

transformar las desigualdades de género



OXFAM

Guía práctica para lograr la transformación hacia la justicia de género en los programas de resiliencia



Zorica Skakun, Ines Smyth y Valerie Minne



1. Presentación y objetivo de esta guía	01
2. ¿qué quiere decir adoptar un enfoque feminista?	03
3. Transformación hacia la justicia de género en la creación de resiliencia	13
4. El marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres	16
5. Garantizar que el análisis del contexto es transformador hacia la justicia de género - realizar un análisis de poder de género	22
6. Garantizar que la teoría de cambio es transformadora de género – definir los resultados	31
7. Garantizar que la teoría de cambio es transformadora de género – trabajo colaborativo	39
8. Garantizar que la teoría de cambio es transformadora de género - aplicación de los procesos de cambio social	44
9. Garantizar un sistema de seguimiento, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas transformador hacia la justicia de género	52
Más recursos del centro de conocimiento sobre resiliencia	57
Bibliografía	58
Notas	60

presentación y objetivo de esta guía

Bienvenido/a a esta guía de Oxfam para lograr la transformación hacia la justicia de género¹ en los programas de resiliencia.

presentación

Oxfam afirma que el desarrollo resiliente solo es posible cuando se transforman las desigualdades de género y tanto mujeres, como hombres y personas no binarias pueden ejercer plenamente sus derechos. A pesar de esta premisa, nuestras evaluaciones han demostrado que los programas de resiliencia tienden a centrarse en el fortalecimiento de las capacidades de absorción y de adaptación, sin abordar adecuadamente las desigualdades estructurales más generales y los desequilibrios de poder. Esta guía está diseñada para aprovechar las iniciativas actuales para lograr una transformación hacia la justicia de género más sólida y duradera en los programas de resiliencia.

El objetivo es compartir aprendizajes² sobre cómo podemos desarrollar nuestras propias capacidades y las de las organizaciones socias para **lograr una transformación hacia la justicia de género, promover los derechos de las mujeres y abordar las desigualdades estructurales**, es decir, normas sociales, leyes, políticas y presupuestos discriminatorios, que nos impiden conseguir resultados transformadores hacia la justicia de género.

La guía comienza con una visión general sobre lo que significa adoptar un enfoque feminista y por qué es esencial para desarrollar resiliencia. A continuación, describe el marco de liderazgo transformador por los derechos de las mujeres (TLWR, por sus siglas en inglés). A esto le siguen las secciones sobre cómo se puede utilizar el liderazgo transformador por los derechos de las mujeres para: desarrollar un análisis de poder de género como parte del análisis del contexto y de la teoría de cambio; ampliar las alianzas estratégicas; utilizar los seis «procesos de cambio social» para alcanzar resultados en materia de transformación hacia la justicia de género; y asegurar que el proceso de monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas (MEAL) sea transformador hacia la justicia de género. Cada sección incluye sugerencias prácticas, ejemplos y recursos adicionales.

La guía aprovecha y debería utilizarse conjuntamente con otros recursos y marcos de Oxfam para el desarrollo de resiliencia y justicia de género, en particular el Marco de Oxfam para un Desarrollo Resiliente y el Marco del liderazgo Transformador por los Derechos de las Mujeres, a los cuales se hace referencia a lo largo de todo el documento.

¿qué quiere decir adoptar un enfoque feminista?

En Oxfam nos comprometemos a adoptar principios feministas que guíen nuestro trabajo, que nos ayuden a vivir según nuestros valores, y a crear una organización que rinde cuentas realmente.³

Incorporar el feminismo no siempre resulta fácil ni cómodo. Por su propia naturaleza, un enfoque feminista nos desafía a cuestionar nuestro propio poder, nuestros privilegios y la forma que tenemos de ver del mundo. Muchas, muchos y muchas de nosotres valoramos los grandes avances en justicia social que han sido posibles como resultado del movimiento feminista, pero no siempre abordamos el

feminismo como un abordaje de los derechos fundamentales. Sin embargo, el feminismo puede y debe fundamentar nuestra forma de trabajar por la justicia y los derechos de todas las personas, ya que un enfoque feminista interseccional nos adentra en aspectos sumamente personales y en las causas subyacentes de las desigualdades, la pobreza, la violencia y los conflictos. Si no entendemos cómo se originan, se agudizan o se viven estas lacras en el día a día, no podremos desarrollar soluciones y acciones efectivas ni viables. Un enfoque feminista no solo es crucial para las políticas de Oxfam, sino también para garantizar nuestra eficacia e impacto.

Adoptar un enfoque feminista en los programas de resiliencia requiere un cambio radical en las relaciones de poder por razón de género. Esto supone comprometerse con los principios feministas como:

RESULTADO

el progreso de los derechos de las mujeres y las niñas, y de la justicia de género.

PROCESO

integrado en nuestras formas de trabajar, en el diseño y la implementación de nuestros programas, nuestras políticas y campañas, presupuestos, planes de recursos humanos, y en los valores que sustentan nuestras decisiones como personal y equipo directivo que lidera este trabajo.

E
R
D
O
f
N
E

Al adoptar un enfoque feminista es fundamental centrarse en los derechos de las mujeres y las niñas (teniendo en cuenta la discriminación adicional por motivos de raza, etnia, clase social, casta, orientación sexual, etc.), y apoyar las organizaciones que trabajan en defensa de los derechos de las mujeres y los movimientos feministas. También es importante trabajar con un amplio abanico de organizaciones. Asimismo, sabemos que para cambiar las normas sociales que sustentan la discriminación por razones de género es fundamental trabajar con hombres y niños, con la comunidad LGBTQI+, con personas racializadas, jóvenes y ancianas, y **tener en cuenta el enfoque interseccional, es decir las dimensiones que se entrecruzan con el género y que definen identidades y poder.** El enfoque feminista contempla el género como un espectro, trascendiendo las categorías binarias de hombre y mujer.

Dentro de este enfoque, **las organizaciones feministas y de defensa de los derechos de las mujeres constituyen agentes clave para el cambio** y necesitan oportunidades y apoyo para aumentar sus capacidades. Estas organizaciones son las expertas en sus contextos y, por lo tanto, están mejor posicionadas para apoyar

programas y acciones de incidencia política que aborden las causas subyacentes de la desigualdad de género. Adoptar un enfoque feminista supone involucrar a estas organizaciones (y a otras partes interesadas) para que participen activamente en el diseño, la implementación y el análisis, en lugar de tratarlas como beneficiarias pasivas.

Un enfoque feminista también implica **trabajar para cambiar los sistemas y las estructuras que contribuyen a la discriminación y la opresión.** Por último, este enfoque afirma que para poner fin a la pobreza y que los colectivos más desfavorecidos dejen de serlo, debemos centrar nuestra atención en las mujeres, las niñas y las personas no binarias, y tener en cuenta el poder y la interseccionalidad en todo lo que hacemos.⁴

LECTURA ADICIONAL

[Feminist Principles: What they are and how they serve as a guidepost for our work](#): Oxfam Canada, 2018.

[A Feminist Approach to Localization](#). Oxfam Canada, 2018.

[Oxfam's Guide to Feminist Influencing](#). Oxfam, 2019.

pasar de programas con perspectiva de género a programas transformadores hacia la justicia de género

‘Los proyectos nunca son neutrales en cuanto a su diseño o impacto social, ya que reflejan, entre otros aspectos, los valores y las prioridades de la organización que los ejecuta. Por lo general, los proyectos que supuestamente siguen enfoques neutrales no abordan las necesidades específicas de los grupos según su género y las limitaciones a las que se enfrentan, lo que lleva a pasar por alto sus preocupaciones y a la posibilidad de aumentar las desigualdades existentes.’⁵

Al adoptar principios feministas, **Oxfam busca respaldar el cambio transformador⁶ para promover los derechos de las mujeres**, las niñas y las personas no binarias, mediante la subsanación de desequilibrios de poder históricos y de normas sociales discriminatorias, y poniendo en tela de juicio el patriarcado como sistema que mantiene esta división desigual de poder y privilegio.

Este tipo de cambio no se produce de un día para otro. El cambio transformador hacia la justicia de género no es un conjunto específico de actividades ejecutadas en un momento determinado, sino el resultado acumulativo de acciones y procesos. Estas acciones pueden ser actividades independientes en un determinado proyecto o estar integradas en la manera de ejecutar las actividades (principalmente actividades no relacionadas con el género). Por otra parte, este cambio exige enfoques a largo plazo y sostenibles, y a menudo requiere acciones colectivas encaminadas a introducir cambios a múltiples niveles: en las personas, en los hogares, en la sociedad y en las instituciones. Como tal, **la eliminación de las discriminaciones por razón del género es un proceso complejo, lento y repleto de matices** que puede despertar rechazo y resistencia al camino. Debe propiciarse cuidadosamente y con el tiempo.

No obstante, también sabemos que, con cuidado y atención, se pueden asentar relativamente rápido los cimientos y subir peldaños que conduzcan a cambios profundamente transformadores; que probar nuevos enfoques o nuevas formas de colaboración puede tener efectos dominó inmediatos y poderosos. Por ejemplo, el proyecto Raising Her Voice⁷, diseñado en Nepal en 2008, fue el primero en establecer alianzas con organizaciones

locales de derechos de las mujeres. Tan solo un año y medio después del inicio del proyecto, el 42 % de las 2 000 mujeres participantes se sentían capaces de influir en los consejos de desarrollo de sus aldeas y distritos para que asignaran más recursos financieros a la defensa de los intereses de las mujeres. En las aldeas no incluidas en el proyecto, solo el 2 % de las personas encuestadas opinaban lo mismo.

Si bien los programas y proyectos pueden utilizar toda una serie de herramientas diferentes para identificar y abordar las normas y desigualdades de género en su diseño, implementación y evaluación, adoptar un enfoque feminista y avanzar hacia programas transformadores hacia la justicia de género siempre implica:

Aspirar a desafiar y cambiar los roles, las normas y dinámicas de género discriminatorios y promover la justicia de género. La eliminación de las discriminaciones por razón de género requiere un cambio estratégico, coordinado e intencionado en los sistemas que generan riesgos, vulnerabilidad y desigualdad.

Asegurar que los programas no sean nunca perjudiciales. Es fundamental que los proyectos no causen daños y que su diseño, implementación y evaluación identifiquen y mitiguen cualquier posible consecuencia negativa no deseada de las actividades. Si bien algunas intervenciones pueden ser o contener elementos no sensibles al género (de forma intencionada o no), el objetivo siempre debe ser encaminarlas hacia enfoques transformadores hacia la justicia de género.

Todo programa orientado al fortalecimiento de la resiliencia debe investigar el posible rechazo y resistencia a la redistribución del poder, y formular propuestas para mitigar estas repercusiones. Un enfoque feminista debe garantizar, en la medida de lo posible, la seguridad de las mujeres activistas y lideresas a quienes acompañamos en diversas iniciativas. En un mundo en el que para muchas mujeres el mero hecho de entrar en la esfera pública es un acto de agitación, esto significa mostrar un apoyo explícito a la seguridad de las «agitadoras» con las que trabaja Oxfam.⁸

Algunos enfoques de género en los programas pueden ser perjudiciales, por ejemplo al exacerbar algunas vulnerabilidades y riesgos existentes, y añadir otros nuevos.⁹ Los programas que utilizan las cuotas de participación de las mujeres para medir su éxito (es decir, que aplican un enfoque instrumental) probablemente no plantean qué pueden hacer los programas para mejorar la situación de las mujeres y, por lo tanto, no tienen

como objetivo transformar las relaciones de género y las dinámicas de poder en pos de la justicia de género.

Además, esos programas pueden reforzar los roles de género asignados a las mujeres (por ejemplo, como madres o cuidadoras) para «mejorar» la eficacia de la respuesta humanitaria y de desarrollo. En lugar de perpetuar normas nocivas o adoptar un enfoque de recuento, las mujeres deben verse como aliadas estratégicas cuya participación activa facilita programas eficaces y eficientes.

La progresión de la integración de género (Imagen 1) describe hasta qué punto un proyecto o programa tiene en cuenta el género.

Imagen 1. Progresión de la integración de género: de la ausencia de perspectiva de género a la eliminación de las discriminaciones por razón de género



AUSENCIA DE PERSPECTIVA DE GÉNERO

Apenas se tiene en cuenta la posibilidad de que personas de diferentes géneros puedan tener diferentes roles, necesidades, vulnerabilidades o capacidades, y existe un escaso reconocimiento de los desequilibrios de poder entre géneros ya existentes. Estos programas o proyectos suelen estar enmarcados en suposiciones estereotipadas y cisnormativas,¹⁰ que pueden excluir o perjudicar a determinados grupos de género. También es probable que los enfoques sin perspectiva de género perpetúen y exacerbén las desigualdades de género.



CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Se reconoce que los diferentes géneros (incluidas las minorías de género) se ven afectados de manera diferente o pueden tener diferentes roles, necesidades, vulnerabilidades o capacidades. Existe un análisis y un diagnóstico de las vulnerabilidades, los riesgos y las capacidades diferenciales, y de la existencia de desequilibrios de poder relacionados con el género, pero sin una adaptación sistémica y proactiva para cambiar y mejorar.



SENSIBLES AL GÉNERO

Los programas o proyectos reflejan una conciencia de los efectos y de las vulnerabilidades diferenciales de los distintos géneros (incluidas las minorías de género), y la existencia de desequilibrios de poder relacionados con el género. Las estrategias, prioridades y actividades se adaptan mejor a las necesidades de los grupos de género discriminados.



TRANSFORMADORES HACIA LA JUSTICIA DE GÉNERO

Los programas o proyectos reflejan una conciencia de los efectos y de las vulnerabilidades diferenciales de los distintos géneros (incluidas las minorías de género), y la existencia de desequilibrios de poder relacionados con el género. Los objetivos, las estrategias, prioridades y enfoques están (re)diseñados para satisfacer las necesidades de todas las personas. Se tienen en cuenta los roles, las normas y las relaciones de género perjudiciales, se reconoce cómo las asunciones sobre género marginan a los diferentes géneros, y se hace un esfuerzo proactivo para reducir las desigualdades basadas en el género.

re
e
n
e
a

Cambiar el énfasis en «acciones/productos» a «objetivos/resultados»

El cambio de un enfoque con perspectiva de género o sensible al género a un enfoque transformador hacia la justicia de género debe equivaler a un cambio de énfasis en acciones/productos a un enfoque centrado en objetivos/resultados.¹¹ Por ejemplo, si a las mujeres les cuesta vender su producción, un enfoque sensible al género podría centrarse en la forma en la que se desarrollan las acciones (los productos). Podría tratar, por ejemplo, de aumentar el número de mujeres que asisten a cursos de capacitación técnica, tal vez mediante un sistema de cupos o incentivos. Esto podría incrementar el número de mujeres capacitadas y, por tanto, comenzar a lograr un mayor acceso de las mujeres a las oportunidades de formación y posiblemente mejorar su nivel de capacitación. Sin embargo, este planteamiento ignora el contexto más amplio y, por tanto, podría no abordar los obstáculos de género subyacentes que impiden a las mujeres acceder al mercado. También podría tener consecuencias no deseadas; por ejemplo, la participación de las mujeres en las sesiones de capacitación podría traspasar las responsabilidades de cuidado a la generación más joven (o mayor). El fallo de esta propuesta de intervención es que no aspira a

generar cambios en el poder de toma de decisiones de las mujeres o a modificar las normas que les impiden acceder a estas oportunidades de capacitación o a los mercados para sus productos, ni a transformar las políticas y las leyes que frenan el avance de las mujeres y las niñas.

A la hora de abordar el mismo desafío, un **enfoque transformador hacia la justicia de género** podría preguntar: «¿Cómo puede el fortalecimiento de capacidades permitir a las mujeres, a las personas no binarias y a los grupos discriminados conseguir un mayor poder, acceso y control sobre los recursos, las oportunidades y los espacios de toma de decisiones?» o «¿cómo pueden organizarse las mujeres colectivamente para impulsar cambios a diferentes niveles?». También podría preguntar: «¿Cómo podemos abordar el desarrollo de capacidades si se ha diseñado teniendo en cuenta a los grupos de género discriminados y conjuntamente con ellos?». Si los grupos discriminados participan en el diseño de la intervención, podrían plantear su preferencia por otras formas de fortalecimiento de capacidades, como sesiones de capacitación adaptadas a las familias o en los domicilios.

