

Capítulo 3



Diseño de estrategias para promover el empoderamiento de las mujeres. SSC_A_1405_03.

El empoderamiento es un proceso mediante el cual las mujeres fortalecen su autonomía, reconocen sus capacidades, amplían sus recursos y adquieren mayor control sobre las decisiones que afectan a su vida. Presenta una dimensión personal, relacionada con la autovaloración y la toma de decisiones; una dimensión relacional, vinculada a la negociación de las relaciones de poder; y una dimensión colectiva, asociada a la organización, el liderazgo y la defensa compartida de derechos. Estas dimensiones se encuentran conectadas y evolucionan de acuerdo con la trayectoria y el contexto de cada mujer.

Las estrategias de empoderamiento deben relacionar el desarrollo de habilidades con el análisis crítico de las desigualdades sociales. La comunicación asertiva, el liderazgo, la autonomía económica, el conocimiento de derechos y la participación en redes adquieren mayor alcance cuando existen oportunidades para ejercerlos. Por ello, las actuaciones deben combinar formación, apoyo mutuo, creación de espacios seguros y acceso a recursos. Su diseño ha de respetar la diversidad, los ritmos personales y la capacidad de cada participante para definir sus propios objetivos.

1. Fundamentos y dimensiones del empoderamiento.

El **empoderamiento de las mujeres** es un proceso mediante el cual amplían su capacidad para interpretar la realidad, tomar decisiones, acceder a recursos, defender derechos e influir en las relaciones y estructuras que condicionan su vida. El concepto adquirió especial relevancia dentro del pensamiento feminista y de los enfoques de desarrollo comunitario porque permitió relacionar la autonomía personal con la transformación de las desigualdades sociales.



El empoderamiento no es una cualidad que una institución o profesional pueda entregar desde el exterior. Se construye a través de experiencias, aprendizajes, relaciones, oportunidades y recursos que permiten ejercer una capacidad creciente de decisión. La intervención profesional puede crear condiciones favorables, facilitar información, generar espacios seguros y apoyar la organización colectiva, mientras las mujeres mantienen el protagonismo sobre

la orientación de su proceso.

Empoderamiento, agencia y condiciones sociales

La **agencia** es la capacidad para actuar de acuerdo con objetivos propios, valorar alternativas e influir en el entorno. Su ejercicio depende de condiciones materiales, sociales y simbólicas. Una mujer puede reconocer con claridad la decisión que desea adoptar y carecer de ingresos, apoyos, movilidad o seguridad para llevarla a cabo. El empoderamiento conecta la capacidad personal con el acceso a recursos y oportunidades efectivas.

Este planteamiento evita atribuir las desigualdades a una supuesta falta de confianza o iniciativa. La inseguridad para intervenir en público puede estar relacionada con experiencias previas de desautorización, interrupción o violencia. El trabajo profesional debe analizar tanto las habilidades de la mujer como las características del espacio en el que intenta ejercerlas.

El proceso puede apreciarse mediante cambios como los siguientes:

- Reconocer necesidades y formular objetivos propios.
- Identificar situaciones de desigualdad o discriminación.
- Conocer derechos y recursos disponibles.
- Expresar opiniones con mayor seguridad.
- Adoptar decisiones informadas.
- Negociar responsabilidades y límites.
- Participar en redes de apoyo.
- Asumir funciones de liderazgo o representación.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- Impulsar acciones junto con otras mujeres.
- Influir en organizaciones, servicios o políticas públicas.

Estos cambios no aparecen siempre en el mismo orden. Algunas mujeres comienzan su proceso mediante la participación colectiva y, a partir de ella, desarrollan mayor seguridad personal. Otras fortalecen primero su autonomía individual y posteriormente se vinculan a grupos o iniciativas comunitarias.

Formas de entender el poder

El poder puede adoptar diferentes expresiones. La siguiente clasificación ayuda a comprender su relación con el empoderamiento:

Expresión del poder	Significado	Aplicación al empoderamiento
Poder sobre	Capacidad para imponer decisiones, controlar recursos o limitar las opciones de otras personas.	Permite identificar relaciones de dominación y desigualdad.
Poder para	Capacidad de actuar, resolver problemas y alcanzar objetivos.	Se relaciona con la agencia, las competencias y el acceso a recursos.
Poder con	Capacidad construida mediante cooperación, alianzas y acción colectiva.	Fortalece las redes, la organización y la incidencia comunitaria.
Poder interior	Reconocimiento de la propia dignidad, legitimidad y capacidad.	Favorece la autovaloración y la disposición para expresar necesidades.

El empoderamiento busca ampliar el poder para actuar, el poder construido con otras personas y el reconocimiento interior. También permite cuestionar las formas de poder que producen subordinación. El objetivo no consiste en invertir una relación de dominio, sino en transformar las condiciones que concentran la autoridad y restringen la autonomía.

Dimensión personal

La **dimensión personal** se relaciona con el reconocimiento de capacidades, la identificación de deseos y la construcción de objetivos propios. Incluye la autovaloración, la percepción de eficacia, el conocimiento de derechos y la confianza para tomar decisiones. Estos elementos deben abordarse dentro del contexto social en el que se han desarrollado.

La autovaloración no equivale a mantener una imagen permanentemente positiva. Implica reconocer fortalezas y dificultades sin aceptar como propias las descalificaciones derivadas de los estereotipos de género. También supone comprender que la duda, el temor o la ambivalencia pueden formar parte de decisiones complejas.

El desarrollo personal puede apoyarse mediante experiencias de logro, acceso a información, reconocimiento de conocimientos previos y participación en actividades con responsabilidades progresivas. Las metas deben ser significativas para cada mujer y responder a sus prioridades.

Dimensión relacional

La **dimensión relacional** se refiere a la capacidad para intervenir en las relaciones familiares, afectivas, laborales y comunitarias. Comprende la negociación, la expresión de límites, la distribución de responsabilidades, el acceso a redes y la posibilidad de solicitar apoyo. Las decisiones personales se producen dentro de vínculos que pueden facilitar, condicionar o impedir su realización.

