



WOMEN LEAD IN EMERGENCIES

Informe de evaluación del aprendizaje global

Autor

Luisa Dietrich, consultora independiente, en nombre de CARE International UK

<https://careinternational.org.uk/>

Agradecimientos

Este informe de evaluación se ha beneficiado de las valiosas contribuciones de Charlotte Heales y Tam O'Neil de CARE International UK, Fatouma Zara, así como de los equipos del proyecto WLiE de CARE Colombia, CARE Níger, CARE Filipinas y CARE Uganda.

Las opiniones de este informe son las del autor y no representan necesariamente las de CARE o sus programas.

Foto de la portada: Grupo de mujeres líderes de Kyangwali

Imagen: fotógrafo del personal de CARE Uganda



Índice de contenidos

Acrónimos y abreviaturas	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	1
ENFOQUE EVALUATIVO	3
Marco de evaluación	3
Enfoque metodológico	4
EL MODELO WOMEN LEAD IN EMERGENCIAS	7
¿Qué es Women Lead in Emergencias?	7
El modelo de cinco pasos	7
¿Qué cuestiones pretende abordar Mujeres Líderes?	9
¿Cómo pretende abordar estas cuestiones?	10
Contextos de aplicación	11
¿QUÉ RESULTADOS HEMOS OBSERVADO EN WOMEN LEAD IN EMERGENCIAS?	15
Confianza, conocimientos y autoeficacia	15
Presencia y participación significativa de las mujeres en la toma de decisiones	18
El liderazgo formal e informal de las mujeres	22
Las mujeres emprenden una acción colectiva	25
Cambiando las normas e involucrando a los hombres	30
Lograr mejores respuestas humanitarias	34
Resumen de la materialización de los resultados	40
COMO SE PRODUCE EL CAMBIO	41
La teoría del cambio de Mujeres Líderes	41
Preparar las condiciones para la participación de las mujeres	43
Cambio a varios niveles: agencia, relaciones y estructuras	46
Modos de participación: explorar las opciones y prioridades de las mujeres	48
LECCIONES PARA LA APLICACION	51
Desafíos	51
Factores de éxito	52
Oportunidades de mejora	53
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	64
Anexo 1: Planes de acción - tendencias específicas de cada país	64

Anexo 2: Resumen del paso a paso de la aplicación en la práctica, con recomendaciones prácticas de mejora

65

REFERENCIAS

67

Lista de figuras y tablas

Table 1: Marco MEAL de Mujeres Líderes	3
Table 2: Marco de evaluación - escalas de valoración	4
Table 3: Desglose de las muestras por países (datos cuantitativos)	4
Table 4: Desglose de las muestras por países (datos cualitativos)	5
Table 5: Fuentes de datos disponibles por país	6
Table 6: Descripción de las cinco etapas	8
Table 7: Variaciones en la modalidad de aplicación	11
Table 8: Variación en los contextos de los países piloto	12
Table 10: Resumen de la evaluación del modelo Mujeres Líderes	40
Figura 1: Lugares de aplicación del programa Mujeres Líderes	2
Figure 2: El modelo de cinco pasos	8
Figure 3: Dominios de cambio del Marco MEAL	15
Figure 4: Confianza en que conozco mis derechos, Diffa (Níger)	16
Figure 5: Asistencia en espacios formales, Diffa (Níger) y Kyangwali (Uganda)	19
Figure 6: Ocupación de una posición de liderazgo en la comunidad, Diffa (Níger) y Kyangwali (Uganda)	23
Figure 7: Evolución global de los planes de acción de las mujeres líderes (total 78)	26
Figure 8: La teoría del cambio de Mujeres Líderes	41
Figure 9: Marco de Igualdad de Género de CARE	46

Acrónimos y abreviaturas

DRR	Reducción del riesgo de desastres
FGD	Debate en grupo (Focus Group Discussion)
GBV	Violencia de género (Gender-based violence)
GEM	Escala de Equidad de Género (Gender equitable men)
KII	Entrevista a informantes clave (Key informant interview)
MEAL	Marco de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje (Monitoring, evaluation, accountability and learning)
ONG	Organizaciones no gubernamentales
RGA-P	Análisis rápido de género sobre el poder y la participación (Rapid gender analysis on power and participation)
RWC	Consejo de bienestar de los refugiados (Refugee welfare committee)
SDSR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (Salud y derechos sexuales y reproductivos)
ONU	Organización de las Naciones Unidas
VSLA	Asociaciones Rurales de Ahorro y Préstamo (Village Savings and loans association)
WL / WLIE	Mujeres Líderes en Emergencias (Women Lead in Emergencies)

