

MÓDULO DE LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO



Fuente de la imagen: <http://andresraya.com/p385/>

19/07/2016

LIDERAZGO EN CLAVE DE GÉNERO

El módulo de liderazgo y empoderamiento, parte de entender el empoderamiento como un proceso a través del cual las mujeres pueden incrementar su capacidad para ejercer el poder. Para esto se centra en tres tipos de poder que consideramos deseables para la transformación social: El poder interno, el poder con y el poder para. Esta tercera guía se centra en el poder para, abordando el concepto de liderazgo desde una perspectiva de género.

Partiendo de una perspectiva de género, entendemos el liderazgo en una doble dimensión, una individual, donde cada mujer se empodera de su proceso personal y posiciona su liderazgo en diferentes interacciones sociales. Pero por otro, una dimensión colectiva, donde es necesario avanzar en posicionar el liderazgo femenino en espacios de toma de decisiones, por lo que se hace necesario un trabajo en sororidad que reconozca y apoye los liderazgos de otras mujeres.

MÓDULO DE LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO

PRESENTACIÓN

El módulo de Liderazgo y Empoderamiento desde nuevos enfoques es una iniciativa de Fundación ESQUEL en el marco del proyecto Ciudades Libres de Violencia de Género para mujeres y niñas, que se desarrolla en Santo Domingo y Portoviejo. Dentro de este marco se busca contar con un material pedagógico que permita el fortalecimiento de las actorías territoriales y que sirva al fortalecimiento de procesos de mujeres tanto de manera individual como colectiva.

En este sentido el módulo cuenta con 4 guías metodológicas que proporcionan una serie de herramientas conceptuales y prácticas, para facilitar un “viaje” por el empoderamiento de las mujeres. Estas 4 guías son:

- Guía 1- Yo mujer lideresa que se centra en el *poder interno o poder desde adentro*, partiendo de un proceso de reconocimiento de las propias habilidades y un trabajo sobre la autoestima desde una perspectiva feminista.
- Guía 2 – La otra compañera de camino, que aborda el *poder con*, presentando herramientas críticas para identificar las formas en que nos relacionamos con las otras mujeres y la relación que tenemos frente a los liderazgos de mujeres.
- Guía 3 – Liderazgo en clave de género, que partiendo de una noción feminista del liderazgo se acerca al *poder para*, buscando identificar como deben ser los liderazgos desde las mujeres con vistas a una transformación social.
- Guía 0 – Guía de la facilitadora, la cual proporciona herramientas básicas de facilitación en caso de que se desea realizar un ejercicio de réplica de los contenidos propuestos en el módulo en diferentes espacios.

Esperamos que este módulo sea una valiosa herramienta para el fortalecimiento de las organizaciones sociales, no sólo de las de mujeres, pues por un lado pensar en clave de género las diferentes relaciones y problemáticas sociales es necesario, pero por otro lado, los temas que este módulo invita a pensar si bien están abordados desde las particularidad del género, son de interés para todas las personas que desde la base realizamos acciones en pos de una transformación social que nos permita crear una sociedad más justa e incluyente.

INDICE

INTRODUCCIÓN

¿Qué es el módulo de liderazgo y empoderamiento?	3
Propuesta Metodológica.....	4
¿Cuáles son los objetivos del módulo?.....	5
¿Qué encuentro en la guía liderazgo en clave de género?	5
¿Quiénes pueden utilizar la guía?.....	5
¿Cómo puedo utilizar la guía?.....	6

DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

¿Qué es el liderazgo?.....	7
¿Cuáles son los tipos de liderazgo?.....	7
¿Cómo entender el liderazgo en clave de género?.....	8
¿Qué son las capacidades constructivas?.....	10

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

Mis Aprendizajes Individuales.....	17
Nuestros aprendizajes colectivos.....	25
Mi/Nuestra agencia.....	34
Diferentes Rutas Metodológicas.....	39

MATERIAL DE REFERENCIA

Referencia a otras experiencias.....	46
Materiales de Referencia para ampliar conceptos.....	47
Glosario.....	51
Bibliografía.....	53

¿QUÉ ES EL MÓDULO DE LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO?

El módulo de liderazgo y empoderamiento desde nuevos enfoques, es un módulo pensado por Fundación ESQUEL como una herramienta que pueda ser usada por las mujeres, ya sea de manera individual o colectiva, para redescubrir su poder interno como lideresas e iniciar un viaje de empoderamiento que les permita posicionarse en sus luchas cotidianas y en el trabajo que realicen en sus comunidades.

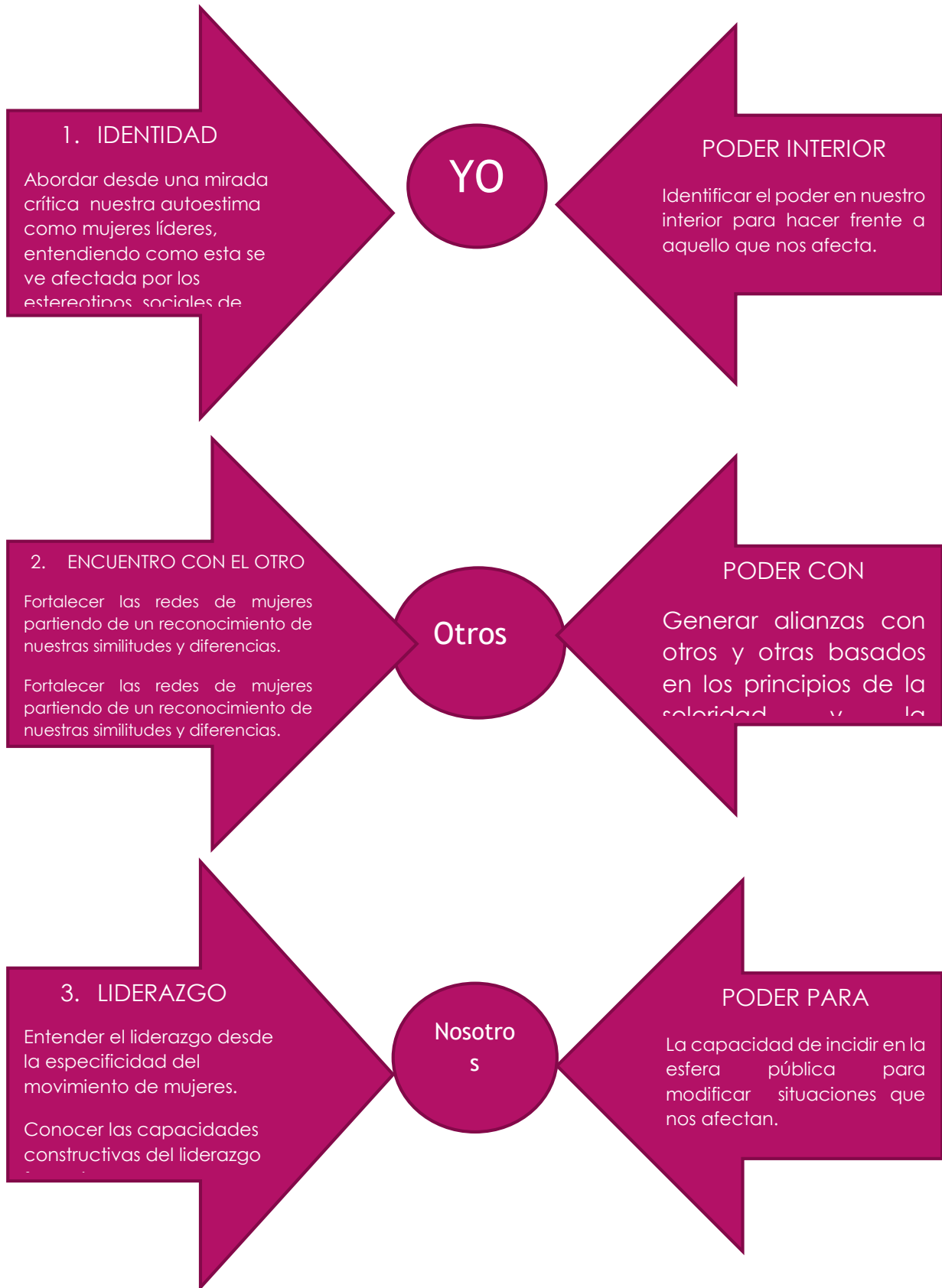
Entendemos el empoderamiento y el liderazgo como un ejercicio del día a día, de las acciones cotidianas, que nos confronta y nos permite contribuir a construir un mundo más amable con las mujeres. Si bien este ejercicio de empoderamiento cotidiano parte de un proceso individual, debe llegar a lo colectivo, al grupo de mujeres, a la organización barrial, pues solo en el trabajo con la otra / el otro podemos hacer demandas estructurales que mejoren nuestras condiciones de vida.

Es así como el módulo conceptualiza el “viaje por el empoderamiento” como una travesía con varias paradas que nos facilitaran reencuentros (con nosotras mismas, con las otras mujeres, con nuestras comunidades, con nuestras agendas políticas). A cada una de estas paradas, y con el fin de facilitar el trabajo, les hemos diseñado una guía metodológica, que permita a las mujeres acercarse a los principales conceptos, pero sobre todo contar con una serie de herramientas que les permita, por ellas mismas, redescubrir estos conceptos en sus propias vidas, partiendo de sus conocimientos y prácticas para finalmente identificar los retos diarios.

Hemos pues diseñado tres guías metodológicas, que se corresponden a tres tipos de poder (estos conceptos serán ampliados más adelante en esta guía). Trabajar en estos tipos de poder significa empoderarnos y por lo tanto, ser capaces de utilizar nuestro liderazgo para la transformación positiva de nuestro entorno.

Además de estas tres guías, el módulo propone la guía 0 o *GUÍA DE LA FACILITADORA*, la cual busca brindar las pautas para el uso de las otras tres guías metodológicas en talleres a colectivos de mujeres.

PROPUESTA METODOLÓGICA:



¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL MÓDULO?

- Cuestionar los principios del liderazgo, y preguntarnos ¿qué hay de diferente en un liderazgo femenino?
- Planteamos la necesidad de entender el liderazgo en una doble dimensión – individual y colectivo-, entendiendo así la necesidad de apoyar los liderazgos de otras mujeres.
- Tener un primer acercamiento a las capacidades constructivas de Marcela Lagarde, de manera que sirvan como un horizonte de crecimiento para las mujeres del consejo consultivo.

¿QUÉ ENCUETRO EN LA GUÍA LIDERAZGO EN CLAVE DE GÉNERO?

La tercera guía metodológica del módulo se centra en el poder para, proporcionando una serie de herramientas conceptuales y metodológicas que permite a las mujeres acercarse a la definición de liderazgo desde sus propias experiencias, tomando como eje articulador la pregunta ¿Qué significa pensar en el liderazgo en clave de género?

Para esto la guía proporciona:

- La presentación de conceptos claves: liderazgo, tipos de liderazgos, capacidades constructivas
- Una serie de actividades para realizarse al interior del grupo o movimiento que permitan evaluar la forma en que se dan los liderazgos al interior, así como actividades individuales que motiven a las mujeres a reconocer y valorar sus propias experiencias de liderazgo.
- Material de referencia para quienes quieran profundizar conceptos o contactar con otras experiencias.

¿QUIÉNES PUEDEN UTILIZAR LA GUÍA?

- Mujeres líderes en organizaciones de base para sus organizaciones.
- Personas interesadas con contribuir en el fortalecimiento de organizaciones sociales de base.
- Mujeres que deseen conformarse como un grupo o movimiento.

¿CÓMO PUEDO UTILIZAR LA GUÍA?

El módulo está concebido para ser utilizado por grupos de mujeres principalmente, pero los principios aquí presentados son igualmente válidos para grupos sociales mixtos. Se han diseñado dos rutas metodológicas, las cuales pueden ser usadas separadas o juntas en la aplicación de dos talleres diferentes.

¿Qué es el liderazgo?