El empoderamiento relacional ayuda a analizar quién controla los recursos, cómo se distribuye el tiempo, qué opiniones se consideran legítimas y qué consecuencias tiene discrepar. También permite reconocer relaciones basadas en la reciprocidad y construir formas de apoyo compatibles con la autonomía.

La interdependencia forma parte de la vida social. Recibir ayuda no reduce automáticamente la capacidad de decisión. El elemento central es que los apoyos respeten la voluntad de la mujer y amplíen sus opciones, evitando sustituirla o generar dependencia.

Dimensión colectiva

La **dimensión colectiva** aparece cuando las mujeres reconocen experiencias compartidas, construyen intereses comunes y se organizan para producir cambios. Los grupos de apoyo, asociaciones, redes profesionales, organizaciones feministas y movimientos comunitarios pueden transformar dificultades vividas de manera individual en demandas colectivas.

El grupo facilita el intercambio de conocimientos, la identificación de desigualdades y la creación de referentes. También permite distribuir riesgos y responsabilidades. Una mujer que encuentra dificultades para presentar una reclamación puede sentirse más segura cuando cuenta con apoyo jurídico, acompañamiento y respaldo de una organización.

La acción colectiva puede dirigirse a mejorar un servicio, modificar una norma, crear un recurso, defender derechos o alterar prácticas discriminatorias. El empoderamiento colectivo se expresa en la capacidad para elaborar propuestas, negociar con instituciones y mantener estructuras propias de participación.

Dimensión política y comunitaria

La **dimensión política** se refiere a la capacidad de intervenir en la definición de los asuntos públicos. Incluye la participación en órganos de decisión, la incidencia sobre políticas, la vigilancia del cumplimiento de compromisos y la ocupación de posiciones de representación.

Esta dimensión no se reduce a la participación electoral. También comprende la organización vecinal, el asociacionismo, la intervención en consejos, la defensa de intereses profesionales y la producción de conocimiento útil para la comunidad. Las experiencias personales adquieren relevancia política cuando permiten señalar problemas colectivos y formular cambios.

Dimensión material

El empoderamiento necesita una base material. Los ingresos, la vivienda, el tiempo, el transporte, la conectividad, la salud y el acceso a servicios condicionan la capacidad para decidir y participar. Los procesos centrados en habilidades personales pueden producir frustración cuando ignoran estas condiciones.

La autonomía económica es especialmente relevante, aunque debe relacionarse con otros recursos. Una mujer puede disponer de ingresos y tener un control limitado sobre ellos. También puede contar

con recursos económicos y encontrar restricciones familiares, administrativas o sociales para utilizarlos.



Nota

El empoderamiento no debe confundirse con autosuficiencia. La autonomía implica decidir sobre la propia vida y participar en relaciones de apoyo elegidas. La obligación de resolver individualmente problemas estructurales puede aumentar la presión sobre las mujeres y ocultar responsabilidades institucionales.

Características del proceso

El empoderamiento presenta varias características que deben tenerse en cuenta:

- Es **dinámico**, porque cambia a lo largo del tiempo.
- Es **situado**, ya que depende del contexto y de las oportunidades disponibles.
- Es **multidimensional**, pues afecta a distintos ámbitos de la vida.
- Es **relacional**, debido a su conexión con otras personas y estructuras.
- Es **gradual**, aunque puede incluir avances rápidos en determinados momentos.
- Es **reversible**, porque las crisis, la violencia o la pérdida de recursos pueden reducir capacidades adquiridas.
- Es **diverso**, dado que cada mujer define sus propios objetivos y prioridades.

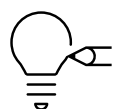
Estas características desaconsejan establecer un modelo único de mujer empoderada. La decisión de asumir una portavocía puede representar un avance para una participante y carecer de interés para otra. El proceso debe valorarse en relación con las metas expresadas por cada mujer y con su capacidad real para elegir.



Ejemplo

Un grupo de mujeres rurales decide crear una cooperativa de servicios comunitarios. Durante el proceso adquieren conocimientos de gestión, negocian con instituciones y generan ingresos propios. También establecen una red de apoyo para los desplazamientos y logran participar en la mesa comarcal de desarrollo.

La experiencia integra dimensiones personales, relacionales, materiales y colectivas. La formación administrativa facilita la gestión, mientras la cooperación amplía la capacidad de negociación. La participación institucional permite influir en decisiones que afectan al territorio.



Actividad 9

Un programa de empoderamiento ofrece cuatro sesiones de autoestima y pensamiento positivo. Las participantes explican que tienen dificultades para acudir a otros espacios por falta de transporte, horarios laborales variables y responsabilidades de cuidados. El equipo considera que estas cuestiones quedan fuera del programa.

Analiza las limitaciones del enfoque y plantea una ampliación coherente con las dimensiones del empoderamiento.

2. Conciencia crítica, autonomía y toma de decisiones.

La **conciencia crítica** es la capacidad para analizar experiencias personales dentro de su contexto social, identificar relaciones de poder y comprender cómo los estereotipos y las desigualdades influyen en las oportunidades disponibles. Este proceso permite revisar explicaciones que presentan las dificultades como fracasos individuales y reconocer los factores estructurales que las producen.

El desarrollo de conciencia crítica no consiste en proporcionar una interpretación cerrada. La función profesional es facilitar preguntas, información y espacios de contraste donde las mujeres puedan elaborar sus propias explicaciones. Imponer un diagnóstico sobre su vida reproduciría una relación de poder y reduciría su capacidad para decidir qué significado atribuyen a sus experiencias.

De la experiencia personal al análisis social

Las experiencias cotidianas constituyen una fuente de conocimiento. La distribución de los cuidados, la dificultad para hablar en una reunión o la ausencia de mujeres en determinados cargos pueden parecer situaciones aisladas. Su puesta en común permite identificar patrones y relacionarlos con normas sociales, prácticas organizativas y desigualdades de género.