RESUMEN EJECUTIVO

Women Lead in Emergencies

El modelo Women Lead in Emergencies de CARE ha sido desarrollado para hacer operativo el compromiso de CARE con el liderazgo de las mujeres como una de nuestras cuatro áreas focales para el Género en Emergencias.¹ Women Lead in Emergencies apoya a las mujeres de las comunidades que se encuentran en la primera línea de los conflictos, los peligros naturales y climáticos, las pandemias y otras crisis para que reclamen su derecho a opinar sobre las cuestiones que les afectan y para que participen en la preparación, la respuesta y la recuperación de las emergencias.

El modelo Mujeres Líderes pretende abordar las lagunas fundamentales de la respuesta humanitaria que dan lugar a la exclusión de las mujeres de una participación y un liderazgo significativos en las decisiones que afectan a sus vidas. La teoría del cambio de Mujeres Líderes establece:

Las prácticas de las agencias humanitarias y de los financiadores siguen estando marcadas por estructuras de poder coloniales, sexistas y racistas que socavan la participación significativa de las mujeres e incentivan el statu quo. Este es el caso, en particular, de las mujeres del sur global directamente afectadas por los conflictos y las crisis. Una revisión de 2015 de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre las mujeres, la paz y la seguridad concluyó que: "la incapacidad colectiva del sistema humanitario para reconocer la capacidad de las organizaciones locales de la sociedad civil y de las mujeres y las niñas para actuar como socios con valiosos conocimientos y experiencia limita gravemente nuestra eficacia". Desde entonces, las investigaciones de CARE han seguido poniendo de manifiesto que las voces de las mujeres no son escuchadas en la toma de decisiones humanitarias.^{2,3}

El enfoque de Mujeres Líderes pretende abordar algunos de estos problemas y apoyar a los grupos de mujeres mediante una combinación de:

- Un **modelo de cinco pasos** para el compromiso que consiste en cinco pasos interconectados: Reflexionar, Analizar, Cocrear, Actuar y Aprender. Se basa en herramientas existentes, como el Análisis Rápido de Género sobre el Poder y la Participación y la Planificación de la Acción de CARE, para capacitar a las mujeres para que tengan voz y voto en las decisiones que afectan a sus vidas, al tiempo que mejoran su participación y liderazgo significativos;
- Un **presupuesto dedicado a las actividades** controlado por los propios grupos, que puede utilizarse para satisfacer las necesidades o alcanzar los objetivos que han identificado como parte de la fase "Actuar";
- La utilización por parte de CARE de su perfil y su poder para **dar cabida a las mujeres en los espacios de toma de decisiones humanitarias y comunitarias**, apoyando a las mujeres para que se comprometan con los líderes comunitarios, los agentes humanitarios y los hombres y niños para que sean aliados de la participación y el liderazgo de las mujeres.

Desde 2018, CARE ha pilotado Mujeres Líderes en 15 lugares de Colombia, Malí, Níger, Filipinas, Tonga y Uganda. En 2020, Mujeres Líderes trabajó directamente con 804 grupos de mujeres. A través del pilotaje de este enfoque en diversos lugares y dentro de diferentes tipos de crisis humanitarias, Mujeres Líderes ha tratado de entender los desafíos, las barreras y los facilitadores con respecto a este tipo de programación en diferentes contextos.

Esta evaluación pretende valorar los resultados del enfoque en estos programas piloto como una coyuntura crítica de aprendizaje antes de su ampliación. La evaluación utiliza datos de métodos mixtos de

las seis áreas piloto, con especial atención a los programas piloto de mayor duración en Níger y Uganda, para comprender:

1. ¿Qué resultados hemos observado en Women Lead in Emergencies?
2. ¿Cuáles son las formas en que se produce el cambio?
3. ¿Cómo se ejecuta el proyecto y qué se puede mejorar?

Este informe resume los resultados en relación con estos tres ámbitos y también ofrece recomendaciones sobre cómo mejorar la programación futura, ya que Mujeres Líderes pretende superar esta fase piloto y llegar a ser más ampliamente implementada como parte de la cartera de respuesta humanitaria de CARE.

¿Qué resultados hemos observado en Women Lead in Emergencies?