Diferentes disciplinas como la sociología, la psicología y la administración han estudiado el liderazgo, buscando definirlo y dar respuesta al interrogante ¿el líder nace o se hace?, por lo tanto, es difícil encontrar una definición única que satisfaga todas las expectativas y experiencias alrededor del liderazgo. No obstante se puede listar algunas características que comparten las diferentes formas de abordarlo:

- Existe liderazgo en todas las relaciones sociales, no sólo en las laborales u organizacionales. Siempre que se establece una relación con una persona o grupo de personas puede surgir formas de liderazgos temporales o permanentes. Es por esto que decimos que el liderazgo se da en múltiples niveles, no sólo en los espacios gubernamentales o empresariales, también en la organización barrial, en el grupo de amigos o en la familia.
- El liderazgo se centra en la capacidad de **influir** en otros para lograr un objetivo, no en el uso de la fuerza o la imposición de una autoridad.
- Para un liderazgo que logre realmente influir, se necesita una mezcla entre cualidades personales por un lado, y objetivos y mensajes claros por el otro.

¿Cuáles son los tipos de liderazgo?

Existen diferentes formas o tipos de liderazgo, los cuales van desde los totalmente basados en la lideresa (o el líder), focalizándose en su capacidades personales, a otros que tienen más en cuenta el equipo de trabajo, cobrando más importancia el tipo de relación que se establece entre la lideresa (o líder) y el equipo. A continuación te presentaremos algunos tipos de liderazgo.

- **Liderazgo autocrático:** Está centrado en una sola persona, la cual tiene el poder absoluto y toma todas las decisiones sin importar lo que otros miembros del equipo opinen al respecto. Es un liderazgo que suele estar asociadas con formas antiguas de organización, y al que pocas personas hoy en día quieren someterse.
- **Liderazgo carismático:** Al igual que el autocrático, este liderazgo está centrado en una persona, la diferencia radica en que tiene un carisma tal, que los miembros del equipo suelen sentirse motivados y cómodos. Por otro lado, al estar centrado en una sola persona, se corre el riesgo de que la organización colapse cuando esta no está.

- **Liderazgo participativo:** Este tipo de liderazgo se centra más en el equipo. Así pues, aunque existe una lidereza (líder) visible, ella tiene confianza en el equipo de trabajo y las decisiones se toman bajo la participación de todas, lo cual ayuda a generar más satisfacción en las integrantes del equipo, y a desarrollar capacidades. El reto con este tipo de liderazgo es equilibrar el tiempo que tarda tomar decisiones consensuadas con las necesidades de las tareas y objetivos.
- **Liderazgo natural:** Es una forma de liderazgo democrático, centrado más en el equipo que en la lidereza. No existe necesariamente una lidereza (líder) visible y reconocida formalmente, sino que más bien van surgiendo liderazgos autónomos que asumen una tarea puntual o satisfacen una necesidad del equipo. Todas participan en la toma de decisiones.

¿Cómo entender el liderazgo en clave de género?

Hablar del liderazgo en clave de género es una invitación a ver el liderazgo con los lentes del género, esto significa, hacernos preguntas que cuestionen lo que es y lo que significa para las mujeres. Sin embargo, estas preguntas son relativamente recientes, pues la inclusión de las mujeres en los estudios sobre el liderazgo es tardía (hacia finales de la década de los 70¹), en comparación con el tiempo que se lleva estudiando el liderazgo.

Esta situación se explica parcialmente por la lenta vinculación de las mujeres en posiciones de liderazgo, pero también por la creencia de algunos estudiosos del tema de que las características del liderazgo eran exclusivamente masculinos, y que por lo tanto las mujeres lideresas estaban dotadas de características masculinas, negando así las particularidades del liderazgo femenino. Explorando los diferentes estudios en este campo, María Isabel Reyes en su tesis doctoral concluye que “la mayoría de los estudios sobre liderazgo femenino se han centrado en una comparación entre hombres y mujeres buscando diferencias y similitudes, tomando como referencia el liderazgo masculino” (2013:52).

Podemos agregar, que la limitación de estos estudios no sólo reside en que se toma como referente el liderazgo masculino, sino también que se parte por estudiar a personas que ya están en posiciones de liderazgo, dejando por fuera valiosa información sobre cómo estas personas logran acceder a esas posiciones y cómo afecta otros aspectos de su vida,

¹ Esther López-Zafra y Rocío García-Retamero (2008) citadas en la tesis doctoral LIDERAZGO COMUNITARIO Y CAPITAL SOCIAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL CAMPO BIÓGRAFICO de María Isabel Reyes Espejo de la Universidad Autónoma de Barcelona.

elementos que ayudarían a dar más luz sobre las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a lo que liderazgo se refiere.

Otro elemento que se ha dejado por fuera de los estudios, es el impacto que el acceso al liderazgo ha tenido, o puede tener en las condiciones de vida para las mujeres (tanto individual como colectivamente). En este sentido y retomando algunas líneas de pensamiento feminista, y la relación que hemos planteado entre liderazgo y empoderamiento, planteamos en esta guía tres retos a tener en cuenta cuando nosotras nos planteamos nuestro liderazgo y el de nuestra organización en clave de género.

1. **Apoyar el liderazgo de otras mujeres:** Tomando en cuenta el liderazgo como una dimensión del empoderamiento (*poder para*), podemos caer en cuenta que desde los lentes del género, es indispensable que el liderazgo no se convierta en un logro individual, sino colectivo, recordemos las palabras de Young “*EL EMPODERAMIENTO INCLUYE TANTO EL CAMBIO INDIVIDUAL COMO LA ACCIÓN COLECTIVA*”². Es decir, la lucha del movimiento de mujeres es lograr que cada vez seamos más las que podamos acceder a posiciones de toma de decisiones y de liderazgos fuertes, pues esto es necesario para lograr cambios positivos en nuestras condiciones de vida.

Esto nos invita a hacernos conscientes de la importancia que tiene apoyar los liderazgos de otras mujeres, partiendo del concepto de sororidad³. Así pues, pensar en el liderazgo en clave de género, es una invitación a evaluar en nosotras mismas la forma en que reaccionamos al liderazgo de otras mujeres ¿preferimos votar por candidatas mujeres a cargos de elección popular?, ¿apoyamos el liderazgo de mujeres en nuestra organización barrial, o buscamos desacreditarlos?, ¿nos sentimos alegres o envidiosas de los triunfos de otras mujeres?, ¿reconocemos públicamente y abiertamente la autoridad que otra mujer pueda tener sobre nosotras, o por el contrario nos molesta?

2. **Buscar liderazgos que realmente tomen la vocería de las mujeres:** No obstante, el apoyo a otros liderazgos femeninos, no es una invitación a dejar

² Kate Young citada por Magdalena León “El empoderamiento en la teoría y la práctica del feminismo” (pp 1-26) en Poder y empoderamiento de las mujeres, Tercer Mundo editores, Bogotá, 1997.

³ La sororidad nos invita a reconocer y valorar la autoridad y el liderazgo de cada mujer, buscando continuamente generar pactos entre nosotras, que nos permitan hombro a hombro contribuir con acciones concretas a la eliminación de todas las formas de discriminación y opresión que persisten sobre nosotras (guía 2: La Otra/El Otro Compañer@ de camino)

de un lado la crítica constructiva, y aceptar todo lo que provenga de una lideresa por el sólo hecho de ser mujer. Por el contrario, debemos ser veedoras de esos liderazgos (sin entorpecerlos ni agredir), exigiendo que estos sean verdaderos voceros de los intereses de las mujeres, sobre todo en aquellas con cargos públicos. ¿De que nos sirve como mujeres tener una alcaldesa, si esta es igual de ciega que cualquier hombre a las necesidades de las mujeres? Y no se trata de exigir que prioricen o atiendan solamente las demandas de las mujeres, sino que no continúen invisibilizándolas.

3. **Transformar las formas tradicionales de liderazgo para poder transformar el mundo:** Recordemos que uno de los objetivos del movimiento de mujeres es contribuir a convertir nuestro mundo en un lugar sin injusticias. ¿Pero podemos lograr transformaciones radicales repitiendo las mismas fórmulas de liderazgo? Es poco probable, por lo tanto, también tenemos la invitación a pensar, descubrir e inventar nuevas formas de liderazgo. No se trata de reproducir ideas arraigadas de que las mujeres somos más cálidas y maternales, por lo tanto nuestro liderazgo es más humano y aporta más en las causas sociales, se trata de reconocer que las formas tradicionales de liderazgo tienen limitaciones, y que nosotras, al ser “nuevas en el juego”, y estar aun trabajando por conquistar espacios de toma de decisiones, tenemos la capacidad de proponer e impulsar cambios significativos.

¿Cómo asumir estos retos de manera práctica? No existen fórmulas, es un camino en construcción. Sin embargo, Marcela Lagarde, teórica y activista feminista Mexicana, en su trabajo de reflexión sobre el liderazgo femenino ha planteado las capacidades constructivas, las cuales presentamos en el siguiente apartado.

¿Qué son las capacidades constructivas?

Marcela Lagarde, en su texto *Claves Feministas para Liderazgos Entrañables*, parte de una definición básica del liderazgo como un conjunto de capacidades para proponer lo que ha denominado “las capacidades constructivas”, las cuales nos invitan a pensar el liderazgo femenino y feminista desde una ética que apueste por la creación de alternativas políticas que permitan una transformación del mundo y sus injusticias. A continuación presentaremos brevemente estas características, y les animamos a evaluarlas y a encontrar maneras de fortalecerlas en sus liderazgos individuales y colectivos.

Aprender a representar los propios intereses y con liderazgos universales

- Representar intereses afines a nosotros, a nuestras convicciones y que concuerden con nuestras necesidades.
- Para que nuestros liderazgos sean universales es importante que estos ocurran en espacios fundamentales de la política, no sólo en los espacios marginales. Por lo tanto, los liderazgos de las mujeres deben darse en diferentes niveles de toma de decisiones, pero representando sus intereses.
- Existen mujeres en escalas de jerarquía baja y media, pero no las suficientes en las altas (en la política, en los congresos, en el sector judicial, empresarial, etc), pero lo clave con estos liderazgos es que realmente apoyen los intereses y necesidades.

Adquirir capacidad argumentativa

- Liderar implica comunicar, pero como lo señala Lagarde, “las mujeres somos escuchadas con descredito”⁴, por eso debemos argumentar teniendo confianza en nosotras mismas y en lo que decimos, esta confianza surge del conocimiento, de tener datos y pruebas concretas, pero también conocimientos que sean valorados en los espacios de toma de decisiones y poder así discutir con quienes trabajan a estos niveles.
- Las lideresas se mueven en diversos espacios, desde los comunitarios hasta los institucionales, por esto es necesario tener lenguajes diversos que nos permitan dirigirnos a diferentes audiencias, y hacer comprensibles conceptos e ideas.
- Como mujeres es necesario que nuestro liderazgo avance de manera colectiva, no sirve para nuestros intereses que solo yo logré posicionar mi liderazgo, por lo tanto, es importante desarrollar la generosidad intelectual, compartir abiertamente con otras mis conocimientos e ideas, para que juntas podamos avanzar.

⁴ Marcela Lagarde “Claves Feministas para Liderazgos Entrañables” (p 86), Puntos de Encuentro, Managua, 2000.

Adquirir capacidad de defensa propia

- Necesitamos desarrollar un equilibrio que nos permita ser osadas y enfrentarnos a los retos que nos plantea nuestra lucha por la igualdad, pero sin hacer cosas temerarias o que pongan en riesgo nuestra integridad.
- “Lo que tenemos en el centro es la preciosa vida de las mujeres⁵”, por eso es importante trabajar la autoestima en cada una, para, entre otras cosas impulsar lideresas que sean capaces de cuidar de sí mismas, de su cuerpo, su salud, su energía vital, no sólo de los intereses del colectivo. Esto implica cuidarnos del riesgo de los excesos en el momento de trabajar por nuestra causa.