Un enfoque transformador hacia la justicia de género se centra en los resultados en lugar de en los productos, enfatiza la eficacia del programa para los grupos discriminados y mejora la justicia de género dentro y entre las áreas del programa. Esto a menudo requiere una mayor comprensión (y reconocimiento) de las normas de género y de las estructuras de poder, y una voluntad de explorar formas alternativas de alcanzar los resultados deseados.¹²

Las estrategias con «perspectiva de género» y «sensibles al género» están muy lejos de lograr los objetivos de la visión feminista en la que se sustentaron y tienden a reafirmar las desigualdades y las normas de género existentes. Para generar resiliencia aplicando principios feministas, debemos ver el panorama completo de las dinámicas de género y actuar con un afán de eliminación de las discriminaciones por razón de género.

LECTURA ADICIONAL

Recursos del Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Género (IGWC) relativos al progreso de la integración de género (en inglés): lista de comprobación para [entender y aplicar la progresión de la justicia de género](#), [guía de facilitación](#), [repositorio de escenarios sobre la progresión de la integración de género](#), [diapositivas PPT de la progresión de la integración](#).

[Gender Mainstreaming for Transformative Programmes](#). Oxfam, 2017.

transformación hacia la justicia de género en la creación de resiliencia

'«En el centro del enfoque de Oxfam para el desarrollo de resiliencia se sitúa la premisa según la cual reducir la vulnerabilidad requiere algo más que soluciones técnicas; exige una redistribución del poder y un compromiso para abordar las múltiples formas de desigualdad que van en aumento».¹³

Oxfam define resiliencia como «la capacidad de mujeres y hombres para hacer valer sus derechos y mejorar su bienestar a pesar de las crisis, las tensiones y la incertidumbre». El Marco de Oxfam para un Desarrollo Resiliente¹⁴ reconoce que los contextos donde trabajamos se caracterizan cada vez más por la incidencia de riesgos, tanto naturales como provocados por el ser humano, crecientes desigualdades, cambios demográficos rápidos, así como crisis y tensiones medioambientales y meteorológicas más frecuentes, provocadas por el cambio climático. Oxfam busca fortalecer las capacidades de las comunidades para gestionar estos cambios de manera proactiva y positiva, contribuyendo a crear un mundo justo y sin pobreza.

Oxfam cree que el desarrollo resiliente solo es posible cuando las desigualdades de género se transforman y las mujeres, los hombres y las personas no binarias pueden ejercer plenamente sus derechos. A pesar de esta premisa, nuestras evaluaciones han demostrado que los programas de resiliencia

tienden a centrarse en el fortalecimiento de las capacidades de absorción y adaptación, sin abordar adecuadamente las desigualdades estructurales más generales y los desequilibrios de poder.¹⁵

Por lo tanto, el fortalecimiento de habilidades y capacidades debe ir de la mano con remediar el sistema de desigualdad e injusticia que hace que las personas en situación de pobreza sean más vulnerables. Esto significa «desafiar a las instituciones sociales, económicas y políticas que protegen la seguridad de algunas personas, mientras muchas otras se enfrentan a situaciones de vulnerabilidad, mediante la redistribución del poder y de la riqueza (y por consiguiente, del riesgo) para construir modelos de riesgo social compartido».¹⁶



Las lideresas de las organizaciones de mujeres han manifestado a Oxfam que «invertir en el empoderamiento económico de las mujeres no las hace más resilientes si no se abordan otros obstáculos provocados por la desigualdad de género (como la escasez de tiempo, los estereotipos sexistas sobre el trabajo de las mujeres, la discriminación en materia de herencia y de derechos de propiedad, la división del trabajo por género y la distribución desigual de las responsabilidades de cuidado). Estos elementos no son meros factores externos, pues niegan de forma significativa los efectos potenciales de las iniciativas de desarrollo comunitario sobre el fortalecimiento de la resiliencia y pueden hacer que las mujeres se queden atrás». ¹⁷ De hecho, ignorar las causas subyacentes de la desigualdad de género y centrarse solo en los síntomas puede ser peligroso, ya que conduce a estrategias inadaptadas (por ejemplo, mujeres obligadas a asistir a reuniones simplemente para que las instituciones puedan cumplir con una cuota de género, en lugar de que sean las propias mujeres quienes decidan dónde y cómo quieren participar).

Por lo tanto, las actividades que permiten a las comunidades amortiguar y

adaptarse a las crisis deben ir acompañadas de iniciativas para cambiar actitudes y creencias en materia de género, para desafiar los estereotipos dañinos que refuerzan la condición social inferior de las mujeres y de las personas no binarias, y aumentan su vulnerabilidad frente a crisis y tensiones. Asimismo, deben integrar a las mujeres y a los grupos discriminados como actores clave en el diseño y la implementación de las soluciones.

Debemos ver la desigualdad de género como una barrera estructural para la resiliencia y abordar las desigualdades de género que exacerbaban la vulnerabilidad de todas las personas.

LECTURA ADICIONAL

[Resiliencia y seguridad alimentaria: aprendizajes de las experiencias de las organizaciones de mujeres.](#)

Oxfam Canada, 2014.

[Gender Equality and Resilient Development: Evidence from Oxfam's resilient development portfolio.](#)

Oxfam, 2019.

[Justicia de Género en Resiliencia: permitiendo el pleno rendimiento del sistema.](#)

Oxfam, 2017.

el marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres

«Las complejas amenazas a los derechos de las mujeres en la actualidad, especialmente en las sociedades que se enfrentan a conflictos, pobreza y desigualdad, exigen que el liderazgo (que no solo posiciona a personas individuales, sino más bien a una masa crítica de personas) tome la iniciativa a la hora de cambiar las dinámicas opresivas del poder que perpetúan estos sistemas tan dañinos».¹⁸

El marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres de Oxfam

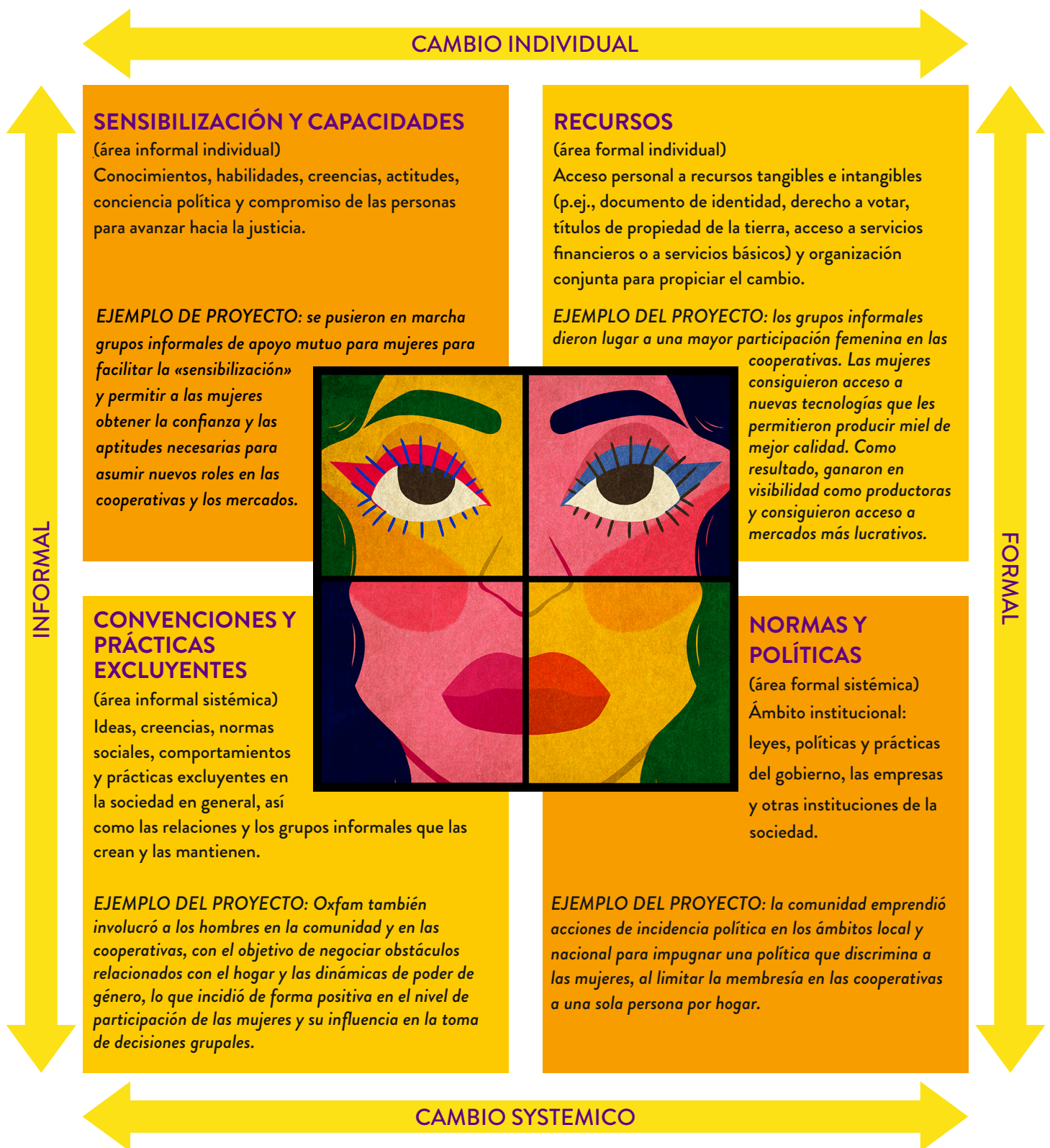
El objetivo del marco global del programa sobre liderazgo transformador por los derechos de las mujeres de Oxfam¹⁹ consiste en asegurar que más mujeres obtengan y ejerzan sus derechos políticos, económicos y sociales a través de una mayor participación de las personas, la sociedad civil, las organizaciones del sector privado y los gobiernos. Su objetivo es guiar al personal experto en el diseño, la revisión y evaluación de programas, campañas y respuestas humanitarias, y fortalecer la propia práctica organizativa y de liderazgo de Oxfam. El marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres se puede usar para elaborar **un análisis de poder de género en el contexto donde se está desarrollando un programa o proyecto de resiliencia, así como para desarrollar la teoría de cambio** (tal y como se describe en los siguientes capítulos). En esta sección se ofrece una visión general del

marco de trabajo del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres y sus conceptos principales.

Tal como se muestra en la imagen 2, **el marco identifica cuatro cuadrantes o áreas de cambio²⁰** relacionados con el poder y la justicia de género: formal e informal, individual y sistémico. Este enfoque complejo y a escala de todo el sistema adopta una visión holística y muestra cómo todas las áreas de cambio están conectadas y se refuerzan mutuamente. La tabla utiliza ejemplos de un proyecto de Oxfam en Etiopía²¹ para mostrar cómo se produce el cambio de forma simultánea en los cuatro cuadrantes. El proyecto tenía como objetivo fortalecer la participación y el liderazgo de las mujeres en cooperativas formales de productoras de miel con el fin de promover su participación en los mercados.

Imagen 2.

Marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres de Oxfam, con ejemplos de un proyecto de Oxfam en Etiopía²²



Fuente: Oxfam. (2014). Transformative Leadership for Women's Rights: An Oxfam guide.

Si se adoptan medidas dentro de varias áreas de cambio al mismo tiempo, la eliminación de las discriminaciones por razón de género se producirá más rápidamente y será más duradera. La transformación en el área informal individual (por ejemplo, con respecto a la autoestima y la sensibilización, las creencias y actitudes, el comportamiento en las relaciones íntimas y el control sobre nuestros cuerpos) está estrechamente relacionada con las normas, los valores y las prácticas colectivas (área formal individual) y, por lo tanto, cualquier cambio en la primera solo será sostenible si también se produce un cambio en la segunda. De manera similar, las normas culturales en el área informal sistémica son los principales factores que impiden la plena aplicación de las leyes transformadoras de género en el ámbito formal sistémico.

El marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres destaca la

interrelación entre la justicia de género, el cambio organizativo y las instituciones o «reglas del juego» que se mantienen en vigor por las dinámicas de poder dentro de las comunidades. También nos proporciona un marco útil para analizar la interconexión del sexo y el género con otras formas de exclusión, violencia y opresión interrelacionadas, como la etnia, la edad, la religión, la sexualidad, la geografía, la discapacidad o el origen tribal, de acuerdo con las realidades de los contextos locales. **El marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres identifica cinco niveles de cambio (desde el individual al global) que también deben trabajarse simultáneamente para lograr un cambio transformador hacia la justicia de género** (p. ej., Oxfam presupone que el cambio individual es inviable sin un cambio positivo en las organizaciones comunitarias o nacionales y en las políticas gubernamentales del país).

Nivel individual.

Se refiere a las habilidades, capacidades y autoestima personales (p.ej., apoyo familiar, temor o riesgo de violencia, libertad para viajar, responsabilidades de cuidado) y a aspectos tangibles como bienes e ingresos, acceso a documentos de identidad, nacionalidad, etc.

Nivel doméstico.

Aquí se es donde las opiniones arraigadas sobre los roles de género definen los roles y responsabilidades de las mujeres y los hombres, así como los procesos de toma de decisiones en el hogar, y donde algunas mujeres no se sienten seguras debido a la violencia doméstica.

Nivel comunitario.

Las estructuras, los sistemas, las instituciones y las normas sociales que dan forma a nuestras comunidades pueden ser opresivas para las mujeres, pero también es donde se definen identidades y normas, se establecen medidas de seguridad y se crean y maduran las iniciativas de mujeres de base comunitaria. También es aquí donde se aplican leyes consuetudinarias que influyen en el impacto de otros cambios (y pueden limitarlo).

Nivel nacional.

Las leyes, políticas y presupuestos nacionales pueden tanto restringir como propiciar los derechos de las mujeres y pueden afectar de diferentes maneras a diversos grupos de mujeres (p. ej., mujeres indígenas, viudas o mujeres que trabajan en la economía informal). Los movimientos de mujeres pueden desempeñar un papel fundamental en este nivel de cambio, por ejemplo, generando informes sobre el estado de aplicación (o no) de las políticas nacionales.

Nivel global.

Este es el escenario de las acciones de incidencia política a favor de los derechos de las mujeres a través de organismos internacionales como la ONU, así como el ámbito donde se negocian fondos para la justicia de género y se desarrollan leyes y políticas para abordar la desigualdad de género. Actualmente, el 99 % de la ayuda internacional vinculada al género no llega directamente a las organizaciones feministas y de derechos de las mujeres.²³

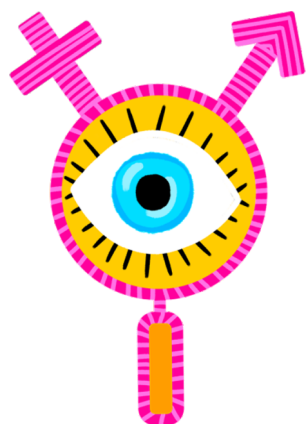
La utilización de un enfoque holístico que trabaja para lograr el cambio en todas estas áreas y niveles de cambio añade valor a los procesos de planificación de los programas de desarrollo resiliente. La aplicación de este marco en el análisis de poder de género, la teoría de cambio y la estrategia de monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas (MEAL) garantizarán que los programas sean más coherentes, equilibrados y secuenciados a través de varias vías de resiliencia y procesos de cambio social. Al hacerlo, es fundamental mantener una mentalidad abierta y ser

flexibles y adaptables para poder reflexionar sobre las formas sumamente complejas y específicas del contexto en las que la justicia de género interactúa (formal e informalmente) con los procesos de desarrollo resilientes.

Los siguientes apartados proporcionan directrices y buenas prácticas para garantizar la eliminación de la discriminación por razón de género en proyectos y programas de desarrollo resiliente, utilizando el marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres de Oxfam.

Imagen 3.

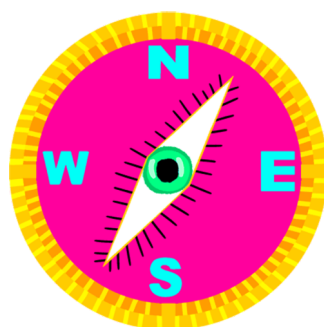
Pasos para lograr la eliminación de las discriminaciones por razón de género en proyectos de desarrollo resiliente



Entender el contexto mediante un **análisis de poder de género**.
Ver capítulo 5.

a. Utilizar los cuadrantes o áreas de cambio del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres como «lentes de género» para el análisis.

b. Identificar las partes interesadas y a los y las agentes.

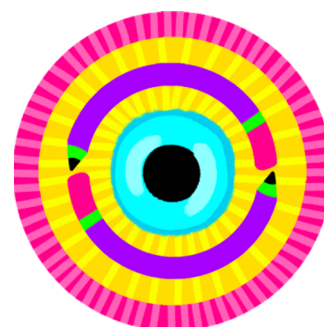


Desarrollar una «brújula» para la estrategia del programa y **una teoría de cambio**:

a. Identificar los cambios o **resultados** que se quieren alcanzar (utilizando las tres capacidades de resiliencia y los cuatro cuadrantes o áreas de cambio del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres).
Ver capítulo 6.

b. Identificar **con quién se va a trabajar**.
Ver capítulo 7.

c. Identificar los **procesos de cambio social** que impulsarán el cambio (utilizando los seis procesos de cambio social).
Ver capítulo 8.