Un proceso de análisis crítico puede avanzar mediante los siguientes momentos:



1. **Describir la experiencia.** Se identifican hechos, emociones, decisiones y personas implicadas.
2. **Nombrar el problema.** Se utilizan conceptos que ayudan a comprender lo ocurrido, como discriminación, estereotipo o desigualdad.
3. **Relacionar la experiencia con el contexto.** Se analizan normas, recursos y relaciones de poder.
4. **Contrastar interpretaciones.** Se incorporan otras experiencias, información y marcos de derechos.
5. **Identificar alternativas.** Se valoran apoyos, recursos y posibilidades de acción.
6. **Elegir una respuesta.** La mujer decide qué actuación resulta adecuada para su situación.
7. **Revisar el resultado.** Se examinan los efectos y se ajustan decisiones futuras.

La conciencia crítica puede generar emociones intensas. Reconocer que una situación considerada normal responde a una desigualdad puede producir alivio, enfado, miedo o tristeza. El ritmo debe adaptarse a cada participante y evitar la exposición forzada de experiencias.

Mandatos de género y creencias interiorizadas

Los **mandatos de género** son expectativas sociales que indican cómo deben comportarse las mujeres, qué responsabilidades deben asumir y qué cualidades se valoran en ellas. La disponibilidad permanente para cuidar, la búsqueda de aprobación, la renuncia al conflicto o la obligación de mantener vínculos pueden dificultar la expresión de necesidades propias.

Estas expectativas pueden interiorizarse y presentarse como elecciones completamente individuales. Una mujer puede atribuir a incapacidad personal su dificultad para hablar en público después de años de interrupciones o desvalorización. El análisis crítico permite separar la autopercepción de las experiencias que contribuyeron a formarla.

La revisión de creencias interiorizadas requiere respeto. Descalificar las decisiones previas o presentar a la mujer como engañada puede generar resistencia y culpabilidad. Resulta más adecuado explorar qué necesidades atendía una decisión, qué costes produjo y qué opciones existen actualmente.

Autonomía y capacidad de elección

La **autonomía** es la capacidad de orientar la propia vida y adoptar decisiones de acuerdo con valores, necesidades y objetivos personales. Requiere información, alternativas, recursos y libertad frente a presiones indebidas. La autonomía puede ejercerse con apoyos y dentro de relaciones de cuidado.

Sus principales dimensiones son las siguientes:

Dimensión	Contenido	Ejemplo
Personal	Definición de metas y organización del propio proyecto.	Decidir participar en una asociación o iniciar una formación.
Económica	Acceso, control y utilización de recursos económicos.	Gestionar ingresos propios y decidir sobre determinados gastos.
Corporal	Capacidad para decidir sobre el cuerpo, la salud y la sexualidad.	Recibir información y consentir libremente una intervención.
Relacional	Elección de vínculos, expresión de límites y negociación.	Repartir responsabilidades o finalizar una relación dañina.
Social y comunitaria	Acceso a redes, recursos y espacios públicos.	Participar en un consejo o grupo vecinal.
Digital	Uso seguro y autónomo de tecnologías e información.	Realizar trámites y proteger cuentas sin depender de terceras personas.
Política	Capacidad para influir en decisiones colectivas.	Formular propuestas y asumir una representación.

Estas dimensiones pueden desarrollarse de forma desigual. Una mujer puede mostrar gran autonomía profesional y experimentar dificultades para expresar límites en una relación familiar. La intervención debe evitar valoraciones globales y centrarse en ámbitos concretos.

Toma de decisiones informada

La **toma de decisiones** es un proceso que permite seleccionar una alternativa entre varias posibilidades. Su calidad depende de la información disponible, la claridad de los objetivos, la comprensión de las consecuencias y la libertad para elegir.

Un procedimiento de apoyo puede incluir:

- Definir qué decisión debe adoptarse.
- Identificar las preferencias y prioridades de la mujer.
- Recopilar información comprensible y fiable.
- Diferenciar hechos, opiniones y temores.
- Generar varias alternativas.
- Valorar beneficios, costes y riesgos.
- Identificar apoyos necesarios.
- Elegir una opción y planificar su aplicación.
- Revisar posteriormente los resultados.

La persona profesional puede ayudar a ordenar la información y formular preguntas. La recomendación técnica debe diferenciarse de la decisión personal. Cuando existe una situación de riesgo, es necesario comunicarla con claridad y activar los procedimientos correspondientes, manteniendo a la mujer informada y favoreciendo su participación.

Decisiones, ambivalencia y cambio

Las decisiones complejas suelen incluir **ambivalencia**, es decir, la presencia simultánea de razones favorables y contrarias. Cambiar de empleo, asumir un liderazgo, presentar una reclamación o modificar una relación puede generar expectativas positivas y temores. La ambivalencia no demuestra falta de voluntad.

Presionar para obtener una decisión rápida puede aumentar la inseguridad. Es preferible explorar qué información falta, qué consecuencias preocupan y qué apoyos permitirían avanzar. También puede ser adecuado aplazar la decisión o adoptar una medida reversible.

El empoderamiento incluye la posibilidad de rechazar una propuesta profesional. La negativa a ocupar un cargo, incorporarse a un grupo o iniciar una acción no debe interpretarse automáticamente como falta de autonomía. Puede responder a una valoración razonada de prioridades y riesgos.



Nota

Respetar la autonomía implica aceptar decisiones distintas de las recomendadas por el equipo profesional. La intervención debe comprobar que la mujer dispone de información, comprende las alternativas y puede expresar su voluntad sin coacciones.

Conocimiento de derechos y acceso a información

El conocimiento de derechos amplía las posibilidades de decisión. Para que la información jurídica resulte útil debe presentarse en un lenguaje accesible, diferenciar derechos de expectativas y explicar los procedimientos para ejercerlos. Facilitar una lista de normas sin orientación práctica puede generar confusión.

La alfabetización jurídica básica puede abordar:

- Derechos relacionados con la participación y la igualdad.
- Procedimientos de queja, reclamación o denuncia.
- Recursos de asesoramiento.
- Plazos y documentación necesaria.
- Posibles consecuencias de cada vía.
- Protección frente a represalias.
- Límites de la confidencialidad profesional.

La información debe mantenerse actualizada y ajustarse al ámbito competencial del equipo. Cuando la situación exige asesoramiento jurídico especializado, corresponde realizar una derivación adecuada.