Aprender a disentir

- Es necesario diferenciar entre ser oponentes y se disidentes. La diferencia radica en la capacidad de ser propositivas, cuando somos disidentes no estamos de acuerdo, pero planteamos un diálogo y una búsqueda de opciones partiendo del respeto por el otro. La oposición, simplemente nos lleva a poner obstáculos y a percibir a quienes no están de acuerdo con nosotras como oponentes.
- Poner en práctica la disidencia en nuestros liderazgos nos invita a buscar los puntos de encuentro con otras mujeres en nuestra agenda de cambio, pero no pretender que estas adhesiones sean totales. Todas tenemos historias de vida, necesidades e intereses diferentes, y no debemos convertir nuestras diferencias en excusas para generar oposiciones, sino nuestros puntos de coincidencia en plataforma para pactos parciales que nos permitan avanzar.

Aprender a resistir, rebelarse y transgredir

- Resistir, rebelarse y transgredir son posiciones que nos permiten oponernos a las injusticias a las que nos vemos expuestas por ser mujeres. Coexisten permanente y debemos aprender a aplicarlas en nuestros liderazgos.
- “Cuando no se puede cambiar las cosas del todo, la resistencia es el principio del cambio⁶”, debemos aprender a resistirnos a todas las situaciones que nos

⁵ Marcela Lagarde “Claves Feministas para Liderazgos Entrañables” (p 88), Puntos de Encuentro, Managua, 2000.

⁶ Marcela Lagarde “Claves Feministas para Liderazgos Entrañables” (p 90), Puntos de Encuentro, Managua, 2000.

lastiman y que nos continúan ubicando en una posición de desventaja, pese a que para otros se consideren normales, naturales o imposibles de cambiar.

- Otra posición es la rebelión, esa capacidad de negarnos a aceptar las injusticias y buscar crear otras opciones. Pero esto debe ser un proceso aterrizado en el ahora, creando opciones para el día a día de nuestras vidas, no falsas ilusiones sin tiempo. Debemos pues ser rebeldes, pero conscientes del real alcance de nuestras acciones sin prometernos o prometer a nadie falsas posibilidades.
- Finalmente está la transgresión, que implica un compromiso ético más amplio, pues no se trata solamente de oponernos, se trata de alcanzar una coherencia entre nuestra visión del mundo, el cambio que queremos lograr en él y nuestras acciones. ¿Estamos en contra de las injusticias?, ¿Somos injustas en nuestro trato con otras mujeres?

Desarrollar liderazgos justos y eficientes

- Los movimientos de mujeres buscamos además de satisfacer nuestras necesidades, lograr un mundo más justo. Así que deberíamos preguntarnos si nuestras acciones como lideresas contribuyen a eliminar las injusticias. Pero aún más, deberíamos preguntarnos si todas nuestras relaciones, sobre todo aquellas con otras mujeres son justas.
- La eficiencia está asociada con la capacidad de lograr resultados. Para lograr ser eficientes en nuestro liderazgo debemos comprometernos solamente con aquellas responsabilidades que podemos asumir, de manera que no terminemos asumiendo tareas que nos recargue y agoten, y los procesos terminen defraudándonos por falta de resultados.

Desarrollar liderazgos incluyentes y convocantes

- Es una invitación a que nuestros liderazgos busquen no sólo alianzas con otras mujeres o con grupos que tengan una agenda de género, sino con otros movimientos sociales que puedan tener puntos en común con los cambios que buscamos impulsar (movimiento de jóvenes, campesinas, etc.)
- Para lograr estas alianzas, es necesario que nuestros liderazgos sean horizontales, donde las jerarquías no existan y todas las personas y organizaciones puedan confluir en igualdad de condiciones.

Practicar una ética de la convivencia

- Esto implica aprender a respetar las diferencias políticas y de posición frente a diversos temas, podemos estar firme y claramente en desacuerdo, pero es necesario trascender estos desacuerdos para avanzar en la construcción de alternativas y no estancarnos en discusiones infructuosas.
- Lograr esto implica un reconocimiento y una valoración de la diversidad, no sólo en relación con otros grupos sociales, sino al interior nuestro, como movimiento de mujeres. Somos diversas y debemos aprender a respetar y construir alternativas desde esa diversidad.

Hacer pactos políticos y éticos en el movimiento

- Es fundamental no suponer que estamos juntas y que hay un acuerdo implícito por el solo hecho de ser mujeres, debemos dejar en claro como estamos juntas y que es lo que buscamos, y a partir de allí las acciones que llevaremos a cabo. Ya hemos hablado de que somos diversas y que tenemos diferentes intereses, por eso es importante dejar en claro desde el principio que nos está uniendo y cómo, para a partir de esto construir un pacto.

Promover el mentorazgo

- El mentorazgo se puede entender como una tutoría, un acompañamiento que hace una persona que tiene amplia experiencia a una más joven que apenas ingresa. Proponer implementar este sistema al interior del movimiento de mujeres, permite por un lado traspasar el conocimiento de las generaciones anteriores a las futuras, conocimiento que pocas veces es sistematizado y que es susceptible de perderse.
- Igualmente el mentorazgo es también una forma de validar ambos liderazgos, el “antiguo” con su experiencia y el “nuevo” con sus ganas de hacer e innovar. Pero es necesario que se lleve a cabo en una relación horizontal, donde las dos mujeres están en disposición de aprender de la otra y no en una relación jerárquica donde sólo la “antigua” tiene cosas importantes que aportar.

Aprender a poner límites

- Si bien desde el feminismo reivindicamos que lo privado es político, es necesario poner límites entre la vinculación que hacemos entre nuestra vida pública y nuestra vida privada, pues no todo lo que nos sucede en nuestra intimidad puede ser elevado a público a nivel del movimiento.

- Este límite también debe existir en las relaciones entre nosotras, si bien necesitamos tender lazos de sororidad y amistad, a nivel de los liderazgos estos deben beneficiar a otras personas aplicando el principio de ciudadanía, no de amistad.
- Los límites también hacen referencia de hasta donde extendemos nuestro poder, y como este puede opacar el surgimiento de nuevos liderazgos, es importante ser capaces de identificar cuando es momento de hacernos a un lado para que el liderazgo recaiga en otras mujeres y nos fortalezcamos como movimiento.

Distribuir con equidad los recursos y poderes

- En nuestra agenda como movimiento de mujeres está la búsqueda de igualdad de oportunidades, pero esta búsqueda debe ser también interna como organización o colectivo. Debemos ser muy cuidadosas en que todos los recursos, oportunidades y poderes sean distribuidos de manera igualitaria y que todas tengamos acceso a ellos. A veces pasa que solo algunas son las que viajan o las que acceden a los cursos y esto se justifica en que tienen más facilidad de palabra o liderazgos más fuertes y visibles. Pero el acceder a estas oportunidades hace parte de las estrategias necesarias para fortalecer todos los liderazgos al interior del movimiento.

Liderazgos mínimos y habilidades de negociación

- Usualmente las mujeres, y sobre todo las modernas tenemos la tendencia a hacer demasiado, a asumir muchas responsabilidades y a desbordarnos en nuestras capacidades para cumplir con las responsabilidades de nuestra vida diaria y los compromisos del movimiento. Esta capacidad es un llamado a cortar con esta tendencia, a buscar un liderazgo específico y asumirlo a cabalidad, pero sólo uno. Por ejemplo, representamos a nuestra organización en la comisión de salud o en la de empleo, o en la de vivienda, pero no buscamos hacerlo en todas. Esto termina desgastándonos e impidiendo que nuevos liderazgos surjan al interior de la organización.
- Por otro lado Lagarde señala que como movimiento se hace indispensable desarrollar habilidades de negociación, pero en este sentido solemos fallar en suponer que siempre iniciamos desde de una

posición de igualdad con la otra parte, y esto no es así. Las jerarquías continúan existiendo, y reconocerlas es necesario para poder negociar de una manera que nos permita avanzar como movimiento. Es necesario aprender a ceder, pues se trata de una negociación, y de no hacerlo estaríamos imponiendo nuestra posición, pero sólo se puede llegar a ceder si se ha reconocido previamente las diferencias entre las partes.

- Estas estrategias de negociación requieren que seamos capaces de desarrollar un lenguaje claro, que podamos decir esto es lo que quiero sin mandar mensajes ambiguos, siempre con respeto hacia la otra parte, pero sin usar maquillaje o medias tintas por miedo a herir susceptibilidades.

Reconocer la autoridad meritoria y autorizarnos

- En nuestro proceso de fortalecimiento del liderazgo de las mujeres es necesario trabajar en reconocer y validar la autoridad de las mujeres, empezando entre nosotras mismas.
- Pero esta autoridad que buscamos reconocernos debe surgir del mérito no de la imposición de poder, es una autoridad que parte de reconocer conocimientos y logros.
- Por esto un primer paso es reconocer en nosotras mismas los conocimientos y logros que hemos alcanzado. "Para reconocer nuestra autoridad necesitamos saber qué sé, qué hago y qué he creado⁷"

⁷ Marcela Lagarde "Claves Feministas para Liderazgos Entrañables" (p 105), Puntos de Encuentro, Managua, 2000.

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

MIS APRENDIZAJES INDIVIDUALES

1. Las lideresas de mi comunidad

Objetivo:

Reconocer y valorar los liderazgos femeninos de la comunidad a la que pertenezco.

Materiales:

- Hojas de papel bond.
- Lapicero, lápiz, marcadores de colores de punta fina.

Tiempo de Duración: 20 minutos

Paso a Paso

- Dibuja o imprime el siguiente cuadro y completa la información que allí se te pide.

Nombre de la lideresa	¿Qué logros reconozco en ella para verla como lideresa?	¿Qué características reconozco en ella que son importantes en una lideresa?	¿Crees que su liderazgo es reconocido por otras mujeres? ¿Por qué?

- Identifica al menos tres lideresas de tu comunidad, puede ser del movimiento o grupo al que perteneces, de tu barrio, parroquia, cantón.
- ¿Por qué las consideras lideresas?, puedes señalar alguno de los logros que han tenido que te permiten percibirlas como tal.
- ¿Cuáles son esas características que hacen sus liderazgos fuertes?, por ejemplo, se comunican de una manera clara, son enérgicas, organizadas. Estas son sólo algunas ideas, piensa un poco en cómo son ellas y que hace que tú las reconozcas como lideresas.

- Finalmente piensa en su relación con otras mujeres de tu comunidad. ¿Crees que esas otras mujeres reconocen su liderazgo?, ¿Crees que otros hombres reconocen su liderazgo?, ¿por qué crees que se da esto?
- ¿Cuántas lideresas pudiste reconocer en tu comunidad?, ¿qué tan fácil fue para ti reconocerlas?, ¿crees que estas lideresas son visibles o reconocidas por otras mujeres de la comunidad?, ¿Por qué crees que pasa esto?, ¿Qué se necesita para que sean más visibles y reconocidas?

Reflexiones finales

- Los liderazgos existen en todos los niveles de relaciones, desde los más personales y/o familiares, hasta las que se dan a nivel político en contextos más amplios. ¿Podemos reconocer lideresas en todos esos niveles, desde los más cercanos a nuestras interacciones cotidianas hasta los que se dan en espacios de toma de decisiones?
- Existen muchas mujeres que son lideresas a nivel de comunidad, pero cuyos liderazgos no son lo suficientemente reconocidos, ya sea porque algunos/as piensan que es su obligación hacer lo que hacen, o que sus actividades son insignificantes, o se ven opacados por otros líderes o lideresas que tienen más visibilidad. Un primer paso para fortalecer el liderazgo en nuestra comunidad es reconocer y valorar el que ya existe. ¿Qué puedes hacer tú para ayudar a visibilizar y reconocer estos liderazgos?
- Hemos hablado de la importancia de reconocer los liderazgos de otras mujeres y de validar la autoridad entre nosotras. Este ejercicio sirve como una forma de medir que tan reconocidos están los liderazgos de las mujeres en nuestra comunidad y preguntarnos a nosotras mismas que es lo que valoramos en el liderazgo de otras.