Revisar, adaptar y aprender. Desarrollar un **marco MEAL que sea transformador** hacia la justicia de género.
Ver capítulo 9.

LECTURA ADICIONAL

[Transformative Leadership for Women's Rights. Global Programme Framework.](#) Oxfam, 2017.

Liderazgo Transformador para la promoción de los derechos de las mujeres. Guía de Oxfam.

<https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/317242/ml-transformative-leadership-womens-rights-220514-es.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

[Transformative Leadership for Women's Rights: Lessons and Recommendations from Oxfam's Experiences.](#) Oxfam, 2015.

[Gender at Work Framework.](#) Gender at Work.

garantizar que el análisis del contexto es transformador hacia la justicia de género - realizar un análisis de poder de género

«Debemos reconocer la desigualdad de género como una barrera estructural para la resiliencia y como un factor que provoca vulnerabilidad, no solo como un elemento agravante, y abordarla como tal».²⁴

Cuando formulamos una propuesta de programa o redactamos una política debemos asegurarnos de que las estrategias contribuyan a la justicia de género. El primer paso es analizar las dinámicas de género y de poder que conforman el acceso y control de los recursos y a los espacios de toma de decisiones por parte de mujeres, niñas, personas no binarias y personas marginadas. **Este ejercicio sería un análisis de poder de género.** La información que se recopile del análisis de poder de género contribuirá al desarrollo de la teoría de cambio para el programa de resiliencia (como se describe en los siguientes capítulos).

Los diferentes ejes de identidad (como género, orientación sexual, clase, casta, raza, edad, educación, derechos de acceso, etc.) se entrecruzan y producen diferentes experiencias ante los riesgos y sus efectos. Un análisis de poder de género ayudará a identificar por qué y cómo sucede esto. Sin embargo, el aspecto más importante del análisis de poder de género no consiste en definir las diferentes vulnerabilidades de las mujeres, los hombres y las personas no binarias, sino comprender las **causas de las desigualdades y de la discriminación sistémica subyacentes a estas diferencias.** Una mala comprensión de las causas profundas de la desigualdad de género, la pobreza y la injusticia pueden conducir a estrategias que no conlleven cambios duraderos o que **incluso consoliden la discriminación y el orden establecido.**

Cinco reglas de oro para planificar y elaborar un análisis de poder de género

1. **Cuestionar el orden establecido.** El propio proceso de análisis representaría un primer paso hacia el cambio de las relaciones de género y de poder, brindando a todas las partes interesadas la oportunidad de contribuir, reflexionar, aprender y permitir que las personas discriminadas, vulnerables y desfavorecidas alcen la voz y sean escuchadas. Es fundamental involucrar tanto a las mujeres y a las personas no binarias como a los hombres, e incluir a organizaciones de mujeres, agrupaciones de mujeres o a lideresas de organizaciones mixtas. El proceso puede fortalecer las capacidades de las mujeres, asignándoles funciones y responsabilidades específicas y haciendo posible que lideren, influyan y participen en la toma de decisiones. En última instancia, esto fortalecerá la capacidad de resiliencia de las mujeres (tanto individual como colectivamente) y, a su vez, la resiliencia de los hogares y las comunidades.

2. **Adoptar un enfoque participativo y diseñar el proyecto conjuntamente** con las organizaciones socias y con las personas participantes que lo implementarán. Contar con un proceso participativo mejorará la comprensión de las cuestiones de poder subyacentes en juego y de los problemas específicos a los que se enfrentan las mujeres y las personas no binarias en el ámbito doméstico y comunitario.

3. Lo más importante es que **«reconozcamos a las organizaciones de mujeres como interlocutoras legítimas en el ámbito de la resiliencia** por su capacidad para diseñar soluciones y no simplemente como un colectivo vulnerable al que debemos consultar».²⁵ Por ejemplo, el programa conjunto entre FEMNET y Oxfam para fortalecer el movimiento por los derechos de las mujeres en África inició de forma intencionada los diagnósticos de colaboración organizando una jornada de reflexión y aprendizaje con miembros de movimientos feministas locales en siete países. Esto contribuyó a enriquecer el análisis de los retos y las prioridades en los que luego se focalizaría o hacia donde se adaptaría el proyecto.

4. Aplicar **una óptica interseccional**. La desigualdad surge de la intersección de diferentes identidades sociales (género, estatus, etnia, clase, edad, etc.), por lo que es fundamental investigar cómo interactúan entre sí. Es necesario trabajar con organizaciones socias locales para acordar en qué ámbitos tenemos experiencia y legitimidad para trabajar junto con los colectivos y las comunidades afectadas por las diferentes formas de discriminación y exclusión, y en qué ámbitos tendremos que incorporar nuevo personal o trabajar mejor con otras organizaciones o personas.

5. **Seguir las normas de investigación ética de Oxfam.**²⁶ Es fundamental respetar la confidencialidad y la seguridad de las personas participantes y asegurarse de no causar daños, garantizando que las partes interesadas no sufren consecuencias adversas debido a nuestra participación. Crearemos un entorno seguro donde las mujeres y las personas no binarias puedan expresar sus opiniones libremente. El propio metaanálisis de Oxfam de los programas de empoderamiento de las mujeres identificó un pequeño incremento de los riesgos a los que se enfrentan las mujeres que se desmarcan de los roles familiares, comunitarios y públicos «aceptables».²⁷ Al trabajar en la eliminación de las discriminaciones por razón de género, Oxfam reconoce que debe ser más explícita sobre cómo planificar y minimizar los riesgos siempre que sea posible.²⁸

6. Reconocer que **los análisis de género y contexto son políticos, no neutrales**. Priorizar las perspectivas de las mujeres y de los colectivos más vulnerables o indefensos en el contexto.

¿Qué riesgos debe tener en cuenta un análisis de poder transformador hacia la justicia de género?

En ocasiones, en los programas climáticos y de resiliencia se ignoran los riesgos que tienen su origen en la discriminación por motivos de género y en la falta de poder de decisión de las mujeres, incluidas las crisis y tensiones que se originan en el hogar y que ponen en riesgo a las mujeres y las niñas. Los estudios de Oxfam sobre la participación de las organizaciones de mujeres en la identificación de riesgos para la seguridad alimentaria y los medios de vida mostraron una tendencia a priorizar riesgos que no suelen estar incluidos en la documentación y los marcos de resiliencia tradicionales.²⁹ Por ejemplo, la violencia contra las mujeres, el acceso desigual de las mujeres a la tierra y la distribución dispar de las tareas de cuidado no remuneradas deben reconocerse como cuestiones básicas de resiliencia.³⁰ Otras dinámicas domésticas perjudiciales que se deben tener en cuenta incluyen la falta de acceso a los anticonceptivos y las implicaciones de la poligamia. Un análisis sin perspectiva de género implica que estas cuestiones no forman parte de los proyectos de fortalecimiento de la resiliencia, lo que limita su eficacia desde el principio y es probable que perpetúen y exacerbén las discriminaciones de género.³¹

Ejemplo

En Cuba, algunas agrupaciones de mujeres pidieron a Oxfam que su programa de reconstrucción tras el paso de un huracán ampliara su definición del término «seguridad», yendo más allá de las infraestructuras para incorporar también los riesgos sociales y de protección, incluida la violencia doméstica. Como resultado de ello, el proyecto pasó de un objetivo limitado de proporcionar viviendas más seguras a un objetivo mucho más amplio de crear una «comunidad segura». Esto se convirtió en el punto de partida hacia un trabajo continuo de las mujeres, junto a sus compañeros varones, para desmantelar las discriminaciones de género.³²

Metodologías para elaborar un análisis de poder de género

Las metodologías expuestas a continuación pueden utilizarse para llevar a cabo un análisis de poder de género:

1. **Consultar los documentos estratégicos existentes sobre el país y el programa**, como la estrategia de país de Oxfam y los documentos anteriores sobre el programa y el proyecto.

2. **Revisar los documentos publicados y literatura gris para identificar los datos existentes**. Buscar informes y estadísticas nacionales que puedan responder a cualquiera de las preguntas descritas anteriormente. Identificar normas y prácticas, leyes y estructuras formales e informales, así como su implementación, etc. Trabajar en estrecha colaboración con organizaciones sociales locales y asesoras técnicas feministas para identificar agrupaciones de derechos de las mujeres, instituciones de mujeres y otros grupos que puedan apoyar en la implementación del análisis de poder de género y del programa.

3. **Recopilar datos primarios cualitativos** en el país. Prestar especial atención a quiénes están ausentes en los debates, qué voces no se están escuchando o qué perspectivas no se están compartiendo. Esto se puede hacer hablando con mujeres, hombres y con personas no binarias de las comunidades con las que se espera trabajar, así como con grupos feministas y organizaciones locales. Estos datos se pueden recopilar mediante:

- **Debates en grupos focales** de mujeres, niñas, hombres y niños (ver ejemplo en el cuadro a continuación).
- **Entrevistas a informantes clave** (líderes, lideresas y miembros de organizaciones de derechos de las mujeres).
- **Recopilación de testimonios** de personas directamente afectadas.

Garantizar siempre que se respetan las normas éticas y de seguridad al recopilar estos datos.³³

4. **Determinar las causas de las desigualdades o disparidades** que se han identificado. Identificar los elementos que entorpecen o contribuyen a la transformación de los desequilibrios de poder.³⁴ Utilizar el marco de trabajo del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres expuesto en la Imagen 2 para analizar de qué forma el liderazgo y el uso del poder, las normas y los principios desempeñan un papel en cada cuadrante o área de cambio.

5. **Organizar un taller de validación y planificación para presentar los resultados del análisis de poder de género** a las organizaciones sociales, las organizaciones de derechos de las mujeres y a otras partes interesadas. Realizar una reflexión conjunta sobre:

- ¿CUÁLES son las dimensiones de género y el impacto de las relaciones de poder?
- ¿QUIÉN ostenta el poder? ¿Cómo lo refuerza su género? ¿Con qué mujeres que desean convertirse en lideresas podríamos implicarnos para conseguir un cambio transformador?
- ¿DÓNDE se toman las decisiones? ¿Estos espacios excluyen a las mujeres y a las personas no binarias?
- ¿CÓMO podemos hacer frente a los obstáculos al cambio (normas sociales, actitudes y creencias, legislación discriminatorias)? ¿Qué estrategias utilizaremos para transformar el poder?

El taller de validación y acción puede ratificar los hallazgos, pero también puede servir para debatir y definir conjuntamente las estrategias que sustentarán la teoría de cambio (ver los capítulos siguientes).

¿Qué preguntas debemos hacer?

La Imagen 4 a continuación muestra ejemplos de las preguntas que pueden orientar el análisis de poder de género en el proceso de diseño de los programas de resiliencia.³⁵ Las preguntas están relacionadas con las cuatro áreas de cambio del enfoque del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres de Oxfam (ver Imagen 2 más arriba) e incluyen una quinta área con preguntas específicamente relacionadas con las crisis y la vulnerabilidad. Los equipos en los países podrán adaptarlas en función del contexto y de las esferas de intervención generales ya identificadas.

Figure 4: Questions for gender power context analysis



1. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACIDADES

(área informal individual)

¿Cuál es la división de roles y responsabilidades entre mujeres y hombres en la comunidad o comunidades donde se implementará el programa o donde buscamos tener impacto a través de políticas? ¿Cuáles son las principales creencias y actitudes que determinan la confianza y las capacidades de las mujeres, los hombres y las personas no binarias (de diferentes grupos sociales, de edad, étnicos, religiosos y de otro tipo) para participar activamente y liderar las decisiones y acciones que servirán para mitigar y adaptarse al impacto de las crisis, y generarán cambios sistémicos (transformación) para su supervivencia, bienestar y seguridad?

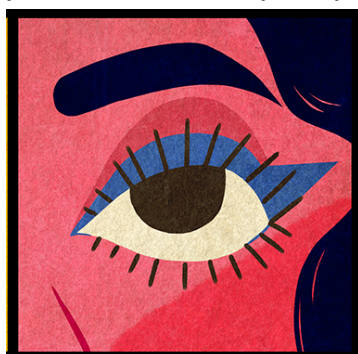
EJEMPLOS DE HALLAZGOS: las normas de género desiguales han mermado la confianza de las mujeres y les han impedido adquirir diferentes formas de conocimientos y competencias en entornos formales.

2. RECURSOS

(área formal individual)

¿Tienen las mujeres, los hombres y las personas no binarias (de diferentes grupos sociales, de edad, étnicos, religiosos y de otro tipo) el mismo nivel de acceso y control sobre recursos como tierra, agua, alimentos, bienes, educación, información, servicios sanitarios, mercados o dinero? ¿Cuáles son las diferencias? ¿Cuáles son los obstáculos que deben superar a la hora de acceder y controlar los recursos esenciales para poder amortiguar y adaptarse al impacto de las crisis y las tensiones, y para generar cambios sistémicos (transformación) para su supervivencia, bienestar y seguridad?

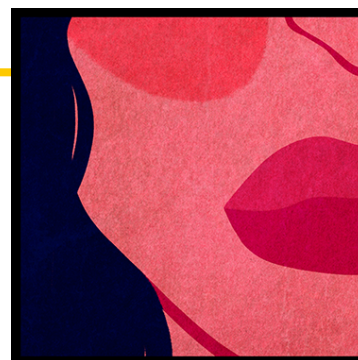
EJEMPLOS DE HALLAZGOS: las mujeres no tienen acceso a conocimientos de carácter formal. Es necesario que se produzcan cambios en la división de los roles tradicionales para que las mujeres adquieran una mayor visibilidad y participen en otros mercados.



3. CONVENCIONES Y PRÁCTICAS EXCLUYENTES

(área informal sistémica)

¿Cuáles son las normas sociales dominantes y las estructuras de poder que determinan las vulnerabilidades y capacidades de las mujeres, los hombres y las personas no binarias (de diferentes grupos sociales, de edad, étnicos, religiosos y de otro tipo, etc.) para absorber y adaptarse a las crisis? ¿y para lograr cambios sistémicos (transformación) para su supervivencia, bienestar y seguridad?

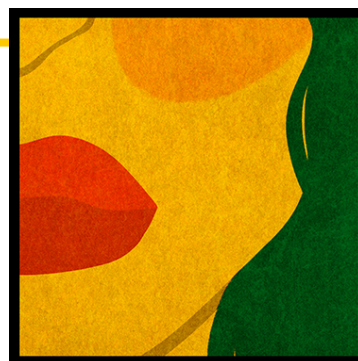


EJEMPLOS DE HALLAZGOS: la existencia de normas y valores discriminatorios en el ámbito doméstico implica que pocas mujeres participen en cooperativas o en la toma de decisiones colectivas.

4. NORMAS Y POLÍTICAS

(área formal sistémica)

¿Cuáles son los contenidos de género y las consecuencias de las políticas y las leyes que afectan la capacidad de las personas para amortiguar y adaptarse al impacto de las crisis y las tensiones, y para producir cambios sistémicos (transformación) para su supervivencia, bienestar, protección y seguridad?



EJEMPLOS DE HALLAZGOS: las políticas y las leyes perpetúan la división del trabajo por género, dificultando por ejemplo el acceso de las mujeres a la propiedad de la tierra o su afiliación a cooperativas.

CRISIS, VULNERABILIDADES Y CAPACIDADES

¿Cuáles son las diferencias en la naturaleza de los riesgos, las crisis, las vulnerabilidades y las incertidumbres a las que se enfrentan las mujeres, los hombres y las personas no binarias (de diferentes grupos sociales, de edad, étnicos, religiosos y de otro tipo)? ¿Qué percepción tienen sobre los riesgos, las vulnerabilidades y las capacidades que tienen ellas mismas, su hogar o su comunidad? ¿Cuáles son sus capacidades actuales? ¿Cuáles son los principales factores de vulnerabilidad globales y locales?

EJEMPLOS DE HALLAZGOS: las mujeres sufren en mayor medida dinámicas intrafamiliares abusivas, incluida la violencia contra las mujeres, el abuso físico o mental, la explotación sexual, una mayor carga de trabajo doméstico (recoger agua, leña, etc.), y existe una mayor presión sobre las niñas para someterlas a matrimonios precoces o forzosos. Las mujeres desempeñan un papel importante en la consolidación de la paz, la reducción del riesgo de desastres y el fortalecimiento de la resiliencia.

