estratégica del grupo u organización.

La diferencia radica en el tipo de liderazgo que se ejerce. Este es el caso de las mujeres que por muchos años han participado y ofrecido su trabajo voluntario en las organizaciones mixtas de la comunidad, por ejemplo, en asociaciones de salud, comunales, de vivienda; ellas se han ocupado de movilizar y convocar; han puesto en práctica habilidades de convencimiento y motivación para que los y las afiliadas participen en las reuniones y asambleas de la comunidad. Esta capacidad es una habilidad de los liderazgos. A este nivel, las liderezas no han participado en la toma de decisiones, pero sí han ejercido liderazgo, aunque es un liderazgo subordinado, en la medida en que no toma decisiones trascendentales en la vida de su organización y se encuentra sometido al líder dominante.

Las lideresas subordinadas son personas calladas frente a la lidereza dominante; casi siempre tienen necesidad de ser aprobadas por ella para poder actuar, son poco cuestionadoras y fácilmente influenciables, flexibles e incondicionales especialmente con esa compañera.

Este es el estado más profundo de la sumisión, sin embargo, las cosas son más complejas pues en muchos casos la lidereza subordinada ejerce su poder de resistencia y se revela; hasta dónde pueda llegar, dependerá de los recursos personales que tenga (por ejemplo, de su autonomía de criterio, autoestima, red de amigos/as influyentes, entre otros).

...en muchos casos la lidereza subordinada ejerce su poder de resistencia y se rebela. Hasta donde pueda llegar, dependerá de los recursos personales que tenga (por ejemplo, de su autonomía de criterio, autoestima, red de amigos/as influyentes, entre otros).

Finalmente, recuerde que nuestros comportamientos son aprendidos e históricos, y, si bien es cierto podemos hacer transformaciones en nuestras vidas y organizaciones, el cambio no depende únicamente de nuestra voluntad; se requieren, además, transformaciones más profundas en la sociedad.

Consecuencias político-organizativas y personales

Si una organización se plantea como objetivo el fortalecimiento de la democracia, la existencia de los liderazgos dominantes y subordinados no solamente no permite que se avance en el fortalecimiento de la democracia sino que la debilitan. Es necesario que seamos consecuentes con los principios y objetivos que guían nuestra organización o grupo, porque de lo contrario nuestro planteamiento sobre la democracia y las relaciones de equidad será un buen discurso, pero una mala práctica.

Algunas de las consecuencias son:

- ◆ La organización pierde capacidades y habilidades que podrían desarrollar las lideresas subordinadas, pero que son castradas por las lideresas dominantes.
- ◆ La organización o grupo se vuelve vulnerable al depender de una o unas cuantas lideresas. Si por alguna razón la lidereza debe retirarse inesperadamente, la organización cae en un caos porque esa compañera es quien lo "sabe todo", tiene todos los contactos, información clave y demás.

- ◆ Las relaciones de Poder desgastan a la organización internamente y nos desvían de los objetivos que nos hemos propuesto, porque provocan conflictos y choque de intereses e invisibilización de las necesidades de todas las integrantes.

La transformación de los liderazgos dominantes y subordinados debe continuar hacia un liderazgo más democrático o transformador. A este nos referimos ampliamente en la siguiente sección.

Ejercicio N° 3

El cuerpo dominante

Charla participativa con ejercicios individuales

Objetivo: Que las participantes reconozcan ideas y conceptos claves planteados en el apoyo teórico sobre los liderazgos en transición.

Tiempo: 1 hora

Recursos: Video Bin

Procedimiento:

- ◆ En primer lugar recuerde que este ejercicio es continuidad del anterior. Recupere entonces los conceptos claves que se esbozan en el apoyo teórico, a saber: *Los avances en los liderazgos de las mujeres en Costa Rica*, especialmente; las prácticas dominantes y subordinadas como debilidades que aún deben superarse, algunas de las consecuencias personales y político –organizativas que traen tales prácticas. Retome en todo este ejercicio los aportes y comentarios del ejercicio anterior.
- ◆ Cuando inicie la discusión sobre los liderazgos dominantes y subordinados le proponemos el siguiente ejercicio: Solicite a las participantes que piensen en gestos que expresen la frase “liderazgo dominante”. Por ejemplo, el puño cerrado y levantado puede expresar este tipo de liderazgo. De un tiempo y solicite a algunas personas que se pongan de pie y lo expresen. Haga el mismo ejercicio con la frase “liderazgo subordinado”.

- ◆ Anote en la pizarra o papelógrafo lo que las participantes expresan (por ejemplo, puño cerrado, manos levantadas). Retómelo en la charla. Recuerde que este es un ejercicio que también tiene como propósito visibilizar que además de las palabras, el cuerpo también expresa actitudes de dominio y subordinación.
- ◆ Realice una síntesis final y cierre el ejercicio. Recuerde finalmente que esta charla implica interactuar permanentemente con las participantes para que se sientan motivadas y ello facilite el aprendizaje. A continuación se presentan algunas láminas de apoyo a la charla.

Liderazgos dominantes

- ◆ Algunos liderazgos reproducen prácticas dominantes.
- ◆ Se caracteriza porque controla, somete, inferioriza a las personas y sus intereses.
- ◆ Ejemplos: imponen ideas y formas de ver las cosas, promueven la competencia (formación de bandos), no ven a las otras como iguales.
- ◆ Es el liderazgo que las mujeres han aprendido del liderazgo de los hombres (patriarcal)

Liderazgos subordinados

- ◆ Se desarrolla a la par de los liderazgos dominantes.
- ◆ Ejemplos: son sumisas ante las lideranzas dominantes, pero asumen liderazgo en otros espacios, ejecutan tareas y resuelven problemas cotidianos (alimentación, limpieza, convocan, etc.)
- ◆ Tienen menos participación en la toma de decisiones grupales importantes.
- ◆ Necesitan la aprobación de las lideranzas dominantes.

Consecuencias de estos tipos de liderazgo en la organización y en las mujeres

- ◆ Se debilita la democracia dentro de la organización.
- ◆ Se pierden capacidades y habilidades de las miembras que no participan activamente.
- ◆ Se depende de una sola o pocas personas para actuar.
- ◆ Las relaciones de poder desgastan a las miembras de la organización porque generan conflicto y choque de intereses.



Sección II

Liderazgos transformadores

Objetivo:

- ◆ Que las participantes identifiquen puntualmente los cambios que plantea el liderazgo transformador.



Liderazgos transformadores

En la primera sección mencionamos rápidamente algunas prácticas democráticas o transformadoras que vienen aplicando las lideresas de diversas organizaciones en el ejercicio de sus liderazgos. Los cambios que mencionamos han sido el resultado no solamente de una acción individual consciente, sino también de una práctica política promovida desde el liderazgo colectivo de las mujeres. Sin embargo, pese a tales avances vimos que aún existen debilidades como las mencionadas las cuales necesitamos continuar modificando.

El liderazgo transformador es aquel que fomenta la participación, comparte el poder y la información. Cualquier persona lo puede construir, se basa en el desarrollo de habilidades personales y no en el puesto que se ocupa dentro de la organización. Implica también un compromiso por el cambio sociocultural que posibilite la equidad y la igualdad de género. Es necesario que a nivel personal se realicen cambios que favorezcan la capacidad de toma de decisiones, el empoderamiento y la autonomía de las mujeres desde la perspectiva de género.

A continuación ampliamos algunos de los aspectos que revisamos al inicio del capítulo y que a nuestro criterio son aspectos que podemos tomar en cuenta en promoción de liderazgos transformadores de las mujeres:

1. Un liderazgo promotor de los derechos de las mujeres en su diversidad

En cualquier lugar donde nos encontremos, debemos promover y defender los derechos de las personas indígenas, de la juventud, de las personas con discapacidad, de las personas de otra nacionalidad, de las personas afrodescendientes, entre otras. Pero es necesario que los nuevos liderazgos de las mujeres aboguen especialmente por la promoción y defensa de los derechos de las mujeres.

Los primeros derechos que planteamos son los derechos humanos, estos deben ser disfrutados por todas las personas del planeta. También están los Derechos de las Humanas o derechos de las Mujeres, que han sido impulsados por las mujeres y sus organizaciones; surgen a partir de la toma de conciencia de las discriminaciones vividas por las mujeres. Por ejemplo la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) nace de una década de reconocimiento de la inequidad en la que vivían las mujeres de todo el mundo por parte de la Organización de las Naciones Unidas. Esta misma organización internacional nombra 1975 como el Año Internacional de la Mujer. También se han impulsado derechos específicos para las mujeres de acuerdo a su diversidad étnica, edad, discapacidad.

2. Un liderazgo que responda a los anhelos de las mujeres

Se refiere a un liderazgo que integre los deseos e intereses de las mujeres en su diversidad (adultas, jóvenes, indígenas, afrodescendientes, con discapacidad). Ello permitirá tener liderazgos más acompañados, sustentados, apoyados. Muchas mujeres son grandes liderezas, (algunas ocupan cargos públicos importantes o bien son representantes de organizaciones mixtas) sin embargo, no recogen ni impulsan los intereses y deseos de las mujeres. Este paso no se da naturalmente, debemos impulsarlo conscientemente desde nuestros grupos.

3. Un liderazgo que no sea omnipotente

Dice Marcela Lagarde que somos omnipotentes cuando se trata de los/as otros/as y somos impotentes cuando se trata de darnos a nosotras mismas. El aprendizaje de género de las mujeres nos ha empujado a ser mujeres omnipotentes, es decir, todo lo podemos siempre y cuando sea para las otras personas. Somos las supermujeres. Un ejemplo es la omnipotencia en la maternidad ¿Qué no hace una madre por su hijo/a? Algunas veces nos volvemos madres de las otras personas, de la causa, de la patria, en esa maternidad asumimos sus responsabilidades, resolvemos sus problemas, cargamos sus sufrimientos y demás, todo con grandes costos para nuestra salud y bienestar en general.

Los liderazgos transformadores son solidarios con los otros/as, pero no se vuelcan o se consumen en ellos/as. Recuperan una buena parte de la energía y esfuerzo que ponen sobre los otros/as para sí mismas.

4. Liderazgos si, pero con autocuidado

Por lo que hemos señalado anteriormente, los liderazgos transformadores de las mujeres deben valorar y vivir el autocuidado. Eso significa entre otros aspectos no exponernos al daño y no ser las mártires.

Marcela Lagarde dice que los conflictos tenemos que enfrentarlos sin que nos destruyan, tenemos que aprender a cuidarnos emocional y físicamente. En este aspecto es necesario que en situaciones difíciles nos preguntemos y valoremos cuál es el costo de lo que una está viviendo en el ejercicio del liderazgo. El liderazgo con autocuidado no es el que dedica 14 o 16 horas al día en su organización, es el que pone límites a las tareas de la organización y el que no sale corriendo a hacer todo lo que sale de un lado para otro.

El autocuidado también implica tomar conciencia y actuar por la reparación y la sanación de los liderazgos de muchas mujeres que desde la diversidad de organizaciones han vivido diferentes formas de violencia.

5. Liderazgos democráticos, horizontales y honestos

Se trata de construir liderazgos que no sean autoritarios, prepotentes o que abusen de las personas y de los recursos de la organización. Son liderazgos que no utilizan el poder para aplastar a las demás personas sino para beneficiarlas.

Es imprescindible que los liderazgos democráticos promuevan la participación en su diversidad; la participación no solamente implica mayor cantidad de personas en una asamblea o reunión, significa también dar cabida a los intereses de todas las personas e incluirlos en la agenda de la organización. Implica además estar abiertas a la crítica y al cambio; a la sustitución de nuestros propios liderazgos.

6. Liderazgos individuales y colectivos que sean autónomos e independientes

Necesitamos liderazgos que no estén supeditados a los partidos políticos, sindicatos, organizaciones, gobiernos, Estados y personas; son liderazgos que tienen luz y criterio propio, que no dependen de las decisiones y recursos de los otros/as.

Estos liderazgos requieren también fomentar y defender espacios autónomos de las mujeres a lo interno de las organizaciones, instituciones y gobiernos. Tal y como lo dice Lagarde, las mujeres tenemos que estar claras que necesitamos encuentros entre nosotras para fortalecer nuestra identidad como mujeres, nuestra autoestima y para construir nuestra estrategia política que no coincide con la de los hombres.

7. Un liderazgo que sea capaz de construir nuevas formas de vivir y hacer las cosas

Se refiere a un liderazgo que se atreva a reconstruir, que significa deshacer, desmontar para crear nuevos hábitos, nuevas formas, tenemos que atrevernos a quitar algunas cosas que nos dañan (como actitudes, formas de pensar, comportamientos, costumbres) para poner otras, desactivarlas y desaprenderlas para poder aprender aquellas que nos beneficien más a las mujeres.

Aquí el *atrevimiento* es fundamental, pese a que nos genere temores inicialmente, también requiere que seamos "*amplias de mente*" y no considerar que las cosas se tienen que seguir haciendo tal y como se han hecho siempre.

Un compromiso desde las liderezas que transforman es desmontar la violencia y el maltrato en todas sus formas. Según Lagarde eliminar todas las formas de violencia es una prioridad de género en todos los rincones del mundo.

8. Un liderazgo dispuesto a participar en los espacios de toma de decisiones

El liderazgo es para transformar los derechos de las personas y en este caso de las mujeres especialmente. En esa medida las lideresas y el liderazgo colectivo necesariamente tiene sentido si nos insertamos y participamos activamente en la diversidad de espacios donde se toman decisiones y especialmente aquellas decisiones que afectan fundamentalmente nuestros derechos y calidad de vida. Los liderazgos transformadores son de mayor alcance, no solamente reivindican derechos puntuales de su grupo u organización sino también derechos que afectan positivamente a una mayor cantidad de mujeres, inclusive de aquellas que no conocemos pero que son semejantes por compartir la misma discriminación que nosotras; para ello se requiere asumir protagonismo e incidir en espacios de toma de decisiones, porque es desde ahí donde se cambian muchas cosas que nos afectan a las mujeres.

9. Habilidades y destrezas para fortalecer los liderazgos transformadores

Los liderazgos transformadores pueden fortalecerse mejorando habilidades, destrezas y conocimientos. Las mujeres especialmente necesitamos aprender muchas de estas capacidades. Mencionamos tan solo algunas, de seguro podemos encontrar más sugerencias en el diálogo de los grupos que participan en este proceso de aprendizaje:

Capacidades que podemos mejorar:

- ◆ Comunicarnos claramente: en grupos o con otras personas individualmente.
- ◆ Relacionarnos con las personas en su diversidad.
- ◆ Analizar, memorizar, resumir, sintetizar.
- ◆ Captar la idea central de un problema o planteamiento.
- ◆ Establecer prioridades.
- ◆ Sentir y comprender los anhelos del grupo que representamos.
- ◆ Poner límites (sobre todo para cuidar nuestra integridad personal).
- ◆ Descentralizar el trabajo.
- ◆ Ver más allá (visión estratégica).