El marco de investigación de Mujeres Líderes busca comprender el cambio en seis ámbitos clave:



1. **La confianza, los conocimientos y la autoeficacia de las mujeres:** La evaluación identifica evidencias cualitativas considerables del aumento de la confianza, los conocimientos y las capacidades. Las participantes identificaron el modelo de Mujeres Líderes como relevante para sus necesidades y accesible para ellas. Podemos ver pruebas de que las mujeres identifican a Mujeres Líderes como un importante facilitador de la acción colectiva, apoyando a las mujeres para que alcen su voz, defiendan sus necesidades y se comprometan más eficazmente con los representantes. Las encuestas cuantitativas respaldan estos resultados. En Níger, el 88% de las participantes en Mujeres Líderes se sienten seguras de sus derechos, en comparación con el 58% de las no participantes. En Uganda, el 58% de las participantes en Mujeres Líderes declararon tener "confianza en el acceso a los servicios", frente al 40% de las mujeres no participantes que dijeron lo mismo.
2. **Presencia y participación significativa de las mujeres en la toma de decisiones:** La evaluación concluye que Mujeres Líderes aumenta la presencia de las mujeres, la regularidad de su asistencia y su participación significativa y eficaz en los entornos comunitarios de toma de decisiones. En Níger, el 91 % de las mujeres que participaron en Mujeres Líderes habían asistido a las reuniones formales de la comunidad y casi el 60 % dijeron que habían asistido a estas reuniones con regularidad, en comparación con solo el 34 % de las que no participaron en Mujeres Líderes. Esto ocurrió a pesar de que los hombres de la comunidad habían cuestionado la presencia de las mujeres en estas reuniones. El modelo de Mujeres Líderes parece normalizar la presencia de las mujeres en los espacios de toma de decisiones, y vemos algunas pruebas de que las mujeres forman sus propios foros de toma de decisiones y crean oportunidades para tomar decisiones, actuar o pedir cuentas a los líderes. En Uganda, la Asociación de Mujeres Refugiadas de Sudán del Sur se ha registrado formalmente para convertirse en la primera organización comunitaria de mujeres reconocida en Omugo. También vemos

la incorporación de grupos de Mujeres Líderes en Colombia, donde los grupos se han registrado formalmente y han empezado a ofrecer servicios a otras mujeres.

3. **El liderazgo formal e informal de las mujeres:** Vemos fuertes indicios de que las mujeres se sienten capacitadas para asumir posiciones de liderazgo dentro de su comunidad, tanto formal como informalmente. En Níger, las mujeres tienen muchas más probabilidades de ser líderes en sus comunidades que las no participantes (el 31 % de las participantes en Mujeres Líderes frente al 9 % de las no participantes). En Uganda, el 22 % de las participantes en Mujeres Líderes ocupan puestos de liderazgo en sus comunidades, frente al 14 % de las no participantes. En Colombia, para la que disponemos de datos anteriores y posteriores a la comparación de este indicador, antes de Mujeres Líderes el 21 % de los miembros ocupaban puestos de liderazgo en su comunidad. En el momento de la evaluación, este porcentaje había aumentado al 40 %. Sin embargo, hay margen para mejorar este trabajo y para que haya una promoción más consistente del liderazgo de las mujeres a través del trabajo en torno a la representación política, el estilo de liderazgo y los procesos de toma de decisiones horizontales/inclusivos.
4. **Las mujeres emprenden una acción colectiva:** El enfoque de Mujeres Líderes ayuda a empoderar a las mujeres y sirve para abordar las complejas barreras que impiden su participación significativa. Los planes de acción de Mujeres Líderes son una herramienta útil para movilizar a las mujeres en la acción colectiva para defender las necesidades y deseos de las mujeres, organizar actividades de apoyo y solidaridad entre pares, y mejorar sus comunidades involucrando a los poderhabientes. También es frecuente que se tomen medidas para abordar las condiciones previas a la participación y, en los planes de acción disponibles para el análisis, el 42% de las acciones estaban relacionadas con la generación de medios de vida e ingresos. Esto pone de manifiesto la importancia de que las mujeres sean libres de establecer prioridades en función de sus necesidades, para garantizar que puedan abordar las condiciones previas a la participación cuando sea necesario. También podemos ver claras pruebas cualitativas de que las mujeres emprenden acciones colectivas para lograr el cambio dentro de sus comunidades. Esto incluye:
 - **Influencia a los agentes humanitarios y a las autoridades locales para abordar las necesidades de las mujeres y la comunidad:** En Uganda, los miembros del grupo abogaron por agentes de respuesta humanitaria con éxito para mover el centro de distribución de comida a un sitio más cercano.
 - **Abogar para hacer frente a una injusticia:** En Níger, las mujeres tenían dificultades para acceder a los servicios de maternidad debido a los altos costes. Los grupos de Mujeres Líderes hicieron incidencia ante el médico del distrito y el director del hospital, y consiguieron una reducción considerable del coste de acceso a los servicios hospitalarios.
 - **Conectar y complementar a los agentes comunitarios:** En Uganda, los grupos de Mujeres Líderes tomaron la iniciativa de abordar las tensiones de la comunidad. Por ejemplo, cuando hubo tensiones en torno al acceso a la tierra y a la leña, las mujeres trabajaron con líderes de diferentes comunidades para establecer acuerdos sobre el uso de los recursos naturales.
 - **Entrega directa y resolución de problemas:** Vemos ejemplos de mujeres que trabajan para responder directamente a las necesidades de sus compañeros. En Filipinas, las mujeres participaron en la prevención de la violencia de género mediante la creación de grupos de vigilancia de la violencia de género. En Colombia, las mujeres se comprometieron con los militares a través de brigadas de salud. En Uganda, las mujeres asumieron un papel activo en la gestión de los conflictos domésticos.
 - **Presentarse a las elecciones e institucionalizar la participación de las mujeres:** En Uganda, hemos visto ejemplos de mujeres que se presentan a las elecciones del Consejo de Bienestar de