Fuente: Adaptado de Oxfam. (2017). *Transformative Leadership for Women's Rights. Global Programme Framework.*

Ejemplo

El siguiente cuestionario se utilizó en los debates de los grupos focales con líderes y lideresas de organizaciones que trabajan en el ámbito de la acción climática en zonas costeras de Bangladesh. (Para obtener más información sobre los resultados de este estudio, consulte el informe de la investigación ³⁶)

1. ¿Cuáles son los diferentes efectos del cambio climático sobre las mujeres y los hombres de su comunidad? ¿Hay grupos específicos de género y edad que sean más vulnerables?
2. ¿Cómo mitigan y se adaptan las mujeres y los hombres al impacto del cambio climático de manera diferente en su comunidad?
3. ¿Ha observado prácticas o comportamientos específicos en las mujeres y los hombres que permitan mejorar o promover cambios en relación con las capacidades de las mujeres? Si la respuesta es sí, ¿puede dar un ejemplo?
4. ¿Cuál es el arquetipo de líder/esa o liderazgo de lucha contra el cambio climático? Díganos tres características que describen a un líder o una lideresa.
5. ¿Cómo definiría usted el liderazgo por los derechos de las mujeres en el contexto del cambio climático?
6. ¿Se considera usted líder o lideresa? ¿Por qué?
7. Cuéntenos algo que hace para cambiar la vida de las mujeres en su comunidad (puede ser un punto de entrada a casos personales).
8. ¿Cuáles son los conocimientos/habilidades/actitudes necesarios para ejercer el liderazgo en pro de los derechos de las mujeres en la acción climática? ¿Cómo puede adquirirlos?
9. ¿Existe alguna diferencia entre cómo las mujeres y los hombres ejercen el liderazgo en pro de los derechos de las mujeres en su comunidad? Si la respuesta es sí, ¿puede describirla?
10. ¿Quiénes son los y las principales representantes que promueven el liderazgo de las mujeres en el ámbito de la acción climática?
11. ¿Cuáles son los principales factores que permiten o dificultan el liderazgo en pro de los derechos de las mujeres en el ámbito de la acción climática? (trate de indagar la distinción entre formal e informal, es decir, políticas y normas)
12. ¿Puede darnos un ejemplo del efecto que tienen en su vida? (puede incluir ejemplos de éxito y efectos dominó, así como reacciones adversas)
13. ¿Cuál sería su recomendación para que Oxfam siga desarrollando un liderazgo transformador por los derechos de las mujeres en la acción climática?

LECTURA ADICIONAL

[Guía de Oxfam para la influencia feminista.](#)
Oxfam, 2019.

[Transformative Leadership for Women's Rights. Global Programme Framework.](#)
Oxfam, 2017.

[Transformative Leadership for Women's Rights: An Oxfam Guide.](#)
Oxfam, 2014.

[Putting gender in International UK political economy analysis: Why it matters and how to do it. Practitioners' Guidance Note.](#) Gender and Development Network, 2018

garantizar que la teoría de cambio es transformadora hacia la justicia de género – definir los resultados

«La teoría de cambio es simplemente un proceso continuo de reflexión que sirve para explorar el cambio y cómo se produce, y lo que eso significa para el papel que desempeña en un contexto y un programa determinados».³⁷

Una teoría de cambio (TdC) sirve como brújula³⁸ y presenta las ideas sobre cómo se producirá el cambio hacia el objetivo del programa o proyecto. El proceso para construir la TdC debe ser participativo y basarse en la información recogida en el análisis de poder de género. Se tendrán que identificar los cambios que el programa pretende generar a largo plazo y definir los resultados y las estrategias que se pondrán en marcha para alcanzarlos. La TdC debe revisarse periódicamente y ajustarse según el seguimiento y la evaluación continuos.

Las siguientes preguntas ayudarán a desarrollar la teoría de cambio:

1. ¿Qué resultados o cambios transformadores de género se pretenden lograr?

¿Cómo sería un cambio positivo para las mujeres, las niñas, las personas no binarias e integrantes de poblaciones marginadas? ¿Qué impacto global se pretende alcanzar a largo plazo? ¿Cuáles son los diferentes elementos de estos cambios? ¿En qué distintos niveles o ámbitos de cambio se producirán? (ver marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres, Imagen 2).

2. ¿Con quién se colaborará para impulsar el cambio?

¿Qué alianzas, colaboraciones o relaciones se establecerán para avanzar hacia estos

procesos de cambio social? ¿Cómo puede actuar Oxfam como intermediaria para asegurar que las organizaciones de derechos de las mujeres y los movimientos feministas sean quienes lideren y den forma a este trabajo? ¿Cómo se involucrará a estos actores clave? (ver capítulo 7).

3. ¿Cómo se provocará el cambio?

¿Qué procesos de cambio social y político contribuirán a alcanzar estos cambios transformadores de género y en qué secuencia se producirán? Elaborar una ruta causal, con un esquema de las intervenciones más estratégicas y de los procesos de cambio social que provocarán los resultados esperados (ver capítulo 8).

4. Identificar las hipótesis

¿Cuáles son las hipótesis sobre cómo y por qué las acciones propuestas conducirán a estos resultados, y sobre las conexiones entre los resultados?

5. Revisar, adaptar y aprender

¿Cómo se medirán los avances y se extraerán aprendizajes de las intervenciones? ¿Las hipótesis siguen siendo válidas? ¿Es necesario cambiar la estrategia?

Aunque los marcos de los proyectos suelen incluir actividades en materia de justicia de género, en muchos casos éstas no están vinculadas a resultados claramente definidos.³⁹ Tal como se describe en el capítulo 2, un enfoque transformador hacia la justicia de género suele ir acompañado de un énfasis en los resultados en lugar de los productos.

Para poder alcanzar una transformación hacia la justicia de género necesitamos desarrollar una teoría de cambio con resultados que aspiren a generar cambios en los cuatro cuadrantes o áreas de cambio del marco de liderazgo transformador por los derechos de las mujeres: individual/informal, individual/formal, sistémica/informal y sistémica/formal. Asimismo, se tendrán que determinar qué niveles de cambio (desde el individual al sistémico) son más importantes desde el punto de vista estratégico para el proyecto y el acuerdo de colaboración en este contexto particular, y determinar de qué forma el programa influirá en las mujeres, los hombres, los grupos o las estructuras destinatarios.

El análisis de los programas de resiliencia de Oxfam⁴⁰ que incorporan el marco de liderazgo transformador por los derechos de las mujeres muestra que los programas tienden a centrarse más en el

cambio y el fortalecimiento de capacidades individuales, y menos en la transformación de los sistemas, tanto desde el punto de vista formal (leyes y políticas) como informal (normas discriminatorias).⁴¹ Esto debe cambiar para que podamos abordar las causas profundas de los factores que limitan la capacidad de las mujeres para amortiguar y adaptarse a las crisis y las tensiones. En términos prácticos, esto podría significar probar un nuevo enfoque en uno de los cuadrantes donde el trabajo está menos desarrollado, o pasar de un enfoque de liderazgo individual (p. ej., con mujeres emprendedoras) a un enfoque más colectivo, tal vez en colaboración con organizaciones locales.

Para conseguir una transformación hacia la justicia de género, los programas de resiliencia deben cuestionar las normas culturales existentes sobre el papel de las mujeres, las niñas, los hombres y los niños en las comunidades. Para conseguir impacto, también es fundamental influir más allá del ámbito doméstico y comunitario: es necesario trabajar en el ámbito político para eliminar los obstáculos formales que impiden a las mujeres ejercer sus derechos. En este sentido, no basta con diseñar acciones para ayudar a las mujeres a lidiar con la violencia, o desafiar y cambiar las normas discriminatorias; también hay que cambiar las leyes y las políticas sobre violencia de género. Por ejemplo, un informe de investigación elaborado por Oxfam sobre normas sociales en África, América Latina, el Caribe y el Pacífico recomendó que, al abordar la violencia contra las mujeres, «una perspectiva transformadora de género debería focalizarse en desafiar y cambiar las normas sociales que hacen de la violencia algo aceptable, en promover modelos de sexualidad masculina que no se basen en el control, el dominio y el derecho sobre los cuerpos de las mujeres, y en fomentar relaciones sanas».⁴²

Si bien el fortalecimiento de las capacidades individuales es muy importante, el cambio sistémico solo se producirá cuando se escuchen las voces de las mujeres en los procesos formales y los programas de las autoridades y las instituciones. Por mucho que desarrollemos la capacidad individual de las personas para aceptar los cambios, estos no se mantendrán si no se desmantelan también las normas discriminatorias existentes. Sabemos que el fortalecimiento de la capacidad de resiliencia individual y colectiva lleva tiempo. Sin embargo, con esmero y voluntad, los pequeños proyectos con financiación a corto plazo pueden concebirse como pasos intermedios hacia un proceso de cambio sopesado y a largo plazo. Mientras esta visión a largo plazo sea clara y compartida con las organizaciones socias feministas, tendremos más confianza en los pequeños pasos que contribuyen a este cambio más profundo.

Resiliencia

Ejemplos de cómo formular resultados de desarrollo resilientes que sean transformadores hacia la justicia de género

Los resultados de los programas de resiliencia suelen expresarse en términos del fortalecimiento de las tres capacidades de resiliencia descritas en el Marco para un Desarrollo Resiliente de Oxfam:⁴³

- **Capacidad de absorción:** la capacidad para «recuperarse» después de una crisis. Implica anticipar, planificar, afrontar y recuperarse de crisis y tensiones específicas.
- **Capacidad de adaptación:** la capacidad de realizar ajustes para gestionar mejor o para adaptarse a una situación cambiante. Tiene que ver con la flexibilidad y con la capacidad para incorporar cambios graduales de forma constante a través de un proceso continuo de ajuste, aprendizaje e innovación.
- **Capacidad de transformación:** la capacidad para abordar las causas estructurales o fundamentales que generan riesgos y vulnerabilidad. Supone un replanteamiento fundamental de las vías de desarrollo para erradicar la pobreza y la desigualdad.

Para fortalecer las capacidades de resiliencia debemos adoptar un enfoque transformador hacia la justicia de género al plantear los resultados de resiliencia. Si queremos alcanzar nuestros objetivos y ser fieles a nuestra visión en un contexto de

crisis, tensiones y volatilidad cada vez más frecuentes, debemos integrar los resultados o las tres capacidades de resiliencia en las estrategias y los programas.⁴⁴

Ejemplo

En Senegal, Oxfam capacitó a las mujeres rurales para que pusieran en marcha grupos de ahorro, lo que contribuyó a fortalecer sus capacidades de absorción y adaptación para hacer frente a crisis y tensiones. Además, el programa fomentó la capacidad de acción de las mujeres para ejercer sus derechos y cuestionar las dinámicas de poder que limitan su acceso a los recursos y su participación en la toma de decisiones. Las mujeres pusieron en marcha grupos de incidencia política para exigir a las autoridades locales que respetaran sus derechos, siendo el derecho a la propiedad de la tierra uno de ellos. Al llevar a cabo acciones que tienen implicaciones a largo plazo, las mujeres sientan las bases para un futuro más resiliente en sus comunidades.⁴⁵

Se pueden formular resultados concretos para la teoría de cambio utilizando los cuatro cuadrantes/áreas de cambio del marco de liderazgo transformador por los derechos de las mujeres, y sobre la base de la información recopilada en el análisis de poder de género. Un ejercicio puede consistir en responder a las siguientes preguntas (según el caso particular). Las respuestas se deberían poder transformar en resultados, como se muestra en los ejemplos.

Imagen 5. Convertir las respuestas del análisis de género y de poder en resultados

LTDM ÁREA DE CAMBIO	PREGUNTA	RESPUESTA	RESULTADO/S PROVISIONAL/ES
1. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACIDADES (área individual informal)	De acuerdo con el análisis de las experiencias diferenciales de mujeres, hombres y personas no binarias, ¿qué debe cambiar en términos de sensibilización y capacidades ?	<i>EJEMPLO: Las mujeres no asumen funciones o el liderazgo en las cooperativas ni en los mercados porque no se sienten capacitadas y su legitimidad es cuestionada. Para cambiar esto, las mujeres pueden organizarse en grupos para promover la sensibilización, la solidaridad, la cooperación y la confianza.</i>	<i>EJEMPLO: Las mujeres están sensibilizadas, se sienten seguras y tienen capacidad para asumir nuevos roles de liderazgo en las cooperativas y en los mercados.</i>
2. RECURSOS (área individual formal)	¿Qué legitima y facilita las diferencias entre la forma en que las mujeres, los hombres y las personas no binarias experimentan el acceso a los recursos, al poder y al control ?	<i>EJEMPLO: Los líderes comunitarios dicen a las mujeres que legalmente no tienen derecho a heredar la tierra de sus padres, a pesar de que la ley nacional establece lo contrario. Las mujeres deben entender cuáles son sus derechos para poder heredar la tierra y hacer incidencia ante los líderes de la comunidad para que se respeten sus derechos.</i>	<i>EJEMPLO: Las mujeres saben que legalmente tienen derecho a heredar propiedades. Las mujeres se relacionan de forma exitosa con los líderes de la comunidad para sensibilizarlos y conseguir que apoyen su derecho a heredar propiedades.</i>
3. CONVENCIONES Y PRÁCTICAS EXCLUYENTES (área sistémica informal)	De acuerdo con el análisis de las experiencias diferenciales de mujeres, hombres y personas no binarias, ¿qué debe cambiar en términos de normas culturales ?	<i>EJEMPLO: Existen dinámicas de poder discriminatorias por género en el hogar y la comunidad. Los hombres deben cambiar su actitud con respecto a la participación de las mujeres y a los procesos de toma de decisiones en los grupos comunitarios.</i>	<i>EJEMPLO: Las mujeres participan e influyen en la toma de decisiones colectivas. Los hombres aceptan la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones en el hogar y grupos comunitarios.</i>
4. NORMAS Y POLÍTICAS (área sistémica formal)	De acuerdo con el análisis de las experiencias diferenciales de mujeres, hombres y personas no binarias, ¿qué debe cambiar en términos de políticas, leyes o acciones gubernamentales ?	<i>EJEMPLO: Las políticas discriminan a las mujeres, al establecer el límite de una persona por hogar como integrante de una cooperativa. La población debe organizarse para promover e influir en el cambio.</i>	<i>EJEMPLO: La población está organizada y promueve cambios en las políticas para modificar el número de personas de cada hogar que pueden participar en las cooperativas.</i>

Fuente: Adaptado de Oxfam. (2019). Guía de Oxfam sobre influencia feminista.

La Imagen 6 a continuación muestra **ejemplos de resultados ligados a las capacidades de absorción, adaptación y transformación** alcanzados gracias a la aplicación del marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres. Tanto los ejemplos en sí como su clasificación en una u otra capacidad (en especial de absorción y adaptación) son **específicos para cada contexto** (por ejemplo, la propiedad de bienes puede considerarse una característica de la capacidad de absorción o de adaptación, dependiendo del contexto/tipo de crisis o de si se utiliza como un mecanismo de ahorro o de recuperación).

Imagen 6. Ejemplos de resultados ligados a las capacidades de absorción, adaptación y transformación alcanzados gracias a la aplicación del marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres

1. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACIDADES (área individual informal)	2. RECURSOS (área individual formal)
<p>CAPACIDADES DE ABSORCIÓN</p> <p>Mayor capacidad de las mujeres vulnerables para hacer frente a las crisis, las tensiones y los traumas.</p> <p>Sensibilización comunitaria sobre los riesgos de las estrategias de respuesta negativas, como el matrimonio forzado o el abuso de drogas.</p> <p>Apoyo proactivo de los hombres en el ámbito familiar y comunitario para aumentar la movilidad de las mujeres y el acceso a los servicios.</p> <p>La comunidad confía en poder sobrellevar las crisis.⁴⁶</p>	<p>CAPACIDADES DE ABSORCIÓN</p> <p>Acceso gratuito y seguro a los espacios públicos.</p> <p>Acceso a documentación (nacionalidad, certificado de nacimiento, documento de identidad, tarjeta sanitaria).</p> <p>Acceso gratuito y seguro a servicios, ahorros en efectivo, remesas, seguros, asistencia humanitaria.</p> <p>Capacidad para contratar ciertos servicios (p. ej., procesado de cereales en un molino para tener más tiempo).</p> <p>Participación o pertenencia a grupos locales, como grupos de productores/as, grupos religiosos o sociales, organizaciones de mujeres, etc.</p>
<p>CAPACIDADES DE ADAPTACIÓN</p> <p>Aspiraciones/confianza/capacidad para adaptarse, por ejemplo, para diversificar los medios de vida, invertir y planificar el futuro.</p> <p>Control sobre los ingresos y las decisiones de compra, por ejemplo, para adquirir o vender ganado.</p> <p>Mayor conocimiento y cambios positivos en comportamientos y actitudes con respecto a la justicia de género.</p>	<p>CAPACIDADES DE ADAPTACIÓN</p> <p>Acceso y propiedad de tierra y bienes por parte de las mujeres.</p> <p>Mayor capacidad económica y autonomía de las mujeres en la toma de decisiones.</p> <p>Las mujeres tienen acceso a información, como los pronósticos meteorológicos o información sobre el cambio climático, y pueden utilizarla para tomar decisiones.</p> <p>Conocimiento sobre las regulaciones existentes e interacción con las instituciones locales.</p>
<p>CAPACIDADES DE TRANSFORMACIÓN</p> <p>Cambios en las estructuras de poder basadas en el género en los hogares, la comunidad y las instituciones (por ejemplo, flexibilidad en cuanto a la división por género de roles y responsabilidades).</p> <p>Mejora de las habilidades técnicas y de la confianza de las activistas y lideresas locales a la hora de influir en las comunidades y en quienes toman decisiones sobre cuestiones delicadas, como el derecho a la tierra en entornos sometidos a riesgos.</p>	<p>CAPACIDADES DE TRANSFORMACIÓN</p> <p>Las instituciones formales, como los departamentos gubernamentales, adoptan los aprendizajes y las prácticas del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres.</p> <p>Leyes progresistas en materia de ciudadanía, matrimonio y planificación familiar.</p>

3 SENSIBILIZACIÓN Y CAPACIDADES (área individual informal)

CAPACIDADES DE ABSORCIÓN

Mecanismos de protección comunitaria para prevenir y abordar la violencia de género.