Observaciones y Recomendaciones

- Cuando este ejercicio se realiza en el marco de un taller, se recomienda dar espacio para un intercambio de resultados y una reflexión colectiva. Esto hará que el ejercicio dure por lo menos 20 minutos más.
- Se puede orientar la reflexión a través de las preguntas claves ¿Cuántas lideresas pudiste reconocer en tu comunidad?, ¿qué tan fácil fue para ti reconocerlas?, ¿crees que estas lideresas son visibles o reconocidas por otras mujeres de la comunidad? Con estas preguntas guía se puede evaluar el nivel de reconocimiento del liderazgo femenino en la comunidad en la que se realiza el taller.

2. La huella de mi liderazgo

Objetivo:

Reconocer y valorar los momentos de mi vida en los que he ejercido liderazgo.

Materiales

- Hojas de papel bond (unas 2 por participante)
- Cartulinas en A4, preferiblemente blanca (una por cada participante en el taller)
- pinturas acrílicas de colores (por lo menos tres colores diferentes)
- plato plástico desechable, u otra superficie que pueda servir para entregar un poco de pintura a cada participante
- Lápices (uno por cada participante)
- Papel higiénico para limpiarse las manos

Tiempo de Duración

20 minutos

Paso a Paso

- A cada participante se le entrega un lápiz, hojas de papel y un plato desechable (u otra superficie en la que se les pueda entregar las pinturas) con un poco de las pinturas que se tienen (diferentes colores).
- Se les pedirá que se ubiquen en un lugar en el espacio en el que se sientan cómodas. Lo primero es empezar a listar momentos de su vida en las que se sintieron que lideraron algo, ya sea para sí mismas o para otras personas, (por ejemplo cuanto apoyaron alguna actividad o contribuyeron a solucionar un problema en su comunidad, en el colegio de sus hijas/os, en su familia, con sus amigas, e incluso para sí mismas). La idea es que identifiquen todos los momentos, sin evaluarlos, se puede incluir desde la organización del bautizo de sus hijas/os, la kermés de la escuela, o las acciones ante el alcalde para solucionar un problema del barrio.
- Luego en otra hoja se les pedirá que dibujen las ramas de un árbol.
- Las hojas de las ramas se harán con las pinturas. Para esto, las pinturas se esparcen en la superficie en que se entregaron, de manera que quede una capa muy fina. Las mujeres se untan la punta de los dedos con ellas y luego las ponen sobre el papel como cuando colocan su huella dactilar en algún documento.
- Cada hoja que pinten debe corresponder con uno de los momentos que identificaron en el momento anterior.
- Es posible que a medida que estén pintando identifiquen nuevos momentos, así que se puede ir de la lista de momentos al árbol todas las veces que se desee, hasta que sientan que han terminado.

- Este árbol simboliza nuestro árbol del liderazgo, y es una forma de hacer visible para nosotras todas las veces en que hemos asumido roles de liderazgo en nuestra vida. ¿Nos considerábamos a nosotras mismas lideresas?, y ahora después de ver el árbol ¿podemos hacernos conscientes de todo el potencial de liderazgo que hay en nosotras?
- Si deseas, conserva este árbol y continúa colocando hojas cada vez que de encuentras en una posición en la que asumes liderazgo en cualquiera de tus relaciones personales.



Reflexiones finales

- Es común que asociemos el liderazgo solamente con aquellas personas que tienen una visibilidad pública o que logran relacionarse en los niveles de toma de decisiones e influir de alguna manera en ellas. No obstante, como bien lo señala Marcela Lagarde, el liderazgo se da en todas las relaciones sociales, así que en varios momentos de nuestras vidas hemos asumido posiciones que implican algún nivel de liderazgo. Sin embargo, no siempre somos conscientes de esto o lo valoramos de manera adecuada.

- Si bien es necesario que cada vez más mujeres tengamos una posición de liderazgo visible y que incida en los niveles de toma de decisiones, debemos empezar por reconocer y valorar los liderazgos que se dan en el cotidiano, para de esta manera reconocernos como lideresas y poder continuar avanzando.
- Se nos pide reconocer y validar los liderazgos de otras mujeres, pero recordemos que debemos empezar por los nuestros propios. Para muchas mujeres es fácil menospreciar los propios logros, y eso genera inseguridad al momento de asumir liderazgos más públicos. Por lo tanto, es indispensable partir por reconocernos a nosotras mismas nuestros liderazgos.

Observaciones y Recomendaciones

- Cuando este ejercicio se realiza en el marco de un taller, se recomienda dar espacio para un intercambio de resultados y una reflexión colectiva. Esto hará que el ejercicio dure por lo menos 20 minutos más.
- Se recomienda orientar la reflexión hacia qué tan fácil nos es reconocernos como lideresas y cuáles son los factores que facilitan o entorpecen este reconocimiento.

3. La noticia de mi vida

Objetivo:

Valorar mi propio liderazgo, a través de documentar un momento vida o una experiencia en la que hice algo que no pensé posible o de la que me siento muy orgullosa.

Materiales:

- Un cuarto de cartulina (1 por cada participante en el taller)
- Marcadores de punta fina de varios colores (por lo menos unos 5 por participante)
- Hojas de papel bond (al menos 3 por participante)
- Lápiz (1 por participante)

Tiempo de Duración

20 minutos

Paso a Paso

- Se indicará a las participantes que deberán escribir una noticia de periódico en el cuarto de cartulina. Para construir la noticia que deberán escoger un momento de su propia vida, en que hayan podido lograr algo que pensaban que era imposible o del que se sientan orgullosas.
- En una hoja de papel bond deberán detallar los siguientes elementos de ese momento:
 - Una pequeña descripción de lo que pasó
 - ¿Por qué pensaste que no lo podías lograr?
 - ¿Qué te hace sentir orgullosa de ese momento?
 - ¿Cuáles de tus habilidades usaste para lograrlo?
 - ¿Qué aprendiste con esta experiencia?
- Ahora en la cartulina y con los marcadores de colores, crea una nota de periódico que hable de este momento. Utiliza las respuestas que diste a las preguntas del punto anterior.

Reflexiones finales

- Uno de los primeros pasos para afianzar nuestro liderazgo, es reconocer lo que ya sabemos y lo que ya hemos logrado. ¿Qué tan fácil fue esta actividad para ti?, ¿recordabas este momento? Es fácil para nosotras subestimar nuestros logros, y por lo tanto olvidar rápidamente lo que aprendimos de ellos, esta actividad es una invitación a valorar todo lo que hemos aprendido, pues sólo de esta manera podremos seguir avanzando.

Observaciones y Recomendaciones

- Si se desea, se puede incluir en los materiales revistas, tijeras y pegamento para que utilicen imágenes de las revistas en su noticia.
- Cuanto se está en un taller, se puede hacer esta actividad después de la actividad “la huella de mi liderazgo”, de manera que puedan tomar uno de los momentos identificados en su árbol.

4. Mi yo fuerte, mi yo débil

Objetivo: Identificar habilidades y conocimientos que ya tenemos y otros que quisiéramos alcanzar para que nuestro liderazgo sea más fuerte. Establecer un pequeño plan de acción para lograr desarrollar las habilidades y conocimientos que deseamos.

Materiales:

- Hojas de papel bond A4 (al menos 2 por participante en el taller)
- Lapiceros (1 por participante en el taller)

- Bolsas de papel de unos 30X40 cm aproximadamente (2 por participante, deben ser de papel porque se pintará en ellas)
- Pinturas acrílicas de colores (en los tres colores básicos, aproximadamente un litro de cada color)
- Pinceles de diferentes grosores (al menos 2 por participante)
- Vasos plásticos
- Agua
- Lana de colores
- Goma Blanca

Tiempo de Duración: 30 minutos

Paso a Paso

- Toma una de las bolsas de papel y en ella dibuja un autorretrato de cómo te vez a ti misma en este momento. Para esto utiliza las pinturas y todo el material que está a tu disposición. Utiliza la lana para hacerle pelo a tu autorretrato.
- En la otra bolsa de papel, has otro autorretrato tuyo de cómo te gustaría verte en un año.
- Mientras la pintura se seca, escribe en una hoja de papel bond las habilidades y conocimientos que reconoces ahora de tu liderazgo, y en el otro lado de la hoja, habilidades o conocimientos que quisieras desarrollar para mejorar tu liderazgo.
- En Otra hoja de papel bond, vuelve a listar las habilidades o conocimientos que te gustaría desarrollar, y escribe al frente de cada uno de ellas que tan fácil crees que es lograrlo y dos cosas que crees podrías hacer durante el próximo año que te ayuden a alcanzar tu meta. Piensa en este cuadro como un pequeño plan de acción que puedes seguir para fortalecer tu liderazgo durante el próximo año. A continuación te mostramos un ejemplo de esta tabla.

HABILIDAD/CONOCIMIENTO	¿QUÉ TAN FÁCIL ES LOGRARLO?	¿QUÉ PUEDO HACER PARA LOGRARLO?
Conocer más sobre las leyes y tratados internacionales de los derechos de las mujeres.	Es más o menos fácil de hacer.	Tomarme una hora a la semana para buscar información en internet o en las bibliotecas de la universidad.

		Decirle a María que conoce del tema en la organización que me explique.
Hablar mejor en público	Un poco más difícil	Hablar más en las reuniones de la organización para ir perdiendo el miedo. Ver videos de mujeres que hablen en público para observar y aprender como lo hacen.

- Con marcadores de colores de punta fina, escribe en el primer dibujo que hiciste, que representa el cómo te ves en este momento, las habilidades y características que reconoces ahora de tu liderazgo.
- En el autorretrato de cómo te ves en un año, escribe las habilidades y características que te gustaría alcanzar.
- Con mucho cuidado introduce el autorretrato del futuro en el autorretrato del momento actual, y dentro el listado de habilidades y conocimientos que quieres alcanzar.
- Para finalizar y con mucho cuidado haz un nudo con lana en la parte baja de los autorretratos para que no pierdas tu plan de acción.

Reflexiones finales

- Somos seres en constante evolución, y si bien es importante reconocer lo que ya hemos logrado, es igual de importante ser honestas con nosotras mismas respecto a que podemos hacer para que nuestro liderazgo sea más fuerte y podamos apoyar a nuestra organización de una manera más eficiente.
- Pero es importante que no solo se trate de una lista de deseos, estamos en un proceso de empoderamiento, y ya hemos pasado por el poder desde adentro y el poder con, así que es indispensable que identifiquemos que puedes empezar a hacer para lograr desarrollar esas actividades, y quienes de tu organización te pueden apoyar para alcanzar esa meta.
- Hemos puesto nuestro autorretrato del futuro dentro del autorretrato del presente, porque dentro de nosotras está el potencial para lograr esos objetivos que nos planteamos y transformarnos en quienes deseamos. Sin embargo, es indispensable

para lograr la transformación deseada, partir de reconocer quienes somos ahora, y tener un pequeño plan de acción que nos de ideas de que podemos hacer.

Observaciones y Recomendaciones

- En principio esta actividad está diseñada para realizarse de manera individual, pero se puede agregar una parte donde se intercambie información entre las mujeres, y por grupos se compartan elementos de sus planes de acción, de manera que otras compañeras puedan dar sugerencias u ofrecer su ayuda.

MOMENTO 2 NUESTROS APRENDIZAJES COLECTIVOS

1. Gincana del liderazgo

Objetivo: Identificar los tipos de liderazgo que existen en el grupo a través de la realización de una serie de actividades competitivas por equipos.

Materiales:

- Pelotas de ping-pong (2 por cada equipo que se conforme)
- Vasos desechables (13 vasos por equipo que se conforme)
- Globos para inflar (2 por cada equipo que se conforme)
- Marcadores con cuerdas del tipo que se usa para elevar cometas sujetos a cuerdas del tipo que se usan para elevar cometas (1 marcador por equipo, el número de cuerdas debe ser igual al número de jugadores por equipo, se recomienda que no sea superior a 10)
- Papelotes en blanco (uno por equipo que se conforme)
- Estiquers pequeños (al menos tres por participante)
- Papelotes con las características de los tipos de liderazgo.
- Baldes con agua (1 balde por equipo participante)
- Listones de tela, es decir círculos de tela de aproximadamente 1 metro de diámetro. Si no se cuenta con estos listones se pueden usar hulas hulas grandes.