- ◆ Expresar abiertamente nuestros intereses sin sentir temor por ello.
- ◆ Escuchar activamente a las otras personas.
- ◆ Incidir –persuadir a las personas (especialmente a las tomadoras de decisiones y que tienen que ver con nuestros derechos).
- ◆ Ser propositiva (buscar caminos, alternativas).

Algunas pistas y claves

para las lideresas en su proceso de crecimiento

- 1.** Es importante que siempre nos estemos observando y planteando metas individuales y colectivas para mejorar el liderazgo, no desde el juicio y la culpa, sino desde la conciencia y el amor a sí misma y a la organización a la que pertenecemos. Con esto lograremos cambiar algunos aspectos de nuestra vida que son negativos, como la culpa, que no nos benefician.
- 2.** En este proceso de crecimiento también es vital repasar los logros individuales y colectivos que se han alcanzado para sentirnos satisfechas del camino recorrido.
- 3.** Es importante que en el trajín cotidiano nos dediquemos un tiempo para nosotras mismas; si nos cuesta buscarlo se puede planear dentro del día unas horas de descanso, de reflexión, de cuidado de sí misma o de crecimiento personal. Esta idea también la podemos trasladar a la organización, ya que es importante buscar espacios de recreación, reflexión, de cuidado y de celebración. Hacernos regalitos puede ser una forma de “chinearse”, de cuidarnos, querernos y subir nuestra estima.
- 4.** En estos espacios de reflexión, como el taller de liderazgo en el que están participando, puede que salgan sentimientos como enojo, tristeza, resentimientos, los cuales son importantes expresarlos: hablando en público, contándoselo a una compañera o amiga, escribiéndolo, entre otras formas. Expresar nuestros sentimientos nos ayudará a aliviar el dolor que tenemos guardado y nos ayudará a transformar la manera en que ejercemos el poder.
- 5.** Si lo consideramos necesario, se puede profundizar en esos sentimientos que van surgiendo, ya sea con el apoyo de las compañeras (se puede conformar un espacio para hablar sobre lo que nos sucede) o de una profesional que nos guíe sobre el proceso de crecimiento y de cambio.
- 6.** De manera individual y colectiva es beneficiosa la reflexión sobre la realidad de nuestro país, comunidad o cantón, esto nos ayuda a tener mayor claridad sobre la forma en que debemos actuar como lideresas.
- 7.** También ayuda a este proceso imaginarse cómo se puede cambiar nuestro entorno más inmediato: nuestra familia, comunidad, barrio, etc.

- 8.** No obstante para ello también tenemos que partir de la realidad, es decir de lo que es posible cambiar y no formarnos expectativas muy altas que en este momento no podemos cumplir. Para ello es importante analizar cuáles son nuestras posibilidades reales para contribuir a ese cambio en cuanto a nuestra situación actual (trabajo, tiempo libre, intereses, estado de salud y responsabilidades).

Ejercicio N° I

Reconociendo mis habilidades

Objetivo: Que las personas participantes reflexionen y reconozcan sus habilidades para el liderazgo transformador y lo que quieren cambiar o adquirir.

Tiempo: 1 hora.

Recursos: Cuadro de habilidades para el liderazgo transformador

Procedimiento:

- ◆ Pídale a las participantes que piensen por un momento en ¿Cuáles son sus habilidades en general y aquellas que en particular podrían ser de mucha utilidad en el liderazgo transformador?
- ◆ Solicite a las participantes que se reúnan en parejas, preferiblemente que escojan a una compañera con la cual tengan una buena relación.
- ◆ Explique a las participantes que cada una debe decirle a la otra compañera cuáles considera que son sus habilidades. La persona que escucha puede apoyarle a reconocer sus habilidades a través de preguntas. Cada persona debe identificar ¿Cuáles son mis habilidades para el liderazgo? ¿Cuáles habilidades quiero y necesito? y ¿Cómo lograrlo? Ambas partes de la pareja deben hacer lo mismo y recoger por escrito las habilidades de su compañera. Para ello pueden utilizar un cuadro como el siguiente:

Habilidades que tengo	Habilidades que quiero adquirir	¿Cómo puedo lograrlo?

Sección III



*Reflexiono y siento
las relaciones de
PODER*

Sección III

Objetivo:

- ◆ Que las participantes se acerquen a la idea del poder.
- ◆ Que las participantes identifiquen las prácticas de poder dominante o subordinado.
- ◆ Que las participantes reconozcan algunos de sus poderes y la forma en que éstos contribuyen con las mujeres y la organización.



Reflexiono y siento las relaciones de poder

1. Relaciones de poder:

¿Qué es el poder?:

El poder es una capacidad o un recurso que tenemos las personas, organizaciones, instituciones, países, continentes. Para tener poder debemos tener algo, una habilidad o destreza, recursos económicos o de otro tipo (por ejemplo riquezas naturales como el petróleo), también se tiene poder cuando se cuenta con mucha experiencia o conocimiento en algo, cuando tenemos capacidad de decisión, autoridad, firmeza, entre otros. Tener poder es algo complejo, porque no se tiene siempre ni se carece totalmente de él. Para tener poder requerimos no solamente objetos materiales sino también, capacidades personales como las mencionadas.

Se ha considerado que el poder es algo que hace daño, malo, sucio, que genera corrupción, sin embargo, el poder no es dañino en sí mismo. La idea que se tiene sobre el poder se refiere a la forma como se ha usado. Como decíamos en párrafos anteriores, el poder se ha utilizado como dominio, lo que ha implicado maltratar y humillar a las personas, al resto de seres vivos y al planeta; pero el poder se puede transformar para utilizarlo en beneficio de la gente y no sobre ella.

Los espacios del poder:

El poder se tiene y se ejerce en todos los espacios donde estamos y participamos, lo ejercemos las personas (hombres y mujeres) de formas distintas. Los hombres han ejercido poder en el mundo público (por ejemplo, tomando decisiones a lo interno de la organización); las mujeres también han ejercido poder pero fundamentalmente en el mundo privado (por ejemplo, a través de su maternidad). Más adelante, retomamos y desarrollamos el ejemplo sobre el poder de la maternidad, por ahora queremos concentrarnos en el poder y las relaciones de poder.

Relaciones de poder:

Las relaciones de poder se ejercen entre una persona que tiene más poder que otra. Entre una madre y una hija, entre un profesor y una alumna; entre un hombre y una mujer, entre un patrono

y una trabajadora; entre una patrona y una trabajadora doméstica. En todos los casos, existe una persona que tiene más poder que la otra, aunque la fuente de ese poder sea distinta.

Entre los hombres y las mujeres existe una relación de poder. Como mencionamos anteriormente, el aprendizaje de género que recibimos hombres y mujeres en la sociedad les enseñó a los hombres a ser dominantes y a las mujeres a ser dominadas. Ellas deben ser tiernas, lloronas, tímidas, necesitadas de protección; los hombres deben ser valientes, agresivos, protectores y controladores de las vidas de las mujeres. Además de eso, a las mujeres se nos hizo especialistas en el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos/as y a los hombres, proveedores y dueños del espacio público. Así mismo, las tareas otorgadas a las mujeres fueron desvalorizadas y las de los hombres, reconocidas social y económicamente; adicionalmente, los recursos productivos y distintos tipos de bienes han estado en sus manos. Sobre esta base los hombres han adquirido mayor poder que las mujeres.

Esta situación fue configurando una relación de poder que se traslada al ejercicio del liderazgo, por consiguiente los hombres ejercen un liderazgo dominante y las mujeres un liderazgo subordinado. Entre mujeres líderes también se ejerce este tipo de relaciones y también se definen, relaciones entre lideresas dominantes y subordinadas.

Las mujeres y el poder:

A las mujeres se les ha limitado el acceso y control de los recursos (por ejemplo, productivos y financieros), históricamente los hombres han sido los propietarios de las tierras, un bien que genera mucho poder. Igualmente a partir de que a las mujeres se les construye como seres dependientes de las otras personas y con un status de inferioridad, se les ha limitado en el ejercicio del poder. Como sabemos, a las mujeres se les ha quitado poder sobre ellas mismas, el poder lo han ejercido otras personas sobre ellas (generalmente hombres).

Uno de los poderes que les han permitido a las mujeres ha sido la maternidad. Las madres tienen y ejercen mucho poder; en realidad es difícil desobedecerle a una madre sin sentir culpa. En las celebraciones del día de la madre se refuerza ese poder cuando se le muestra a ella con un amor desbordante, sacrificada, entregando su vida a cambio de la felicidad de sus hijos/as y casi con poderes sobrenaturales. El poder enseñado a las mujeres está relacionado con las emociones y sentimientos. El poder asignado a los hombres ha sido el poder de decisión en el mundo público, el poder racional. Los hombres también tienen poder en el ámbito privado pero en las decisiones que implican recursos o bienes, decisiones sobre la vida de aquellas personas que consideran de su propiedad (mujeres, niños, niñas, jóvenes, etc).

En los últimos veinte años se han producido cambios y las mujeres se han apropiado de recursos materiales y tomado conciencia de otros poderes con los que cuentan (experiencias, habilidades, destrezas, conocimientos, entre otros).

Para las mujeres, algunas veces este poder les ha resultado un poco extraño, en no pocas oportunidades les da vergüenza tenerlo; en otras oportunidades niegan tener poder, ya sea poniéndole otro nombre

o minimizando su importancia. También se niega que se tiene pero en la práctica se ejerce. Ello sucede porque socialmente el poder es visto como algo malo, sucio, que corrompe a las personas. En las mujeres es doblemente mal visto, en ocasiones se dice que: las “buenas damas” no se deben contaminar con algo tan “sucio” como el poder. Lo cierto es que aunque se niegue, siempre se ejerce y negarlo no nos ayuda a transformarlo a favor de las personas.

- ◆ El poder en sí no es malo, hay que repensarlo y transformarlo hacia uno más sano y constructivo.
- ◆ Por eso es importante estar consciente del poder que se tiene como liderazgo, sensibilizar sobre nuestra subjetividad (es decir cómo pensamos y actuamos sobre nosotras mismas y las demás personas) y revisar las rabias y miedos que tenemos.
- ◆ Si nos interesa el poder es importante expresarlo y tenerlo claro.

Ejercicio N° I

(Ejercicio individual y plenaria)

Acercándonos al poder

Objetivo: Que las participantes se acerquen al concepto de poder.

Tiempo: 30 minutos.

Recursos: Una lámina con la palabra **PODER**.

Procedimiento:

- ◆ Previamente elabore una lámina con la palabra **PODER**, si lo desea puede pintar las letras o la misma lámina.
- ◆ Indique a las personas participantes que usted pasará la lámina por cada una de ellas.
- ◆ Pase la lámina cerca de cada una de las participantes; colóquela de frente a las personas, despaciosamente.
- ◆ Una vez que haya pasado por cada participante pregunte: ¿Qué pensaron y sintieron cuando vieron de cerca la palabra PODER?
- ◆ Anote en la pizarra o papelógrafo lo que van diciendo las participantes. Inicie a partir de aquí un diálogo que recupere: el significado del Poder, los espacios donde las mujeres ejercen el poder, las relaciones de poder, las mujeres y el poder.

Significado del PODER	Espacios donde las mujeres ejercen el PODER	Personas con las que se establecen relaciones de PODER	Características de la relación de las mujeres y el PODER

Ejercicio N° 2

(Ejercicio individual y grupal)

Reflexionando y sintiendo nuestras prácticas de poder

Objetivo: Que las participantes identifiquen las prácticas de poder dominante o subordinado ejercido o vivido desde ellas mismas.

Tiempo: 40 minutos

Recursos: Ninguno.

Procedimiento:

- ◆ Solicite a las participantes que se formen en un círculo, todas deben sentirse unidas física y emocionalmente. Motive a las lideresas a participar y hágalas sentir en confianza, solicite a todas respeto por lo que las compañeras van a compartir, aclare de que no se trata de juzgar sino de revisar nuestros comportamientos para mejorarlos.
- ◆ Invítelas a que cierren los ojos, dejen a un lado cuadernos u otro material que tengan en sus manos y piensen en una situación en la cual se hayan comportado y sentido como lideresas dominantes.
- ◆ Pídale que recuerden ¿En qué situación se dio?, ¿Cómo fue ese comportamiento y cómo se sintieron cuando se comportaron de forma dominante, o cuando vivieron la subordinación? ¿Cómo se sienten hoy y qué piensan de eso?
- ◆ Solicite a algunas de las participantes que compartan la situación con el grupo.
- ◆ Realice el mismo ejercicio pero con liderazgo subordinado.
- ◆ Retome finalmente las consecuencias personales, organizativas y políticas para el avance de las mujeres que resultan de estos estilos de liderazgos y ofrezca propuestas que pueden modificar dichos comportamientos.

Ejercicio N° 3

(Ejercicio individual)

Descubriendo mis poderes

- Objetivo:** Que las participantes reconozcan algunos de sus poderes y la forma en que estos contribuyen con las mujeres y la organización.
- Tiempo:** 40 minutos.
- Recursos:** Hojas adjuntas: “Mis poderes” y “Con nuestros poderes...”.
- Procedimiento:**

Primer momento (trabajo individual):

- ◆ Entregue a cada una de las participantes una copia del siguiente ejercicio. Si es posible antes del evento solicite que lleven una foto tamaño pasaporte y la peguen en el espacio del círculo que tiene la hoja que se les ha entregado. Quienes no lleven la foto pueden hacer un dibujo de ellas mismas.
- ◆ Pídale que piensen en dos poderes que consideran ellas que tienen. Ofrezca ejemplos en este momento y justifíquelos del por qué son Poderes. Recuerde tomar en cuenta en los ejemplos, las características del grupo y su contexto. Espere unos minutos.
- ◆ Solicite a algunas de las participantes que se coloquen de frente al grupo y expresen claramente con una posición de firmeza: *Mis poderes son...*
- ◆ No es necesario que pasen todas pero al menos la mitad debe expresarlo. Brinde recomendaciones para que sus gestos también expresen poder, firmeza, fuerza.

Yo: _____

Mis poderes son:

Segundo momento: (trabajo en grupos)

- ◆ Solicite a las participantes que se formen en varios grupos. La cantidad de grupos dependerá de la cantidad de participantes.
- ◆ Solicite a cada grupo que trabaje a partir de la guía adjunta, tratando de identificar ¿Qué ganan las mujeres y las organizaciones con nuestros poderes?
- ◆ La identificación de los poderes puede ser difícil para las mujeres en un primer momento, por lo que es necesario que las facilitadoras estén muy apropiadas del tema y logren explicarlos con claridad y ejemplos concretos.
- ◆ En los papelógrafos solamente se anotan palabras o ideas y no frases extensas. Para finalizar, las personas responsables de los grupos comparten sus trabajos con las demás participantes. La facilitadora motiva a las preguntas, comentarios, visibiliza los poderes presentados, entre otros.