Redes de seguridad informales y sistemas de derivación.

Cohesión y apoyo social; solidaridad entre mujeres.

CAPACIDADES DE ADAPTACIÓN

Las mujeres, las personas no binarias y sus organizaciones participan en los procesos de toma de decisiones sobre todos los asuntos que las afectan.

Existe un entorno propicio para el empoderamiento y la auto-organización de las mujeres.

CAPACIDADES DE TRANSFORMACIÓN

Prevalencia de normas culturales, prácticas y creencias religiosas positivas que mitigan los conflictos, las estrategias de respuesta negativas y la violencia contra las mujeres y las niñas.

Erradicación de todas las formas de violencia de género.

Reconocimiento de las mujeres como lideresas y personas influyentes.

El trabajo de cuidados no remunerado se redistribuye entre los miembros de la familia, y entre el hogar y el estado, haciendo posible que las mujeres participen en actividades de su elección.

4. RECURSOS (área individual formal)

CAPACIDADES DE ABSORCIÓN

Las instituciones responden de manera oportuna a la violencia de género, y protegen y ayudan a las personas supervivientes.

Disponibilidad continua de agua limpia, combustible renovable para uso doméstico y acceso a servicios sanitarios.

CAPACIDADES DE ADAPTACIÓN

Representación y trato igualitario en los comités comunitarios, que cuentan con procedimientos para asegurar que se escuchen las voces de las mujeres y de los grupos discriminados.

El gobierno local está receptivo y da respuesta a las iniciativas y las necesidades de los grupos de mujeres.

Las mujeres tienen acceso a los mercados, a los recursos naturales municipales o comunitarios, a los servicios e infraestructuras agrícolas, así como a las instituciones y a los procesos de formulación de políticas.

Existen plataformas nacionales de diálogo político activas que influyen en los ministerios para la asignación de recursos.

Existen nuevas oportunidades de medios de vida y las mujeres acceden a ellas.

CAPACIDADES DE TRANSFORMACIÓN

Las instituciones y las políticas penalizan la violencia de género y cualquier tipo de discriminación por motivos de género o de identidad/orientación sexual; existen mecanismos de rendición de cuentas para monitorear los derechos de las mujeres.

La ley garantiza la justicia de acceso y control de la tierra y de otros recursos.

Las agrupaciones de mujeres y de personas no binarias tienen acceso a los espacios políticos, a la sociedad civil y a los medios de comunicación para poder influir en todas las políticas.

LECTURA ADICIONAL

[Systems Thinking: An introduction for Oxfam programme staff](#). Oxfam, 2015.

[Developing a Theory of Change: A Facilitator's Guide](#). Oxfam, 2014.

[Theory of Change Thinking in Practice](#). Hivos, 2015.

[CAMSA resources on using Theory of Change](#). Oxfam, 2015.

[Measuring Gender Dynamics in Resilience: Tools for Integrating Gender into Resilience-Focused Programs](#). Mercy Corps, 2018.

garantizar que la teoría de cambio es transformadora hacia la justicia de género – trabajo colaborativo

Trabajar en colaboración con múltiples partes interesadas es una de las vías de cambio identificadas en el Marco de Oxfam para un Desarrollo Resiliente. Todos los proyectos de Oxfam se ejecutan en colaboración con la sociedad civil local (tanto con ONG como con organizaciones comunitarias). Esto permite construir un puente con las comunidades y ayuda a asegurar que nuestros enfoques para fortalecer la resiliencia se adaptan al contexto local.⁴⁷ El apoyo a las organizaciones, redes y plataformas de mujeres es una de las principales áreas estratégicas y puntos de entrada para que Oxfam pueda trabajar el liderazgo transformador por los derechos de las mujeres.⁴⁸

Para poder llevar a cabo una transformación hacia la justicia de género en los programas que buscan fortalecer la resiliencia, y en línea con el principio feminista «nada sobre nosotras sin nosotras», es fundamental ampliar las alianzas estratégicas de Oxfam para **incluir a los movimientos de mujeres y a las organizaciones de derechos de las mujeres**. Para ello, podemos aprender de los equipos de justicia de género de Oxfam y establecer alianzas no tradicionales en los ámbitos mundial, regional, nacional y local. Esto incluye un compromiso más sólido con eco-feministas, activistas medioambientales, periodistas y académicas feministas.

También supone dar prioridad a las temáticas feministas en nuestro trabajo con otros actores relevantes que están implementando programas de derechos de las mujeres y asegurar que, siempre que sea posible, nuestro trabajo esté modelado y liderado por movimientos de mujeres y organizaciones que trabajan en pro de los derechos de las mujeres. Hay numerosas investigaciones que muestran que las organizaciones de mujeres desempeñan un papel indispensable en la promoción de la justicia de género. En este sentido, son más capaces que las organizaciones mixtas de generar espacios



para que las mujeres hablen sobre lo que es importante para ellas.⁴⁹ Nuestras evaluaciones indican que cuando trabajamos con organizaciones de mujeres nuestro trabajo está mejor fundamentado, mejor ejecutado, y tiene un impacto más profundo para el conjunto de las comunidades y los públicos con los que trabajamos. Nuestras evaluaciones indican que cuando trabajamos con organizaciones de mujeres nuestro trabajo está mejor fundamentado, mejor ejecutado, y tiene un impacto más profundo para el conjunto de las comunidades y los públicos con los que trabajamos.⁵⁰

Trabajar en colaboración con diferentes partes interesadas para lograr la transformación en materia de género implica:

- Guiarse por los principios feministas de Oxfam en todas las relaciones con las partes interesadas, las organizaciones socias y aliadas, y, cuando sea necesario, negociar principios, valores y enfoques de desarrollo.
- Ofrecer un apoyo flexible y a largo plazo a las organizaciones socias (en especial a las agrupaciones de mujeres) en lugar de un compromiso esporádico y a corto plazo⁵¹, y reconocer y apoyar la capacidad de las organizaciones socias para lograr la transformación en materia de género.
- Reconocer la importancia de la acción colectiva de las mujeres⁵², trabajar con organizaciones de derechos de las mujeres (especialmente los de minorías étnicas e indígenas⁵³) y con grupos y organizaciones de personas no binarias.
- Incluir a las mujeres, las personas no binarias y sus organizaciones en los procesos de toma de decisiones, de modo que los actores que trabajan en la defensa de los derechos de las mujeres, y el análisis y la experiencia feministas que aportan, sean centrales en estos procesos, sus organizaciones resulten fortalecidas, se amplifiquen sus voces y se dé apoyo a sus proyectos.⁵⁴
- Reconocer, mapear y apoyar las capacidades, los sistemas y las estructuras locales existentes (incluidas las organizaciones de base, las organizaciones de derechos de las mujeres, así como los sistemas sanitarios, educativos, legales y gubernativos formales e informales) que promueven el bienestar, el empoderamiento de las mujeres y la justicia de género.⁵⁵
- Hacer hincapié en el bienestar físico y psicológico, así como en la solidaridad de las poblaciones afectadas al fortalecer las capacidades de resiliencia, en lugar de centrarse únicamente en las estructuras y los bienes.
- Diseñar intervenciones que asignen recursos financieros y de otro tipo directamente a las comunidades locales y a otras partes interesadas.
- Establecer y mantener relaciones de respeto mutuo con instituciones académicas y de investigación especializadas en justicia de género.
- Involucrar también a los hombres y los niños para beneficiar a aquellos que se ven afectados negativamente por normas y políticas sociales y de género discriminatorias, y para prevenir reacciones violentas.⁵⁶ Mantenerse alerta y gestionar reticencias y repercusiones negativas a nivel local. Nuestras evaluaciones de proyectos muestran que cuando trabajamos con grupos específicos de hombres o con hombres influyentes como aliados y socios, en lugar de como público objetivo de una acción, conseguimos mayor compromiso y apropiación de los cambios de poder y de recursos previstos en el proyecto.⁵⁷

La transformación en materia de género y los principios feministas (así como su lenguaje) se están aceptando como puntos de referencia en las organizaciones internacionales. No obstante, es importante recordar que el personal de Oxfam y las organizaciones socias locales pueden no estar familiarizados con estos conceptos (y que sean difíciles de aceptar para las comunidades locales). Los conceptos feministas, así como los enfoques y las estrategias conexos, deben abordarse con delicadeza, pero de manera explícita con las organizaciones socias, utilizando un lenguaje, marcos y ejemplos específicos del contexto para evitar malentendidos y llegar a un acuerdo sobre lo que es posible y efectivo en la práctica.

Los estudios que ha llevado a cabo Oxfam⁵⁸ han puesto de relieve ciertas tensiones que pueden surgir al adoptar principios feministas, como el equilibrio entre el respeto a la autonomía de las organizaciones socias y otras partes interesadas, y la necesidad de abordar y superar su reticencia a adoptar enfoques transformadores de género. Esta reticencia se debe a varios motivos: falta de familiaridad con los conceptos clave y su aplicación (o simplemente, falta de tiempo para digerirlos y asimilarlos), influencia del entorno social o falta de autoridad del personal para tomar decisiones. La incapacidad para solucionar este conflicto a menudo se traduce en no conseguir de avances reales en la transformación hacia la justicia de género,

que puede salir de la lista de prioridades con el objetivo de alcanzar resultados acordados con prisa, o de proteger la relación cordial y la capacidad de influencia sobre las estructuras de poder nacionales y los donantes.

Esto señala la necesidad de llevar a cabo negociaciones cuidadosas y tempranas para impulsar la transformación hacia la justicia de género y los principios feministas, así como un enfoque lento pero estable, adaptado al contexto, para la acción transformadora de género. Tanto la sensibilización sobre género como otras actividades para promover la justicia de género deben construirse sobre aspectos de la cultura, las tradiciones y la religión locales que defiendan los principios de respeto y equidad para contrarrestar las normas y estereotipos de género negativos y promover una verdadera transformación. La transformación hacia la justicia de género requiere una transferencia de poder y quienes ostentan el poder en el orden establecido pueden resistirse a este tipo de cambios.

Estudio de caso: alianza para la transformación hacia la justicia de género en Myanmar⁵⁹

En Myanmar, el Programa Paz Duradera (DPP, por sus siglas en inglés) de Oxfam forma parte de un consorcio de organizaciones nacionales y de ONG internacionales. Su principal objetivo consiste en apoyar las iniciativas de la sociedad civil local para mantener la paz, la seguridad, la estabilidad, el desarrollo sostenible y la justicia de género en los estados de Kachin y de Shan del Norte.

Podría considerarse que el DPP cuenta con un enfoque transformador hacia la justicia de género, ya que sus objetivos incluyen el empoderamiento social, económico y político de las mujeres, así como fomentar su liderazgo y la justicia de género. A pesar de ello, en los documentos de planificación del DPP se advierte una marcada ausencia de lenguaje feminista o de ambición en relación con la transformación hacia la justicia de género. Esto refleja el hecho de que el DPP reúne a personas con orientaciones y trayectorias personales y profesionales muy diferentes, y que en Myanmar en general, los términos «feminismo» y «feministas» tienen connotaciones sumamente negativas. En este sentido, «incluso las mujeres activistas por los derechos de las mujeres a menudo niegan ser feministas, tratando de evitar que se les etiquete como tales».⁶⁰

Este hecho pone de relieve las tensiones que surgen a veces entre los valores de respeto mutuo y autonomía, que son fundamentales en las prácticas de asociación de Oxfam, y su compromiso de promover enfoques transformadores de género. El DPP y el personal de las organizaciones socias son conscientes de estas tensiones y trabajan para reducirlas. Por ejemplo, utilizan el Programa de Liderazgo de Género de Oxfam, que se basa en el modelo de liderazgo transformador por los derechos de las mujeres, para facilitar la comprensión sobre justicia de género y liderazgo, capacitando a las personas participantes para que promuevan la justicia de género con confianza y autoridad.

LECTURA ADICIONAL

[The Power of Gender-Just Organizations](#). Oxfam Canada, 2012.

[A Feminist Approach to Localization](#). Oxfam Canada, 2018.

[Building Resilience Through Multi-Stakeholder Partnerships: Evidence from Oxfam's Resilient Development Portfolio](#). Oxfam, 2018.

[Case study on the integration of TLWR approaches and strategies into the Burundi livelihoods project](#). Oxfam, 2017.

[Raising Her Voice: The power to persuade. How women's voice and influence is strengthening governance and challenging inequalities](#). Oxfam, 2013.

[The Dialogic Change Model](#) to plan how to develop multi-stakeholder partnerships and collaborations. Collective Leadership Institute.

garantizar que la teoría de cambio es transformadora hacia la justicia de género - aplicación de los procesos de cambio social

Tomando como base el análisis de poder de género y la teoría de cambio, es hora de **pensar en los procesos que fortalecerán las capacidades de las comunidades**. Es necesario asegurarse de hacerlo junto con las organizaciones de mujeres con las que se trabaja.

Según el Marco de Oxfam para un Desarrollo Resiliente, existen seis procesos de cambio social estrechamente relacionados que, en conjunto, permiten desarrollar las capacidades de absorción, adaptación y transformación. Cada uno de los procesos de cambio social debe adoptar objetivos y enfoques transformadores de género. Al igual que sucede con los diferentes niveles y áreas de cambio en el marco del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres, las evidencias demuestran que la participación simultánea en varios procesos de cambio social interconectados es más efectiva para promover la transformación hacia la justicia de género.

Imagen 7. Los seis procesos del cambio social



Fuente: Oxfam. (2016). *El futuro es una elección: Marco y Guía de Oxfam para un Desarrollo Resiliente*.

Los seis procesos de cambio social son las estrategias y puntos de entrada que utilizará un programa para generar cambios en los cuatro cuadrantes/áreas de cambio del marco de trabajo del liderazgo transformador por los derechos de las mujeres.⁶¹ Los procesos de cambio social pueden utilizarse, por ejemplo, para cuestionar convenciones y comportamientos sociales discriminatorios o para influir en las normas, los procesos, las políticas y su aplicación. Para completar la TdC se puede identificar qué procesos de cambio social serían más efectivos para alcanzar los resultados elegidos. A continuación, se describen los procesos de forma más detallada y con ejemplos.