los Refugiados, incluso en puestos que, según las normas de género, suelen estar reservados a los hombres. También vemos ejemplos de mujeres que se presentan a las elecciones tanto en Colombia como en Níger.

Sin embargo, aunque hay claros indicios de una serie de resultados de influencia diferentes relacionados con la acción colectiva, las limitaciones en la documentación de los planes de acción, y de los resultados asociados, hace difícil evaluar el impacto total de la acción colectiva apoyada a través de Mujeres Líderes.

5. **Cambiar las normas sociales e involucrar a los hombres:** El análisis cualitativo sugiere que Mujeres Líderes contribuye a normalizar y legitimar a las mujeres en posiciones de liderazgo y a mejorar la aceptación de la comunidad mediante un trabajo conjunto y exitoso. También muestra un cambio incipiente en las actitudes y comportamientos de los hombres, aunque es importante que los equipos estén atentos a las reacciones. El proceso de involucrar a los hombres y a los niños suele ser impulsado por los miembros del grupo y, aunque hay ejemplos claros de que los hombres tienen actitudes positivas hacia las intervenciones de Mujeres Líderes, hay espacio para incorporar estos resultados más claramente en los procesos de seguimiento. Los equipos también deberían disponer de una mayor orientación sobre los modos eficaces de participación.
6. **Lograr mejores respuestas humanitarias:** Esta evaluación concluye que la capacidad de las mujeres para participar en las decisiones humanitarias que afectan directamente a sus vidas ha aumentado en comparación con la época anterior a Mujeres Líderes. Sin embargo, a pesar de las notables contribuciones, la medida en que las mujeres afectadas influyen en la toma de decisiones humanitarias y mejoran la respuesta humanitaria es todavía limitada. Los grupos de Mujeres Líderes consiguen mejorar las respuestas humanitarias influyendo en los representantes humanitarios y prestando apoyo humanitario directamente. Cuando las mujeres disponen de medios para prestar ayuda directamente, también obtienen más información sobre cómo pueden ser las respuestas significativas, y pueden entonces influir mejor en los agentes humanitarios.