Con nuestros poderes:

Las mujeres ganamos:

La organización gana:

Sección IV



Relaciones entre mujeres: Fortalezas y desafíos

Objetivo:

- ◆ Que las participantes tomen conciencia respecto a las fortalezas y debilidades de las relaciones entre mujeres en el marco de la lucha por sus derechos.



Relaciones entre mujeres:

Fortalezas y desafíos

1. Relaciones afectivas entre las mujeres

Una parte de las relaciones entre mujeres está mediada por los afectos. Muchas de nuestras relaciones (con las mujeres más cercanas como nuestras madres, abuelas, hermanas, compañeras de la organización), son relaciones de cariño, y ternura, que las expresamos cotidianamente en atenciones y apoyos diversos y donde entra en juego la maternidad aprendida.

En muchas comunidades las mujeres resuelven sus tareas cotidianas con el apoyo de las otras, (vecinas, amigas, compañeras de trabajo, amigas de la iglesia); cuando las mujeres tienen trabajo fuera de la casa son las otras quienes cuidan sus hijos e hijas, (las madres, abuelas, tías, vecinas, hijas mayores); son ellas las que también se constituyen en soporte del trabajo doméstico. Tradicionalmente en Costa Rica, las mujeres han cumplido el rol de “parteras” (las que asisten a las mujeres en el nacimiento de los hijos/as), pero también después de parir, otras mujeres asumen el trabajo doméstico y el cuidado de los más pequeños/as hasta pasada la cuarentena.

Aunque esta red de mujeres también ha funcionado como sostenedora del cumplimiento de las tareas asignadas a todas las mujeres (las otras nos han ayudado a llevar la carga doméstica); en la vida cotidiana ese apoyo resulta valioso pues nos ha resuelto tareas y evitado más cansancio y sufrimientos.

En nuestras relaciones de afectos las mujeres también nos hemos encontrado compartiendo sentimientos. En general son quienes están más abiertas a escuchar nuestras angustias y llantos. Por eso en muchos momentos nos hemos encontrado en ellas.

Ejercicio N° I

Un encuentro con "las otras"

Objetivo: Que las participantes reconozcan a las mujeres que han sido significativas en sus vidas.

Tiempo: 60 minutos.

Recursos: Almohadones, paños, colchonetas, música suave y otros que se deseen.

Procedimiento:

- ◆ Escoja un espacio cómodo y siéntese con las participantes en el suelo; previamente puede acondicionar el lugar, si es posible con almohadones, colchonetas, petates, etc.
- ◆ Solicite a las mujeres hacer un círculo cerrado; es conveniente crear un espacio de tranquilidad y calidez. Si lo desea puede poner música suave.
- ◆ Pida a las mujeres que cierren los ojos. Usted como facilitadora guíe la reflexión a partir de preguntas como las siguientes:
 1. ¿Quiénes han sido las mujeres más cercanas en sus vidas?
 2. ¿Qué momentos han vivido o viven con esas mujeres?
 3. ¿Qué tipo de apoyo les dieron esas mujeres?
 4. ¿Qué sienten hacia ellas?
- ◆ Vaya saliendo poco a poco de este ejercicio y pídale a las participantes que así lo desean que compartan su experiencia.
- ◆ Realice una síntesis final y retome el tema planteado en este ejercicio.

2. Relaciones de enemistad entre mujeres

En la otra parte de las relaciones entre mujeres está la enemistad. A partir de nuestra identidad de género las mujeres fuimos construidas con características semejantes. La semejanza, como dice Marcela Lagarde, no se refiere a nuestro sexo, se refiere a que compartimos una historia, también la discriminación y el no poder ejercer ciertos derechos, esta situación la compartimos todas las mujeres pese a que venimos de etnias, clases sociales, regiones y familias distintas, entre muchas otras diferencias.

Esa semejanza entre las mujeres, hace que compartamos una subjetividad parecida (nos referimos a los sentimientos, emociones y a la forma en que las manejamos, a los sentimientos respecto a nosotras mismas, nuestra manera de comportarnos y de relacionarnos con las otras personas, nuestros temores y fantasías). Las mujeres crecemos interiorizando en nuestra subjetividad la inferioridad, la dependencia y la incondicionalidad como características femeninas. El “ser para los otros” y vivir en relación a los otros (particularmente los hombres), tiene como consecuencia que nosotras perdamos nuestro centro como personas y nuestra vida (particularmente el proyecto de vida) dependa de lo que los otros quieran y decidan. Como nuestra existencia social, económica, emocional y política depende de los otros, las mujeres competimos entre nosotras por tener relación, reconocimiento y el afecto de los demás.

Además de las diferencias que se construyen entre hombres y mujeres a partir de su sexo, se profundizan las diferencias entre “las semejantes” (las mujeres). Las diferencias entre las mujeres son de diferente índole, veamos algunas: de clase social o condición socioeconómica (posesión de bienes materiales y dinero), de edad, de etnia, de región geográfica (unas son de zona urbana, otras de zona rural, otras de la costa o de zonas montañosas), de grado académico (unas tienen estudios universitarios y otras no terminaron la escuela), de color de piel, de preferencia sexual, de partido político, entre muchas otras. Con este tipo de diferencias se justifica la distancia y separación entre las mujeres, ello trae como consecuencia la imposibilidad de unirse y luchar juntas por mejorar sus derechos y los derechos de las generaciones futuras de mujeres.

Como lo mencionamos anteriormente, las mujeres, siendo realmente iguales en nuestro género, establecemos relaciones de competencia, esto quiere decir que corremos por alcanzar a la otra en lo que hace, en lo que dice, en lo que tiene. En la práctica esto se observa cuando:

- ◆ Competimos por el mismo hombre, (no nos molestamos con los hombres porque tienen dos mujeres, nos enojamos con la otra).
- ◆ Nos molestamos cuando tienen capacidades que nosotras no tenemos. Este enojo puede manifestarse directa o indirectamente (por medio de burla, gestos despreciativos, indiferencia, resaltando sus debilidades y con buenos discursos y planteamientos feministas que tratan de ocultar el verdadero sentimiento).

- ◆ Cuando han conseguido romper con los roles tradicionales y la identidad femenina patriarcal (han podido estudiar, tener una profesión, ser jefas, tener una empresa, ser políticas, etc.).

Muchas mujeres jóvenes, tienen estrechas relaciones de amistad que de un momento a otro se transforman en enemistades. Las causas que las llevan a tal actitud las justifican a través de frases como las siguientes:

- ◆ “ Porque fulanita juega de viva y por eso me cae mal”.
- ◆ “ Porque no fue leal y no me guardó el secreto”.
- ◆ “ Porque se fijó en mi novio”.

Así, se habla y se ve a las otras como las malas, inadecuadas, acomplejadas, defectuosas, imprudentes, ineptas, entre muchos otros calificativos que les asignamos. Con esas actitudes juzgamos y miramos primero la paja que está en el ojo de nuestras hermanas sin mirar la viga que tenemos en nuestro propio ojo, tal y como lo dice Marcela Lagarde, parafraseando el evangelio. Establecemos una separación con las otras. Este tipo de actitudes promueve el desencuentro entre nosotras, abriendo espacio para la separación entre **Yo** y la **Otra**; ello nos impide reconocer un principio fundamental para iniciar el camino juntas: que en la **Otra** hay una parte de mi y que **Yo** estoy en la **Otra**.

Uno de los aspectos que agudizan la enemistad entre las mujeres, es la personalización del conflicto. Es decir, muchos de los problemas que suceden en nuestros grupos y organizaciones, se complejizan porque se mezclan sentimientos personales y se producen resentimientos, celos, rechazos, etc.; en esa medida resulta más difícil de resolver los conflictos, ya que este se centra en esos sentimientos y no en el problema.

Ejercicio N° 2

Descubriendo el mensaje

Objetivo: Que las participantes se acerquen a la reflexión sobre relaciones de enemistad entre las mujeres.

Tiempo: 40 minutos.

Recursos: Gradadora, cassette o CD, copia de la canción escrita "Así no te amaré jamás" (de Amanda Miguel) o "Mi Venganza" (de "La India").

Procedimiento:

- ◆ Solicite a las participantes que se coloquen cómodamente y guarden los materiales que tengan sobre sus mesas.
- ◆ Reparta a cada una de las participantes una copia de la canción "Así no te amaré jamás" o de "Mi mayor venganza"
- ◆ Inicie la escucha de la canción; puede ponerla más de una vez. Solicite a las participantes que la lean conforme se escucha.
- ◆ Pregunte a las participantes cuál es el mensaje que les deja la canción, especialmente sobre las relaciones entre mujeres.
- ◆ Desarrolle los temas planteados en el ejercicio mediante un diálogo con las participantes.
- ◆ Lleve la reflexión al tema siguiente.

Artista: Amanda Miguel
Album: Serie Millenium 21
Canción: Así no te amaré jamás

*Yo sé que a tus amigos vas diciendo
que ya no te importa más de mi
que el tiempo al lado mio
es un capítulo concluido sin final feliz
yo se que a esa mujer a quien le das
lo que jamás quisiste darme a mi
se atreve a comentar que yo no tengo dignidad
que me tiene piedad.*

ahhh..... ahhhhhh..... ahhhhhh... ahhhhhhhhh.....

[Coro]

*Tal vez yo deba resignarme y no llamarte más
tal vez yo deba respetar y no rogarte más
tal vez deba dejar con toda dignidad
que vivan un romance en paz,
no sé quién de los dos es el que esta perdiendo más,
no sé si te das cuenta con la estúpida que estás
yo se que no podrá quererte como yo
así no te amaré jamás.*

[Coro]

Letra: Mi mayor venganza
Artista: La India

*Ni pienses que voy a pelear por él
Ni sueñes que voy a luchar por él
Yo te lo regalo
Llévatelo lejos, él es mala suerte
Y yo no lo quiero.*

*Mi mayor venganza será,
Será que te quedes con él.*

*Mi mayor venganza será, será
Que al pasar de los años
Tu descubras su engaño
Y como un alma en pena
Vivas al fin moribunda de amor
Moribunda de amor
Mientras yo me río.*

*Ni pienses que voy a sufrir por él
Ni sueñes que voy a llorar por él
Yo te lo regalo.
Llévatelo lejos, él es mala suerte
Y yo no lo quiero.*

*Y, ya no me quejo
pues ahora soy libre
tú me has liberado de la falsedad.
Juega con el fuego,
ahora es todo tuyo
mas nunca te olvides
que el que juega con fuego
se puede quemar.*

CORO
*Mi mayor venganza será
será que te quedes con él.*

CORO: MI MAYOR VENGANZA SERÁ.....SERÁ

*Que descubras su engaño y te des cuenta, él no
te quiere, no quiere a nadie.*

CORO: MI MAYOR VENGANZA SERÁ.....SERÁ

*Que te quedes con él, será mi mayor venganza...
venganza, mi mayor, venganza será, que te
quedes con él, y sufras como sufrí yo... AH!!!*

CORO: QUEDATE CON EL
.....quédate con él

CORO: ESE HOMBRE ES FUEGO

*Llévatelo lejos, él es mala suerte, él es traicionero,
y yo no lo quiero.*

CORO: QUEDATE CON ÉL
.....quédate con él

CORO: ESE HOMBRE ES FUEGO

Mientras yo me río.....

*Ni pienses que voy a pelear por él
Ni sueñes que voy a luchar por él
Yo te lo regalo.
Llévatelo lejos, él es mala suerte
Y yo no lo quiero.*

*Mi mayor venganza será...
...que te quedes con él*

Hmmmmm

3. Reconociéndonos en las otras: una propuesta para el ejercicio de los derechos de las mujeres

Reconocernos en las otras significa comprender que por encima de las diferencias, tenemos más semejanzas como mujeres. Sin desconocer las diferencias que hay entre nosotras, encontrémonos en las semejanzas que nos unen. Ello pasa por cambiar nuestras prácticas cotidianas, en cuanto a:

- ◆ La forma en que vemos, nos relacionamos y valoramos a las otras mujeres.
- ◆ Reconocer, aprender y aceptar las capacidades y potencialidades de otras mujeres, para esto también se necesita una dosis de humildad y madurez para reconocer mis limitaciones.
- ◆ Perder el temor a expresar o hacer lo que realmente queremos, sin bloquearnos por el qué pensarán o dirán las otras.
- ◆ Aprender a escuchar u observar posiciones o prácticas diferentes sin sentirnos violentadas por ello.
- ◆ Desarrollar la capacidad para separar el problema de la persona; este es un esfuerzo individual y colectivo. La lidereza tiene un papel fundamental para intervenir desde un papel mediador en los conflictos explícitos o latentes.

En estas nuevas prácticas un desafío es encontrar formas de manejar la diversidad de intereses que existen al interior de nuestros grupos u organizaciones, especialmente entre nosotras, ello nos obliga a identificar mecanismos para lograr esto. Por ejemplo: ¿Cómo recoger una propuesta que integre medianamente las propuestas de todas las mujeres del grupo?. Este es un reto de los nuevos liderazgos que deben representar los intereses y anhelos colectivos. Otro mecanismo importante es la permanente negociación entre nosotras, a este tema nos referimos en la próxima sección.

Ejercicio N° 3

El poema colectivo

- Objetivo:** Que las participantes realicen una práctica de integración de distintas oraciones en una propuesta colectiva.
- Tiempo:** 60 minutos.
- Recursos:** Lapicero y papel.
- Procedimiento:**
- ◆ Informe a las participantes que cada una debe escribir una oración poética. De unos 10 minutos de tiempo.
 - ◆ Posteriormente motive a unas cinco participantes a leer sus oraciones.
 - ◆ Forme cuatro o cinco grupos al azar y dé la instrucción de que cada grupo deberá formar un poema con las oraciones de todas sus integrantes.
 - ◆ Cada grupo elabora su poema colectivo y lo escribe en un papelógrafo. Posteriormente pasan a plenaria y lo leen. Cada grupo debe pegarlo en la pared para que sea leído por las participantes, dé tiempo para que lo hagan.
 - ◆ Pregunte a las personas participantes sobre las enseñanzas que nos ha dejado el ejercicio.
 - ◆ Esté atenta a identificar cómo los grupos se permitieron la flexibilidad, los ajustes, el mejoramiento de la propuesta, entre otros.



Sección V



Liderazgo colectivo y ciudadanía para la promoción y ejercicio de los derechos de las mujeres

Objetivo:

- ◆ Que las participantes reconozcan las fortalezas y debilidades en el ejercicio del liderazgo colectivo de las mujeres.
- ◆ Que las participantes conozcan los derechos que tienen como ciudadanas.



Liderazgo colectivo y ciudadanía para

la promoción y ejercicio de nuestros derechos

1. Liderazgo colectivo: ¡la suma sí hace la diferencia!

El liderazgo colectivo es el resultado de la búsqueda de soluciones y propuestas grupales que hace que las personas nos organicemos para tener más fuerza hacia las acciones que nos interesa realizar.