1. Gobernanza responsable

La gobernanza responsable incluye acciones que construyen y sustentan la

justicia social y los sistemas e instituciones transformadores hacia la justicia de género. Se refiere no solo a la gobernanza formal, sino también a la informal, incluidas las estructuras y las instituciones comunitarias consuetudinarias y sus culturas y formas de trabajar (políticas). A fin de garantizar resultados transformativos, los programas deben apoyar a las mujeres y a otros grupos excluidos para que formen parte de estos procesos e instituciones formales e informales, y transformar así la manera en que estas estructuras funcionan y se autorregulan. Los estudios elaborados por Oxfam⁶² muestran deficiencias significativas en la aplicación de este proceso de cambio social para la transformación hacia la justicia de género. Proponemos a continuación algunas formas de asegurar que los procesos de gobernanza responsable contribuyan a alcanzar resultados transformadores de género:

- Promover la transparencia y la rendición de cuentas por parte de las instituciones gubernamentales. Por ejemplo, una implicación continua con las estructuras de los gobiernos locales puede dar lugar a una mayor participación y liderazgo de las mujeres. También puede mejorar la colaboración entre diferentes departamentos liderados por mujeres y permitir un mayor acceso a los servicios para las mujeres.
- Sensibilizar a los gobiernos sobre los derechos y capacidades de las mujeres en la gestión sostenible y la administración de los recursos naturales, como la tierra, el agua y la biodiversidad.
- Identificar y eliminar las barreras que impiden a las mujeres y a las personas no binarias participar e influir en las conversaciones públicas sobre los riesgos, la vulnerabilidad y la fragilidad, sus causas y cómo se distribuyen los riesgos en la sociedad. Por ejemplo, el manual de formación de Oxfam titulado «Liderazgo de género en la acción humanitaria»⁶³ ofrece una guía práctica para promover la participación y la influencia de las mujeres en las decisiones en el ámbito nacional en materia de riesgos y vulnerabilidad en la planificación y la respuesta en situaciones de emergencia.
- Ser conscientes de las relaciones y los desequilibrios de poder: promover el derecho de las personas a actuar y opinar, y hacer un llamamiento para aumentar las oportunidades de participación. Los cambios en materia de roles, empoderamiento, liderazgo y derechos de las mujeres (incluida la justicia de género) son indicadores sólidos de transformación.

Ejemplos

*En Bangladesh, con la ayuda de la sociedad civil local y nacional, Oxfam influyó con éxito en la política nacional sobre los derechos de las empleadas domésticas (casi exclusivamente mujeres). Después de construir alianzas con actores relevantes clave, como el Instituto de Estudios Laborales y los sindicatos, reunir evidencias y celebrar varias rondas de diálogo sobre políticas con organismos gubernamentales y agrupaciones de empleadas domésticas, en 2016 se aprobó la política de Protección y Bienestar de las Empleadas Domésticas. Como resultado de ello, las empleadas domésticas cuentan ahora con acceso ilimitado a programas de protección social del gobierno y a servicios proporcionados por organizaciones no gubernamentales de asistencia sanitaria y jurídica. También se han creado unidades gubernamentales específicas para proteger a las empleadas domésticas y sus derechos.*⁶⁴

*En Pakistán, las partes interesadas locales calificaron como claramente transformador el elevado nivel de participación de las mujeres y de las personas con discapacidad en la planificación de desastres a través de los Comités de Gestión de Desastres de Aldeas y Uniones (VDMCs, por sus siglas en inglés), como resultado de un proyecto de Oxfam. Las mujeres asumieron cargos de autoridad y responsabilidad en los comités, y a menudo presionaban a los comités para lograr metas de desarrollo más amplias, más allá de la preparación para desastres (como la educación de las niñas y mejoras en las instalaciones sanitarias).*⁶⁵

respon- sa- bi- le

2. Garantizar y mejorar los medios de vida

Se refiere a los procesos que contribuyen a proteger y a construir capital humano, social, natural, físico y financiero, así como activos para los hogares (basados en el marco de medios de vida sostenibles).⁶⁶ El objetivo es asegurar que los procesos relacionados con la protección y la mejora de los medios de vida contribuyen a alcanzar los resultados de transformación hacia la justicia de género:

- Incluir en todas las intervenciones formas prácticas de reconocer, reducir y redistribuir los cuidados no remunerados y las cargas familiares atribuidas a las mujeres, así como formas prácticas de asegurar que las personas que prestan cuidados estén representadas en los espacios de toma de decisiones a todos los niveles, mediante una serie de estrategias. Por ejemplo, Oxfam utiliza el Análisis Rápido de los Cuidados (RCA, por sus siglas en inglés)⁶⁷, una herramienta de análisis rápido que permite recoger pruebas para facilitar el reconocimiento del trabajo de cuidados, e identificar intervenciones prácticas para reducirlo y distribuirlo.
- Identificar la diversidad de las necesidades económicas de las mujeres y las niñas, con enfoques adaptados a los colectivos especialmente vulnerables desde el punto de vista económico, incluidas las personas desplazadas internas y refugiadas, los pueblos indígenas, las mujeres y las niñas que viven con discapacidad, las mujeres de edad avanzada y las personas no binarias, entre otros.⁶⁸
- No forzar a las mujeres y las niñas a dedicarse a actividades de cuidados,

cocina y limpieza, y no dar por sentado que asumirán estas funciones tras los desastres, ya que esto contribuirá a consolidar, en lugar de destruir, las causas profundas de la dependencia económica y la vulnerabilidad de las mujeres.

- Transformar las estructuras y los procesos formales e informales que sustentan el poder económico, mejorando el acceso de las mujeres al crédito y a las oportunidades de ahorro, y poniéndolas en contacto con los servicios financieros.⁶⁹
- Priorizar el desarrollo, la modificación y la adopción de políticas formales que garanticen a las mujeres, los hombres y las personas no binarias el mismo acceso a los bienes y los recursos naturales como la tierra, el agua, los recursos forestales, etc. Este es el camino hacia unos medios de vida justos y dignos para todas las personas.

Ejemplo

En el norte de Ghana, el programa de Agricultura y Seguridad Alimentaria Resilientes al Clima (CRAFS, por sus siglas en inglés) de Oxfam apoyó a los/as agricultores/as en varios ámbitos: la construcción de sistemas agrícolas y alimentarios adaptados al clima, la introducción de fuentes de ingresos y medios de vida alternativos durante la época de sequía, una mejor comprensión de los efectos del cambio climático y la protección de sus recursos naturales. Un componente clave del programa fue abordar las causas fundamentales de la discriminación por razón de género. El programa tuvo en cuenta que los grupos sociales discriminados, incluidos los hogares encabezados por mujeres, suelen estar más expuestos y son más sensibles a los riesgos provocados por el cambio climático y el agotamiento de los recursos naturales.⁷⁰

3. Informar

Este aspecto se refiere a las estrategias y los procesos que desarrollan información y conocimientos para respaldar la toma de decisiones, particularmente entre las mujeres. También incluye acciones para sensibilizar y apoyar aspectos de género, especialmente entre los hombres. La vulnerabilidad de las mujeres está anclada en estructuras patriarcales que han limitado constantemente su acceso a la educación, la información y los recursos. Es necesario el acceso a la información para la toma de decisiones (sobre todo ligada a los fenómenos climáticos, las prácticas de reducción del riesgo de desastres y las iniciativas de consolidación de la paz) para fortalecer las capacidades de resiliencia. El papel de Oxfam no consiste únicamente en prestar apoyo al desarrollo de relaciones, tecnologías y procesos que permitan generar información adecuada, sino también asegurar que:

- estas tecnologías e información también estén a disposición de las mujeres y personas no binarias, tanto si viven solas como en familia;
- la información se comunique de manera que refleje el nivel de alfabetización de las mujeres y los canales a los que tienen acceso (por ejemplo, la radio podría ser más adecuada que los periódicos); los mensajes (contenido, redacción, elementos visuales, etc.) se diseñen conjuntamente con diferentes grupos de género y respeten las diferentes sensibilidades;
- se valore a las redes de mujeres por su capacidad para producir e intercambiar conocimientos beneficiosos para fortalecer la capacidad de resiliencia; se reconozca y se utilice adecuadamente el

conocimiento local de las mujeres (sobre los recursos naturales, los fenómenos climáticos, las relaciones y normas sociales, etc.);

- se identifiquen y se aborden las barreras que impiden la participación significativa de las mujeres en los debates públicos sobre el riesgo, la vulnerabilidad y la fragilidad;
- las mujeres puedan desarrollar y utilizar habilidades prácticas que mejoren su capacidad para ser (y ser consideradas como) líderes competentes en diferentes ámbitos.⁷¹

Ejemplo

La Alianza para la Resiliencia frente a Cambio Climático en África (ACCRA, por sus siglas en inglés), un consorcio multi-agencia liderado por Oxfam que operó en Uganda, Mozambique y Etiopía de 2011 a 2016, dio como resultado la adopción de un modelo de previsión meteorológica liderado por el gobierno y diseñado específicamente para llegar tanto a las mujeres como a los hombres rurales. La información meteorológica y climática es fundamental para ayudar a los/as agricultores/as a prepararse y a adaptarse a los cambios en los patrones climáticos. Antes de las acciones de incidencia política llevadas a cabo por Oxfam, las previsiones meteorológicas en Uganda utilizaban un lenguaje muy técnico y solo estaban disponibles en inglés. La mayor parte de la población rural, y en particular las mujeres, no tenían acceso ni comprendían los pronósticos del tiempo. Hoy, gracias al nuevo sistema, las mujeres y los hombres rurales pueden acceder a esta información a través de múltiples canales. Además, se presenta en términos claros y no técnicos, y se traduce al idioma local, lo que permite a los/as agricultores/as tomar decisiones informadas sobre cuándo plantar, cosechar o proteger sus cultivos.⁷²

Ejemplo

Un proyecto ejecutado por la red de mujeres pescadoras Samudran y apoyado a través de Oxfam India por la Asociación de Artistas Unidos parece haber logrado resultados notables en términos de aumento de los ingresos de los hogares y de sensibilización de las mujeres sobre sus derechos y capacidad para defenderlos. Para ello, ha permitido a las pescadoras organizarse en agrupaciones locales de autoayuda (vinculadas a instituciones locales y a autoridades de distrito), y adquirir información y habilidades relevantes para mejorar sus métodos de pesca y diversificar sus estrategias de subsistencia.⁷³

4. Planificación flexible y prospectiva

Se refiere a los procesos que permiten y mejoran la planificación colectiva, prospectiva y flexible, y la toma de decisiones. Es necesario, por ejemplo, redistribuir los cuidados de manera más equitativa entre mujeres y hombres, y entre los hogares y el Estado, de forma que las mujeres puedan planificar sus propias actividades y gestionar el cambio. Para promover la transformación hacia la justicia de género, debemos reconocer que:

- Todas las instituciones cuentan con normas y jerarquías discriminatorias por razón de género con tendencia a quedar reflejadas en su planificación.
- Las necesidades y prioridades de los diferentes grupos de mujeres y hombres, especialmente en lo que se refiere al

acceso a los recursos y al control de los mismos en tiempos de crisis, pueden variar sustancialmente. Las metodologías que se utilizan habitualmente para «consultar» a las comunidades tienden a favorecer las opciones masculinas y las de grupos (étnicos, religiosos, castas, tribales) y afiliaciones dominantes.

- En nuestro papel de apoyo a la planificación y la gestión de procesos y políticas, debemos garantizar que estos procesos sean participativos, inclusivos y que respeten el equilibrio de género.
- Los planes colectivos deben incluir y responder a vulnerabilidades y a capacidades específicas diferenciadas por género.
- Los procesos de planificación y de toma de decisiones deben garantizar el liderazgo de las organizaciones feministas y de derechos de las mujeres, y deben basarse en la colaboración con las partes interesadas para explorar formas de abordar los factores que provocan fragilidad y tensión a largo plazo.
- En el ámbito doméstico, se debería sensibilizar a las mujeres y a los hombres para que las tareas de cuidado familiar se distribuyan equitativamente, lo que daría espacio a las mujeres para que puedan planificar sus propias actividades, innovar y gestionar el cambio.⁷⁴
- Los enfoques y las actividades de transformación hacia la justicia de género no están exentas de costes. Requieren una inversión de dinero, tiempo y habilidades.

5. Aprendizaje e innovación

Este proceso de cambio social consiste en permitir a las personas aprender juntas, apoyar la experimentación y aumentar el potencial de innovación (social y tecnológica). Debemos adoptar prácticas de aprendizaje inclusivas que valoren el conocimiento de las mujeres y de los grupos discriminados, y que permitan que las nuevas ideas, conocimientos y tecnologías sean accesibles y relevantes para todas las personas. La innovación es necesaria para impulsar el avance hacia la justicia de género y, por lo tanto, hacia la resiliencia. Esto también nos exige:

- Establecer y promover sistemas y prácticas de rendición de cuentas y aprendizaje seguros que contribuyan a la transformación hacia la justicia de género por parte de todo el personal, incluida la gerencia, las organizaciones socias y los aliados. Esto incluye reconocer y entender los fracasos, de modo que se puedan extraer lecciones de la experiencia colectiva acumulada y de la información veraz.
- Reconocer y apoyar (financieramente y de otras maneras) las innovaciones de base comunitaria en materia de desarrollo que ponen en marcha las mujeres y que fortalecen la resiliencia comunitaria.
- Adoptar y aprender de otras formas de organización innovadoras (como el movimiento #MeToo o la huelga escolar por el clima) y de las capacidades técnicas (por ejemplo, en tecnologías de la información y la comunicación y redes sociales) de los/as jóvenes, en particular

las organizaciones de mujeres jóvenes. El proyecto piloto RootsLab de Oxfam⁷⁵ (ver más abajo) es un gran ejemplo liderado por jóvenes feministas que muestra cómo organizaciones como Oxfam pueden hacer una valiosa contribución a innovaciones que apoyan el cambio social y político.

- Utilizar principios y metodologías feministas de forma sistemática en todas las investigaciones vinculadas con programas de resiliencia. Iniciar conversaciones con investigadoras feministas, y, de forma más general, para incluir voces y formas de conocimiento diversas.⁷⁶

Ejemplo

La discriminación por razón de género está profundamente arraigada e impide que millones de mujeres jóvenes y personas no binarias puedan tomar el control de sus propias vidas. No se está destinando suficiente dinero o recursos para ayudarlas a abordar y combatir los desafíos a los que se enfrentan, ni a innovar en torno a ellos. En el Líbano, las organizaciones FRIDA (The Young Feminist Fund), el Fondo Mundial para las Mujeres, Oxfam y The Young Foundation se han unido para adaptar un enfoque de «laboratorio de innovación social» para promover los derechos, el liderazgo y la acción colectiva llevada a cabo por mujeres y transexuales jóvenes. El modelo «RootsLab» tiene como objetivo empoderar a una nueva generación de mujeres jóvenes y activistas trans, especialmente a quienes anteriormente no habían tenido acceso a oportunidades de financiación tradicionales, para convertirse en una parte activa y, a su vez, fortalecer los movimientos locales feministas y de defensa de los derechos de las mujeres.⁷⁷

6. Justicia de género y empoderamiento

La justicia de género y el empoderamiento es tanto un proceso independiente como un objetivo que se desarrolla a través de los otros cinco procesos de cambio social. Las estrategias específicas sobre justicia de género y empoderamiento pueden incluir:

- Adquirir conocimientos individuales y un liderazgo transformador para lograr un impacto colectivo.
- Permitir que las organizaciones, redes y plataformas por los derechos de las mujeres sean autónomas, y ayudar a las mujeres a ejercer una mayor influencia en las instituciones dominantes.
- Apoyar a los hombres para que actúen a favor de los derechos de las mujeres.
- Promover la colaboración para influir en las normas sociales, en los procesos informales de toma de decisiones, en las políticas y en su aplicación.
- Promover la colaboración para influir en las instituciones, los procesos formales de toma de decisiones, las políticas y su aplicación.
- Evaluar el riesgo de una mayor exposición a la violencia de género, especialmente la violencia contra las mujeres y las niñas, y proponer medidas de mitigación y de gestión del riesgo.

Ejemplo

El programa «Raising Her Voice» de Oxfam contribuyó a elevar la voz y la capacidad de influencia de más de un millón de mujeres marginadas. Entre 2008 a 2013, el programa prestó apoyo a 19 proyectos en cuatro continentes, trabajando para asegurar que se tienen en cuenta las voces de las mujeres a la hora de tomar decisiones sobre servicios, gasto público, políticas y marcos legales. El programa pretendía comprender y abordar proactivamente las relaciones de poder, operando a varios niveles:

- *Desarrollo de alianzas creativas y de base amplia, incluyendo a hombres influyentes.*
- *Fortalecimiento de los conocimientos y de la confianza en sí mismas de las mujeres marginadas, incluida la lucha contra la violencia de género.*
- *Desarrollo del liderazgo de las mujeres en el ámbito comunitario.*
- *Mayor representación de las mujeres en los espacios políticos.*
- *Promoción del cambio estructural (por ejemplo, mediante legislación e inversiones sensibles al género).*

garantizar un sistema de monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas (MEAL) transformador hacia la justicia de género

Como se ha señalado anteriormente, las evidencias demuestran que las mujeres, los hombres, las niñas, los niños y las personas no binarias están expuestas a los mismos riesgos de formas diferentes, así como a diferentes riesgos, lo que determina su vulnerabilidad diferenciada. Por lo tanto, los datos de monitoreo, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas (MEAL) deben proporcionar información relevante, desglosada por género y diferenciada, que refleje las experiencias y percepciones diferentes de mujeres y hombres sobre los riesgos, las crisis y las tensiones, así como sus diferentes capacidades de resiliencia.