Relación entre autonomía e interdependencia

Las decisiones se producen dentro de relaciones familiares, comunitarias e institucionales. La autonomía no exige actuar de forma aislada. Consultar con personas de confianza, solicitar acompañamiento o compartir responsabilidades puede ampliar la capacidad de elección.

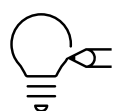
La diferencia se encuentra en el carácter del apoyo. Un apoyo respetuoso proporciona información y facilita recursos. Un apoyo controlador condiciona la ayuda a que la mujer adopte una decisión concreta. La intervención profesional debe revisar continuamente esta distinción.



Ejemplo

Una mujer rechaza presentarse como portavoz de una asociación porque en una experiencia anterior fue ridiculizada durante una reunión pública. La coordinadora evita calificar su decisión como falta de confianza y explora con ella qué ocurrió, qué riesgos percibe y qué condiciones necesitaría.

La mujer decide participar primero como integrante de una comisión, recibir formación en comunicación y acudir acompañada a varias reuniones. Más adelante valorará si desea asumir la portavocía. El proceso respeta su decisión y crea oportunidades progresivas.



Actividad 10

Una participante duda si presentar una reclamación contra una organización que desestimó una propuesta con comentarios sexistas. La profesional le indica que debe denunciar para demostrar que está empoderada y le entrega un formulario preparado para firmar.

Identifica los errores y explica cómo debería apoyarse la decisión.

3. Habilidades, liderazgo y redes para la acción colectiva.

Las habilidades para la participación y el liderazgo se desarrollan mediante aprendizaje, práctica y acceso a oportunidades. Su adquisición no debe partir de la idea de que las mujeres presentan carencias naturales. Muchas han construido capacidades de organización, negociación y gestión en espacios familiares, laborales y comunitarios, aunque estas experiencias hayan recibido escaso reconocimiento.

El proceso de empoderamiento permite identificar esas capacidades, trasladarlas a nuevos contextos y complementarlas con herramientas específicas. La formación adquiere mayor valor cuando se combina con experiencias reales de participación, retroalimentación y apoyo entre iguales.

Habilidades comunicativas



La comunicación es una herramienta central para expresar necesidades, construir acuerdos y representar intereses colectivos.

Las habilidades principales incluyen:

- **Escucha activa:** atender al contenido, las emociones y el contexto sin anticipar respuestas.
- **Asertividad:** expresar opiniones, necesidades y límites respetando a las demás personas.
- **Argumentación:** organizar ideas, utilizar evidencias y responder a objeciones.
- **Comunicación pública:** adaptar el mensaje a la audiencia, el tiempo y el objetivo.
- **Formulación de preguntas:** solicitar información y aclarar decisiones.
- **Síntesis:** recoger acuerdos, desacuerdos y cuestiones pendientes.
- **Negociación:** identificar intereses, generar alternativas y construir compromisos.
- **Comunicación digital:** utilizar canales, proteger información y adaptar mensajes a distintos formatos.

La asertividad no exige mantener un estilo uniforme. El tono, el lenguaje corporal y la forma de argumentar dependen del contexto cultural, la personalidad y la situación. La formación debe ampliar recursos expresivos sin imponer un modelo único de comunicación.

Construcción de mensajes para la incidencia

Un mensaje de incidencia debe relacionar un problema con una propuesta concreta. Puede organizarse mediante cuatro elementos:

1. **Situación:** qué está ocurriendo y a quién afecta.
2. **Evidencia:** datos, experiencias o ejemplos que muestran su relevancia.
3. **Propuesta:** qué cambio se solicita.
4. **Responsabilidad:** qué agente posee capacidad para actuar.

Por ejemplo: «Las reuniones del consejo se celebran en un horario que excluye a numerosas cuidadoras. Los registros muestran una reducción continuada de asistencia femenina. Se propone alternar horarios y ofrecer participación híbrida. La modificación corresponde a la presidencia del consejo».

Los relatos personales pueden reforzar un mensaje, aunque deben utilizarse con consentimiento y protección. Una mujer no debería sentirse obligada a exponer una experiencia dolorosa para legitimar una demanda colectiva.

Liderazgo y distribución del poder

El **liderazgo** es la capacidad para orientar un proceso, facilitar la cooperación y sostener la acción hacia objetivos compartidos. Puede ejercerse desde cargos formales o mediante funciones informales de mediación, generación de ideas, cuidado del grupo y conexión con otros agentes.

Un liderazgo transformador procura distribuir capacidades y crear nuevas lideresas. La siguiente tabla muestra algunos principios:

Principio	Aplicación
Propósito compartido	Las decisiones se orientan hacia objetivos definidos colectivamente.
Distribución de funciones	Las responsabilidades se reparten según capacidades, disponibilidad e interés.
Transparencia	La información y los criterios de decisión son accesibles.
Participación	Las integrantes disponen de oportunidades reales para intervenir.
Cuidado	Se atienden los ritmos, conflictos y cargas de trabajo.
Rendición de cuentas	Quienes representan al grupo explican su actuación y reciben orientaciones.
Renovación	Existen mecanismos de rotación, mentoría y sucesión.

El liderazgo participativo no implica renunciar a adoptar decisiones. Algunas situaciones requieren rapidez y claridad. La diferencia se encuentra en la existencia de un mandato, la explicación de los criterios y la revisión posterior.

Liderazgo visible e invisible

Las tareas asociadas al liderazgo visible incluyen portavocías, presidencias, intervenciones públicas y negociación institucional. Junto a ellas existen funciones menos reconocidas: preparar

documentación, acompañar a nuevas integrantes, cuidar el clima, mantener contactos y resolver dificultades.

Estas funciones invisibles sostienen el grupo y pueden concentrarse en determinadas mujeres. Su reconocimiento debe acompañarse de una distribución equilibrada. Valorar el cuidado colectivo no implica asignarlo permanentemente a las mismas personas.



Nota

Liderar no equivale siempre a ocupar la posición más visible. Una mujer puede ejercer liderazgo conectando grupos, transmitiendo conocimientos o facilitando acuerdos. La organización debe reconocer estas aportaciones y garantizar que quienes las realizan también puedan acceder a espacios de decisión.