Tiempo de Duración: 45 minutos

Paso a Paso:

- Se pide a las participantes formar equipos para competir en una gincana. Se sugiere que los grupos estén conformados por máximo 10 integrantes.

- Cada equipo debe ponerse un nombre y crear una barra para apoyarse durante la competencia. Esto será considerado como la primera prueba, premiando principalmente la creatividad y energía de la barra.
- Se explica el sistema de puntuación que se aplicará en cada prueba. Esta es libre de implementar por parte del equipo facilitador, pero se recomienda dar 40 puntos al equipo ganador, y a partir de esta puntuación dar puntos a los otros equipos, hasta llegar a 5 puntos para el equipo que llegue en último lugar. Con esto se logrará que la puntuación durante toda la competencia sea más cerrada y el estímulo por competir no disminuya, aun cuando algún equipo haya terminado la tarea.
- La gincana consistirá en un circuito de 4 juegos:
 - Deberán lograr que una pelota de ping-pong llegue del primero al último vaso en una fila de diez vasos desechables. Para esto se demarcara una ruta, donde en el punto A se encontrará un balde con agua y en el punto B la fila de los 10 vasos y la pelota de ping-pong en el primer vaso. Una participante ira con un vaso al balde y lo traerá luego de agua, la vaciará en el vaso en que este la pelota, hasta que esta suba, y luego soplando se le hará pasar al siguiente vaso. Este procedimiento se repetirá hasta que la pelota de ping-pong llegue al último vaso. Si en algún momento la pelota cae al suelo, el equipo debe empezar nuevamente en el primer vaso. Cada equipo contará solamente con el agua en el balde, en caso de que esta se acabe, podrán usar el agua que tienen en los otros vasos, pero sólo en caso de que se acabe y debe surgir de los equipos, por ninguna razón debe ser sugerido por el/la facilitador/a.
 - En el segundo reto, a cada equipo se le entregará tres vasos plásticos y un globo inflable. El reto consiste en trasladar los vasos del punto A al punto B solamente con el impulso que da el aire del globo. Cada equipo es libre de plantear la estrategia que deseen, con la única restricción de que no pueden apilar los tres vasos como si fuera uno sólo para llegar a su destino.
 - Para el tercer reto, las participantes de cada equipo formaran una fila tomadas de las manos. A cada equipo se le entregara dos listones de tela (o hulas – hulas) los cuales deben atravesar a todos los participantes hasta llegar al último. En ningún momento las participantes se pueden soltar de las manos para dejar pasar el listón de tela.
 - Finalmente a cada equipo se le entrega un cuarto de papelote y un marcador atado a varias cuerdas del tipo que se utilizan para elevar cometas. Cada una de las integrantes del equipo deberá tomar una de las cuerdas, y de manera conjunta escribir en el papelote la palabra LIDERAZGO. Como regla, ninguna

participante puede tocar el marcador o tener la mano a menos de 10 cm del marcador.

- o Una vez terminados los retos se revisará la puntuación y se premiará al equipo ganador (o a los equipos en caso de empate).
- o Después de esto se les indicará que la siguiente fase de la actividad será individual, y que es importante que cada una se concentre en la competencia en la que acaba de participar, tratando de identificar como se dio la organización al interior de su equipo y como se manejó el liderazgo en él.
- o A cada participante se le entrega 3 estickers. Se le indica que en la sala hay una serie de carteleras donde hay preguntas y características. La idea es que coloque un sticker cuando quieran responder si a una de las preguntas, o sienta que una de las características que allí se escriben describe alguna situación que se dio al interior del equipo durante la competencia.
- o A continuación se muestra el contenido de los carteles.

<p>Un solo líder que concentra todo el poder.</p> <p>Nadie desafía sus decisiones.</p> <p>No tiene en cuenta las opiniones de las otras personas.</p> <p>Liderazgo Autocrático</p> <p>¿Sentiste que simplemente tenías que acatar órdenes?</p> <p>¿Hubo en tu grupo alguna persona que pretendía imponer su opinión desvalorando la de las otras?</p>	<p>Un solo líder con mucha energía y capaz de motivar.</p> <p>Si ese líder no está la organización colapsa</p> <p>Liderazgo Carismático</p> <p>¿Crees que el éxito en tu equipo se debió a una sola persona?</p> <p>¿Esta persona logró motivarte?</p>
<p>La voz de todas es escuchada</p> <p>La calidad es más importante que la velocidad</p> <p>Satisfacción por el trabajo realizado y la relación con las compañeras.</p> <p>Liderazgo Participativo</p>	<p>Líder que no está reconocido formalmente como tal.</p> <p>Varias personas del equipo pueden ir tomando la posición de liderazgo de acuerdo a la tarea.</p> <p>Se fundamenta en consensos.</p> <p>Liderazgo Natural</p>

¿Crees que las decisiones en tu equipo se tomaron por consenso? ¿Te sentiste cómoda y satisfecha en el trabajo en equipo?	¿Varias personas en tu equipo hicieron las veces de líder? ¿Los líderes eran escogidos por su capacidad para realizar la tarea?
--	--

- En los carteles los nombres de los tipos de liderazgo deben estar tapados y solo se debe poder ver al final cuando se esté evaluando el resultado de las votaciones.
- Una vez todas las participantes han realizado la votación, el/la facilitador/a destapa el nombre de los tipos de liderazgo y los va explicando (puedes consultar el apartado definición de conceptos).
- La reflexión se orientará a preguntar si los resultados que salieron en la votación reflejan realmente el funcionamiento del grupo o movimiento. La idea de esta actividad es reflexionar acerca de cómo está funcionando el liderazgo al interior de la organización y/o movimiento.

Reflexiones finales

- No existen liderazgos puros, es decir, en casi ninguna organización es totalmente autocrática o totalmente participativa, sin embargo, si existen rasgos predominantes. Con este ejercicio se busca identificar cuáles son estos en nuestra organización/movimiento.
- Es común que aunque el liderazgo autocrático no es el predominante, algunas personas identifiquen comportamientos autocráticos al interior de los equipos. No obstante, estos tienden a ser ignorados por las participantes. Es tarea de la facilitadora llamar la atención sobre este punto y tratar de profundizar al respecto.

Observaciones y Recomendaciones

- Cuando esta actividad se realice con un grupo de participantes que pertenecen a una organización y que han venido trabajando conjuntamente durante algún tiempo, funciona a manera de diagnóstico, pues permitirá identificar cuáles son las principales formas de liderazgo que operan al interior.
- Por otro lado, si las personas participantes en el taller no tienen una experiencia de trabajo conjunto, la actividad funciona más como una manera de entender de manera práctica los principales tipos de liderazgo.

2. Mensaje Absurdo

Objetivo:

Proporcionar herramientas para el desarrollo de habilidades comunicativas, con miras a fortalecer la capacidad argumentativa de las participantes.

Materiales:

- Papeles con los mensajes absurdos a trabajar.
 - Derechos migratorios de los ángeles caídos
 - Legalización de las licuadoras con lengua
 - Libertad de movilización para los unicornios azules
 - Defensa del tratado de libre comercio de lágrimas y sonrisas
 - Libertad de expresión del sol en invierno

Tiempo de Duración: 40 minutos

Paso a Paso

- Se formarán equipos de máximo 5 personas cada uno.
- Se les explicará que se hará la simulación de un foro de causas humanitarias y que cada equipo tendrá no más de 2 minutos para dar un discurso en el que buscará convencer a la audiencia de la pertinencia de su causa.
- Las causas han sido previamente seleccionadas (son los mensajes del absurdo citados en la parte superior), y serán entregadas a los grupos de manera aleatoria. Se han escogido causas absurdas y no reales, para centrar el ejercicio en la forma en que se estructura y presenta el mensaje y no tanto en el contenido del mismo.
- Cada grupo tendrá 10 minutos para planificar el discurso que deberán presentar en público. El/la facilitador/a irá acompañando los procesos en los diferentes lugares. En esta fase se deberá hacer énfasis en la forma en que se estructura el mensaje, y el tipo de lenguaje que se utiliza.
- Cuando todos los grupos hayan terminado de preparar el mensaje, se dará paso al foro, donde cada grupo a la vez presentará su discurso. Se seleccionará aleatoriamente quién debe presentarlo para evitar que escojan a quién tiene más facilidad de palabra.
- Una vez terminados los discursos, se pedirá a las participantes que indiquen mediante un sistema de votación por cuales causas se sintieron convencidas. Es importante señalar que esta actividad no se trata de una competencia, por lo tanto el voto debe ser honesto y no buscar solamente favorecer el equipo al que pertenezco.

- Finalmente se buscara analizar la forma en que los mensajes fueron presentados desde cómo fueron estructurados (por ejemplo primero los antecedentes del problema, o las consecuencias que tienen para la vida de las personas, etc.), el tipo de lenguaje que fue utilizado (propositivo, dramático, etc.)

Reflexiones finales

- La construcción de mensajes que tengan la capacidad de llegar a las personas y convencerlas de algo o movilizarlas frente a una situación es un proceso complejo que requiere estructurar el mensaje, para que este sea claro, utilizar un lenguaje adecuado que no genere rechazo en la audiencia, y una expresión corporal que apoye todos los otros elementos. Desarrollar estas habilidades necesita trabajo, y más que leer fórmulas mágicas de comunicación en internet, es importante realizar de manera conjunta este tipo de ejercicios, para encontrar que nos funciona.
- Usualmente, para este tipo de ejercicios suele escogerse a quienes de por si tienen mayor habilidad para el uso de la palabra. Sin embargo, si queremos un movimiento fuerte es necesario que todas adquiramos estas destrezas. Por lo tanto es importante que todas en algún momento tengamos este tipo de experiencias y estemos dispuestas a escuchar las sugerencias de las compañeras para mejorar la forma en que comunicamos.

Observaciones y Recomendaciones

- Si se desea se puede agregar una siguiente fase del ejercicio en el que cada grupo reconstruya y presente nuevamente su discurso tomando en cuenta los elementos que surgieron al momento de hacer el análisis y evaluar que tanto ganó cada uno en su capacidad de convencer. Esto podría tomar aproximadamente 20 minutos más.

3. A ciegas

Objetivo:

- Cuestionar la idea de que es más efectivo cuando en el grupo existe un solo líder.
- Reflexionar sobre cómo se dan las dinámicas de escucha entre las diferentes personas con liderazgo al interior del movimiento.

Materiales:

- Vendas para los ojos (1 por participante en el taller)
- Vasos desechables (aproximadamente 5 vasos por equipo que se conforme)
- Baldes con agua

Tiempo de Duración

30 minutos

Paso a Paso

- Se forman equipos de entre 5 y 6 integrantes.
- El reto consiste en trasladar agua del balde que se encuentra en un extremo del salón para llenar un vaso que se encuentra en el otro extremo. Quién transporta el agua (en otro vaso desechable) debe hacerlo con los ojos vendados, siendo guiados por la lideresa (o lideresas) del equipo.
- Cada equipo tendrá un número diferente de lideresas. El primer equipo tendrá una sola lideresa y todas las otras serán seguidoras. El segundo tendrá dos lideresas, en tercero tres, y así sucesivamente hasta que el último grupo sólo tenga una seguidora y todas las demás sean lideresas.
- Se entregará vendas a todas las seguidoras, y se les indicará que tienen 3 minutos para ponerse las vendas y organizarse para resolver el reto.
- Para cumplir el reto, sólo contarán con 2 minutos, sólo se empezará cuando todos los equipos hayan señalado que están listos para iniciar.
- En un primer momento se premiará cómo ganador al equipo que logro llenar el vaso.
- En un segundo momento, se invitará a pensar en el rendimiento del equipo usando otras variables:
 - Porcentaje de cumplimiento de la tarea, ¿qué tan lleno esta mi vaso?
 - Uso eficiente de los recursos, ¿qué tanta agua del balde gaste para llenar un solo vaso?
 - Organización del equipo ¿se hizo algún plan o se planteó una estrategia antes de iniciar el reto?
 - Relación entre las lideresas y las seguidoras, ¿la comunicación era clara?, ¿hubieron momentos de conversación, o simplemente las lideresas entregaban las pautas?
 - Relación entre las diferentes lideresas del grupo, ¿cómo manejaron su liderazgo?, ¿trataron de imponerlo o se escucharon?, ¿se dividieron tareas?
- La reflexión grupal debe partir de las respuestas que se den a las preguntas anteriores, buscando indagar sobre todo en la forma que se da la comunicación al interior del grupo, y si surgen rivalidades entre los liderazgos o formas de apoyo mutuo.