El liderazgo colectivo se construye desde los liderazgos individuales y mediante un intercambio y negociación, se reconocen y discuten intereses personales hasta construir una propuesta grupal. La propuesta incorpora medianamente los intereses expuestos por todas las integrantes del grupo. Decimos medianamente porque no siempre es posible que se incorporen a cabalidad las propuestas de todas las integrantes, precisamente por eso proponemos la negociación interna. Esta situación es de cuidado, las lideresas tienen que vigilar que efectivamente no se dé una exclusión de los intereses de las compañeras. Quizás puede ser positivo pensar la inclusión de las propuestas a corto y mediano plazo, y, efectivamente llegar a promoverlas.

Para que el liderazgo colectivo tenga éxito, necesitamos tener buenas relaciones a lo interno del grupo. Uno de los aspectos que más influye se relaciona con la aceptación de los liderazgos personales, de las capacidades y los protagonismos de las otras.

A lo interno de nuestros grupos existen compañeras que se diferencian por su liderazgo. Ello no significa que las otras no lo tienen, lo que pasa es que las compañeras del grupo se encuentran en distintos momentos del desarrollo de su liderazgo personal y de las condiciones que tienen (de los apoyos de las otras personas en el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos/as, de las oportunidades que les brinden los grupos u organizaciones donde participan, entre otros). Las compañeras que tienen hijos/as jóvenes o adultos tienen más tiempo para “foguearse” y desarrollar su liderazgo;

esta condición es distinta de aquellas compañeras que tienen niñas y niños, a ellas les queda menos tiempo para desarrollar su liderazgo. También las mujeres jóvenes tienen obstáculos sociales para participar y desarrollar su liderazgo, porque no se les considera iguales y privan sobre ellas muchos estereotipos en relación a sus cuerpos. Podríamos enumerar de la misma manera las dificultades que tienen las mujeres pobres, las indígenas, las afrodescendientes o las migrantes para fortalecer sus liderazgos.

En muchos casos no se aceptan los liderazgos de las compañeras que tienen un mayor desarrollo del mismo. La no aceptación se da cuando por ejemplo:

- ◆ No le reconocemos su liderazgo y protagonismo; negamos sus capacidades y habilidades. Criticamos sus debilidades y no reconocemos sus fortalezas.
- ◆ La vemos como una competencia y no como una persona de la cual podemos aprender. Por esa razón, nos negamos a pedirle sugerencias y apoyo en general. Por ejemplo, si esa compañera conoce muy bien los procedimientos para realizar alguna gestión en la municipalidad, no le preguntamos a ella, preferimos trasladarnos hasta la municipalidad. Es decir, no aprovechamos los conocimientos que existen a lo interno del grupo y con ello desvalorizamos y no aceptamos a las compañeras.

Se hace necesario hacer un “alto en el camino”, tomar conciencia y rectificar este tipo de actitudes. Avanzar hacia el reconocimiento de los liderazgos de las otras, de sus capacidades y protagonismos, sin duda ayudará a nuestro grupo a tener un mejor ambiente interno, a sentirnos mejor nosotras y a que las otras se sientan mejor. Ello nos dará mejores energías para el logro de los objetivos grupales y el liderazgo colectivo.

Ejercicio N° I

(Trabajo en grupos)

Reconociendo nuestras Fortalezas y Debilidades

Objetivo: Que las participantes reconozcan algunas de las fortalezas y debilidades en el ejercicio del liderazgo colectivo.

Tiempo: 1 hora.

Recursos: Cuadro de fortalezas y debilidades.

Procedimiento:

- ◆ Inicie explicando el concepto de liderazgo colectivo de manera sencilla. En su exposición trate de incorporar imágenes de grupos de mujeres. Deje claro este concepto.
- ◆ Solicite que se conformen 4 subgrupos. Si hay varias compañeras que son del mismo grupo es conveniente que queden juntas. Entrégueles un cuadro como el siguiente:

Fortalezas y debilidades en el ejercicio del liderazgo colectivo de las mujeres

Fortalezas	Debilidades	¿Cómo superarla?
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____

- ◆ Como puede observar se deben anotar tres fortalezas, tres debilidades y la forma de superar las debilidades. De un tiempo para que en los grupos se reflexione; posteriormente solicite a los grupos que expongan sus trabajos (hasta aquí no existe debate). Usted como facilitadora debe leer cada una de las debilidades y fortalezas que los grupos van anotando, escríbalas o téngalas muy en cuenta porque las utilizará en el siguiente ejercicio.

Segundo momento (cambio de escenario):

- ◆ Acomode las sillas en círculo cerrado, donde las mujeres se sientan cercanas físicamente y emocionalmente. Trate de que en este momento no exista ningún tipo de interrupciones.
- ◆ Solicite que se sienten cómodamente.
- ◆ Abra el espacio para que cada uno de los grupos haga su exposición.
- ◆ Inicie con ellas una reflexión respecto a las fortalezas y debilidades que existen en los grupos y que inciden en el liderazgo colectivo.
- ◆ Lleve a las mujeres hacia una reflexión profunda, sensitiva, racional y subjetiva e invítelas a hacer un balance sobre la importancia que han tenido las fortalezas para la existencia y el avance del grupo y las consecuencias que han traído las debilidades internas, recupere algunas de las debilidades y fortalezas planteadas por los grupos en el ejercicio anterior. Aborde en la reflexión los retos que plantea el liderazgo colectivo y democrático a lo interno de los grupos.

2. Ciudadanía

¿De qué estamos hablando?

Originalmente la palabra ciudadanía viene de ciudadano/a, que significa habitante de la ciudad. La persona ciudadana es aquella que ejerce derechos y exige que éstos se cumplan; también tiene deberes y responsabilidades hacia su sociedad. Es una persona que interviene en el ejercicio de sus derechos, es activa, se moviliza porque sus derechos se cumplan en todas las esferas de la vida, en lo público y lo privado. Mediante el liderazgo individual y colectivo se ejerce ciudadanía.

En la práctica ejercemos ciudadanía cuando:

- ◆ Planteamos propuestas y demandamos soluciones a nuestras necesidades.
- ◆ Participamos directamente en la toma de decisiones
- ◆ Nos movilizamos para influir en las decisiones que pueden afectar nuestros derechos como mujeres.
- ◆ Nos oponemos críticamente a planteamientos y soluciones hechas por otras personas y que perjudican nuestros derechos como mujeres.

Revisemos en detalle algunos de los derechos establecidos en la **Declaración Universal de Derechos Humanos**:

Las personas, sin distinción de raza, nacionalidad, edad, sexo, tienen derecho a:

- ◆ *Ser tratados/as con dignidad*
- ◆ *Circular libremente en el territorio nacional y fuera de él, así como a elegir su residencia.*
- ◆ *La libertad de asociación y reunión*
- ◆ *La vida, la seguridad y la libertad*
- ◆ *La Seguridad Social*
- ◆ *El trabajo y a igual salario por igual trabajo*
- ◆ *La educación*
- ◆ *Un nivel de vida adecuado que le garantice: alimentación, vestido, vivienda, asistencia médica y servicios sociales necesarios.*

Una ciudadana ejerce derechos: civiles, políticos, económicos, sociales y culturales

Los derechos civiles y políticos:

Los derechos civiles son individuales y deben ser garantizados por el Estado en su Constitución, por ejemplo, el derecho a la vida, a la integridad personal, a la libertad, a las garantías judiciales, a la libertad de pensamiento y de expresión y el derecho de reunión y de asociación. Un derecho civil que recientemente fue obtenido por las mujeres es el de la garantía de sus derechos en la unión de hecho. La Constitución Política es la gran sombrilla que a nivel de cada país garantiza estos derechos; después se trasladan de manera más específica a instrumentos como: Código de la Familia, Código Civil, entre otros.

Los derechos políticos son aquellos que les permiten a los y las ciudadanas elegir y ser electos en cargos de representación, tener libertad de pensamiento, opinión, asociación, a participar en la construcción del Estado (por ejemplo en las consultas que se realizan en relación a políticas públicas y leyes). Las mujeres y organizaciones feministas del siglo antepasado y pasado (siglo diecinueve y veinte) dieron grandes luchas por ser reconocidas como ciudadanas con derecho a votar y a ejercer puestos de decisión. Estos fueron los primeros derechos reconocidos a nivel mundial y se les llama Derechos de Primera Generación.

La participación política de las mujeres se viene fortaleciendo desde hace muchos años, con ello se fortalece también el ejercicio de su ciudadanía. Hablamos de una participación política en el nivel de toma de decisiones tanto en el plano nacional, regional como local. En este sentido, pese a que aún falta mucho camino por recorrer, se ha elevado el perfil político de las mujeres a lo interno de sus organizaciones.

Entre los derechos políticos tenemos: participar en la toma de decisiones de asuntos públicos, a votar en las elecciones nacionales y locales, ser elegidas, tener acceso a las funciones públicas y derecho a exigir cuentas del Estado.

Como consecuencia de lo anterior muchas lideresas han logrado acceder a puestos de toma de decisión en organizaciones e instituciones como:

- ◆ Ministerios
- ◆ Los Congresos o Asambleas legislativas.
- ◆ Las municipalidades
- ◆ Los sindicatos
- ◆ Las organizaciones comunales y nacionales
- ◆ Las cooperativas
- ◆ Las organizaciones o grupos de mujeres
- ◆ Organizaciones internacionales

La participación política ha sido empujada por los liderazgos de las mujeres, que aún cuando no participen desde un puesto o un cargo de representación, han tenido incidencia en la colocación de sus intereses y demandas. Esto sucede porque los liderazgos van más allá de la ocupación de un puesto. Los puestos son representaciones formales que las personas adquieren cuando participan en las organizaciones.

Para tener liderazgo no hace falta ocupar un puesto. Algunas veces existen personas que ocupan puestos y tienen escaso liderazgo. En otros casos aunque no se tenga liderazgo se construye en el puesto. Y, en otros casos, existen personas que ocupan un puesto y también tienen liderazgo.

Los puestos son transitorios, porque las organizaciones solamente eligen a la persona para que los represente por un período determinado de tiempo. Los liderazgos siguen existiendo y es mediante ellos que las mujeres tienen la posibilidad de promover sus derechos.

Derechos económicos, sociales y culturales:

Estos derechos son aquellos que deben ser garantizados a todas las personas a través de medidas o políticas generales del Estado (por ejemplo, derecho a la salud, vivienda, vestido, empleo, alimentación, seguridad social, organización). A estos se les ha llamado Derechos de Segunda Generación. Estos derechos también están garantizados en las constituciones políticas de nuestros países.

Los derechos de las mujeres en su diversidad:

Conforme fueron avanzando los derechos de las personas, se reconoce que las mujeres tenemos derechos específicos derivados de nuestra condición y posición de género. Muchas organizaciones y personas feministas han impulsado lo que han llamado los Derechos de las Humanas. Veamos:

Las mujeres tenemos derecho a:

- ◆ Ser reconocidas como humanas, como personas con dignidad y capacidad.
- ◆ No ser discriminadas.
- ◆ No ser controladas por otras personas.
- ◆ No ser consideradas como objetos sexuales.
- ◆ Vivir una vida libre de violencia física, emocional, sexual, patrimonial.
- ◆ Controlar y beneficiarse de la tierra, crédito, asistencia técnica y capacitación laboral.
- ◆ La Vida. Porque muchas mujeres son asesinadas todos los días y son víctimas de la mortalidad materna, la violencia sexual y física y la desnutrición por discriminación.
- ◆ Al empleo y el trabajo en igualdad de condiciones.
- ◆ La protección del embarazo, maternidad y su familia.
- ◆ La recreación y a las actividades deportivas- culturales.
- ◆ A la atención a la salud y a la información sobre ella.
- ◆ El acceso a las funciones públicas y a participar en asuntos públicos.
- ◆ La libertad de asociación y reunión.
- ◆ La igualdad de protección ante la ley.
- ◆ Acceder a la educación formal e informal, académica, técnica y deportiva en todos los niveles sin estereotipos de género y en igualdad de condiciones que los hombres.

- ◆ Tener derechos en medio de nuestra diversidad: mujeres indígenas, con alguna discapacidad, mujeres jóvenes, trabajadoras, ancianas, entre otras.

Estos derechos son para todas las mujeres, ya sean afrodescendientes, indígenas, blancas, ancianas, jóvenes con discapacidad y otras. Sin embargo, además de que todas las mujeres tenemos estos derechos, hay algunas que son más discriminadas que otras, éstas han construido sus propias agendas tomando en cuenta su particularidad.

Derecho de las humanas:	Derechos de las mujeres afrodescendientes:	Derechos de las mujeres jóvenes:	Derechos de las mujeres indígenas:
<ul style="list-style-type: none"> - Derechos sexuales y reproductivos. - Derecho al tiempo libre. - Derecho a una distribución equitativa del trabajo doméstico y a su reconocimiento social y económicos. - A no ser considerada un objeto. - A una vida libre de violencia. - A no ser acosada sexualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - A no ser discriminadas por la raza o la etnia en la política, la economía y en las oportunidades educativas. - A que se reconozcan los aportes de las mujeres afrodescendientes. - A vivir su cultura plenamente y sin discriminación (valores, religión e idioma) 	<ul style="list-style-type: none"> - A que sus decisiones sean tomadas en cuenta como mujer joven. - A dirigir su propia vida sin ser controlada por los hombres y las personas adultas en general. 	<ul style="list-style-type: none"> - A heredar y trabajar la tierra por la línea materna. - A que se reconozcan los aportes de las mujeres indígenas. - A vivir su cultura plenamente y sin discriminación (valores, religión e idioma) - A no ser discriminadas por su etnia.

En síntesis los derechos humanos deben ser disfrutados por todas las personas del planeta. Los Derechos de las Humanas o derechos de las Mujeres, surgen a partir de la toma de conciencia de las discriminaciones vividas por las mujeres. También se han impulsado derechos específicos para las mujeres de acuerdo a su diversidad étnica, edad, discapacidad, tal y como se plantea en el cuadro.

Finalmente, uno de los retos de las lideresas democráticas que ejercen una ciudadanía activa es promover los derechos de las mujeres en su diversidad. Es decir, debemos reconocer que los derechos también pueden ser diferentes dependiendo de la edad, grupo étnico, opción sexual, entre otros. El respeto por sus derechos, debe ser promovido por las nuevas lideresas.

Ejercicio N° 2

Mujeres diversas:

¡Diversos son nuestros Derechos!

- Objetivo:** Que las participantes reconozcan y reflexionen sobre los derechos de las mujeres en su diversidad.
- Tiempo:** 1 hora
- Recursos:** Láminas con fotos de mujeres: negras, indígenas, jóvenes, niñas.
- Procedimiento:**

Primer momento:

- ◆ Previo a la sesión donde van a estudiar el tema de los derechos y la ciudadanía, elabore láminas grandes con fotos de mujeres: negras, indígenas, blancas, adultas, niñas y jóvenes, etc. Al inicio ubíquelas de la sesión por todo el salón. Igualmente, coloque a la par de las fotos un bloque de derechos de las mujeres como en los cuadros siguientes. Hemos separado los derechos de las mujeres adultas del de las niñas porque estas últimas tienen derechos particulares importantes de destacar.