Negociación y gestión de conflictos

La acción colectiva reúne intereses y perspectivas diferentes. El conflicto puede señalar prioridades incompatibles, distribución desigual de recursos o problemas en las relaciones. Gestionarlo requiere distinguir entre la cuestión debatida y la forma de relacionarse.

Un proceso de negociación puede seguir estas pautas:

- Delimitar el problema.
- Escuchar las posiciones.
- Identificar los intereses que las sostienen.
- Reconocer desequilibrios de poder.
- Generar alternativas.
- Establecer criterios para valorarlas.
- Registrar los acuerdos.
- Definir cómo se revisará su cumplimiento.

El consenso puede ser útil y no siempre resulta posible. Cuando se adopte una decisión por mayoría, conviene registrar las posiciones minoritarias y evitar que la votación cierre cualquier debate futuro.

Redes para el empoderamiento

Las **redes de apoyo** proporcionan información, reconocimiento, recursos y conexiones. En los procesos de empoderamiento pueden cumplir funciones diferentes:

- El **apoyo entre iguales** permite compartir experiencias y estrategias.
- La **mentoría** facilita el aprendizaje a partir de una trayectoria con mayor experiencia.
- El **patrocinio o impulso profesional** consiste en recomendar activamente a una mujer para oportunidades y posiciones de responsabilidad.
- Las **redes temáticas** conectan a mujeres que trabajan sobre un mismo problema.
- Las **coaliciones** reúnen organizaciones distintas alrededor de una demanda común.
- Las **alianzas institucionales** facilitan el acceso a recursos y espacios de decisión.



Las redes también deben analizarse críticamente. Pueden reproducir jerarquías, excluir a nuevas integrantes o concentrar oportunidades. La transparencia en la selección de representantes y en la distribución de recursos reduce estos riesgos.



Legislación

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer

La CEDAW reconoce el derecho de las mujeres a intervenir, en condiciones de igualdad, en la formulación y ejecución de políticas públicas, ocupar cargos y participar en organizaciones relacionadas con la vida pública. También contempla medidas temporales destinadas a acelerar la igualdad efectiva. España ratificó la Convención mediante el instrumento publicado en 1984.

De la red a la acción colectiva

La acción colectiva requiere convertir una preocupación compartida en una propuesta organizada. El proceso puede incluir:

1. Identificar el problema común.
2. Recoger experiencias y evidencias.
3. Definir el cambio buscado.
4. Analizar quién tiene capacidad para decidir.
5. Identificar apoyos, resistencias y alianzas.
6. Seleccionar acciones de información, movilización o negociación.

7. Distribuir funciones.
8. Comunicar la propuesta.
9. Registrar compromisos.
10. Mantener el seguimiento.

La acción debe adaptarse al nivel de riesgo. Algunas mujeres pueden exponerse a represalias laborales, familiares o comunitarias. El grupo debe valorar la posibilidad de utilizar portavocías rotatorias, comunicaciones colectivas, asesoramiento especializado o mecanismos confidenciales.

Sostenibilidad y cuidado de las redes

Las redes pierden capacidad cuando dependen de unas pocas mujeres. La rotación de responsabilidades, la documentación de procedimientos y la formación de nuevas integrantes favorecen la continuidad. También conviene revisar periódicamente la carga de trabajo y ofrecer pausas.

El cuidado colectivo incluye establecer horarios razonables, respetar los límites personales, reconocer tareas y abordar los conflictos. La productividad constante no debe convertirse en medida del compromiso. Los tiempos de reflexión, aprendizaje y descanso forman parte de una acción sostenible.



Ejemplo

Un grupo de mujeres solicita ampliar el servicio de autobús nocturno porque los horarios actuales limitan su movilidad. Recogen testimonios, analizan datos de uso, identifican a la concejalía competente y contactan con asociaciones juveniles y vecinales.

Preparan un mensaje común, distribuyen portavocías y presentan una propuesta acompañada de alternativas de horario. Tras la reunión, registran los compromisos y solicitan una fecha de respuesta. La red transforma experiencias individuales de inseguridad y dependencia en una demanda colectiva fundamentada.



Actividad 11

Una plataforma ha crecido gracias al trabajo de su fundadora. Ella dirige las reuniones, mantiene todos los contactos institucionales y decide quién representa al grupo. Las demás integrantes valoran su experiencia, pero desconocen los acuerdos alcanzados y evitan asumir responsabilidades porque sienten que carecen de preparación.

Identifica los riesgos y plantea una transición hacia un liderazgo distribuido.

4. Diseño y adaptación de estrategias de empoderamiento.

Una **estrategia de empoderamiento** organiza acciones destinadas a ampliar la autonomía, los recursos, las redes y la capacidad de influencia de las mujeres. Su diseño debe partir de las necesidades y objetivos expresados por las participantes, así como de un análisis de las relaciones de poder y las oportunidades existentes en el entorno.

Estas estrategias pueden dirigirse a una dimensión concreta o integrar varias. Un programa de liderazgo puede combinar formación comunicativa, mentoría, participación en órganos reales y creación de redes. La coherencia depende de que las actividades permitan aplicar las capacidades adquiridas y acceder a espacios donde puedan producir cambios.

Análisis previo

El punto de partida debe identificar capacidades, recursos, barreras y experiencias anteriores. Este análisis requiere preguntas diferentes de las utilizadas en un diagnóstico general de participación. Se centra en cómo las mujeres ejercen decisiones y qué condiciones necesitan para ampliar esa capacidad.

Entre las cuestiones relevantes se encuentran:

- ¿Qué objetivos expresan las participantes?
- ¿Qué decisiones desean adoptar?
- ¿Qué capacidades y conocimientos poseen?
- ¿Qué recursos controlan y cuáles necesitan?
- ¿Qué redes de apoyo están disponibles?
- ¿Qué relaciones limitan o facilitan su autonomía?
- ¿Qué oportunidades existen para ejercer nuevas responsabilidades?
- ¿Qué riesgos puede generar una mayor visibilidad?
- ¿Qué diferencias aparecen dentro del grupo?