Asegurar que el sistema MEAL sea transformador hacia la justicia de género no solo significa incluir indicadores sensibles al género y monitorear y evaluar los resultados y los productos de la justicia de género, sino que también significa aplicar metodologías transformadoras de género, y pensar en cómo y quién hace MEAL. Esto podría implicar el desglose de las unidades de análisis (p. ej. el hogar, la comunidad) de manera diferenciada y desglosada por género, así como obtener el mayor detalle posible mediante el uso de una perspectiva interseccional (por ejemplo, recogiendo datos sobre niñas con discapacidad, mujeres analfabetas en zonas urbanas, mujeres y hombres musulmanes en la comunidad, etc.). Este ejercicio significa repensar quién debe formar parte de los equipos que realizan actividades MEAL y seguir los avances hacia los objetivos de justicia de género, incluidos los resultados intermedios pertinentes.⁷⁸

Para reflejar el cambio, los procesos MEAL «deben estar conscientemente sintonizados con las dinámicas de género y poder existentes»⁷⁹ que se han identificado y analizado a través de un análisis de género y poder. Esto incluye un seguimiento para determinar el impacto del programa sobre esas dinámicas y los cambios estructurales que provoca intencionalmente.

Las principales características del MEAL con una perspectiva transformadora hacia la justicia de género son:

1) se basa en el reconocimiento de las

diferencias de género en el contexto;
2) utiliza metodologías y métodos sensibles al género;
3) se centra en la transformación de las relaciones de poder de género;
4) monitorea y evalúa los resultados de género; y
5) genera conocimientos relevantes para avanzar en la transformación hacia la justicia de género en el contexto concreto.

Para ayudar a garantizar que el MEAL tenga en cuenta la complejidad del cambio transformador en materia de género⁸⁰ es necesario:

- Apoyar a las organizaciones socias para que tomen la iniciativa en las prácticas MEAL, mientras les ayudamos a fortalecer sus capacidades para hacerlo. Promover una amplia participación mediante instrumentos y métodos participativos (cuantitativos y cualitativos), sobre todo eliminando obstáculos para la participación.
- Entender la generación de conocimiento como un proceso mediante el cual el conocimiento puede ser producido, difundido y utilizado de formas que pueden transformar las relaciones de género y poder, o perpetuar las relaciones de poder desiguales existentes, y usarlo de la primera manera.
- Reconocer la no linealidad y la

complejidad. Esto incluye el seguimiento y la identificación de efectos y reacciones negativos, resistencia y resultados inesperados, así como la adopción de medidas para mitigarlos.

- Recopilar y utilizar datos desglosados por género: esto significa pensar a qué miembro del hogar se le pide información que recoja las diferentes experiencias y percepciones por parte de hombres y mujeres sobre los riesgos, las crisis y las tensiones, así como sus diferentes capacidades de resiliencia, teniendo en cuenta otros factores que se entrecruzan, como la orientación sexual, la etnia, la edad o la clase, según el contexto (es decir, yendo más allá de definiciones simplificadas como «mujer cabeza de familia» frente a «hombre cabeza de familia»).
- Utilizar indicadores con una perspectiva transformadora de género que midan los cambios a lo largo del tiempo. Se podrían incluir, por ejemplo: la redistribución de las tareas de cuidados en el hogar, la participación de las mujeres en los procesos de planificación local o el resultado de las iniciativas de incidencia política lanzadas por los grupos de mujeres.⁸¹
- Tener en cuenta las diferencias entre las vulnerabilidades, la exposición y la percepción del riesgo por parte de las

mujeres, los hombres y las personas no binarias, así como sus capacidades diferenciadas de resiliencia, para identificar indicadores MEAL adecuados y sensibles al género. Tener siempre en cuenta que el género interactúa con otras dinámicas de poder, como la etnia o la clase, afectando a las capacidades de resiliencia de las personas. Los indicadores deben ser sensibles a estas dinámicas de poder.⁸²

- Monitorear las relaciones de poder, incluidos los efectos negativos de los cambios (por ejemplo, un aumento de la violencia doméstica como reacción al empoderamiento de las mujeres). Para poder llevar a cabo un seguimiento de los cambios, debemos asegurarnos de que los datos de referencia son correctos.
- Utilizar mecanismos de retroalimentación culturalmente apropiados, que sean accesibles y aceptables para las mujeres y las niñas. Los procesos de retroalimentación deben ser interactivos, para que permitan evaluar la efectividad de un programa, y no solo su eficiencia.

Ejemplo

En el norte de Ghana, el sistema MEAL del programa de Agricultura y Seguridad Alimentaria (CRAFS) de Oxfam⁸³ definió indicadores que reflejan las dinámicas de poder y, por lo tanto, permitieron determinar los cambios transformadores de género. Los indicadores incluyen: mujeres que se convierten en lideresas e interactúan con quienes detentan el poder; estereotipos de género que se cuestionan en torno a los roles de las mujeres y los hombres en la producción agrícola; medidas para asegurar que las voces de las mujeres se escuchan en los medios de comunicación; y participación de las mujeres en los procesos de planificación del desarrollo local.

Ejemplo

En 2012, el equipo de género de Oxfam MEECIS (Oriente Medio, Europa del Este y la Comunidad de Estados Independientes) desarrolló conjuntamente un plan operativo de justicia de género, que pretende abordar algunas de las principales barreras internas a la visión de Oxfam de «poner los derechos de las mujeres en el centro de todo lo que hacemos». El plan incluye metas e indicadores para mejorar la calidad del programa, incluida una evaluación de la calidad de los nuevos Planes de Ejecución de Programa (PIP, por sus siglas en inglés), así como un objetivo de justicia de género para todo el personal. Un primer análisis de la implementación del plan en 2014⁸⁴ determinó que estas metas ya habían contribuido a impulsar el cambio organizativo y cultural y a mejorar la calidad de los programas: «un aumento del número de PIP con al menos un resultado e indicador relacionado con el cambio transformador en la vida de las mujeres (del 33 % en 2012 al 45 % en 2014), y una disminución del número de propuestas que reciben la puntuación más baja en los nuevos marcadores de justicia de género (del 57 % en 2012 al 0 % en 2014)». El análisis también identificó un aumento del 142 % en los fondos transferidos a organizaciones de derechos de las mujeres.

Estudio de caso: Usar el MEAL para realizar un monitoreo de (y contribuir a) a transformación hacia la justicia de género⁸⁵

En Cuba, un sistema MEAL flexible e inclusivo permitió al equipo del programa supervisar los cambios transformadores de género, mientras que el propio proceso de monitoreo se convirtió en un mecanismo para empoderar a las mujeres y cambiar las normas sociales.

Después del huracán Matthew en octubre de 2016, Oxfam apoyó los esfuerzos de recuperación en regiones aisladas del país. Se crearon brigadas comunitarias integradas por grupos de mujeres seleccionadas por ellas mismas y encargadas de monitorear e informar sobre los avances en resiliencia en su comunidad. Además, las brigadas formulaban recomendaciones a los líderes comunitarios y al personal del proyecto de Oxfam sobre la asistencia necesaria. Sus aportaciones determinaron cómo asignar los fondos del proyecto, asegurando que las actividades respondieran a las necesidades específicas de los diferentes grupos de población, en función de su edad, sexo y localidad.

Asimismo, las brigadas comunitarias asesoraron a los hogares sobre medidas de seguridad y reconstrucción, y supervisaron la distribución de equipos de socorro, como tanques de agua, filtros, mosquiteras, etc. Algunas mujeres se convirtieron en lideresas

locales, rompiendo con las normas sociales discriminatorias que les impedían asumir funciones de liderazgo.

Las brigadas comunitarias informaron sobre posibles problemas de seguridad en la reconstrucción de viviendas a las autoridades municipales, que corrigieron esos fallos para asegurar que las viviendas estuvieran mejor preparadas para soportar futuros huracanes, haciendo así una importante contribución a la resiliencia. Esta forma innovadora de democratizar el proceso de monitoreo involucró a la población afectada, potenció la autoestima y la posición de las mujeres en la comunidad, y mejoró la comunicación entre la ciudadanía y las autoridades comunitarias.

LECTURA ADICIONAL

[Applying Feminist Principles to Program Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning](#). Oxfam, 2017.

[Oxfam podcast: How to Measure Resilience Capacities – Experience from Oxfam’s Impact Evaluations](#). Oxfam, 2019.

[A ‘How To’ Guide to Measuring Women’s Empowerment: Sharing experience from Oxfam’s impact evaluations](#). Oxfam, 2017.

[Monitoring, Evaluation and Learning for Resilience: A companion guide](#). Oxfam, 2018.

MÁS RECURSOS DEL CENTRO DE CONOCIMIENTO SOBRE RESILIENCIA

Esta guía es una de las piezas de trabajo sobre justicia de género y resiliencia publicadas por el Centro de Conocimiento sobre Resiliencia de Oxfam.

Género y resiliencia: cronología de los materiales de aprendizaje de Oxfam

2020-21

2017

[Justicia de género en resiliencia: permitiendo el pleno rendimiento del sistema](#)⁸⁶, con el objetivo complementar el Marco de Oxfam para un Desarrollo Resiliente,⁸⁷ ayuda al personal de Oxfam a comprender la importancia y las implicaciones de las iniciativas para integrar la perspectiva de género con el objetivo de lograr un desarrollo resistente.



2018

El «reto de la justicia de género en la resiliencia» ayudó a reunir ejemplos de buenas prácticas en 19 países, lo que dio lugar a la publicación de [Justicia de género y resiliencia: aprendizajes compartidos desde programas de África, Sur de Asia y América Central](#).⁸⁸

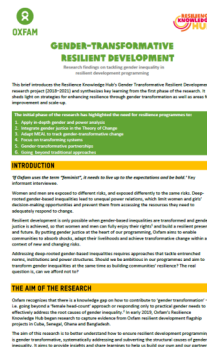


[Gender Equality and Resilient Development: Evidence from Oxfam's Resilient Development Portfolio](#) Identifica dónde, cómo y por qué ha generado impacto el enfoque de Oxfam hacia un desarrollo resiliente.



2019

Ha finalizado la primera fase del informe resumido sobre la investigación feminista y participativa del Centro de Conocimiento sobre Resiliencia. Se centra en la transformación en materia de género e incluye un estudio bibliográfico y un análisis de los programas de resiliencia más emblemáticos de Cuba, Senegal, Bangladesh y Ghana.



Transformar las desigualdades de género: guía práctica para lograr una transformación hacia la justicia de género en el desarrollo resiliente (esta guía) describe cómo utilizar el marco de liderazgo transformador por los derechos de las mujeres a la hora de diseñar programas de resiliencia transformadores de género.



El informe de investigación [Gender-Transformative Resilience Programming: Experiences from Bangladesh and Myanmar](#)⁸⁹ describe dos viajes de aprendizaje a estos países para compartir los conocimientos sobre cómo los programas de resiliencia pueden conseguir una transformación en materia de justicia de género.



BIBLIOGRAFÍA

- Beardon, H. and Otero, E. (2013). Women's Right to be Heard: An evaluation of Oxfam GB's "Raising Her Voice" portfolio.
- Brown et al. (2019). Gender Transformative Early Warning Systems: Experiences from Nepal and Peru, Rugby, UK: Practical Action.
- Deering, K. (2019). Gender-Transformative Adaptation: From Good Practice to Better Policy. CARE and others.
- Department for International Development (DFID). (1999). Sustainable Livelihoods Guidance. Gender & Development Network. (2018). Gender and SSBC checklist, in: Understanding and applying the gender Equality Continuum.
- Gender at Work Framework. Gender at Work.
- Green, D. (2015). The Raising Her Voice Nepal Programme. Case Study Active Citizenship Oxfam.
- Hivos. (2015). Theory of Change Thinking in Practice.
- Interagency Gender Working Group (IGWG) resources on the Gender Integration Continuum.
- Jones, L. and T. Tanner (2015). Measuring 'Subjective Resilience': Using Peoples' Perceptions to Quantify Household Resilience, Overseas Development Institute Working Paper 423.
- Leduc, B. (2009). Guidelines for Gender Sensitive Research. ICIMOD.
- Miller, K. and R. Jones. (2019). Towards a Feminist Funding Ecosystem. The Association for Women's Rights in Development (AWID).
- Mercycorps. (2018). Measuring Gender Dynamics in Resilience: Tools for Integrating Gender into Resilience-Focused Programs.
- Morchain, D., G. Prati, F. Kelsey and L. Ravon. (2015). What if gender became an essential, standard element of Vulnerability Assessments? Gender & Development, 23:3, 481-496.
- Olivius, E. (2014). Three Approaches to Gender in Humanitarian Aid: Findings from a Study of Humanitarian Aid to Refugees in Thailand and Bangladesh.
- Oxfam. (2017). Oxfam's Gender Mainstreaming for Transformative Programmes. Dr I. Smyth, R. Soares Pinto, R. Garwood and S. Barakat.
- Oxfam. (2017). The Future is a Choice, Absorb, Adapt, Transform Resilience Capacities. Oxfam Resilience Knowledge Hub.
- Oxfam America. (2017). Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights. S. Wakefield.
- Oxfam Australia. (2018). Building Resilience through Multi-Stakeholder Partnerships, Evidence from Oxfam's Resilient Development Portfolio. E. Boydell, J. Webb and C. Sterrett.
- Oxfam Australia. (2018). Down by the River: Addressing the Rights, Needs and Strengths of Fijian Sexual and Gender Minorities in Disaster Risk Reduction and Humanitarian Response. E. Dwyer and L. Woolf.
- Oxfam Canada. (2012). The Power of Gender-Just Organizations: The Conceptual Framework for Transformative Organizational Capacity Building.
- Oxfam Canada. (2014). Resilience in Times of Food Insecurity: Reflecting the Experiences of Women's Organizations, Canada. L. Ravon.
- Oxfam Canada. (2018). A Feminist Approach to Localization: How Canada Can Support the Leadership of Women's Rights Actors in Humanitarian Action.
- Oxfam Canada. (2018). Feminist Principles: What they are and how they serve as a guidepost for our work.
- Oxfam Canada. (2018). Protected and Powerful: Putting Resources and Decision-Making Power in the Hands of Women in Conflict.
- Oxfam. (2013). Raising Her Voice: The power to persuade. How women's voice and influence is strengthening governance and challenging inequalities.
- Oxfam. (2015). CAMSA resources on using Theory of Change.
- Oxfam. (2013). No Accident: Resilience and the inequality of risk. D. Hillier and G. E. Castillo.
- Oxfam. (2013). Women's Collective Action in the Honey Sector in Ethiopia: Involving Marginalized Women in Collective Action.
- Oxfam. (2014). Developing a Theory of Change: A Facilitator's Guide.
- Oxfam. (2014). Transformative Leadership for Women's Rights: An Oxfam guide.
- Oxfam. (2015). Transformative Leadership for Women's Rights (TLWR): Lessons and recommendations from Oxfam's experiences.
- Oxfam. (2015). Systems Thinking: An introduction for Oxfam programme staff.
- Oxfam. (2016). Effectiveness in building resilience. Synthesis report for Oxfam's Resilience Outcome Area. A. Bahadur, E. Lovell and F. Pichon. Overseas Development Institute.
- Oxfam. (2016). Participatory Methodology: Rapid Card Analysis. T. Kidder, C. Pionetti, U. Chipfupa and J. Remme.
- Oxfam. (2016). The Future is a Choice: Oxfam's Framework and Guidance for Resilient Development. H. Jeans, S. Thomas and G. Castillo.
- Oxfam. (2017). A 'How To' Guide to Measuring Women's Empowerment: Sharing experience from Oxfam's impact evaluations. S. Lombardini, K. Bowman and R. Garwood.
- Oxfam. (2017). A meta-analysis of Oxfam's women's empowerment projects – working paper. S. Lombardini et al.
- Oxfam. (2017).
- Oxfam. (2017). Gender Justice in Resilience: Enabling the full performance of the system. S. Sotelo Reyes.
- Oxfam. (2017). Training Manual: Gender Leadership in Humanitarian Action. F. Gell, E. Hilton and T. Dico-Young.
- Oxfam. (2017). Identity, Dignity and Empowerment: Transformative Leadership for Women's Rights School in Buhema (Burundi) Case Study. B. Sobrino and J. Touriño.
- Oxfam and International Alert. (2017). Partnerships in Conflict: How violent conflict impacts local civil society and how international partners respond. M. Stephens.