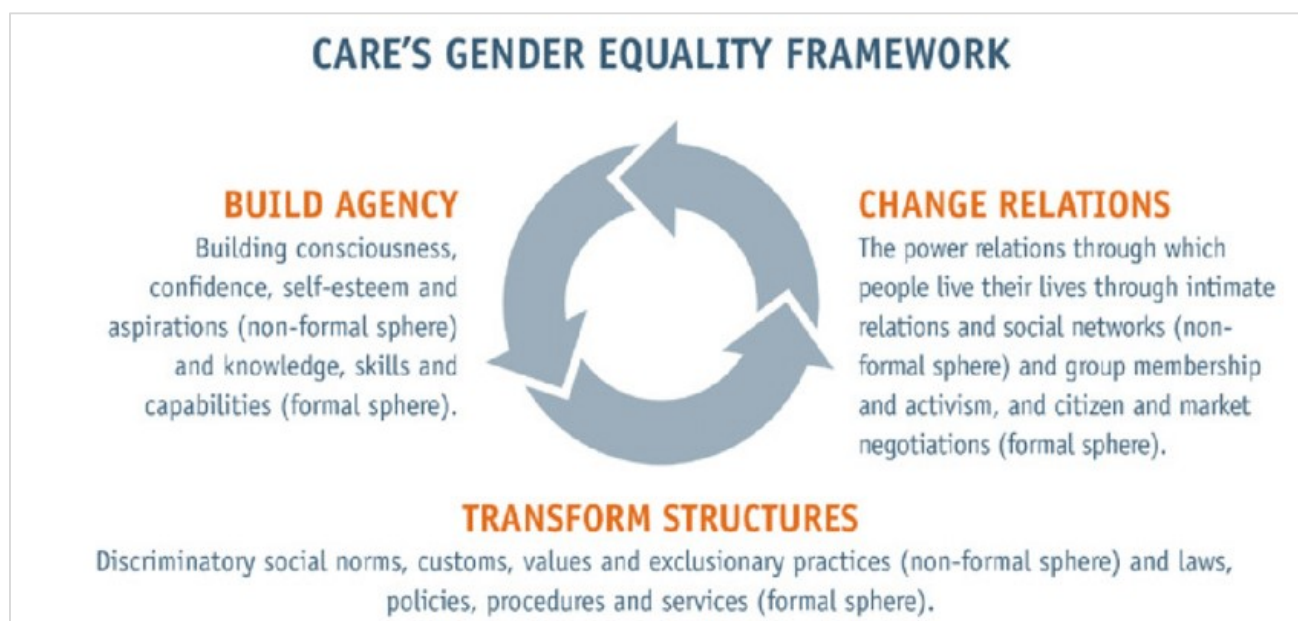
La siguiente tabla resume dos niveles de evaluación separados pero entrelazados en los seis ámbitos del cambio: a) **la eficacia del modelo y el enfoque de Mujeres Líderes**, y b) **el progreso en relación con los resultados/cambios**, con justificaciones más detalladas al final de cada sección del ámbito del cambio.

Eficacia del modelo Mujeres Líderes	Niveles altos		Niveles altos		Niveles altos		Niveles Bajos	
	Logros destacados		Avances significativos		Modesta Mejora		Actividad pero sin cambios	
La confianza, los conocimientos y la autoeficacia de las mujeres	✓	✓						
Presencia y participación significativa de las mujeres en la toma de decisiones		✓	✓					
El liderazgo formal e informal de las mujeres			✓	✓				
Las mujeres emprenden una acción colectiva		✓	✓					

Cambiar las normas sociales e involucrar a los hombres				✓	✓			
Lograr mejores respuestas humanitarias					✓	✓		

¿Cómo se produce el cambio?

Esta evaluación concluye que el modelo de cinco pasos (Reflexionar, Analizar, Cocrear, Actuar y Aprender), combinado con los presupuestos de actividades y el apoyo a la creación de redes, es un enfoque eficaz para apoyar a las mujeres, y que esto produce un cambio en línea con los dominios de cambio establecidos en el Marco de Igualdad de Género de CARE:



En concreto, Mujeres Líderes trabaja en estos ámbitos:

- **Creación de la capacidad de acción:** Mujeres Líderes aborda las complejas consecuencias de las crisis para las mujeres y las niñas, como el aislamiento, la depresión y los mecanismos negativos de afrontamiento, de forma colectiva, al tiempo que desarrolla la conciencia de género y la mejora de la autoestima.
- **Relaciones cambiantes:** Las mujeres reconocen la importancia estratégica de trabajar con otros, lo que se confirma por las mejoras en una serie de indicadores (que varían según el contexto) que miden los cambios en las formas de trabajo colectivo. Estos cambios permiten a los grupos de mujeres trabajar con otros, elaborar estrategias, formar alianzas y crear redes.
- **Transformar las estructuras:** Los grupos de Mujeres Líderes dan un paso adelante como representantes al registrar a sus grupos para que se relacionen formalmente con las autoridades locales y los poderhabientes. De este modo, se posicionan mejor a sí mismas y a sus grupos para participar, ya sea en los foros de toma de decisiones o abogando por los cambios que quieren ver en sus vidas.