El análisis debe reconocer conocimientos adquiridos fuera de la formación reglada. La organización de cuidados, la mediación vecinal, la administración doméstica o la participación informal pueden revelar competencias transferibles.

Definición de cambios esperados

Los objetivos deben expresar cambios en la capacidad de decisión, el acceso a recursos o la influencia colectiva. Formulaciones como «realizar seis talleres» describen una actividad. Un objetivo de empoderamiento podría plantear que las participantes desarrollen y apliquen habilidades para intervenir en órganos comunitarios.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

La siguiente matriz muestra cómo relacionar dimensiones, cambios y metodologías:

Dimensión	Cambio esperado	Metodología adecuada	Oportunidad de aplicación
Personal	Reconocer capacidades y formular objetivos propios.	Talleres reflexivos y acompañamiento.	Elaboración de un plan personal.
Relacional	Expresar límites y negociar responsabilidades.	Simulaciones, análisis de casos y apoyo entre iguales.	Negociación en situaciones reales elegidas por la participante.
Material	Acceder y controlar recursos relevantes.	Información práctica, asesoramiento y conexión con servicios.	Gestión de un recurso o trámite.
Colectiva	Construir propuestas y alianzas.	Grupos de trabajo y aprendizaje basado en proyectos.	Desarrollo de una iniciativa comunitaria.
Política	Intervenir en espacios de decisión.	Formación en incidencia, mentoría y participación acompañada.	Presentación de propuestas ante una institución.

La oportunidad de aplicación resulta esencial. Una formación en liderazgo pierde eficacia cuando las participantes carecen de espacios donde ejercerlo. El programa puede establecer acuerdos con entidades, crear proyectos comunitarios o facilitar la incorporación progresiva a órganos participativos.

Selección de metodologías

Las metodologías deben favorecer el protagonismo y la aplicación práctica. Entre las opciones disponibles se encuentran:

- **Talleres participativos**, para analizar experiencias, adquirir conceptos y ensayar habilidades.
- **Grupos de apoyo**, destinados a compartir estrategias y fortalecer vínculos.
- **Mentoría**, para acompañar procesos de aprendizaje y acceso a oportunidades.
- **Acompañamiento individual**, útil para objetivos y decisiones específicas.
- **Aprendizaje basado en proyectos**, mediante el desarrollo de una iniciativa real.
- **Laboratorios de liderazgo**, centrados en comunicación, negociación y gestión colectiva.
- **Formación en derechos**, conectada con procedimientos concretos para ejercerlos.
- **Redes profesionales o comunitarias**, que facilitan información, contactos y cooperación.
- **Acciones de incidencia**, orientadas a trasladar propuestas a agentes con capacidad de decisión.
- **Intercambio de experiencias**, que permite conocer referentes y estrategias desarrolladas en otros contextos.

La metodología debe adaptarse al momento del grupo. Las actividades de exposición pública requieren confianza y preparación. En las fases iniciales pueden utilizarse ejercicios en parejas, escritura individual o grupos pequeños.

Participación de las mujeres en el diseño

Las destinatarias deben intervenir en la definición de contenidos, horarios, metodologías y formas de seguimiento. Su participación puede comenzar mediante entrevistas, sesiones de cocreación o un grupo promotor. También debe mantenerse durante la ejecución para introducir ajustes.

La cocreación no implica trasladar toda la responsabilidad técnica a las participantes. El equipo profesional aporta conocimientos metodológicos, gestiona recursos y garantiza condiciones éticas. Las mujeres aportan conocimiento sobre sus necesidades, prioridades y contextos. La estrategia se construye a partir de la interacción entre ambos saberes.

Acciones positivas y adaptación interseccional

Las **acciones positivas** son medidas dirigidas a corregir desigualdades de hecho. En una estrategia de empoderamiento pueden consistir en reservar plazas, financiar desplazamientos, priorizar a mujeres infrarrepresentadas, crear mentorías o facilitar acceso a posiciones de responsabilidad. Deben responder a una desigualdad identificada y mantener una relación proporcionada con el objetivo.



Legislación

Acciones positivas

El artículo 11 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, permite adoptar medidas específicas en favor de las mujeres para corregir desigualdades de hecho. Estas medidas deben ser razonables, proporcionadas y mantenerse mientras persista la situación que las justifica.

La Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, define la discriminación interseccional como la interacción de diferentes causas que genera una forma específica de discriminación. La norma establece que las acciones positivas deben atender a esa concurrencia.

La adaptación interseccional requiere analizar cómo interactúan las características y circunstancias. Traducir materiales puede facilitar la participación de mujeres migrantes y resultar insuficiente para quienes trabajan como internas, viven lejos o temen consecuencias relacionadas con su situación administrativa.

La estrategia puede incluir ajustes relacionados con:

- Horarios y duración.
- Transporte y proximidad territorial.
- Apoyos para cuidados.
- Interpretación lingüística y mediación intercultural.
- Accesibilidad física, sensorial y cognitiva.
- Competencias y acceso digital.
- Seguridad y confidencialidad.
- Nivel de alfabetización.
- Situación económica.
- Experiencias de discriminación o violencia.



Nota

Adaptar una estrategia no significa reducir la complejidad de los aprendizajes ni establecer expectativas inferiores. La adaptación modifica los medios, los ritmos y los apoyos para que todas las participantes puedan acceder a oportunidades equivalentes.

Organización operativa

El plan de trabajo debe concretar los objetivos, participantes, actividades, recursos y responsabilidades. También debe prever cómo se relacionarán las distintas acciones. Una formación puede ir seguida de mentoría y una experiencia práctica; un grupo de apoyo puede evolucionar hacia una red comunitaria.

La planificación operativa debería recoger:

- Punto de partida y cambio esperado.
- Perfil y diversidad de las participantes.
- Criterios de acceso y selección.
- Metodologías.
- Recursos humanos y materiales.
- Calendario y secuencia.
- Medidas de accesibilidad y cuidados.
- Alianzas y oportunidades de aplicación.
- Riesgos y medidas de protección.
- Mecanismos de participación y devolución.
- Estrategia de continuidad y cierre.