- Es importante también que las reflexiones y conclusiones que surjan alrededor del cumplimiento de la tarea se aterricen a las dinámicas que se dan al interior del movimiento/organización, teniendo en cuenta tres ejes principales: ¿cómo se preparan y organizan para cumplir una tarea?, ¿cómo se da la comunicación entre las lideresas y las seguidoras?, ¿cómo se da la comunicación entre las lideresas del movimiento/organización?

Reflexiones finales

- Es común la creencia que un equipo funciona mejor cuando existe un solo líder/lideresa, pues así hay una sola voz que entrega las pautas y no se generan confusiones. Sin embargo, ¿qué sucedería en nuestras organizaciones si existiera solo una lideresa, y esta no estuviera presente?, además, nuestras organizaciones atienden diferentes actividades muy variadas, entonces ¿una sola lideresa podría tener todos los conocimientos y habilidades que se requiere? Para nuestras organizaciones lo más eficiente no necesariamente es tener una sola lideresa.
- En este sentido, es importante reflexionar sobre cómo coexisten diferentes liderazgos en nuestro movimiento/organización, ¿somos capaces de escucharnos entre nosotras?, ¿somos capaces de callarnos y ceder al liderazgo de otra compañera?, ¿aunque cada una de nosotras seamos lideresas muy fuertes, somos capaces de respetar el liderazgo de otras compañeras y dejarlos actuar? Estas preguntas están muy relacionadas con la capacidad constructiva de *reconocer la autoridad meritoria y autorizarnos*.
- La actividad también nos permite reflexionar sobre otro elemento importante, ¿cómo asumimos un nuevo reto?, ¿nos tomamos una pausa para evaluar cómo lo podemos hacer o nos lanzamos a hacerlo?, ¿trazamos un plan todas o simplemente confiamos en que la lideresa a cargo nos dará las pautas necesarias?, ¿establecemos un código mínimo de comunicación, o simplemente vemos que pasa en el camino? No se trata de plantear reuniones eternas de planificación para cualquier tarea mínima, sino entender si tenemos espacios de encuentro donde nos escuchemos, donde evaluemos, donde visualicemos y podamos ponernos de acuerdo como movimiento/organización, se trata de reflexionar como se da la comunicación en nuestro movimiento/organización y cómo afecta los resultados que alcanzamos.

Observaciones y Recomendaciones

- Es importante dejar muy en claro que durante el momento de ponerse las vendas tienen un tiempo para organizarse y prepararse, pero sin inducir a que propongan una estrategia.

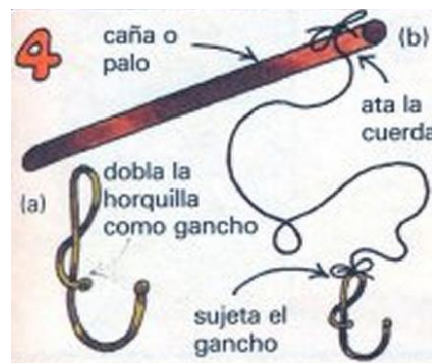
4. A la pesca de las capacidades constructivas

Objetivo:

Tener un acercamiento a algunas de las capacidades constructivas propuestas por Marcela Lagarde y evaluar cómo está el movimiento/organización respecto a ellas.

Materiales:

- Cinta masking
- Cartelera con los nombres de las capacidades constructivas que se deseen trabajar (1 por cada equipo que se conforme)
- Papeles grandes con características de las capacidades constructivas que se deseen trabajar (se buscarán que sean el mismo número de características para cada equipo). Estos papeles deben estar doblados de manera que no se vean las letras. En una de los lados de los papeles debe haber un clip o un alambre formando un arco, de manera que el gancho de la caña encaje.
- Cañas de pescar caseras (1 por equipo) como las que se muestra en la siguiente figura. Para la cuerda se puede usar piola de las que se usan para elevar cometas, y los ganchos se pueden hacer con alambre dulce.



Tiempo de Duración

30 minutos

Paso a Paso

- Los carteles con títulos de las capacidades constructivas estarán ubicados en las paredes del salón donde se este dando el taller, cuidando de que estén separadas de manera que cada equipo se pueda reunir alrededor de su cartel y discutir.
- En el suelo del salón se delimitarán cuadrados con cinta masking de aproximadamente 50X50 cm. Estos cuadrados se deben hacer de manera previa al inicio del taller y debe haber uno por cada grupo que se conforme.

- Al momento de realizar la actividad se ubicarán los carteles correspondientes a cada una de las capacidades constructivas en uno de los cuadros en el suelo, indicando a que capacidad corresponden esos carteles. Es importante que no se mezclen los carteles y que en cada cuadro haya una y sólo una capacidad constructiva debidamente identificada para no generar confusiones.
- Se formarán equipos (un equipo por cada capacidad constructiva que se desee trabajar). A cada uno de los grupos formados se le entregará una caña de pescar y se le asignará una capacidad constructiva.
- Cada grupo deberá pescar los carteles de su cuadrado y pegarlos con cinta masking en el cuadrado que les corresponda. El/la facilitador/a decidirá si dar premio al primer grupo que termine o no.
- Luego cada grupo deberá estudiar las características de la capacidad constructiva que le fue asignada, buscando entenderla y poder definirla con sus propias palabras.
- Una vez entendida la capacidad constructiva, deberán hacer una pequeña evaluación del movimiento/organización respecto a cómo están respecto a esta capacidad. Se incitará a cada grupo a ser muy objetivos y honestos al momento de realizar la evaluación, tratando en la medida de lo posible de dar ejemplos de situaciones en las que sustenten su criterio. Para este proceso se les dará alrededor de 30 minutos.
- Cada equipo debe preparar la presentación de su capacidad constructiva, y los resultados de la pequeña evaluación que hizo.
- Finalmente se realizará una plenaria en la que cada presente sus conclusiones, y luego el resto del grupo podrá realizar preguntas para entender mejor las capacidad constructiva presentada o para aportar a la evaluación realizada.

Observaciones y Recomendaciones

- El objetivo del juego es presentar las capacidades constructivas al grupo con el cual se está trabajando, para que luego busque más información en la guía, así que usted como facilitador/a es libre de escoger las capacidades que considere más oportunas.
- Trate de no usar en los carteles los textos completos que están en la parte conceptual de la guía, sino utilizar varias frases cortas que expresen ideas muy concretas.

MOMENTO 3 MI/NUESTRA AGENCIA

1. El amuleto del liderazgo

Objetivo:

Construir un objeto que represente para las personas que están en el taller aquellas habilidades/conocimientos que consideren necesarias para tener un liderazgo más fuerte, de manera que sirva como un recordatorio del compromiso que cada una tiene consigo misma y con el movimiento en la búsqueda de liderazgos más fuertes en las mujeres.

Materiales:

- Pinturas acrílicas de diferentes colores (por lo menos los 5 colores básicos, medio litro por color)
- Pinceles delgados
- Vasos desechables
- Agua
- Papel bond
- Lapiceros
- Piedras pequeñas (una por cada participante). El/la facilitador/a podrá llevar las piedras, pedir a cada participante que lleve una, o salir a buscarla en el lugar en que se encuentren en caso que sea posible. Si conseguir piedras es difícil, se podrá usar otro tipo de materiales en los que puedan pintar, como balsos de unos 5X5cm

Tiempo de Duración

- 20 minutos

Paso a Paso

- Se le pedirá a cada participante que en una hoja de papel bond, escriba todas las habilidades/conocimientos que considera deben potenciar para que su liderazgo sea más fuerte. Si ya se ha realizado la actividad “*Mi yo fuerte, mi yo débil*”, se recomienda utilizar las habilidades/conocimientos allí identificados.
- En un papel pequeño deben poner al menos dos de las habilidades/conocimientos, seleccionando de su lista personal, aquellas que consideren podría beneficiar más al movimiento/organización. En esta actividad se trata de pensar más en la experiencia colectiva que en la individual.
- En el centro del espacio, cada una de las participantes ubicará sus papelitos de manera que no se pueda ver lo que está escrito.
- Luego una a la vez, pasará nuevamente la centro y seleccionará un papel, tratando que no sea el mismo que ubico ella misma.

- Cada participante se ubicará en un lugar en el espacio con su papel, una piedra (o la superficie que se haya seleccionado para pintar), pinceles y pinturas.
- Se colocará música suave y se pedirá a las mujeres que piensen en esa habilidad/conocimiento que les ha tocado, y que sensación les produce (fuerza, tranquilidad, etc.) y que asocien esa sensación a un color (o varios, según cada una lo sienta) y una forma (espirales, puntos, árboles, soles, mar, etc.).
- Luego plasmen en la piedra la forma usando los colores que asociaron con la habilidad/conocimiento. Se les pide que se concentren y que traten de cargar (mandar energía) a la piedra con la sensación que identificaron en el ítem anterior, de manera que luego la piedra pueda ser usada como un amuleto.
- Cuando terminen, escribirán en la parte superior de una hoja de papel bond la habilidad/conocimiento que trabajaron, y en el centro de la hoja el amuleto pintado. La hoja con el amuleto se pondrá a secar en el centro del espacio, dónde anteriormente se colocaron los papelitos.
- Cuando todas las participantes hayan terminado, la idea es que todas paseen por entre los amuletos y los aprecien. Cada una ha de tomar uno de acuerdo a con cual habilidad/conocimiento se siente identificada y quiere tomar como su súper amuleto del liderazgo, siendo a la vez una habilidad/conocimiento que ha de comprometerse a fortalecer en ella mismas y en sus otras compañeras. Es importante que ninguna participante tome el amuleto que ella misma ha creado.

Reflexiones finales

- Cada una ha creado un amuleto, que representa su liderazgo y que tiene el objetivo de recordarle el compromiso que tiene con ella misma y con todas las mujeres de la organización de hacerse más fuertes.
- Has pintado un amuleto que no era para ti, como una forma de recordar y afirmar que todo lo que hagan, si bien parte de un proceso individual, finalmente aportan al movimiento/organización y a todas las personas que lo conforman.

Observaciones y Recomendaciones

- Esta actividad es recomendable hacerla al final de un taller en el que se incluya la actividad "*mi yo fuerte, mi yo débil*", pues al haber identificado previamente las habilidades/conocimientos fuertes de cada persona participante, la realización de este ejercicio es más rápida.

2. Construyendo nuestra organización

Objetivo:

Identificar como deseamos que sea nuestro movimiento/organización y establecer compromisos que cada una pueda asumir de manera concreta y práctica para avanzar en la consecución de ese ideal.

Materiales:

- Sorbetes (20 sorbetes por equipo que se forme)
- Cinta masking
- Post it (unos 3 por persona participante)
- Lapiceros

Tiempo de Duración 20 minutos

Paso a Paso

- Se forman equipos de no más de 6 integrantes.
- A cada equipo se le entrega 20 sorbetes y cinta masking. No un rollo de cinta masking, sino un poco que puede estar enrollado en uno de los sorbetes, aproximadamente se les entrega unos 5 metros.
- Se les da la consigna de construir una estructura que pueda sostenerse sola sobre el suelo. Para esto solo podrán usar los materiales que se les ha asignado, y contarán con tan solo tres minutos.
- Todas las estructuras creadas serán puestas en el centro de un círculo que formarán las personas participantes.
- Se reflexionará sobre cómo esta estructura representa el movimiento/organización al que pertenecemos, por lo tanto es una realidad, está allí y puede sostenerse sola. No obstante, es mucho lo que podemos trabajar para mejorarlo y hacerlo aún más sólida, más estable.
- ¿Qué debemos trabajar en nuestro movimiento/organización para que se fortalezca? Las participantes aportarán ideas y estas se irán poniendo en notas de post-it sobre las estructuras de sorbetes.
- Pero un siguiente paso es darnos cuenta que la organización la conformamos cada una de nosotras, y que no podremos llegar a ese estado ideal si no asumimos compromisos reales y concretos, si no asumimos un liderazgo al interior de la organización para mejorarla. Se dará 5 minutos para que por parejas piensen en un compromiso o una forma de liderazgo que puedan asumir al interior de la

organización para fortalecerla. Estas ideas serán puestas igualmente en post-it y puestas en una cartelera que llevará el título de nuestra agencia.