- Oxfam. (2017). Transformative Leadership for Women's Rights. Global Programme Framework.
- Oxfam. (2018). Change Goal Evaluation: Learning from Oxfam's Resilience-Building Interventions. Evaluation of the Oxfam Strategic Plan 2013-19. J. Twigg, A. Bahadur, V. Le Masson, R. Price and F. Risi.
- Oxfam. (2018). Let's Stop Thinking It's Normal: Identifying patterns in social norms contributing to violence against women and girls across Africa, Latin America and the Caribbean and the Pacific.
- Oxfam. (2018). Monitoring, Evaluation and Learning for Resilience: A companion guide. E. Febles Carmona.
- Oxfam. (2019). Gender Equality and Resilient Development: Evidence from Oxfam's resilient development portfolio.
- Oxfam. (2019). Gender Justice in Resilient Development: Sharing programme learning from Africa, South Asia and Central America. V. Minne, S. Sotelo Reyes and L. Doumenjou.
- Oxfam. (2019). Integrating Gender in Research Planning.
- Oxfam. (2019). Oxfam podcast on how to measure resilience presenting with the adoption of a gender lens.
- Oxfam. (2019). Oxfam's Guide to Feminist Influencing.
- Oxfam. (2020). Accountable Governance and Resilient Development: Thinking and acting for transformative change.
- Oxfam. (2020). Research Ethics: a practical guide.
- Oxfam. (2021). Gender-Transformative Resilience Programming. Experiences from Bangladesh and Myanmar. Zorica Skakun, Ines Smyth, Valerie Minne.
- Sen, P. and J. Cochran. (2017). Above the parapet: a programme at the Institute of Public Affairs. Institute of Public Affairs, LSE, London, UK.
- The Dialogic Change Model to plan how to develop multi-stakeholder partnerships and collaborations. Collective Leadership Institute. A Global Study on the Implementation of United Nations Security Council Resolution 1325. p. 174.

NOTAS

¹ El término “género” se utiliza para hacer referencia a una estructura social jerárquica, a un sentido interno de identidad y como sinónimo de sexo. En esta guía el término se define como «las oportunidades y los atributos sociales asociados a ser hombre o mujer» y la relación entre ellos, que determinan «lo que se espera, permite y valora en una mujer o en un hombre en un contexto determinado» y que se construyen y aprenden a través de la socialización. (Fuente: nota orientativa de Oxfam sobre la transversalización de género para alcanzar un desarrollo transformador).

² En este documento se incluyen aprendizajes de la investigación llevada a cabo por el Centro de Conocimiento sobre Resiliencia de Oxfam en 2019. En la primera fase de la investigación se recopilaron las lecciones aprendidas en proyectos emblemáticos de desarrollo resiliente de Oxfam en Cuba, Senegal, Ghana y Bangladesh. En la segunda fase, los equipos de Oxfam en Myanmar y Bangladesh emprendieron un «viaje de aprendizaje» para analizar cómo podían transformar el género en sus programas.

³ En 2018, el Comité Ejecutivo de Oxfam Internacional (OI) se comprometió a adoptar los principios feministas. La intención era hacer más explícito el compromiso de Oxfam con el cambio transformador en materia de género y propiciarlo tanto internamente, dentro de la Confederación Oxfam, como externamente, en los programas y las iniciativas de incidencia política de Oxfam.

⁴ Oxfam Canadá. (2018). *Feminist Principles: What they are and how they serve as a guidepost for our work*.

⁵ B. Leduc. (2009). *Guidelines for Gender Sensitive Research*. ICIMOD.

⁶ Los conceptos y procesos de diseño de programas transformadores se describen en detalle en varios documentos de Oxfam. (2014). *Transformative Leadership for Women’s Rights: An Oxfam Guide*. J. Kloosterman con C. Saifer. *Ending Violence Against Women: An Oxfam Guide*.

⁷ D. Green. (2015). *The Raising Her Voice Nepal Programme. Case Study Active Citizenship Oxfam*.

⁸ P. Sen y J. Cochran. (2017) *Above the parapet: a programme at the Institute of Public Affairs*. Instituto de Relaciones Públicas, Londres: LSE.

⁹ Oxfam. (2017). *Justicia de género en resiliencia: Permitiendo el pleno rendimiento del sistema*. S. Sotelo Reyes.

¹⁰ Se presupone que todas las personas son cisgénero, es decir, que su sexo biológico al nacer se corresponde con su identidad y expresión de género.

¹¹ Brown et al. (2019). *Gender Transformative Early Warning Systems: Experiences from Nepal and Peru*. Practical Action.

¹² Ibid.

¹³ Oxfam Canadá. (2014). *Resiliencia y seguridad alimentaria. Aprendizajes de las experiencias de las organizaciones de mujeres*. L. Ravon.

¹⁴ Oxfam. (2016). *El futuro es una elección. Marco y Guía de Oxfam para un desarrollo resiliente*. H. Jeans, S. Thomas y G. Castillo.

¹⁵ Oxfam. (2016). *Effectiveness in building resilience. Synthesis report for Oxfam’s Resilience Outcome Area*. A. Bahadur, E. Lovell, F. Pichon. J. Twigg, A. Bahadur, V. le Masson, R. Price y F. Risi. (2018). *Change Goal Evaluation: Learning from Oxfam’s Resilience-Building Interventions. Evaluación del Plan Estratégico de Oxfam 2013–2019: en qué ámbitos está Oxfam aportando valor (o no)*, p. 19.

¹⁶ Oxfam. (2013). *Ningún accidente, Resiliencia y desigualdad ante el riesgo*. D. Hillier y G.E. Castillo.

¹⁷ Oxfam Canadá. (2014). *Resiliencia y seguridad alimentaria*. Op. cit.

¹⁸ Oxfam América. (2017). *Transformative and Feminist Leadership for Women’s Rights*. S. Wakefield, pág. 7.

¹⁹ Oxfam. (2017). *Transformative Leadership for Women’s Rights. Global Programme Framework*.

²⁰ El marco del liderazgo por los derechos de las mujeres se basa en cinco «pilares» interconectados, pero para los fines de esta herramienta, nos hemos centrado en los cuatro «cuadrantes» más relevantes para nuestros programas de resiliencia. El quinto pilar, la rendición de cuentas, se focalizó en cómo entendemos este cambio (es decir, internamente en nuestras organizaciones y movimientos, así como externamente en nuestro trabajo/activismo, etc.), y se aborda con más detalle en los últimos apartados de esta guía.

²¹ Oxfam. (2013). *Women’s Collective Action in the Honey Sector in Ethiopia: Involving Marginalized Women in Collective Action*.

²² Ibid.

²³ K. Miller y R. Jones. (2019). *Towards a Feminist Funding Ecosystem*. Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID).

²⁴ Oxfam Canadá. (2014). *Resiliencia y seguridad alimentaria*. Op. cit.

²⁵ Ibid.

²⁶ Oxfam. (2020). *Ética de la investigación: una guía práctica*.

²⁷ Oxfam. (2017). *A meta-analysis of Oxfam’s women’s empowerment projects – document de trabajo*. S. Lombardini et al.

²⁸ J. Cochran. (2017) *Above the parapet: a programme at the Institute of Public Affairs*. Instituto de Asuntos Públicos, LSE, Londres, Reino Unido.

²⁹ Oxfam Canadá. (2014). *Resiliencia y seguridad alimentaria*. Op. cit.

³⁰ Ibid. Las mujeres también señalaron específicamente los riesgos para los ingresos familiares y para el acceso a los alimentos que implica su dificultad de acceso a los servicios de asistencia técnica, al crédito, a la capacitación y a los mercados.

³¹ D. Morchain, G. Prati, F. Kelsey y L. Ravon. (2015). *What if gender became an essential, standard element of Vulnerability Assessments? Gender & Development*, 23:3, 481-496.

³² Oxfam. (2019). *Justicia de género y resiliencia: aprendizajes compartidos desde programas de África, Sur de Asia y América Central*. V. Minne, S. Sotelo Reyes y L. Doumenjou, p. 18.

- ³³ Oxfam. (2012). Undertaking Research with Ethics. Op. cit.
- ³⁴ Esto se puede entender reconociendo las diferentes formas de poder: «poder sobre», «poder en», «poder para» y «poder con», así como poder visible, invisible y oculto. Para más información, consulte Oxfam. (2014). Transformative Leadership for Women's Rights. Op. Cit.
- ³⁵ Oxfam. (2014). Transformative Leadership for Women's Rights. Op. Cit.
- ³⁶ Oxfam. (2021). Gender-Transformative Resilience Programming. Experiences from Bangladesh and Myanmar. Zorica Skakun, Ines Smyth, Valerie Minne.
- ³⁷ C. James. (2012). Theory of Change Review. Comic Relief.
- ³⁸ Es mucho más útil que una «hoja de ruta», ya que representa una «brújula para ayudarnos a encontrar el camino en medio de la niebla de sistemas complejos, descubriendo la ruta a medida que vamos avanzando». D. Green. (2015). The Raising Her Voice Nepal programme. Op. cit.
- ³⁹ Investigación sobre género y resiliencia, fase 1. Centro de Conocimiento sobre Resiliencia
- ⁴⁰ Ibid.
- ⁴¹ Por ejemplo, la evaluación de un proyecto de Oxfam en Indonesia reveló que aunque el proyecto había ayudado a mejorar la capacidad de generación de ingresos de las mujeres, no abordaba las dinámicas de poder ni las actitudes ligadas al género en las comunidades. Véase Oxfam Australia (2018). Building Resilience through Multi-Stakeholder Partnerships: Evidence from Oxfam's Resilient Development Portfolio. E. Boydell, J. Webb y C. Sterrett, pág. 5.
- ⁴² Informes de investigación de Oxfam. (2018). Let's Stop Thinking It's Normal: Identifying patterns in social norms contributing to violence against women and girls across Africa, Latin America and the Caribbean and the Pacific, p. 38.
- ⁴³ Oxfam. (2016). El futuro es una elección. Op. cit.
- ⁴⁴ Oxfam. (2017). The Future is a Choice: Absorb, Adapt, Transform Resilience Capacities. Centro de Conocimiento sobre Resiliencia.
- ⁴⁵ Oxfam. (2019). Justicia de género y resiliencia: aprendizajes compartidos desde programas de África, Sur de Asia y América Central. Op. cit., p. 12.
- ⁴⁶ L. Jones y T. Tanner. (2015). Measuring 'Subjective Resilience': Using Peoples' Perceptions to Quantify Household Resilience. Overseas Development Institute Working Paper 423.
- ⁴⁷ Oxfam Australia. (2018). Building Resilience through Multi-Stakeholder Partnerships. Op. cit.
- ⁴⁸ Oxfam. (2015). Transformative Leadership for women's rights (TLWR): Lessons and recommendations from Oxfam's experiences.
- ⁴⁹ Ibid.
- ⁵⁰ Documento de discusión de Oxfam 2021 (pendiente de publicación). 'Women, voice and power: How transformative approaches to feminist leadership are challenging inequalities and ending poverty'.
- ⁵¹ Oxfam América. (2017). Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights. Op. cit.
- ⁵² Ibid.
- ⁵³ Ibid.
- ⁵⁴ Oxfam Canadá. (2018). Protected and Powerful: Putting Resources and Decision-Making Power in the Hands of Women in Conflict. B. Lambert. Oxfam e International Alert. (2017). Partnerships in Conflict: How violent conflict impacts local civil society and how international partners respond. M. Stephens.
- ⁵⁵ Ibid.
- ⁵⁶ Gender Equality and Diversity Module 501: Engaging Men and Boys for Gender Equality. CARE y ADC.
- ⁵⁷ Beardon, H. and Otero, E. (2013). Women's Right to be Heard: An evaluation of Oxfam GB's "Raising Her Voice" portfolio and MENA Regional Gender Justice Platform. Working with Religious Leaders in the Arab World: Learning from the Regional Gender Equality Programme. Documento Interno de Oxfam.
- ⁵⁸ Investigación sobre género y resiliencia, fase 2. Centro de Conocimiento sobre Resiliencia.
- ⁵⁹ Oxfam. (2020). Gender-Transformative Resilience Programming: Experiences from Myanmar and Bangladesh. Zorica Skakun, Ines Smyth, Valerie Minne.
- ⁶⁰ N. Pistor. (2020, 20 de febrero). What 'feminism' means in Myanmar. Myanmar Times.
- ⁶¹ El marco de liderazgo transformador por los derechos de las mujeres se basa en cinco «pilares» interconectados, pero, a efectos de esta herramienta, nos hemos centrado en los cuatro «cuadrantes» más relevantes para nuestros programas de resiliencia.
- ⁶² Investigación sobre género y resiliencia, fase 2. Centro de Conocimiento sobre Resiliencia.
- ⁶³ Oxfam GB. (2017). Training manual: Gender Leadership in Humanitarian Action. F. Gell, E. Hilton y T. Dico-Young.
- ⁶⁴ Oxfam. (2019). Justicia de género y resiliencia: aprendizajes compartidos desde programas de África, Sur de Asia y América Central. Op. cit., p. 16.
- ⁶⁵ Oxfam. (2020). Accountable Governance and Resilient Development: Thinking and acting for transformative change.
- ⁶⁶ Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido. (1999). Sustainable Livelihoods Guidance.
- ⁶⁷ Oxfam. (2016). Metodología participativa: Análisis Rápido de los Cuidados. T. Kidder, C. Pionetti, U. Chipfupa y J. Remme.
- ⁶⁸ ONU Mujeres. (2015). Prevenir los conflictos, transformar la justicia, garantizar la paz. Estudio mundial sobre la aplicación de la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, p. 174.
- ⁶⁹ K. Deering. (2019) Gender-Transformative Adaptation: From Good Practice to Better Policy. CARE y otros.

- ⁷⁰ Oxfam. (2019). Justicia de género y resiliencia: aprendizajes compartidos desde programas de África, Sur de Asia y América Central. Op. cit., p. 19
- ⁷¹ Oxfam. (2015). Transformative Leadership for women's rights. Op. cit.
- ⁷² Oxfam. (2019). Justicia de género y resiliencia: aprendizajes compartidos desde programas de África, Sur de Asia y América Central. Op. cit., p. 15.
- ⁷³ Ibid.
- ⁷⁴ T. Kidder y C. Pionetti. (2013). Metodología participativa: Análisis Rápido de Cuidados.
- ⁷⁵ <http://rootslabglobal.org/lebanon/#/home/en>
- ⁷⁶ Oxfam. (2019). Integración del género en la planificación de las investigaciones. A. Parvez Butt, N. Jayasinghe and M Zaaroura.
- ⁷⁷ Para más información sobre la iniciativa, véase
- ⁷⁸ Oxfam. (2018). Monitorear, evaluar y aprender para la resiliencia. Guía complementaria. E. Febles Carmona.
- ⁷⁹ Oxfam. (2019). Justicia de género y resiliencia: aprendizajes compartidos desde programas de África, Sur de Asia y América Central. Op. cit., p. 17.
- ⁸⁰ Oxfam. (2014). Transformative leadership for women's rights: An Oxfam guide. Op. cit., p. 24.
- ⁸¹ Oxfam. (2018). Monitorear, evaluar y aprender para la resiliencia. Op. cit.
- ⁸² Oxfam. (2017). A 'How To' Guide to Measuring Women's Empowerment: Sharing experience from Oxfam's impact evaluations. S. Lombardini, K. Bowman and R. Garwood.
- ⁸³ Oxfam. (2019). Justicia de género y resiliencia: aprendizajes compartidos desde programas de África, Sur de Asia y América Central. Op. cit., p. 19.
- ⁸⁴ Oxfam. (2014). MECIS. Regional Gender Justice Operational Plan. Review 2014. Documento interno de Oxfam.
- ⁸⁵ Ibid., p. 18.
- ⁸⁶ Oxfam. (2017). Justicia de género en resiliencia: Permitiendo el pleno rendimiento del sistema. Op. cit.
- ⁸⁷ Oxfam. (2016). El futuro es una elección. Marco y Guía de Oxfam para un Desarrollo Resiliente. Op. cit.
- ⁸⁸ Oxfam. (2019). Justicia de género y resiliencia: aprendizajes compartidos desde programas de África, Sur de Asia y América Central. Op. cit.
- ⁸⁹ Oxfam. (2020). Gender-Transformative Resilience Programming: Experiences from Myanmar and Bangladesh. Zorica Skakun, Ines Smyth, Valerie Minne.



OXFAM

© Oxfam International Enero 2021

Esta guía ha sido redactada por Zorica Skakun, Ines Smyth y Valerie Minne con las contribuciones de Sarah Barakat, Sandra Sotelo Reyes, Namalie Jayasinghe, Emily Brown, Sebastian Thomas, Lourdes Benavides y otros profesionales de Oxfam. Es parte de una serie de informes escritos para informar el debate público sobre cuestiones de programas de desarrollo y humanitarios. Publicado por Oxfam GB para Oxfam Internacional, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK.

Ilustraciones: Maanya Dhar @maanya_dhar

Edición: Jane Garton

Traducción: Lucía González-Entrago y Aroa Mateos Sanz