La duración debe ajustarse a la profundidad del cambio esperado. Una sesión puede proporcionar información o iniciar una reflexión. El desarrollo de habilidades, redes y liderazgo requiere práctica, seguimiento y oportunidades sostenidas.

Seguridad y límites profesionales

Los procesos de empoderamiento pueden hacer visibles experiencias de discriminación, control o violencia. El equipo debe contar con pautas para responder, evitar interrogatorios y facilitar acceso a recursos especializados. Las actividades grupales no deben convertirse en espacios de exposición obligatoria.

La confidencialidad, el consentimiento y el respeto a los ritmos personales deben quedar explicados desde el inicio. También conviene aclarar los límites de la confidencialidad cuando exista una obligación profesional o legal de actuar.

Las experiencias personales pueden utilizarse con fines formativos cuando la mujer decide compartirlas. Su relato no debe grabarse, difundirse o incorporarse a materiales sin autorización específica. La posibilidad de retirarse de una actividad debe mantenerse durante todo el proceso.

Sostenibilidad y transferencia

Una estrategia sostenible deja capacidades, redes y recursos que permanecen después de finalizar el programa. Para ello puede formar a referentes, documentar metodologías, crear alianzas, facilitar acceso a espacios de decisión y apoyar la continuidad autónoma de los grupos.

El cierre debe prepararse con antelación. La retirada repentina del equipo profesional puede generar dependencia o desorganización. Conviene revisar qué funciones asumía, quién puede continuar cada tarea y qué recursos quedarán disponibles.



Ejemplo

Un programa de liderazgo dirigido a mujeres migrantes empleadas en cuidados detecta horarios variables, dificultades para desplazarse y escaso acceso a organizaciones comunitarias. La estrategia combina sesiones breves en distintos horarios, interpretación, apoyo para transporte y participación en grupos pequeños.

Las participantes eligen como proyecto práctico elaborar propuestas sobre servicios municipales de conciliación. Reciben formación en derechos, comunicación y negociación, crean una red y presentan sus propuestas ante un consejo local. El programa relaciona aprendizaje, acción colectiva y acceso a un espacio real de decisión.

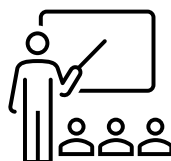


Actividad 12

Una entidad organiza un programa de liderazgo para mujeres. Las sesiones se celebran por la mañana en el centro de la ciudad, exigen un nivel avanzado de castellano y se basan en discursos individuales competitivos. No se ofrecen apoyos para transporte, cuidados o accesibilidad. La entidad afirma que todas las mujeres pueden inscribirse en igualdad de condiciones.

Identifica las limitaciones y plantea una adaptación que mantenga la calidad formativa.

5. Resumen.



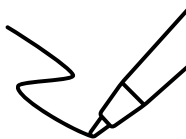
El empoderamiento es un proceso mediante el cual las mujeres amplían su capacidad para comprender la realidad, tomar decisiones, acceder a recursos, defender derechos e influir en las relaciones y estructuras que condicionan sus vidas. Integra dimensiones personales, relacionales, colectivas, políticas y materiales. La confianza y el reconocimiento de las propias capacidades forman parte del proceso, pero su desarrollo también depende de los ingresos, la seguridad, la movilidad, las redes de apoyo y las oportunidades reales de participación. La intervención profesional puede facilitar información, aprendizajes y espacios seguros, manteniendo el protagonismo de las mujeres sobre sus objetivos y decisiones.

La conciencia crítica permite relacionar las experiencias individuales con las normas sociales y las desigualdades de género. Este proceso ayuda a identificar mandatos, estereotipos y creencias interiorizadas que pueden limitar las expectativas o presentar como personales problemas de carácter estructural. La autonomía implica disponer de alternativas, información comprensible y condiciones para elegir, y resulta compatible con el reconocimiento de la interdependencia y los apoyos comunitarios. La toma de decisiones informada requiere valorar opciones, consecuencias, recursos y riesgos, respetando las dudas y los ritmos de cada mujer. El conocimiento de los derechos y de los mecanismos para ejercerlos refuerza esta capacidad de elección.

El empoderamiento colectivo se apoya en el desarrollo de habilidades comunicativas, liderazgo y redes. La expresión asertiva, la escucha, la negociación, la gestión de conflictos y la construcción de mensajes para la incidencia permiten trasladar las necesidades a los espacios públicos. El liderazgo puede adoptar formas diversas y debe favorecer la distribución de responsabilidades, la rotación de portavocías y el reconocimiento de tareas menos visibles. Las redes proporcionan apoyo emocional, información, recursos y capacidad de movilización. Su transformación en acción colectiva exige identificar un problema común, reunir evidencias, formular propuestas, reconocer a los agentes con capacidad de decisión y seleccionar estrategias de diálogo, negociación o movilización.

Las estrategias de empoderamiento deben partir de un análisis de necesidades, recursos, barreras y relaciones de poder. Los cambios esperados han de traducirse en objetivos observables y en metodologías que combinen formación, reflexión, apoyo mutuo y aplicación práctica. La participación de las mujeres en el diseño mejora la pertinencia de las actuaciones, mientras que las acciones positivas y las adaptaciones interseccionales permiten responder a desigualdades específicas. La organización debe prever accesibilidad, cuidados, transporte, interpretación, seguridad y límites profesionales. La sostenibilidad se fortalece mediante la formación de referentes, la consolidación de redes, el acceso a espacios de decisión y la transferencia gradual de responsabilidades.

6. Prueba de autoevaluación.



1. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el empoderamiento?
 - a) Es el resultado de adquirir habilidades de comunicación y liderazgo.
 - b) Consiste en alcanzar independencia respecto de cualquier apoyo externo.
 - c) Es una intervención mediante la que una profesional transmite poder a las participantes.
 - d) Es un proceso de ampliación de capacidades, recursos, autonomía e influencia.

2. ¿Qué se entiende por agencia?
 - a) La pertenencia a organizaciones con capacidad de representación.
 - b) La capacidad de actuar de acuerdo con objetivos propios e influir en el entorno.
 - c) La disponibilidad de recursos públicos para desarrollar un proyecto.
 - d) La función profesional de orientar decisiones personales.