Reflexiones finales

- El liderazgo no solo está relacionado con las tareas más visibles hacia fuera de la organización, recordemos lo que dice Marcela Lagarde, existe liderazgo en todas las relaciones sociales. Una forma de fortalecer los liderazgos de todas las mujeres al interior de la organización es que todas podamos asumir un rol o compromiso efectivo, práctico y cotidiano. Pero para que podamos ejercer un sano liderazgo este debe surgir de nuestra convicción, por eso es importante que el compromiso sea asumido por iniciativa propia y no impuesto por otras personas. Es por eso que este tipo de ejercicios nos permiten entrar en una sintonía en que cada una a partir de sus posibilidades asume retos para con el movimiento/organización.

Observaciones y Recomendaciones

- Este ejercicio es para implementarlo cuando se esté trabajando con un grupo de personas que pertenezcan a una organización o que ya vengán realizando un trabajo conjunto.

DIFERENTES RUTAS METODOLÓGICAS

Las rutas metodológicas son propuestas que te presentamos para usar los materiales de la guía de diferentes maneras, de acuerdo a la aplicación de algunos conceptos teóricos presentados en esta guía, y de si estas más interesada/o en realizar un trabajo de diagnóstico, reflexión o fortalecimiento sobre los liderazgos.

Los usos de esta guía no se agotan en las opciones metodológicas que acá te presentamos, eres libre de usarlo como mejor se adapte a tus necesidades y posibilidades. En este sentido presentamos tres rutas.

La ruta metodológica 1 está orientada a organizaciones/movimientos que ya han venido trabajando juntas, y es recomendable en caso de que se quiera realizar una pequeña evaluación de las formas en que se da el liderazgo, e identificar estrategias de fortalecimiento.

La ruta metodológica 2 está también orientada a organizaciones/movimientos que ya han venido trabajando juntas, pero enfocándose en reflexionar sobre la visibilidad de los liderazgos de las mujeres en la comunidad y presentar las capacidades constructivas de Marcela Lagarde.

La ruta metodológica 3, puede ser usada indistintamente en grupos que ya han venido trabajando juntas, o que se encuentran por primera vez. Esta ruta pretende generar un espacio que permita a las participantes reconocer y valorar su capacidad de liderazgo.

Ruta Metodológica 1: Taller de 2 horas

Esta planeación presenta las actividades para un taller de 2 horas orientado a la realización de una pequeña evaluación que permita identificar las formas en que se da el liderazgo al interior de la organización movimiento. Por lo tanto es necesario que se haga con un grupo que hagan parte de una organización/movimiento ya conformado, o que estén en proceso de conformación.

La planificación que te presentamos no tiene el detalle de las actividades, todas están en esta guía, y en el caso de los juegos de distensión y las actividades de cierre las encontrarás en la guía 0, o *guía de la facilitadora*. El taller está dividido en 4 fases:

- Introdutoria, busca predisponer a los y las participantes para las actividades.
- *Nuestros aprendizajes*, con actividades para realizar de manera grupal y llegar a conclusiones un poco más generales sobre nuestra comunidad.

- *Nuestra Agencia*, que es una actividad para invitarnos a pensar en las pequeñas acciones que podemos realizar para lograr una transformación que nos sea positiva.
- Cierre, con actividades que igualmente encontrarás en la *Guía 0* o *guía de la facilitadora*.

FASE	OBJETIVO DE LA FASE	TEMA	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
Introductoría	Predisponer positivamente a las participantes del taller para las demás actividades.	Distención	Yap-Yap Hondon	Generar un ambiente de alegría y subir la energía de las participantes. Realizar un ejercicio que permita poner a las participantes en estado de alerta para la actividad.	15
Nuestros Aprendizajes	Identificar de manera práctica cuales son los tipos de liderazgo y cuáles son los predominantes en organización/ movimiento	Tipos de liderazgo	Gincana del liderazgo	Identificar los tipos de liderazgo que existen en el grupo a través de la realización de una serie de actividades competitivas por equipos.	45
	Reflexionar sobre como reaccionamos ante la existencia de múltiples liderazgos.	Liderazgos múltiples	A ciegas	Cuestionar la idea de que es más efectivo cuando en el grupo existe un solo líder. Reflexionar sobre cómo se dan las dinámicas de escucha entre las diferentes personas con liderazgo al interior del movimiento.	30
Mi/Nuestra agencia	Identificar estrategias que les permita a las mujeres fortalecer el consejo consultivo.	Nuestros compromisos por una mejor organización/ Movimiento	Construyendo nuestra organización	Identificar como deseamos que sea nuestro movimiento/organización y establecer compromisos que cada una pueda asumir de manera concreta y práctica para avanzar en la consecución de ese ideal.	20

Cierre	Identificar los principales aprendizajes tanto individuales como colectivos. Realizar una evaluación oral y escrita del taller	Evaluación	Evaluación escrita	Contar con un registro escrito de la evaluación que las mujeres realizan del taller (contenidos y metodología)	10
---------------	--	------------	--------------------	--	----

Ruta Metodológica 2: Taller de 2 horas y media

Esta planeación presenta las actividades para un taller de 2 horas y media. El objetivo principal de esta ruta metodológica es presentar las capacidades constructivas de Marcela Lagarde. Para esto reflexiona previamente sobre la visibilidad y reconocimiento de los liderazgos femeninos en la comunidad, para luego hablar de algunas capacidades constructivas como herramientas de fortalecimiento del liderazgo. Si bien está pensado para grupos que ya han venido trabajando juntas, pues permite hacer una pequeña evaluación, también es factible realizarlo en grupos que se juntan por primera vez, o que no necesariamente pertenecen a una organización/movimiento.

La planificación que te presentamos no tiene el detalle de las actividades, todas están en esta guía, y en el caso de los juegos de distensión y las actividades de cierre las encontrarás en la guía 0, o *guía de la facilitadora*. El taller está dividido en 5 fases:

- Introdutoria, busca predisponer a los y las participantes para las actividades.
- *Mis aprendizajes individuales*, toma ejercicios de esa misma sección en esta guía, y son actividades para realizar individualmente.
- *Nuestros aprendizajes*, con actividades para realizar de manera grupal y llegar a conclusiones un poco más generales sobre nuestra comunidad.
- *Nuestra Agencia*, que es una actividad para invitarnos a pensar en las pequeñas acciones que podemos realizar para lograr una transformación que nos sea positiva.
- Cierre, con actividades que igualmente encontrarás en la *Guía 0* o *guía de la facilitadora*.

FASE	OBJETIVO DE LA FASE	TEMA	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
------	---------------------	------	-----------	--------------------------	-------------------

MÓDULO DE LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO

Introductoría	Predisponer positivamente a las participantes del taller para las demás actividades.	Distención	Yap-Yap Hondom	Generar un ambiente de alegría y subir la energía de las participantes. Realizar un ejercicio que permita poner a las participantes en estado de alerta para la actividad.	15
Mis Aprendizajes Individuales	Reflexionar sobre la visibilidad de los liderazgos de las mujeres	Liderazgo femenino	Las lideresas de mi comunidad	Reconocer y valorar los liderazgos femeninos de la comunidad a la que pertenezco.	20
Nuestros Aprendizajes	Introducir las capacidades constructivas	Capacidades constructivas	A la pesca de las capacidades constructivas	Tener un acercamiento a algunas de las capacidades constructivas propuestas por Marcela Lagarde y evaluar cómo está el movimiento/organización respecto a ellas.	30
	Identificar estrategias para la construcción de mensajes.	Capacidad Argumentativa	Mensaje del absurdo	Proporcionar herramientas para el desarrollo de habilidades comunicativas, con miras a fortalecer la capacidad argumentativa de las participantes.	40
Mi/Nuestra agencia	Identificar estrategias que les permita a las mujeres fortalecer el consejo consultivo.	Nuestros compromisos por una mejor organización/ Movimiento	Construyendo nuestra organización	Identificar como deseamos que sea nuestro movimiento/organización y establecer compromisos que cada una pueda asumir de manera concreta y práctica para avanzar en la consecución de ese ideal.	20
Cierre	Identificar los principales aprendizajes tanto individuales como colectivos.	Evaluación	Evaluación escrita	Contar con un registro escrito de la evaluación que las mujeres realizan del taller (contenidos y metodología)	10

	Realizar una evaluación oral y escrita del taller				
--	---	--	--	--	--

Ruta Metodológica 3: Taller de 2 horas y media

Esta planeación presenta las actividades para un taller de 2 horas y media. El objetivo principal de esta ruta metodológica es proporcionar un espacio para en el que las mujeres puedan reconocer y valorar su propio liderazgo. Puede ser utilizado indistintamente en cualquier tipo de grupo, sea uno que ya ha venido trabajando conjuntamente, uno está empezando a consolidarse como organización/movimiento, o uno que sólo se encuentra para la experiencia puntual del taller.

La planificación que te presentamos no tiene el detalle de las actividades, todas están en esta guía, y en el caso de los juegos de distensión y las actividades de cierre las encontrarás en la guía 0, o *guía de la facilitadora*. El taller está dividido en 5 fases:

- *Introductoria*, busca predisponer a los y las participantes para las actividades.
- *Mis aprendizajes individuales*, toma ejercicios de esa misma sección en esta guía, y son actividades para realizar individualmente.
- *Nuestros aprendizajes*, con actividades para realizar de manera grupal y llegar a conclusiones un poco más generales sobre nuestra comunidad.
- *Nuestra Agencia*, que es una actividad para invitarnos a pensar en las pequeñas acciones que podemos realizar para lograr una transformación que nos sea positiva.
- *Cierre*, con actividades que igualmente encontrarás en la *Guía 0 o guía de la facilitadora*.

FASE	OBJETIVO DE LA FASE	TEMA	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
Introductoria	Predisponer positivamente a las participantes del taller para	Distensión	Yap-Yap Hondom	Generar un ambiente de alegría y subir la energía de las participantes. Realizar un ejercicio que permita poner a las	15

MÓDULO DE LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO

	las demás actividades.			participantes en estado de alerta para la actividad.	
Mis Aprendizajes Individuales	Reflexionar sobre los liderazgos individuales que se dan en el grupo	Mis experiencias de liderazgo	Las huellas de mi liderazgo	Reconocer y valorar los momentos de mi vida en los que he ejercido liderazgo.	20
			La noticia de mi vida	Valorar mi propio liderazgo, a través de documentar un momento vida o una experiencia en la que hice algo que no pensé posible o de la que me siento muy orgullosa.	20
		Estrategias para mejorar mi liderazgo	Mi yo fuerte, mi yo débil	Identificar habilidades y conocimientos que ya tenemos y otros que quisiéramos alcanzar para que nuestro liderazgo sea más fuerte. Establecer un pequeño plan de acción para lograr desarrollar las habilidades y conocimientos que deseamos.	30
Nuestros Aprendizajes	Reflexionar sobre como reaccionamos ante la existencia de múltiples liderazgos.	Liderazgos múltiples	A ciegas	Cuestionar la idea de que es más efectivo cuando en el grupo existe un solo líder. Reflexionar sobre cómo se dan las dinámicas de escucha entre las diferentes personas con liderazgo al interior del movimiento.	30
Mi/Nuestra agencia	Reflexionar sobre los liderazgos individuales en el grupo	Nuestros compromisos por una mejor organización/ Movimiento	El amuleto del liderazgo	Construir un objeto que represente para las personas que están en el taller aquellas habilidades/conocimientos que consideren necesarias para tener un liderazgo más fuerte, de manera que sirva como un recordatorio del compromiso que cada	20

				una tiene consigo misma y con el movimiento en la búsqueda de liderazgos más fuertes en las mujeres.	
Cierre	Identificar los principales aprendizajes tanto individuales como colectivos. Realizar una evaluación oral y escrita del taller	Evaluación	Evaluación escrita	Contar con un registro escrito de la evaluación que las mujeres realizan del taller (contenidos y metodología)	10