Además, Mujeres Líderes contribuye al cambio transformador al **abordar las condiciones previas a la participación de las mujeres**. Mujeres Líderes prepara y acompaña a los grupos de mujeres en contextos humanitarios para que superen colectivamente las barreras que impiden una participación significativa a través de la generación de medios de subsistencia e ingresos, la formación de habilidades y el desarrollo

de capacidades, y haciendo que los hombres participen como socios, partidarios y aliados. Permitir que las mujeres definan sus propias prioridades significa que el modelo de Mujeres Líderes puede encontrarse con las mujeres donde están, y permite a las mujeres abordar el cambio a su propio ritmo y de una manera que se alinea con sus capacidades, necesidades e intereses actuales.

Más allá de esto, la evaluación constata que las mujeres eligen participar y hacer el cambio de diversas maneras, según las diferentes necesidades del grupo, las diferentes estructuras de gobierno y otros factores contextuales existentes.

Estas distintas formas de participación de los representantes deberían servir de base para la conceptualización de un Marco de Participación, Liderazgo e Influencia que consolide el modelo de Mujeres Líderes en lo que respecta a la participación sustantiva y la evaluación de la eficacia

La aplicación de Women Lead in Emergencies

Mujeres Líderes se ha enfrentado a una serie de retos en la implementación. Entre ellos, la resistencia patriarcal al liderazgo de las mujeres, los retos relacionados con el funcionamiento en contextos humanitarios, las restricciones de COVID-19, los recursos limitados o inadecuados y las restricciones de tiempo. La flexibilidad del modelo Mujeres Líderes ha sido útil para sortear estas limitaciones. Sin embargo, más allá de esto, algunos aspectos adicionales relativos a la implementación pueden ayudar a fortalecer aún más el logro de los resultados:

1. **Pasar de un ciclo a una espiral:** En algunos casos, los grupos parecen estar madurando más allá del modelo de cinco pasos de Mujeres Líderes. Puede merecer la pena considerar la transición a un modelo "en espiral", que permite incluir herramientas y metodologías más avanzadas de programación de la gobernanza, para satisfacer las crecientes ambiciones de los grupos a medida que progresan.
2. **Garantizar la inclusión de tres "pilares de apoyo"** que permitan abordar las barreras y aprovechar las oportunidades de forma más estratégica. Estos incluyen: a) involucrar a los hombres y niños como participantes, partidarios, aliados y bloqueadores, b) preparar las condiciones localizadas para la participación; y c) facilitar el aprendizaje entre pares, la creación de redes y la influencia de las oportunidades.
3. **Repositorio de contenido sustantivo:** Si bien el conjunto de herramientas de Mujeres Líderes es eficaz, práctico y contextualizado, un repositorio de contenido sustantivo y la puesta en marcha de una plataforma de código abierto para el conjunto de herramientas podría consolidar aún más estas herramientas para los representantes humanitarios.

Además, existen oportunidades para mejorar la programación abordando algunas deficiencias en la ejecución. Esto incluye garantizar un acompañamiento más adaptado a los grupos de mujeres dentro de los mismos contextos, mantener unos requisitos mínimos en cuanto a la dotación de recursos del equipo y aprovechar el poder de CARE para generar oportunidades de influencia para los grupos de Mujeres Líderes.

Conclusiones

Esta evaluación concluye que **Mujeres Líderes consigue aplicar eficazmente** enfoques transformadores del género en entornos humanitarios, con impactos que van más allá de los participantes directos y benefician a comunidades enteras. Por lo tanto, **esta evaluación recomienda la consolidación del modelo de Mujeres Líderes, para pasar de la fase piloto a su pleno despliegue. Recomienda la ampliación a otros contextos junto con la participación activa de los pares humanitarios.** Las experiencias y los resultados acumulados del proyecto piloto de Mujeres Líderes tienen el **potencial de orientar al sector humanitario** sobre los enfoques eficaces para garantizar una mayor participación de las mujeres y las niñas en las respuestas

humanitarias. Ahora deben tomarse medidas para garantizar que los pares humanitarios de CARE difundan y asuman el aprendizaje de este proyecto a nivel de respuesta de emergencia y de coordinación global.