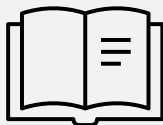
3. ¿Qué finalidad tiene el desarrollo de la conciencia crítica?
 - a) Reforzar la responsabilidad individual sobre las decisiones adoptadas.
 - b) Sustituir las interpretaciones personales por explicaciones profesionales.
 - c) Relacionar las experiencias personales con las normas y desigualdades sociales.
 - d) Conseguir que las participantes compartan una interpretación común.

4. ¿Cuándo puede considerarse que una decisión es autónoma?
 - a) Cuando se adopta con información, alternativas y condiciones suficientes para elegir.
 - b) Cuando prescinde de la opinión y del apoyo de otras personas.
 - c) Cuando coincide con los objetivos establecidos por la intervención.
 - d) Cuando produce inmediatamente el resultado esperado.

5. ¿Cómo debe abordarse la ambivalencia durante un proceso de cambio?
 - a) Interpretándola como falta de motivación para continuar.
 - b) Reduciendo rápidamente las alternativas disponibles.
 - c) Solicitando que la mujer mantenga la primera decisión expresada.
 - d) Explorando dudas, consecuencias y condiciones sin imponer una elección.

6. ¿Qué práctica favorece un liderazgo orientado al empoderamiento colectivo?
- a) Distribuir responsabilidades y rotar las funciones de representación.
 - b) Mantener una portavoz estable para garantizar la eficacia.
 - c) Asignar las decisiones complejas a las participantes más formadas.
 - d) Separar las funciones de cuidado de las tareas de liderazgo.
7. ¿Qué paso debe preceder a la selección de acciones de incidencia comunitaria?
- a) Difundir públicamente el problema para conseguir apoyos.
 - b) Crear una estructura formal con cargos permanentes.
 - c) Definir el cambio buscado y analizar quién puede tomar la decisión.
 - d) Seleccionar el canal de comunicación con mayor audiencia.
8. ¿Qué caracteriza a una acción positiva?
- a) Su aplicación permanente a todas las mujeres con independencia del contexto.
 - b) La adopción de una medida específica para corregir una desventaja constatada.
 - c) La reducción de requisitos para aumentar el número de participantes.
 - d) La prioridad concedida a las necesidades individuales sobre las colectivas.
9. ¿Cómo debe incorporarse a las mujeres en el diseño de una estrategia de empoderamiento?
- a) Mediante una consulta final sobre actividades ya planificadas.
 - b) Participando en la identificación de necesidades, objetivos, métodos y evaluación.
 - c) Seleccionando las actividades entre un catálogo elaborado por el equipo.
 - d) Asumiendo la ejecución una vez definidos los criterios técnicos.
10. ¿Qué elemento favorece la sostenibilidad de una estrategia de empoderamiento?
- a) La continuidad indefinida del equipo profesional.
 - b) La repetición anual de las mismas actividades formativas.
 - c) La consolidación de capacidades, redes y recursos autónomos.
 - d) La creación de una entidad formal al finalizar el programa.

Capítulo 4



Desarrollo de estrategias de intervención en procesos grupales. SSC_A_1405_04.

Los grupos constituyen espacios de pertenencia, aprendizaje y acción colectiva en los que se desarrollan relaciones, normas, roles y formas de liderazgo. Su funcionamiento cambia a medida que avanzan desde la formación inicial hasta la consolidación y el cierre. Durante este recorrido pueden aparecer desigualdades en el uso de la palabra, conflictos, resistencias, alianzas y distintos niveles de implicación. El conocimiento de estas dinámicas permite interpretar lo que sucede y seleccionar intervenciones adecuadas para cada momento.

La dinamización grupal requiere planificar las sesiones, facilitar una participación equilibrada y crear condiciones de seguridad, respeto y accesibilidad. Las técnicas empleadas deben responder a los objetivos y características del grupo, evitando su aplicación mecánica. La persona dinamizadora observa el proceso, regula los tiempos, favorece la expresión de distintas perspectivas y facilita la construcción de acuerdos. También debe intervenir ante comportamientos discriminatorios y promover una distribución justa de las responsabilidades y del poder de decisión.

1. Fundamentos, formación y evolución de los grupos.

Un **grupo** es un conjunto de personas que mantienen interacciones relativamente estables, comparten una finalidad y desarrollan normas, vínculos, roles y formas propias de funcionamiento. La proximidad física o la coincidencia en una actividad no generan automáticamente una estructura grupal. Esta aparece cuando las participantes se reconocen como integrantes, establecen relaciones y perciben que sus actuaciones influyen en las demás.



Los grupos constituyen espacios de aprendizaje, apoyo y transformación. Permiten compartir experiencias, contrastar interpretaciones, adquirir habilidades y construir respuestas colectivas. También pueden reproducir jerarquías, exclusiones y desigualdades presentes en la sociedad. La intervención profesional debe atender simultáneamente a la tarea que realiza el grupo y a la forma en que se distribuyen la palabra, el reconocimiento y el poder.

Elementos que configuran un grupo

Todo grupo desarrolla una estructura formada por varios elementos relacionados:

- **Finalidad:** razón por la que se crea y resultados que pretende conseguir.
- **Composición:** características, trayectorias y necesidades de sus integrantes.
- **Interacción:** formas de comunicación y relación.
- **Normas:** acuerdos explícitos y expectativas implícitas que regulan la conducta.
- **Roles:** funciones asumidas por las participantes.
- **Cohesión:** grado de pertenencia, confianza y compromiso.
- **Liderazgo:** manera de orientar las actividades y ejercer influencia.
- **Límites:** criterios que determinan quién forma parte y qué conductas son aceptables.
- **Contexto:** condiciones institucionales, comunitarias y culturales que afectan al grupo.
- **Historia:** experiencias compartidas que influyen en su identidad.

Estos componentes evolucionan. Una norma inicialmente útil puede perder sentido, una participante puede cambiar de función y el liderazgo puede desplazarse a medida que aumenta la autonomía del grupo. La observación profesional debe captar estos cambios y evitar tratar la estructura como algo fijo.