REFERENCIAS A OTRAS EXPERIENCIAS

- Escuela mujeres de Frente – Quito
 - Es una escuela de alfabetización y popular que surge en Quito en el 2011.
 - Facebook <https://www.facebook.com/escuelamujeresdefrentequito/?fref=ts>
 - Blog: <https://escuelamujeresdefrente.wordpress.com/about/>
- Asamblea de mujeres populares y diversas de Ecuador
 - Organización que articula diversas organizaciones de mujeres en el Ecuador
 - Blog <http://mujerespopularesydiversas.blogspot.com>
 - <http://mujerespopularesydiversas.jimdo.com>
- Pañuelos de Rebeldía - Argentina
 - Se definen a sí mismos como un equipo de educación popular, cuyo principal objetivo es aportar a la formación política de los movimientos sociales en América Latina. En su página web podrás encontrar diferentes materiales para abordar temas de género, formación de formadores entre otros.
 - Página web: <http://www.panuelosenrebeldia.com.ar/content/view/590/216/>
- Mujeres Creando - Bolivia
 - Es un colectivo feminista de Bolivia, quienes han elaborado el feminismo comunitario, el cuál definen como un instrumento político para destruir el patriarcado y construir el Vivir Bien para los pueblos de Bolivia.
 - Blog: <http://mujerescreandocomunidad.blogspot.com>
- Ruta Pacífica por la paz – Colombia
 - La Ruta Pacífica de las Mujeres es un movimiento feminista que trabaja por la tramitación negociada del conflicto armado en Colombia, por la visibilización de los efectos de la guerra en la vida de las mujeres y por la exigibilidad de los derechos a la Verdad, la Justicia, la Reparación y la reconstrucción de la memoria histórica individual y colectiva para la No Repetición⁸.
 - Página web: <http://www.rutapacifica.org.co>

⁸ <http://www.rutapacifica.org.co/ruta-pacifica>

MATERIALES DE REFERENCIA PARA AMPLIAR CONCEPTOS

Por qué Latinoamérica necesita más mujeres líderes⁹

En las últimas décadas, Latinoamérica y el mundo han visto un cambio significativo en la participación de las mujeres en la sociedad. Las niñas y las mujeres se están graduando de escuelas y universidades a niveles que superan a aquellos de los hombres. Las mujeres también están entrando en la fuerza laboral en mayor número que los hombres. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, en unas dos décadas las mujeres representarán el 50% de la fuerza laboral de la región.

Mientras este aumento de la participación ha contribuido sin duda al reciente crecimiento económico, el futuro económico y social de Latinoamérica depende de que las mujeres tomen puestos importantes de liderazgo en la sociedad. Ahí, desafortunadamente, el progreso es todavía lento.

Hay tres razones principales por las que las mujeres líderes son cruciales para la competitividad y el progreso social de Latinoamérica. Primero, en un momento en que el mayor reto para las empresas es atraer los mejores recursos humanos disponibles, las mujeres siguen siendo una fuente de talento infrautilizada e infravalorada.

Segundo, las mujeres hoy en día representan el mayor mercado de la historia de la humanidad. Controlan aproximadamente un 67% de todas las compras en Latinoamérica y un 80% en los EE.UU. El mercado global de las mujeres representará casi 30 billones de dólares antes del final de esta década. Para cualquiera que piense en las mujeres como “un segmento”, se equivoca; son verdaderamente el mercado. Pero hasta ahora los hombres siguen diseñando productos y campañas de marketing para mujeres. ¿No le gustaría que las decisiones fueran tomadas por alguien que entiende este mercado?

Tercero, las mujeres son la mayor fuente sin explotar de diversidad para equipos de liderazgo. Desde hace un par de décadas, la investigación de liderazgo ha identificado la diversidad entre los miembros de un equipo ejecutivo como un motor importante para la innovación, la creatividad y el rendimiento.

⁹ Fuente original: <https://www.weforum.org/es/agenda/2014/04/por-que-latinoamerica-necesita-mas-mujeres-lideres/>

Un estudio reciente de la lista de empresas Fortune 500 demuestra que los equipos de liderazgo que incluyen a mujeres tienen un mayor rendimiento significativo en términos financieros.

Para cambiar nuestra realidad actual, necesitamos tratar dos grandes retos. El primero consiste en el equilibrio entre trabajo y familia. En Latinoamérica, tal vez más que en otras regiones, las mujeres cargan con gran parte de las responsabilidades del hogar, incluyendo el cuidado de los hijos y padres ancianos, lo que impide que avancen hacia puestos de más responsabilidad. Además, el inicio de la maternidad puede muchas veces representar el fin de la carrera profesional de una mujer, ya que después de dejar de trabajar para cuidar de una familia es difícil reiniciar su carrera. Las soluciones para este problema requieren planes innovadores que incluyen horarios de trabajo flexibles, trabajo a distancia, “oficinas móviles” y carreras no convencionales.

El segundo reto es más difícil de tratar porque implica el tipo de discriminación laboral que parte de un prejuicio inconsciente. Está muy documentado hoy en día que las actitudes y el comportamiento asociado a los hombres en el poder se consideran negativas, e incluso como defectos del carácter, cuando se manifiestan en mujeres. La dificultad de tratar tales prejuicios comienza con la necesidad de concienciación, antes de poder solucionarlos a nivel organizativo.

El Centro de Liderazgo de la Mujer (CWL, por sus siglas en inglés) se puso en marcha en 2008 con la visión de aumentar de manera significativa el número de mujeres en puestos de liderazgo en Latinoamérica. El primer objetivo fue sensibilizar a los líderes empresariales de la región sobre la oportunidad. Como parte de su programa MBA, el CWL ofrece cursos sobre los obstáculos que se encuentran las mujeres para alcanzar puestos importantes de liderazgo en Latinoamérica. Otros programas ejecutivos apoyan a las mujeres de distintos niveles de dirección en su crecimiento y éxito. El CWL también pretende promover el cambio de una manera más amplia: estamos llevando a cabo una investigación sobre la participación de las mujeres en puestos de liderazgo dentro de la industria financiera en Latinoamérica, y nos encontramos en las etapas de planificación del informe que identificará los posibles puntos de acción a nivel nacional.

Es un hecho bien conocido que la creciente participación de las mujeres en la economía puede proporcionar un crecimiento más rápido. Lo que la investigación académica todavía no ha explorado es el papel de la participación de altos dirigentes en esa ecuación. Ya que las mujeres representan el mercado, y pueden ofrecer talento y diversidad, claramente existe una conexión fuerte que tiene que

ser resaltada y fortalecida. En Latinoamérica, el liderazgo cuestiona el género. Si superamos este reto, nuestra futura región será mejor y más brillante.

Autor: Arturo Condo, presidente de INCAE Escuela de negocios (YGL Clase 2008, Fundador Curador de [Global Shapers](#), central de San José)

Declaración conjunta: haciendo avanzar la participación política de las mujeres¹⁰

Nosotras, las abajo firmantes, jefas de Estado y de gobierno, ministras de asuntos exteriores, altas representantes y altas funcionarias de la onu, declaramos que la participación política de las mujeres es fundamental para la democracia y esencial para lograr el desarrollo y la paz sostenibles. Reiteramos el derecho humano de las mujeres de participar en los gobiernos de sus países, de manera directa o a través de representantes elegidas libremente, sobre una base equitativa con los hombres, y que todos los Estados deben tomar medidas afirmativas para respetar y promover el derecho equitativo de las mujeres de participar en todas las áreas y a todos los niveles de la vida política. Enfatizamos la importancia vital de la participación política de las mujeres en todos los contextos, incluyendo en tiempos de paz, de conflicto y en todas las etapas de la transición política. Reconocemos las contribuciones fundamentales que las mujeres de todo el mundo siguen haciendo para lograr y mantener la paz y la seguridad internacionales, alcanzar la realización plena de los derechos humanos, promover el desarrollo sostenible y erradicar la pobreza, el hambre y las enfermedades. Con todo, nos preocupa que las mujeres en todas las regiones del mundo sigan estando muy marginadas de la toma de decisiones, a menudo como consecuencia de leyes, prácticas y actitudes discriminatorias, y debido a la pobreza que las afecta de manera desproporcionada. Reiteramos nuestro compromiso con los derechos equitativos y la dignidad humana inherente a las mujeres, consagrados en la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales relevantes en materia de derechos humanos. Hacemos un llamamiento a todos los Estados para que ratifiquen y cumplan con sus obligaciones dentro del marco de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (cedaw), e implementen plenamente la resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad sobre las mujeres, la paz y la seguridad,

¹⁰ Tomado de: http://www.debatefeminista.pueg.unam.mx/wp-content/uploads/2016/03/articulos/046_21.pdf

así como otras resoluciones pertinentes de la onu. Hacemos un llamamiento a todos los Estados, incluso a los que están saliendo de un conflicto o están atravesando una transición política, a la eliminación de todas las barreras discriminatorias impuestas a las mujeres, especialmente a aquellas marginadas, e instamos a todos los Estados a tomar medidas proactivas para atender los factores que impiden a las mujeres participar en la política, como la violencia, la pobreza, la falta de acceso a una educación de calidad y a los servicios de salud, la doble carga del trabajo remunerado y sin remunerar, así como para promover de forma activa la participación política de las mujeres, incluyéndolas a través de medidas afirmativas, según corresponda. Reiteramos y expresamos nuestro pleno apoyo al importante rol del sistema de las Naciones Unidas para lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres, y, en este sentido, apreciamos la existencia de onu Mujeres y de su mandato.

Las signatarias de la declaración conjunta son (desde el 10 de octubre de 2011): Dilma Rousseff, presidenta de Brasil; Kamla Persad-Bissessar, primera ministra de la República de Trinidad y Tobago; Hillary Rodham Clinton, secretaria de Estado de los Estados Unidos de América; Baronesa Catherine Ashton, alta representante de la Unión Europea para asuntos exteriores y política de seguridad y vicepresidenta de la Comisión Europea; Roza Otunbayeva, presidenta de la República Kirguisa; Tarja Halonen, presidenta de la República de Finlandia; Trinidad Jiménez, ministra de Asuntos Exteriores de España; Rocío García Gaytán, ministra de asuntos de la mujer, México; Aurelia Frick, ministra de asuntos exteriores del Principado de Liechtenstein; Lilia Labidi, ministra de asuntos de la mujer, República de Túnez; Leire Pajín, ministra de salud, igualdad y política social de España; Theresa May, ministra para las mujeres y las igualdades, Reino Unido; Patricia Janet, baronesa Escocia de Asthal, Reino Unido; Asha-Rose Migiro, vicesecretaria general de la onu; Helen Clark, secretaria general adjunta y administradora, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; y Michelle Bachelet, secretaria general adjunta y directora ejecutiva, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres •

GLOSARIO

Disentir: De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua, Disentir es "No ajustarse al sentir o parecer de alguien". Para Marcela Lagarde en sus capacidades constructivas, el término disentir es igualmente un desacuerdo, pero que se fundamente, se explica y sobre todo, se expresa sin agresión a otros/as por pensar diferente. En este sentido, disentir hace parte de una participación democrática donde la diferencia no es anulada o violentada, sino escuchada y debatida.

Resistir: En el diccionario se encuentran diferentes definiciones, pero la que más se ajusta a la que se utiliza en la guía es "oponerse a la acción o violencia de otra", al igual que disentir, es no estar de acuerdo, es no oponerse. Pero a diferencia de Disentir, no hay cabida a diálogos ni negociaciones, es decir no y no aceptar la acción o violencia de otras personas sobre mis derechos como ser humano.

BIBLIOGRAFIA

Lagarde, Marcela. 2010. "Claves feministas para liderazgos entrañables" Mangua: Puntos de Encuentro.