Cuadro para mujeres adultas

¿A estas mujeres se les cumplen estos derechos en nuestro país?	SÍ	NO	¿Por qué creen que no se les cumplen?	¿Creen que hay diferencias en cuanto al cumplimiento de los derechos de las mujeres de este grupo?
Tener propiedades y objetos a su nombre				
Tener tiempo para realizar alguna actividad que les guste como: ir al gimnasio, hacer deporte, bailar, hacer artesanía o simplemente descansar.				
Contar con información y asesoría sobre métodos anticonceptivos				
Compartir con los demás miembros de la familia el trabajo doméstico				
Tener un empleo, un salario mínimo, vacaciones, aguinaldo, seguridad social (seguro por enfermedad, invalidez, vejez y muerte)				
Ser elegida para un puesto alto en una organización (partido político, sindicato, organización comunal, cooperativa)				
Decidir cuántos hijos e hijas tener				
Libertad para salir de la casa sin pedir permiso				

Vivir en la casa libre de malos tratos físicos, sexuales y emocionales				
Gozar de una pensión por vejez o incapacidad				
Tener acceso al crédito				

Mujeres niñas y adolescentes

¿A estas niñas y adolescentes se les cumplen estos derechos en nuestro país?	SÍ	NO	¿Por qué creen que no se les cumplen?	¿Creen que hay diferencias en cuanto al cumplimiento de los derechos de las mujeres de este grupo?
Derecho a una educación no sexista que no discrimine y brinde oportunidades				
Derecho a crecer en un ambiente seguro y cálido				
Derecho a que las abracen, las traten con cariño y les recuerden lo importante que son				
Derecho a practicar deportes y a jugar				
Derecho a profesar la religión de preferencia				
Derecho a que se les diga la verdad				

Derecho a ser tratada de manera igualitaria y a tener las mismas oportunidades				
Derecho a disfrutar del medio ambiente				
Derecho a elegir qué estudiar				

- ◆ Al iniciar la actividad solicite que se formen en grupos. A cada grupo se le asignará un grupo de mujeres en particular. Motívelas a que recorran todo el salón, observen y lean los derechos de las mujeres y las fotografías que se han pegado en la pared.
- ◆ De un tiempo para que los grupos piensen si esos derechos se cumplen en su comunidad, región o país. Motívelas a que compartan sus experiencias y a que den razones para justificar sus respuestas. Si existen al menos dos mujeres afrodescendientes, indígenas o con otra similitud, motívelas a que se formen en parejas. En estos casos es conveniente que escojan los derechos de acuerdo a su identidad y hablen sobre ellos.
- ◆ Escoja a algunos grupos para que compartan sus experiencias en la plenaria.
- ◆ Genere debate y posicione el concepto de ciudadanía activa para el cumplimiento de los derechos de las mujeres; ubique este concepto articulado al del liderazgo y dimensione la importancia del ejercicio de la ciudadanía y liderazgo para la promoción y defensa de los derechos de las mujeres.

Segundo momento: Elaboración de Acróstico:

Se forman cuatro grupos. Cada grupo elabora un acróstico con las palabras CIUDADANIA y DERECHOS.

Recuerde que se trata de crear VERTICALMENTE una idea QUE TENGA RELACION con cada letra de las palabras mencionadas, veamos:

C	onstruye derechos
I	ncluye a todas y todos
U	ne
D	
A	
D	
A	
N	
I	
A	
D	
E	
R	
E	
Ch	
O	
S	



Sección VI



Las negociaciones desde las mujeres

Objetivo:

- ◆ Que las participantes reflexionen sobre algunos elementos de la negociación desde el enfoque de género, con el fin de incentivar su incorporación en sus prácticas cotidianas de negociación.



Las negociaciones desde las mujeres

1. ¿Qué significa negociar?

La negociación es la menos violenta de las alternativas de que disponen los seres humanos cuando se ven en la necesidad de resolver sus diferendos. Pero, es mucho más trabajosa y demanda creatividad... (Clara Coria)".

Negociar quiere decir pactar algo, hacer un trato, llegar a un acuerdo respecto a algo que nos interesa a dos o más personas. Es un diálogo, comunicación y un medio pacífico a través del cual podemos enfrentar la diversidad de intereses y los conflictos que surgen entre las personas o grupos.

La negociación trata de solucionar un problema o situación en forma directa, sin intermediarios. El interés que tenemos por algo y el poder con el que se cuenta aumenta o disminuye nuestra disposición a negociar.

Como dice la autora Clara Coria, implica más creatividad y trabajo, sin embargo, es un medio pacífico y democrático para resolver diferencias y conflictos que puede promover la lidereza transformadora. Lo contrario sería imponer y como lo hemos visto en párrafos anteriores. Quienes imponen, ejercen violencia porque callan las opiniones y deseos de las otras personas y motivan las relaciones de dominio y subordinación.

2. Los distintos momentos, lugares y personas con las cuales negociamos:

Cuando se habla de negociación, se piensa generalmente en la negociación formal y se hace referencia a una mesa de negociación, sin embargo, esta es solamente una de sus formas; la negociación es algo más complejo y dinámico; también se produce en espacios cotidianos donde se requiere menos formalidad.

Lugares en los cuales negociamos:

Negociamos en nuestra casa, las municipalidades, ministerios, agencias de cooperación, en la sala de la asamblea legislativa, en los pasillos de una clínica o en el parque, en el comité de salud, en las juntas directivas entre otros.

¿Con quiénes negociamos?:

Con amigos, novios, esposos, compañeros, con los hijos e hijas, con nuestras compañeras de trabajo u organización, con la regidora o síndica de la municipalidad, la presidenta de la Asociación de Desarrollo Comunal, con el asistente administrativo de la Municipalidad, o la Alcaldesa municipal.

Momentos en los cuales negociamos:

Negociamos después de las reuniones de Junta Directiva de nuestra organización, cuando nos urge y nos interesa resolver algo, cuando necesitamos cambiar una cita médica en el seguro social, en una reunión social, etc.

Negociamos tanto en espacios y con personas que exigen formalidad como en otros casos donde se permite poca formalidad. Este caso se da con personas de confianza y empatía; y donde inclusive existe una relación afectiva.

Así, la negociación se puede dar en muchos lugares y con muchas personas ya sea en las relaciones privadas o públicas. Sin embargo, las mujeres no siempre hemos tenido oportunidades para adquirir habilidades y experiencia en negociar más allá del ámbito doméstico, por ejemplo, en el trabajo, en las organizaciones, los partidos políticos; han sido los hombres quienes han participado mayoritariamente.

Finalmente, la negociación es un proceso continuo que trasciende el momento de toma de decisión o la mesa de negociación, no sólo es en ese momento sino que antes y después se continúa negociando.

Ejercicio N° I

¿Cuándo, dónde y con quiénes negociamos?

Objetivo: Que las participantes reconozcan la idea de negociación y la ubiquen en la diversidad de momentos, lugares y personas con las cuales se presenta.

Tiempo: 30 minutos.

Recursos: Una bola mediana –CD o cassette con música alegre - grabadora.

Procedimiento:

- ◆ Solicite a las personas participantes que se coloquen en un círculo.
- ◆ Pídale que piensen en dos palabras que para ellas significa una negociación. Explíqueles lo siguiente:
- ◆ Se pone música alegre y se pasa una pelota entre las participantes haciendo el círculo, la facilitadora detiene la música y la persona a la que le queda la pelota debe decir una palabra que se relacione con negociación y así sucesivamente hasta que todas las personas participantes hayan dicho una o dos palabras relacionadas con negociación.
- ◆ Conforme las personas participantes dicen las palabras la persona facilitadora anota en un papelógrafo lo que dicen.
- ◆ Retome las ideas de las participantes para acercarse a la idea o concepto de negociación. Pregunte a las participantes dónde han negociado y con qué personas, así como en qué circunstancia. Puede utilizar una tabla como la siguiente para sistematizar la información.

¿Qué negociamos?	¿En cuál espacio?	¿Con quiénes negociamos?

3. La forma tradicional de tomar decisiones

Utilizando el poder como dominio:

La toma de decisiones tradicional ha utilizado el poder como dominio y así, hombres y mujeres, pero especialmente los hombres, actúan de forma dominante en esta toma de decisiones. Algunas de las características de este estilo son:

- ◆ La meta es la victoria, se gana.
- ◆ Quienes participan se ven como enemigos y cada quien lucha por vencer a la otra parte.
- ◆ Cada parte intenta imponer sus deseos, opiniones y formas de hacer las cosas.
- ◆ No se reconoce que la otra parte tiene derechos y es legítimo que los defienda.
- ◆ Se busca sólo un camino o respuesta única a los problemas (generalmente la que él o ella acepta).
- ◆ Se exige todo o nada y se amenaza.
- ◆ Se tiene poca tolerancia para la espera, lo que le interesa tiene que ser aquí y ahora.

Generalmente este tipo de comportamientos van acompañados de otras conductas no verbales y expresiones gestuales tales como: golpes en la mesa, miradas de indiferencia o despectivas, un timbre de voz alto, amenazante, aunque también puede combinarse con discursos bien elaborados y, en algunas ocasiones, gestos amables.

Deslegitimando a las mujeres como sujetos de pactos.

No fuimos enseñadas a hacer pactos:

La filósofa y feminista española Celia Amorós dice que las mujeres somos novatas en el terreno del pacto y no tenemos cultura de pacto, carecemos del hábito histórico de hacer pactos porque nunca se nos ha considerado sujetos de pactos.

Los varones sí son reconocidos, especialmente por los otros hombres que son sus iguales. El pacto de los hombres con las mujeres está devaluado socialmente, porque no están interesados en pactar con quienes no son sus iguales, recordemos que la negociación se realiza bajo una condición de paridad. Este último tema lo desarrollamos más adelante.

La subjetividad de las mujeres (sus sentimientos, emociones, formas de sentir) fue construida para darse a los otros como lo hace una madre. Por esa razón, ha sido difícil enfrentarse a la negociación. Para algunas –dice Clara Coria- implica ser fría, calculadora y materialista. En la vida personal y

familiar resulta aún más incómoda la negociación porque es algo así como “empañar las relaciones personales y afectivas y contaminarlas de materialismo, especulación, egoísmo y otros gérmenes”. Se nos quiere hacer creer que las negociaciones que se llevan a cabo en las vidas privadas (personales y familiares) tienen algo de indecencia.

Además de la subjetividad, las mujeres fuimos especializadas en el trabajo doméstico, el cual nos desarrolló muchas habilidades para llevar a cabo de una forma eficiente el cuidado de la casa, de la familia y el trabajo doméstico. Sin embargo, escasamente nos desarrollaron habilidades y destrezas que sean de utilidad para las negociaciones en general y específicamente para las negociaciones públicas (en nuestros grupos y organizaciones).

Consecuencias del poco reconocimiento de mujeres como sujetos de pactos:

Exclusión de espacios y toma de decisiones:

Se nos excluye de las negociaciones directa o sutilmente argumentando que no sabemos negociar, que tenemos poca experiencia en el trabajo político. En otras ocasiones se nos excluye pero de aquellos espacios donde se negocia y se toman decisiones trascendentales que afectan a una mayor cantidad de personas. Por ejemplo, una abrumadora mayoría de hombres son quienes participan en las mesas de diálogo y negociación. Las lideresas sindicales, comunales, jóvenes, negras, históricamente han estado ausentes. Y en algunos casos la discriminación es mayor porque no solamente se les discrimina por ser mujeres sino por ser jóvenes, negras, indígenas, entre otros.

Poca importancia a las negociaciones y acuerdos establecidos con las mujeres:

En muchas ocasiones las personas y especialmente los hombres negocian con nosotras pero a medias o de “mentirillas”, porque los pactos que se hacen con quienes están devaluadas no se toman muy en serio. Esta situación trae consecuencias para las mujeres como las siguientes:

- ◆ La otra parte no cumple con lo pactado
- ◆ Se cumple con lo pactado, pero sin hacer mucho esfuerzo por lograr las mejores soluciones.

Cuando nos enfrentamos a una negociación lo hacemos en medio de estereotipos o prejuicios y críticas sociales; familiares y amigos/as juegan un papel muy importante cuando emiten sus sanciones, señalando mitos y prejuicios como las siguientes:

- ◆ Las mujeres interesadas o ambiciosas son malas.
- ◆ Las mujeres que defienden sus intereses son egoístas y eso van en contra de la solidaridad, la lucha colectiva, la causa.

- ◆ Es vergonzoso defender lo que a una le conviene.
- ◆ Debemos renunciar a nuestro desarrollo personal en aras de la felicidad de las otras personas.

Pese a lo anterior, las mujeres han logrado sus objetivos de negociación, aunque a costos muy altos para su salud. Tienen que invertir más energía exigiendo que los acuerdos se cumplan, se sienten frustradas y desgastadas, lo que unido a sus dobles jornadas de trabajo (en la casa, y organización), trae consecuencias directas sobre su salud (cansancio, estrés, dolores musculares, escaso tiempo para ellas).

También muchas han aprovechado su ingeniosidad, los nuevos conocimientos y poderes que las mujeres han adquirido les han permitido salir exitosas de las negociaciones. Algunas han aprovechado determinadas circunstancias para obligar a las otras personas a negociar y ser escuchadas.

Pese a estas posibilidades no debemos olvidar que nuestras posibilidades de negociación no dependen únicamente de nuestras capacidades personales o nuestro ingenio, si bien es cierto eso influye, se trata de promover y exigir los derechos de las mujeres, trabajar para cambiar los patrones sociales de discriminación; para garantizarnos mayores espacios en las mesas de negociación y mayor reconocimiento para negociar, así ninguna de nosotras estará expuesta a la suerte, al ingenio o a las circunstancias.

Ejercicio N° 2

(sociodrama)

Una mirada a la toma de decisiones dominantes

Objetivo: Que las participantes reflexionen acerca de la forma dominante de tomar decisiones y sus consecuencias para las mujeres.

Tiempo: 1 hora

Recursos: Ninguno.

Procedimiento:

- ◆ Escoja a algunas personas del grupo para que preparen un sociodrama, si es posible desde el día anterior. Solicíteles que lean el apoyo teórico correspondiente a la toma de decisiones dominante para que escenifiquen

dichas características en el espacio doméstico, privado. Motívelas a que sean creativas. Usted como facilitadora puede escoger al único grupo que va a hacer esa presentación.

- ◆ El día que se realice la presentación pida al grupo en plenaria que observe el sociodrama. Una vez que finaliza pregunte qué fue lo que observaron y genere una reflexión problematizando el tema de la toma de decisiones dominante en el espacio privado.

Ejercicio N° 3

(Trabajo en grupos)

Las negociaciones públicas:

¿Dónde estamos y cómo estamos las mujeres?

Objetivo: Que las participantes reconozcan algunas de las consecuencias del no reconocimiento de las mujeres como negociadoras.

Tiempo: 1 hora

Recursos: Pedazos pequeños de cartulinas de colores, cinta adhesiva y marcadores.