Esta evaluación concluye:

1. **Women Lead in Emergencies ofrece un enfoque eficaz para traspasar el poder e incrementar la voz y el liderazgo de las mujeres en las situaciones de crisis:** Mujeres Líderes **traspasa el poder a las mujeres de forma eficaz**, y al mismo tiempo aborda las causas fundamentales de la marginalización de las mujeres. Además, **aborda las lagunas fundamentales** en cuanto a la implicación inclusiva y participativa de las mujeres afectadas en el sector humanitario, así como las barreras que les impiden opinar sobre las decisiones que tienen un impacto en sus vidas. Mujeres Líderes ofrece un **conjunto de herramientas y orientaciones basadas en las mejores prácticas** sobre los enfoques para promover una gobernanza eficaz e inclusiva. Estos recursos proporcionan acompañamiento y apoyo para ayudar a las mujeres a establecer una forma de trabajo adaptable a diferentes contextos, y esta evaluación constata que este modelo se ha utilizado para lograr un cambio transformador a nivel individual y colectivo.
2. **La evidencia clara de los resultados está presente, en particular al nivel intermedio, pero, a medida que el enfoque madura, se requiere una documentación más sistemática de los resultados de mayor nivel:** Al **nivel de resultado intermedio**, esta evaluación halla tanto **progreso significativo** y **logros extraordinarios** al nivel individual y de grupo, movilizándolo de forma eficaz a las mujeres afectadas para tomar acción colectiva. La evaluación confirma que Mujeres Líderes contribuye a un compromiso comunitario más inclusivo y participativo. Esto se debe al aumento constante de la presencia de las mujeres en los foros de toma de decisiones, a su mayor compromiso proactivo y significativo, y a su mayor disposición y facilidad para asumir roles de liderazgo formales e informales. En los distintos contextos, los grupos de mujeres marginadas comprenden mejor las estructuras de poder y de toma de decisiones, y son capaces de identificar colectivamente y actuar sobre estrategias para aumentar su influencia sobre las decisiones en las áreas que más les importan. En cuanto a los **resultados de alto nivel**, también hay indicios claros de que las mujeres emprenden acciones colectivas y, en muchos casos, logran crear cambios dentro de su comunidad, ya sea a través de la ejecución directa, la institucionalización de su participación o la influencia sobre los poderhabientes. Sin embargo, sería útil que el equipo global de Mujeres Líderes considerara formas más eficaces de captar estos resultados a nivel de grupo.
3. **Women Lead in Emergencies representa una innovación en la programación humanitaria, que aborda las lagunas fundamentales de la misma con una modalidad de programación adaptativa:** El modelo Mujeres Líderes aporta un valor añadido y aborda las carencias del sector humanitario al:
 - a. **proporcionar un conjunto de herramientas de probada eficacia** sobre cómo participar de forma holística en la capacitación de las mujeres, al tiempo que se abordan las barreras estructurales de forma que se motive a los grupos de mujeres a participar en la acción colectiva;
 - b. **ofrecer un modelo que puede adaptarse fácilmente al contexto.** Se ha demostrado que Mujeres Líderes funciona en una serie de modalidades de ejecución, desde las independientes hasta las que complementan los proyectos existentes, como un enfoque de empoderamiento y compromiso comunitario. Los equipos locales de CARE han logrado adaptar a Mujeres Líderes a su estructura organizativa y conectarlo con sus modos de funcionamiento. Se dispone de orientación escrita y práctica sobre la adaptación de los enfoques;
 - c. **Poner en marcha un modelo que traslade el poder a las mujeres afectadas**, al generar un espacio para que las mujeres trabajen en sus **propias prioridades y necesidades**, con **poder de decisión sobre su presupuesto de actividades** y **voz sobre cómo quieren ser apoyadas**;

- d. **Trabajar con los hombres** en una diversidad de roles y responsabilidades, **como barreras a la participación de las mujeres y como facilitadores críticos de los planes de acción de las mujeres**, para trascender los enfoques convencionales de “Involucrar a los hombres y los niños”.

Recomendaciones

Modelo y caja de herramientas

1. **Revisar y perfeccionar el modelo de Mujeres Líderes** reforzando el componente cíclico y añadiendo tres pilares de apoyo.
2. **Actualizar la teoría del cambio de las Mujeres Líderes**, abordando los puntos débiles destacados y, en particular, desglosando la “participación” para incluir las formas formales e informales de participación de los grupos de Mujeres Líderes dentro y fuera de las respuestas humanitarias.
3. **Revisar y complementar la caja de herramientas de Mujeres Líderes** elaborando las correspondientes notas de orientación para los tres pilares de apoyo y añadiendo la entrega de contenidos sustantivos (repositorio).
4. **Revisar el Marco de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje** para incluir la participación en entornos formales, informales y auto dirigidos, así como para captar la forma en que los grupos de Mujeres Líderes se comprometen con el sector humanitario: influyendo, participando, complementando y ejecutando.
5. **Desarrollo de un Marco de Participación, Liderazgo e Influencia de Mujeres Líderes**, basado en los aprendizajes de la primera fase, vinculando los conocimientos de los intervinientes en las crisis y el liderazgo feminista y transformador.