Procedimiento:

- ◆ Solicite a las participantes que se formen en 4 grupos (la cantidad de grupos depende de la cantidad de participantes).
- ◆ Entregue a cada grupo una fotocopia donde se planteen los temas de este ejercicio y que están en el apoyo teórico.
- ◆ Solicite a cada grupo que lea los temas y los reflexione a la luz de sus experiencias especialmente en las diversas organizaciones donde han participado. Pida a cada grupo que relaten experiencias de negociación relacionadas con los temas que se están reflexionando.
- ◆ Solicite a cada grupo que apunte en un papelógrafo un ejemplo de experiencias de negociación pública en las organizaciones donde participan.

- ◆ Luego van a pensar en ese ejemplo y plantear una negociación alternativa basada en los siguientes puntos:
 1. Pensando en los objetivos.
 2. Conectarse con nuestros deseos e intereses.
 3. Partir de los intereses y las necesidades de las mujeres de nuestras comunidades.
 4. Sentirnos de igual a igual con la otra parte.
 5. Separar los intereses de las demás personas.
 6. Formular propuestas asertivas.
 7. Darnos tiempo.
 8. Estar informadas.
 9. Hacer alianzas.
- ◆ Posteriormente se les pide que expongan a través de un sociodrama.
- ◆ Realice una síntesis a manera de cierre que recupere los temas analizados y las experiencias compartidas.

4. La negociación alternativa

Cuando hablamos de lo alternativo nos referimos a una nueva forma de hacer las cosas, pero va más allá de la forma, lo alternativo tiene que ver con construir relaciones, sociedades que sean mejores. Lo que es mejor depende de nuestros valores, en este caso se refiere a ser más democráticas, solidarias, inclusivas de los intereses de la diversidad de las personas y de las mujeres que habitamos este planeta.

Cuando las personas negocian pensando en los objetivos:

Se trata de una negociación que está centrada en los objetivos que queremos lograr, en el marco de la ética y la justicia social, pero que no se pierde en las posiciones.

Cuando se trabaja por objetivos nos distanciamos de las posiciones personalistas y nos concentramos en lo que queremos alcanzar. Cuando nos centramos en los objetivos:

- ◆ Las personas se ven como solucionadoras de problemas.
- ◆ No se confunde la persona con el problema.
- ◆ Se preocupa por pensar en alternativas donde ambas partes queden medianamente satisfechas.
- ◆ Se mantienen abiertas a escuchar nuevas y diversas propuestas.
- ◆ Los y las negociadoras dan a conocer a la otra parte lo mínimo que aceptaría.

Los cambios que necesitamos las mujeres:

La negociación alternativa también significa transformar la posición de subordinación que hemos tenido las mujeres en las negociaciones. Ello pasa por:

- ◆ Cambiar algunos aspectos que nos permitan a las mujeres mejorar nuestra posición en las negociaciones. Para ello revisaremos cuatro aspectos:
 1. Conectarnos con nuestros propios deseos e intereses.
 2. Convencernos del derecho a defender nuestros deseos e intereses.
 3. Sentirnos de igual a igual con la otra parte.
 4. Adquirir conocimientos sobre técnicas de negociación.
- ◆ Reconocer y visibilizar capacidades que han sido desarrolladas en las mujeres y que pueden ser útiles en una negociación.

Aspectos que nos ayudarán a mejorar la situación de las negociadoras:

1. Conectarnos con nuestros propios deseos e intereses

Como se ha dicho, servir y dar a los otros/as es una de la enseñanzas de género más fuertes dirigidas a las mujeres; la vida cotidiana de las mujeres transcurre en darse a todas las demás personas, son atenciones cotidianas que han sido invisibilizadas social y económicamente porque se ve como natural u obligación de las mujeres (atender a los hijos e hijas, a los esposos o compañeros, a nuestros padres y madres, a nuestros abuelos/as, a los/as más necesitados). Esta situación hace que las mujeres nos olvidemos de lo que nosotras queremos y de nuestros deseos. Clara Coria dice que hemos perdido la capacidad de desear y hablar de los deseos extraviados. Esta actitud en la vida privada también la llevamos a nuestras organizaciones.

Por esa razón, las mujeres tenemos que trabajar conscientemente en recuperar nuestros deseos, individual y colectivamente. Posiblemente cuando comencemos a realizar este cambio, afloren conflictos con los/as demás y contradicciones con nosotras mismas, porque estamos generando cambios.

En toda negociación las mujeres necesitamos estar fortalecidas. Para adquirir un poco de fortaleza es conveniente que comencemos a reconocer nuestros deseos e intereses. Podemos hacer el ejercicio de pensar en ellos, para esto necesitamos desalojar nuestra mente, abrir espacio para nosotras y comenzar a pensar qué queremos para nosotras, en nuestras vidas personales, profesionales, qué queremos en nuestra organización. Este mismo ejercicio hagámoslo colectivamente. Podemos preguntarnos por ejemplo:

- ♦ ¿Qué queremos las mujeres en esta organización?
- ♦ ¿Existen diferencias en los deseos de las mujeres de esta organización?
- ♦ ¿Cuáles son los deseos de las mujeres jóvenes?
- ♦ ¿Cuáles son los deseos de las mujeres adultas?
- ♦ ¿Cuáles son los deseos de las mujeres negras?

Estas y muchas otras preguntas nos pueden ayudar a iniciar esta reflexión.

2. Convencernos a nosotras mismas del derecho a defender nuestros deseos e intereses

Además de reconocer nuestros deseos e intereses, es necesario que legitimemos el derecho a defenderlos. Es decir, en toda negociación necesitamos ir seguras de que vamos a plantear y a defender "lo que a una le conviene". No pocas veces la gente señala críticamente que tal o cual persona: "defiende solamente lo que le conviene". A nuestro criterio esta posición es legítima, sin embargo se requiere ampliarla para que no quede únicamente en una posición individual, en ese sentido es necesario revisar de qué manera armonizamos nuestros intereses con los intereses de las demás personas.

Convencernos de que tenemos derechos pasa porque los interioricemos, eso significa apropiarnos de algo, hacerlo nuestro y creer firmemente que es así. Es un proceso muy lento, que implica aprender y desaprender, construir y reconstruir. Por esa razón los cambios que promovemos las lideranzas se vivirán naturalmente con contradicciones, pero si se inicia, en no muchos años comenzarán a dar sus resultados y sin duda, traerán como consecuencia mujeres más empoderadas y centradas en sí mismas.

En el siguiente cuadro recuperamos tres momentos (planteados por Coria) que nos pueden servir de referencia en nuestra reflexiones individuales y colectivas para iniciar la búsqueda de los ¡deseos extraviados!

◆ **¿Dónde estamos las mujeres?:**

Tomar conciencia de los condicionamientos en los que está atrapado el “género mujer”.

Esto significa detenernos a reflexionar respecto a cuáles son los condicionamientos sociales que nos rodean a todas las mujeres y que se convierten en discriminaciones directas o indirectas pero que afectan nuestras vidas y esa capacidad de desear y de reconocimiento de nuestros propios intereses de los cuales muchas veces nos alejamos por estar siempre en función de las otras personas.

◆ **¿Cómo es nuestra relación con nosotras y con las demás personas?:**

Como es lógico, esta profunda revisión solamente es posible cuando hemos tomado conciencia de los condicionamientos y discriminación que vivimos. Revisar una a una nuestras relaciones es una tarea importante; revisar nuestras relaciones con hijos/as, compañeros/esposos, padres, hermanos, amigos y con las otras mujeres que rodean nuestras vidas, es un ejercicio necesario para identificar dónde están nuestros deseos e intereses en esa maraña de afectos y relaciones.

◆ **El momento del reaprendizaje:**

Implica iniciar una nueva forma de vivir y de relacionarnos con los demás que sin duda no será nada fácil por las contradicciones internas que vamos a vivir y por la presión social de seguir con la identidad de género que se nos impuso.

Dice Coria que este reaprendizaje “es casi como volver a nacer pero conociendo la insalubridad de ciertas huellas”. En este momento sin duda, estaremos al frente de grandes retos que nos pueden llevar a construir nuestras vidas con mayor plenitud.

Ejercicio N° 4

¡Recuperemos nuestros deseos!

Objetivo: Que las participantes identifiquen y reflexionen individualmente sobre sus deseos e intereses como mujeres.

Tiempo: 1 hora.

Recursos: Grabadora, cassette o disco compacto de música instrumental.

Procedimiento:

- ◆ Pídale a las participantes que se sienten cómodamente, pueden recostarse sobre sus sillas, si está en un lugar alfombrado pida a las mujeres que se sienten en la alfombra de forma relajada. Dígalas que cierren sus ojos, mientras tanto ponga música instrumental suave.
- ◆ Solicite a las participantes que piensen en cuáles son sus deseos personales y lo que les interesa especialmente para ellas. Puede dar unos 10 minutos como máximo. Esta parte es a nivel individual.
- ◆ Pida a las participantes que escriban los deseos que pensaron y pregunte quiénes quieren compartirlo.
- ◆ Trate de diferenciar con las participantes cuáles deseos e intereses están relacionados: con ella misma, con la familia y la organización. Es muy importante que intenten separar efectivamente sus deseos, intereses y derechos de los deseos, intereses y derechos de las otras personas cercanas a ellas. Si por ejemplo, se han planteado muchos deseos relacionados con la familia, insista en que hagan el ejercicio de pensar en sus deseos y los traigan por escrito para el día siguiente.
- ◆ Solicite a las participantes que se reúnan en grupos y realicen el mismo ejercicio pero que ahora deben pensar en colectivo de mujeres. La pregunta central en este momento podría ser: ¿Qué necesitan y qué desean ustedes como mujeres? En este momento considere si el grupo está compuesto por diversidad de mujeres (jóvenes, adultas, de tercera edad, negras, de alguna región geográfica o de algún grupo u organización en particular) y forme los grupos de acuerdo a esas condiciones. Pase por cada grupo y trate de aclarar fundamentalmente qué significa una propuesta colectiva.

- ◆ Solicítele que exponga sus ideas en plenaria. Motive al grupo a hacer preguntas o comentarios.
- ◆ Realice una exposición que recupere los temas arriba planteados.

3. Sentirnos de igual a igual con la otra parte

Un requisito indispensable de la negociación es, como lo hemos señalado, sentirnos con derechos. Sentir que tenemos derechos nos ubica en un plano de paridad, sin la cual no es posible negociar. ¿Qué es la paridad? Significa sentirnos en igualdad de derechos.

La búsqueda de la paridad se obstaculiza con aspectos como la dependencia. Por ejemplo, en una relación de dominación-subordinación, no puede existir paridad. Sin embargo, se puede llegar a tener a partir de sentirse y colocarse en el mismo nivel de la otra persona. Se dice que:

“...para negociar es imprescindible la paridad - real o subjetiva – porque coloca a las partes en un mismo nivel. El hecho de sentarse a la mesa de negociación es la expresión y evidencia cabal de sentirse con derechos y en paridad para hacerlo”.

“La paridad ubica a las personas en un mismo nivel, es decir, en posiciones equivalentes. La manera como cada una se posiciona respecto de los otros, independientemente de las condiciones objetivas, desempeña un papel determinante. Por eso, es que las debilidades o las limitaciones reales de una persona no son necesariamente un impedimento para negociar” (Coria; 92).

Sobre la cita anterior nos interesa que al menos dos aspectos nos queden muy claros: la diferencia entre la paridad real y la paridad subjetiva. Veamos cada uno:

Ser realmente igual:

Está directamente relacionada con las condiciones materiales.

Es cuando las personas tenemos las mismas condiciones materiales. Se refiere a las condiciones reales que tenemos algunas personas a partir de nuestra condición socioeconómica, étnica, de edad, de género. Por ejemplo, no es lo mismo una mujer rica que una pobre o un alcalde que una ciudadana.

Sentirme de igual a igual:

Está relacionada con las condiciones emocionales (sentimientos, sensaciones, seguridad interna, implica sentirse con poder). Es decir, es una condición subjetiva de las personas.

Esta sensación se logra pese a las diferencias materiales que puedan existir, es un poder personal. Por ejemplo, aunque una lidereza no sea igual al alcalde, en una negociación ella puede sentirse de igual a igual en el momento de defender sus intereses o deseos.

Algunas veces no nos sentimos de igual a igual cuando idealizamos a las otras personas, cuando las vemos como superiores, debido a que tienen más experiencia y recursos que nosotras. Perdemos la paridad porque colocamos a las demás personas por encima de nosotras.

En las mujeres es necesario construir mayor poder personal, porque se nos ha enseñado a ser dependientes y sumisas. Por lo tanto, necesitamos avanzar hacia un mayor empoderamiento que como lo dijimos en la sección 1 implica, mayor poder para "Hacer" y "Decir". Y así, la condición de sentirme igual a las otras personas está relacionada con el empoderamiento y guarda estrecha relación con la autoestima que se construye también dentro de nosotras.

Ejercicio N° 5

Fortaleciendo nuestras capacidades para sentirme en igualdad

Objetivo: Que las personas participantes se acerquen a reflexionar respecto a las limitaciones de la igualdad en la negociación.

Tiempo: 1 hora.

Recursos: Exposición sobre la igualdad en las negociaciones.

Procedimiento:

- ◆ Presente en una exposición corta las consideraciones que hemos elaborado sobre el tema en el apoyo teórico y reflexiónelas con las participantes.

- ◆ Pídeles que cierren los ojos y piensen en una persona con la cual no se sienten de igual a igual.

Guíe la reflexión a partir de las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Qué sentimientos me provoca esa persona: de odio, angustia, temor?
- ◆ ¿Por qué no me siento igual con esa persona?
- ◆ ¿Qué tiene esa persona? ¿Tiene acaso experiencia, mucho dinero, es muy reconocida en la comunidad, tiene mucho conocimiento o un alto puesto, viste mejor que usted?
- ◆ ¿Qué pasaría si usted le habla de “ Tú a Tú ” a esa persona?
- ◆ Piense: ¿cree usted que puede hacer algo para sentirse de igual a igual con esa persona? ¿Qué cosas podría hacer?
- ◆ Motive a las participantes a que compartan la experiencia. Es preferible en este momento no pedirles a las participantes que digan nombres de personas u organizaciones en las cuales está presente esa persona a la que se refiere su experiencia.
- ◆ Reflexione las experiencias con el grupo, puede inclusive, presentar algunas sugerencias generales, inclusive dadas por el grupo, para ofrecerlas como apoyo para enfrentar este tipo de relaciones de poder.

5. Otras “pistas” para tener mejores negociaciones

Ofrecemos a continuación algunas “pistas” que nos pueden ayudar a tener mejores negociaciones. Nos pueden servir en cualquier momento, lugar o con cualquier persona con la que negociemos, ya sea para negociaciones planificadas o muy formales así como para negociaciones cotidianas en espacios informales. Veamos:

- ◆ **Pista 1. Separar los intereses de las personas:** Como las personas somos seres integrales no siempre resulta tan fácil separar los intereses de las personas. Es decir, según esta frase deberíamos comprender y aceptar que:
 - ◆ Podríamos coincidir con los intereses de alguna persona pero ello no significa que seamos sus amigas.

- ◆ Las personas pueden agradarnos y sus intereses son compatibles con los nuestros.

Si no hacemos el esfuerzo de realizar cierta separación entre nosotras y los intereses de las otras personas se produce el riesgo de que cualquier diferencia que pueda surgir a lo interno de nuestro grupo se vuelva excesivamente compleja y no solamente nos afecte a las directamente involucradas, sino también influya negativamente en el funcionamiento del grupo.

Generalmente, las mujeres tenemos una mayor tendencia que los hombres a asumir el conflicto de manera personal; un conflicto que muchas veces es generado por la diferencia de ideas, se convierte en una guerra personal, esto nos sucede porque involucramos más nuestros afectos en la discusión.

- ◆ **Pista 2. Formular propuestas asertivas:** Cuando llegamos a negociar debemos llevar propuestas para solucionar el problema o para avanzar en la negociación de lo que nos interesa. Antes de la negociación debemos sentarnos a reflexionar respecto a cuáles podrían ser dichas propuestas. Podemos hacer un listado (propuesta 1, propuesta 2...etc). Es necesario construir nuestras propuestas con participación de las otras compañeras del grupo para que realmente atiendan los intereses de un grupo amplio de personas.

Debemos hacer el esfuerzo para que nuestras propuestas sean sólidas, razonables. Una propuesta bien elaborada nos permitirá, fortalecer nuestra capacidad para argumentar, un aspecto fundamental en toda negociación, nos da seguridad y asertividad. Una propuesta asertiva nos da presencia en una negociación y nos permite distanciarnos de los lamentos y las victimizaciones³.

Las propuestas asertivas consideran y toman en cuenta los vínculos que tienen sus propuestas con las de otros grupos y aprovechan dichos vínculos para unir esfuerzos; también son razonables en cuanto a los recursos con que cuentan las instituciones y la sociedad en general.

- ◆ **Pista No. 3. Darnos tiempo:** La solución de problemas no siempre puede ser inmediata, algunas veces se debe pensar en una o varias propuestas, esto es importante tenerlo muy en cuenta, sobre todo, si hablamos de la inclusión de los intereses de todas las personas involucradas en un proceso de negociación.

Es necesario mantener la calma para que afloren las ideas, en una mente convulsionada y desesperada de seguro no surgirán las mejores propuestas.

- ◆ **Pista No. 4. Permanecer informadas:** Quizás, algunas veces sentimos que tenemos poco tiempo por la gran cantidad de tareas que tenemos todos los días, sin embargo, es necesario que busquemos algunos momentos para informarnos; la información es clave en el mundo

Lagarde (1999:84-104 en: ASEPROLA (2003).

del liderazgo y la negociación. Es muy importante conocer información clave para ir a negociar (saber quién es quien, pruebas sobre el problema, información actualizada o de última hora respecto a lo que vamos a negociar, entre otros aspectos). Si queremos ser lideresas promotoras de los derechos de las mujeres debemos conocer todos los derechos que tenemos las mujeres. Por eso es necesario que en nuestro grupo hagamos reuniones, talleres, donde podamos conocer, preguntar y reflexionar respecto a los derechos.

La información no solamente se consigue en los talleres o cursos, también tenemos que estar atentas a escuchar la radio, la televisión, los periódicos, para ver qué está sucediendo con nuestros derechos y otra información que puede afectarlos. Podemos también comentar las noticias e información que hemos obtenido con compañeras o personas conocedoras del tema.

◆ **Pista No. 5. Capacidad para hacer alianzas:** Las organizaciones y grupos requieren de personas líderes que tengan capacidad para promover y construir alianzas. Una alianza es una relación que tiene cierta duración en el tiempo; en la alianza hay actores o actrices y se basa en la coincidencia de principios y/o estrategias e intereses en común. Las alianzas las pueden hacer las organizaciones a nivel nacional, regional, local, internacional. La forma en que se ve la alianza es cuando las organizaciones aliadas desarrollan acciones o un plan de trabajo conjuntamente. ¿Qué se debe tener en cuenta para establecer una alianza? Veamos:

- ◆ Debemos conocer quién es la parte con la cual nos interesa aliarnos. ¿Qué hace? ¿Cuáles son sus principios, sus intereses políticos?
- ◆ Es conveniente conocer ¿cuáles son sus líderes?
- ◆ Reconocer ¿cuáles son los intereses que se comparten entre las organizaciones que hacen la alianza? En algunas oportunidades no siempre se puede coincidir en todo, por eso es necesario definir en qué coincidimos para trabajar conjuntamente en eso.

Una alianza nos permite: fortalecer el trabajo que realizamos ambas organizaciones, no duplicar esfuerzos y ahorrar recursos. Las alianzas las podemos hacer con las compañeras de las otras organizaciones.

Cabe recordar que las alianzas implican una relación entre “pares”, o sea, a no ser por situaciones especiales, no existen alianzas entre una persona que domina y otra que es dominada. Por esta razón, cuando vamos a negociar debemos llevar en nuestra mente que la otra organización y persona con la cual nos aliamos tiene derecho a tener sus intereses en la negociación en la cual participaremos. En ese momento estamos en condición de igualdad y nos aliamos para hacernos más fuertes frente a una negociación que a nosotras también nos interesa.

No olvidemos que las alianzas pueden ser coyunturales (que responden a las necesidades del momento que vivimos) o permanentes. En algunas oportunidades realizaremos una alianza

para negociar cosas puntuales, en otros casos, nos aliamos para promover, realizar un proceso de negociación a más largo plazo.

Uno de los aspectos que más debemos trabajar las mujeres en las alianzas tiene que ver con tratar de realizar una separación entre los intereses y las personas. Si los mezclamos en exceso, será más difícil. Esto sucede porque como hemos dicho, en los espacios públicos y privados las mujeres involucramos más que los hombres nuestros afectos y sentimientos con las demás personas. Esto también debe llevarnos a comprender y a tener la madurez para aceptar que no siempre la persona con la cual debemos establecer la alianza es de nuestro completo agrado. No es necesario ser amigas de las otras mujeres con las cuales nos aliamos. Recordemos que nos aliamos por una necesidad, para lograr un objetivo en común en una negociación y no necesariamente porque nos queremos mucho.

- ◆ **Pista 6. Desarrollar una comunicación asertiva.** Podemos utilizar varias formas para comunicarnos, de forma pasiva, agresiva o asertiva. Con respecto a la comunicación pasiva podemos mencionar:

¿Cómo son las personas pasivas? Implica la violación de los propios derechos al no ser capaz de expresar honestamente sentimientos, pensamientos y opiniones, por consiguiente permitiendo a las demás que violen nuestros sentimientos, o expresando los pensamientos y sentimientos propios de una manera autoderrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que las demás puedan fácilmente hacerles caso.

¿Qué hacen? Evitar la mirada de la persona que está hablando, apenas se le oye cuando habla, tiene una postura corporal tensa, nervios, muchos tics, movimientos de angustia.

¿Qué piensan? Se sienten incomprendidas, se sienten mal consigo mismas, tienen una evaluación inadecuada y negativa de sí mismas, las demás personas no llegan a comprenderlas bien, sentimientos de inferioridad, tendencia a depender emocionalmente de las demás, tendencia a mantener papeles subordinados, sentimientos de culpa, ansiedad, depresión y baja autoestima.

Con respecto a la comunicación agresiva:

¿Cómo son las personas agresivas? Implica la defensa de los derechos personales y la expresión de los sentimientos y opiniones de una manera tal, que a menudo es deshonesto, normalmente inapropiada y siempre violando los derechos de la otra persona.

El objetivo usual de la agresión es la dominación y el vencer, forzando a la otra persona a perder. La victoria se asegura por medio de la humillación, la degradación. El mensaje básico es: Esto es lo que yo pienso, tú estás equivocada por pensar de forma diferente. Esto es lo que yo quiero, lo que tú quieres no es importante. Esto es lo que yo siento, tus sentimientos no cuentan.

¿Qué hacen? Cuando una se comporta de manera agresiva puede hacerlo de manera directa o indirecta. La **agresión verbal directa** incluye ofensas verbales, insultos, amenazas, y anotaciones hostiles o amenazantes. El componente verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o miradas intensas y ataques físicos. La **agresión indirecta** incluye anotaciones sarcásticas, comentarios rencorosos, murmuraciones maliciosas, interrupción, indiferencia, descalificación, entre otros.

¿Qué piensan? Sienten tensión en las relaciones interpersonales, evitan futuros contactos o personas, van perdiendo las amistades y pierden el control de si mismas.

Con respecto a la comunicación asertiva:

¿Cómo son las personas asertivas? Expresan directamente lo que sienten, sus necesidades, sus derechos y sus opiniones, pero sin violar los derechos de las demás. El mensaje básico de la aserción es: Esto es lo que yo pienso. Esto es lo que yo siento. Así es como veo la situación. El mensaje expresa "quien es la persona" y se dice sin dominar, humillar o degradar a la otra.

¿Qué hacen? En las conversaciones con las demás, lo que expresan con palabras va acompañado de conductas no verbales: postura adecuada, gestos con la cara, las manos.

¿Para qué? Para comunicarse mejor, para conseguir respeto y para mejorar la autoestima.

¿Qué piensan? Las personas asertivas antes de hablar piensan las consecuencias de lo que van a decir de manera que no perjudique a las demás, pero expresando claramente lo que pretenden.

Algunas sugerencias para aprender a comunicarnos asertivamente son:

- ◆ Antes de comunicar lo que una siente es mejor pensar en las consecuencias para no descalificar ni lastimar a la otra parte, porque el objetivo es resolver los problemas y cuidar las relaciones.
- ◆ Tanto a nivel individual y colectivo es importante hacer un análisis, de cómo nos comunicamos para aprender a relacionarse de mejor manera.
- ◆ Es vital decir lo que se siente sin dañar a las otras personas, pero no quedarse callada con los sentimientos, deseos e intereses que tenemos. Si nos ha costado explicitar nuestros sentimientos, podemos practicar ante el espejo como si estuviéramos ante la persona o personas a las cuales le queremos comunicar lo que sentimos. Podemos escribir antes las frases que queremos comunicar.
- ◆ En grupo se puede practicar la comunicación asertiva creando frases positivas o pensamientos positivos sobre los logros, sueños, metas y las posibilidades que se pueden desarrollar colectivamente.

- ◆ Aceptar que lo que sentimos es legítimo e importante, decir lo que queremos en el momento oportuno, es decir, no dejar pasar mucho tiempo para decir las cosas, decírselo a la persona indicada, decirlo en primera persona “yo siento...”, y sin denigrar los sentimientos y pensamientos de la otra parte.

Sección VII



*Liderazgos que hacen incidencia
para hacer efectivos los derechos
de las mujeres*

Objetivo:

- ◆ Que las participantes reconozcan la incidencia que han realizado y se acerquen al tema desde sus experiencias.
- ◆ Que las participantes realicen el ejercicio de construir un plan de incidencia que contribuya a hacer efectivos los derechos de las mujeres y los objetivos de su organización.



Liderazgos que hacen incidencia para

hacer efectivos los derechos de las mujeres

1. ¿A qué se refiere la incidencia?

Una idea general sobre incidencia nos dice que es “la influencia que ejercemos sobre una o varias personas para conseguir algo que nos interesa”. Podemos hacer incidencia en las relaciones privadas (con nuestros familiares, amigos, pareja) o bien en la vida pública (en nuestras organizaciones, en los Municipios, Organizaciones No Gubernamentales y demás).

Ejercicio N° I

(Ejercicio individual en plenaria)

Revisando nuestras experiencias de incidencia

Objetivo: Que las participantes reconozcan la incidencia y se acerquen a la idea desde sus experiencias.

Tiempo: 45 minutos

Recursos: Hoja escrita con la definición de incidencia para cada participante.

Procedimiento:

- ◆ Reparta a cada una de las participantes una hoja con la definición de incidencia que anotamos anteriormente. De un tiempo para que la lean.

- ◆ Solicite a las participantes que recuerden alguna experiencia de incidencia que hayan tenido. La experiencia puede ser del ámbito privado o público. Debe dar un tiempo para que las personas identifiquen la experiencia.
- ◆ Solicite a algunas personas participantes que compartan su experiencia con las demás. Genere reflexión con las participantes. Haga notar que la incidencia no es algo nuevo sino una práctica cotidiana en las relaciones sociales de las personas y en el trabajo de las organizaciones. En las experiencias que relatan las mujeres (sobre todo a nivel privado) identifique si la incidencia que han hecho ha sido para obtener logros que las han beneficiado directamente a ellas, si no es así, evidencie cómo se articulan estos mecanismos con el “deber ser” de las mujeres como género (para los otros).

1. La incidencia en la vida pública:

En este módulo nos interesa conocer el significado de la incidencia pública y política y su sentido como herramienta para lograr cambios que mejoran nuestros derechos como mujeres.

La incidencia es un proceso organizado de acciones que nos permiten lograr un cambio o efecto que nos solucione de manera sostenible una necesidad o problema específico.

La incidencia impacta, en la toma de decisiones públicas y en las políticas del Estado.

Para las mujeres organizadas la incidencia debe ir dirigida a obtener logros que contribuyan a satisfacer sus intereses estratégicos y necesidades prácticas de forma sostenible.

La incidencia es un medio para recuperar nuestros derechos; requiere de nuestra organización y movilización.

2. La incidencia sobre necesidades prácticas y estratégicas:

La incidencia puede hacerse impactando las necesidades prácticas y/o los intereses estratégicos. Las necesidades prácticas van dirigidas a satisfacer aspectos puntuales que requieren las personas y en este caso las mujeres para resolver su diario vivir, por ejemplo: alimentación, vivienda, vestido, infraestructura comunal, entre otros. Los intereses estratégicos son aquellos que modifican la situación de las mujeres. Por ejemplo, cuando hablamos de que las mujeres deben participar en la

toma de decisiones de sus organizaciones, partidos políticos y demás, nos estamos refiriendo a un cambio en su posición.

◆ *La incidencia sobre necesidades prácticas:*

Este tipo de incidencia impacta o logra transformaciones puntuales, en muchos casos satisfacen necesidades de personas, grupos, barrios y generalmente no van más allá de su comunidad, cantón o región. Por ejemplo, si un grupo de madres jóvenes se propone incidir para lograr la construcción de una guardería infantil en su comunidad, tal conquista beneficiará directamente a las madres de esa comunidad, a sus familias y a la comunidad en general.

◆ *La incidencia sobre intereses estratégicos:*

Este tipo de incidencia parte de un pensamiento estratégico que se caracteriza por:

- ◆ Identificar transformaciones que son claves y que apuntan a los objetivos que las organizaciones se han propuesto.
- ◆ Ubicar el problema y su solución a mediano o largo plazo
- ◆ Lograr impactos a mayor alcance (por ejemplo a nivel nacional)
- ◆ Lograr cambios sostenibles en el tiempo
- ◆ La incidencia puede ser a nivel local, regional o nacional

Desarrollamos a continuación cada uno de estos aspectos:

- ◆ Identificar transformaciones que son claves y que apuntan a los objetivos que las organizaciones se han propuesto:

El pensamiento estratégico no se ocupa de impulsar cualquier cambio, debe ser un cambio central o clave. En este caso, un cambio que mejora de manera significativa la vida de las personas y de las mujeres especialmente.

Para identificar los cambios claves necesitamos dedicar un tiempo a pensar colectivamente, tratando de llegar a un acuerdo a lo interno del grupo, pues recordemos, lo que es importante para unas, no necesariamente es importante para otras. Una guía para identificar el o los cambios claves son nuestros objetivos; en esta reflexión una pregunta que nos puede ayudar es la siguiente: ¿qué queremos hacer? ¿qué queremos cambiar? ¿qué objetivos queremos plantearnos como organización? ¿cuánto contribuyen esos cambios a los objetivos que nos hemos propuesto?.

- ◆ Ubicar el problema y su solución a mediano o largo plazo

En las transformaciones estratégicas el o los problemas generalmente no tienen solución a corto plazo sino más bien a mediano y largo plazo. Si esto no se comprende a lo interno del grupo corremos el riesgo de entrar en desesperación y como consecuencia de ello, podríamos aceptar una “solución” superficial del problema y/o quedarnos en lo inmediato y puntual. Es probable que un plan de trabajo nos puede ayudar a plantearnos soluciones a corto, mediano y largo plazo y ello nos ayuda a observar nuestro trabajo en un proceso.

- ◆ Lograr impactos a mayor alcance, que beneficien a una mayor cantidad de mujeres:

Los impactos de mayor alcance se refieren a transformaciones que beneficien a una mayor cantidad de personas, en este caso de mujeres. Lleva los beneficios a otras personas e inclusive, a mujeres que no se conocen pero que viven la misma condición de subordinación. Mediante esta forma ponemos en práctica la sororidad que significa la hermandad entre mujeres, una hermandad que va más allá del tiempo y el espacio.

Actuando a partir de los intereses estratégicos podremos impactar en políticas, leyes, decretos, que benefician a todas o a una gran cantidad de mujeres en el país por ejemplo un grupo de mujeres que comenzaron a incidir en determinadas personas y partidos políticos para que se aprobara la Ley de Violencia Doméstica o la Ley de Promoción de la Igualdad Real de la Mujer, que beneficia a las mujeres de todo Costa Rica, sin distinción de etnia, clase, edad, discapacidad o nivel académico.

- ◆ Lograr cambios sostenibles en el tiempo:

El pensamiento estratégico se preocupa por lograr cambios sostenibles en el tiempo. Eso quiere decir, por ejemplo, que si logramos cambios sostenibles para las mujeres, las niñas de hoy pueden beneficiarse a futuro de los cambios que nosotras propiciamos. De hecho, las mujeres niñas, jóvenes y nosotras mismas disfrutamos de los cambios que fueron propiciados por nuestras ancestras, como el derecho al voto y a la educación.

- ◆ La incidencia sobre intereses estratégicos puede ser a nivel de la comunidad, a nivel regional o nacional:

Lo estratégico se refiere a una determinada forma de ver o enfocar un problema y su solución. El problema puede estar ubicado en una comunidad, región o a nivel nacional.

Hay problemas comunales que podrían tener un carácter estratégico. Por ejemplo, hace algunos años en las comunidades de la costa de Santa Cruz en Guanacaste, se suscita un conflicto entre las comunidades locales y una empresa hotelera transnacional. El conflicto se origina por el uso del recurso agua; las comunidades y específicamente las mujeres han sido las principales usuarias del recurso hídrico el cual les permitía atender sus tareas domésticas de limpieza, cocina, aseo, etc. Por otro lado, estaba la empresa hotelera que necesitaba grandes cantidades de agua para atender las necesidades de sus clientes y el mantenimiento de su infraestructura (como piscinas, canchas de golf, etc.). El conflicto se origina porque el agua es limitada en esa zona.

La empresa hotelera comienza a construir un acueducto y las mujeres de la comunidad se movilizan, realizan medidas de presión y llaman la atención de la prensa, instituciones y otras organizaciones nacionales e internacionales; ello les llevó a mantenerse en una tensión con la empresa hotelera por un par de años hasta que el hotel desiste de construir ese acueducto privado.

El conflicto local y particular se dimensiona como estratégico porque está de por medio la privatización y el uso de los recursos naturales. Los resultados que obtuvieron fueron producto de la organización y movilización especialmente de las mujeres de estas comunidades.

Preguntas claves antes de hacer un plan de incidencia:

- ◆ ¿Qué queremos cambiar?

Este es el problema o interés estratégico que se le quiere dar respuesta.

- ◆ ¿Para qué hacemos la incidencia?

En primer lugar escogeremos un ejemplo de la construcción de una guardería infantil. En el para qué, nos referimos a los objetivos de la incidencia. Ejemplo: Se requiere una guardería infantil con horarios diurnos y nocturnos para que las mujeres se incorporen con tranquilidad al mercado laboral y tengan la posibilidad de estudiar y capacitarse.

- ◆ ¿Qué queremos obtener con la incidencia?

Se quiere obtener una guardería infantil en un barrio determinado, con horarios y costos adecuados a los recursos de las mujeres pobres y un cuidado responsable y respetuoso de los niños y niñas.

◆ ¿CÓMO haremos la incidencia? Construyendo una estrategia

Para hacer incidencia necesitamos pensar en una ruta o camino que vamos a recorrer para llegar a los objetivos y metas que nos hemos propuesto. La estrategia tiene distintas actividades que bien pueden irse modificando dependiendo de los resultados que vamos obteniendo y de los obstáculos encontrados. Es necesario que construyamos estrategias realistas y muy adaptadas a nuestros recursos.

¿Hacia QUIÉNES vamos a hacer incidencia?:

Se trata de las personas, organizaciones e instituciones en las cuales nos interesa incidir.

Para incidir debemos identificar a la(s) persona(s) que nos interesa(n). Conocer su(s) nombre(s), puesto (s) y por que no, saber algo de ella como persona, por ejemplo, ¿qué tan accesible es a los derechos de las mujeres? Para conversar con esta persona necesitamos llevar propuestas y un plan B (es decir otras propuestas alternativas a la principal). En algunos casos necesitaremos más de un encuentro con esa persona, o bien, crear estrategias diversas para acceder a él o ella.

Se trata de convencer a personas tomadoras de decisiones para que promuevan y/o elaboren políticas institucionales que vayan en beneficio de las mujeres especialmente. Estas personas pueden ser:

- ◆ Políticos, asesores/as
- ◆ Alto personal de instituciones públicas,
- ◆ Representantes de organizaciones no gubernamentales
- ◆ Representantes de organismos internacionales

El último tipo se refiere a aquellas organizaciones o instituciones que vienen de países desarrollados a brindar distinto tipo de cooperación a grupos organizados (por ejemplo, apoyo técnico, paquetes tecnológicos, capacitación en derechos humanos, entre otros). En Costa Rica hemos contado especialmente con cooperación holandesa, belga, española, alemana, entre otros. Muchos de estos organismos han apoyado grupos u organizaciones de mujeres. También existen instituciones e instancias defensoras y promotoras de los derechos humanos tanto a nivel internacional (los organismos de las Organización de Naciones Unidas como el Fondo de Población, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, entre otros) como a nivel continental (los organismos de la Organización de Estados Americanos como el Instituto Interamericano de Derechos Humanos y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, entre otros).

No siempre es tan fácil conversar con las personas tomadoras de decisiones, por esa razón podemos buscar otras posibilidades para acercar y convencer a la persona que nos interesa. Por ejemplo, si una de nuestras demandas está relacionada con los servicios de salud en la clínica de nuestra comunidad

y no logramos que la directora nos otorgue una cita, quizás, podemos invitarla a la Feria de la Salud que nuestro grupo u organización realiza en la comunidad, en beneficio de las mujeres.

También, podemos combinar acciones. Por ejemplo, utilizando el ejemplo anterior, podemos movilizar a un grupo de mujeres para que visiten la clínica y le entreguen sus demandas a la persona que dirige. También identificar personas de la comunidad, Municipalidad o de las mismas instituciones que pueden ser aliadas y quizás respaldarnos, por ejemplo, una regidora o síndica que tiene liderazgo. Una persona aliada es aquella que tiene simpatía por nuestras demandas y puede en algún momento, brindarnos apoyo.

Ejercicio N°2

Haciendo una estrategia de incidencia

Objetivo: Que las participantes elaboren una estrategia de incidencia planteándose un problema real que violenta los derechos de las mujeres de su comunidad o de las mujeres en general.

Tiempo: 60 minutos.

Recursos: Papel y lápiz.

Procedimiento:

- ◆ Solicite a las participantes que se reúnan en 3 grupos y que lean los temas mencionados en este ejercicio.
- ◆ A partir del ejemplo de negociación pública que dramatizaron van a plantear un pequeño plan de incidencia que esté a favor de los derechos de las mujeres en el espacio grupal.
- ◆ Pídales que con base en la lectura elaboren un pequeño plan considerando el problema escogido y las cuatro preguntas básicas: ¿Qué necesidad de las mujeres queremos resolver? ¿Para qué la incidencia?, ¿Qué se quiere lograr?, ¿Hacia quiénes hay que dirigir la incidencia? y ¿Cómo lo hacemos? De un tiempo. Puede repartirles a los grupos un cuadro similar al que presentamos a continuación:

¿Cuál necesidad de las mujeres queremos satisfacer?	¿Para qué queremos incidir? Meta que queremos lograr.	¿Hacia quiénes se dirigirá la incidencia?	¿Cómo lo logramos? Actividades para lograr la meta.

- ◆ Solicite a cada grupo que exponga su trabajo en plenaria.
- ◆ Realice una síntesis a manera de cierre y recupere de inmediato el siguiente tema.

3. La incidencia como acción transformadora:

Si bien es cierto es muy importante elaborar una estrategia para lograr lo que queremos, tengamos en cuenta que la incidencia no es únicamente un problema técnico o de planificación. Es decir, podemos realizar una buena planificación pero eso no nos garantiza hacer incidencia u obtener lo que nos hemos propuesto. Son las personas y sus organizaciones quienes hacen incidencia. De manera más específica, entendemos la incidencia como acciones transformadoras, impulsadas por las personas que integran las organizaciones, hacia los objetivos que se han propuesto.

Las acciones transformadoras requieren:

- ◆ **Mujeres y organizaciones motivadas, que crean en lo que hacen:**

Las mujeres deben estar motivadas; la motivación está dada por varios aspectos, uno muy importante es cuando sienten que las lideresas las representan e incluyen sus intereses. En las organizaciones mixtas generalmente no se han incluido los intereses de las mujeres, esa es una de las razones por las cuales ellas no se han sentido motivadas e involucradas en muchas de esas organizaciones. Los liderazgos transformadores motivan a las personas y son inclusivos de sus intereses.

◆ **Desarrollar capacidades:**

Para hacer incidencia las personas requieren desarrollar capacidades. Por ejemplo, las mujeres pueden desarrollar la capacidad del pensamiento estratégico, que como lo mencionamos anteriormente, no hemos sido preparadas para eso. Los liderazgos transformadores también son capaces de generar capacidades en las personas y especialmente en las mujeres.

Igualmente es necesario que las organizaciones desarrollen la capacidad de movilizarse, ejercer presión, comunicarse a través de los medios de comunicación, entre otras.

◆ **Hacer alianzas:**

Las alianzas son esfuerzos conjuntos que hacen las personas y sus organizaciones para impulsar objetivos en común. La incidencia se fortalece con las alianzas porque se unen esfuerzos, capacidades, motivaciones, recursos, experiencias.

◆ **En los procesos de incidencia necesitamos negociar:**

La incidencia va dirigida a conseguir algo que nos interesa. En este proceso nos encontramos con personas muy distintas, que al igual que nosotras tienen sus intereses y quieren defenderlos. Independientemente de que compartamos o no sus intereses, debemos aceptar que tienen derecho a defenderlos. Sin embargo, no olvidemos que si bien es cierto las personas tienen el derecho a defender sus intereses no deben olvidar que viven y conviven con otras personas, con el planeta y con todo lo que hay en él. Es decir, es legítimo defender nuestros intereses pero sin dañar a otros/as personas o cosas que están a nuestro alrededor, así mismo, en este proceso no nos pueden violentar nuestros derechos.



Bibliografía

- ◆ Amorós, Celia. (1996). "Pactar entre mujeres es revolucionario". En: **Revista Centroamericana de La Corriente**. Nicaragua.
- ◆ Camacho Rosalía, Martínez Juliana y Robert Anne. (2003). **Mujeres en Movimiento. Liderazgos transformadores para construir buenos gobiernos en Centroamérica. Manual de Autoaprendizaje**. PROCESOS, UNED y EUNED, San José, Costa Rica.
- ◆ González Vásquez, Pilar. (2005). "Propuesta metodológica: Módulo educativo Liderazgos Promotores de los Derechos de las Mujeres". Área Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local. INAMU. San José, Costa Rica.
- ◆ **González Vásquez, Pilar. (2003). Liderazgos, líderes y liderezas. Una perspectiva de género para organizaciones laborales de Centroamérica.** Asociación Servicios de Promoción Laboral-ASEPROLA. San José, Costa Rica.
- ◆ Instituto Nacional de las Mujeres-INAMU. (2003). **No solo pies para caminar...también alas para volar. Manual en módulos para el fortalecimiento personal y social de niñas y adolescentes embarazadas y madres.** Programa "Construyendo Oportunidades". Costa Rica.
- ◆ Instituto Nacional de las Mujeres. **Memoria I Foro de Mujeres Afrodescendientes de la provincia de Limón. MISS "GADDY" Alfreda Angelina Morrison.** 12 y 13 Agosto 2005. Limón, Costa Rica.
- ◆ Hernández, Evelyn. (2000). **Negociación política y técnicas de negociación Módulo educativo.** San José, Costa Rica.
- ◆ Lagarde, Marcela (s.f.). (1992. **Enemistad y sororidad: Hacia una nueva cultura feminista.** En: Isis Internacional. Ediciones de las Mujeres, No. 17. México.
- ◆ Lagarde, Marcela. (1999). **Claves feministas para liderazgos entrañables.** Puntos de Encuentro. Universidad de las Mujeres. Memoria del Taller 6, 7 y 8 de Octubre. Managua, Nicaragua.
- ◆ Rojas Alberto; Brenes Abelardo; Molina Eugenia y Magallón Mitzi. (1999). **Liderazgo Democrático.** Serie: Autogestión y Cultura de Paz. Módulo 5. Universidad para la Paz, Proyecto de Fortalecimiento de la Autogestión Comunitaria –PROFAC- (MIVAH, CNUAH, HABITAT, PNUD). San José, Costa Rica.