Recomendaciones para mejorar los resultados

6. **Seguir pasando de “más” participación/liderazgo** a una participación/liderazgo “más eficaz”.
7. **Apoyar la participación política y el liderazgo institucionalizado** colaborando con las mujeres que deseen ocupar cargos electos.
8. **Apoyar las actividades contextualizadas de Mujeres Líderes:** Sistematizar el aprendizaje entre países en torno a las masculinidades positivas, la autorreflexión crítica y los diálogos de pareja, o los hombres modelo para informar sobre el compromiso adaptado de los hombres como socios, partidarios y aliados.
9. **Permitir el intercambio y el aprendizaje entre pares en los contextos piloto:** Facilitar visitas temáticas de intercambio entre países (posiblemente también a distancia) para grupos que trabajen en aspectos similares, como “involucrar a los hombres como aliados” o “mujeres que se presentan a las elecciones” (o cualquiera de las vías de participación destacadas).
10. **Recurrir a proyectos de vídeo participativos**, junto con ejercicios de recopilación de resultados como componente adicional de “aprendizaje”. Esto ayudará a captar los cambios de varios niveles y a profundizar en la eficacia de la participación y el liderazgo, al tiempo que se documentan los logros desde la perspectiva de los miembros de Mujeres Líderes.
11. **Planificar la participación proactiva de CARE en la generación de espacios para que los representantes en la ayuda humanitaria escuchen la voz de las mujeres afectadas y actúen en consecuencia.** Cuando sea pertinente, aprovechar las oportunidades para influir en los representantes

y proporcionar información sobre la calidad de la respuesta y los resultados humanitarios. Desarrollar un plan estratégico de compromiso con los donantes y los representantes a nivel global y regional.

12. **Compromiso audaz con los donantes** para apoyar la necesidad de una financiación centrada en el proceso a más largo plazo, así como una financiación flexible que permita un acompañamiento adecuado de los grupos de Mujeres Líderes por parte del equipo global de CARE, y los componentes de intercambio de redes y aprendizaje tanto para los grupos de Mujeres Líderes como para los equipos de proyectos.

Apoyo a la aplicación adaptativa

13. **Mejorar la documentación de los planes de acción, las actividades vinculadas y las medidas de influencia.** Esto ayudará a realizar un análisis comparativo que permita conocer la eficacia de la participación y el liderazgo para influir en los representantes humanitarios y mejorar los resultados humanitarios.
14. **Establecer un acompañamiento a medida que refleje la dinámica del grupo,** reconociendo la heterogeneidad de los diferentes grupos de Mujeres Líderes dentro del mismo contexto y permitiendo la toma de decisiones dirigida por mujeres.
15. **Centrarse más en la dinámica de poder dentro de los grupos de Mujeres Líderes,** haciendo hincapié en el estilo de liderazgo y en la toma de decisiones inclusiva y revisando críticamente el liderazgo único o el liderazgo débil.
16. **Dotar de recursos adecuados a los equipos del proyecto CARE,** permitiendo un compromiso coherente y sostenido con los grupos de mujeres líderes y las actividades conectadas de "participación de hombres y niños", con el fin de liberar el potencial transformador de este enfoque integrado e innovador. Dotar de recursos a las actividades de fortalecimiento de la capacidad, los intercambios entre pares (cuando sea posible en el país con anfitriones rotativos) y el desarrollo colaborativo de una serie de aprendizaje.

INTRODUCCIÓN

Las mujeres tienen el derecho humano a participar en las decisiones que afectan a sus vidas. Sin embargo, a menudo se les niega este derecho, sobre todo en situaciones de crisis, en las que los poderhabientes pueden ser una gran variedad de agentes, como las autoridades locales y consuetudinarias, las agencias humanitarias y los gobiernos nacionales. La comunidad internacional y los agentes humanitarios han expresado su deseo de abordar esta cuestión en el marco de la respuesta humanitaria y han asumido compromisos políticos para lograrlo.⁴ Sin embargo, siguen faltando herramientas y enfoques para apoyar la participación de las mujeres en las crisis. Women Lead in Emergencies (Mujeres Líderes) pretende desarrollar un modelo que pueda ayudar a solucionar este problema.

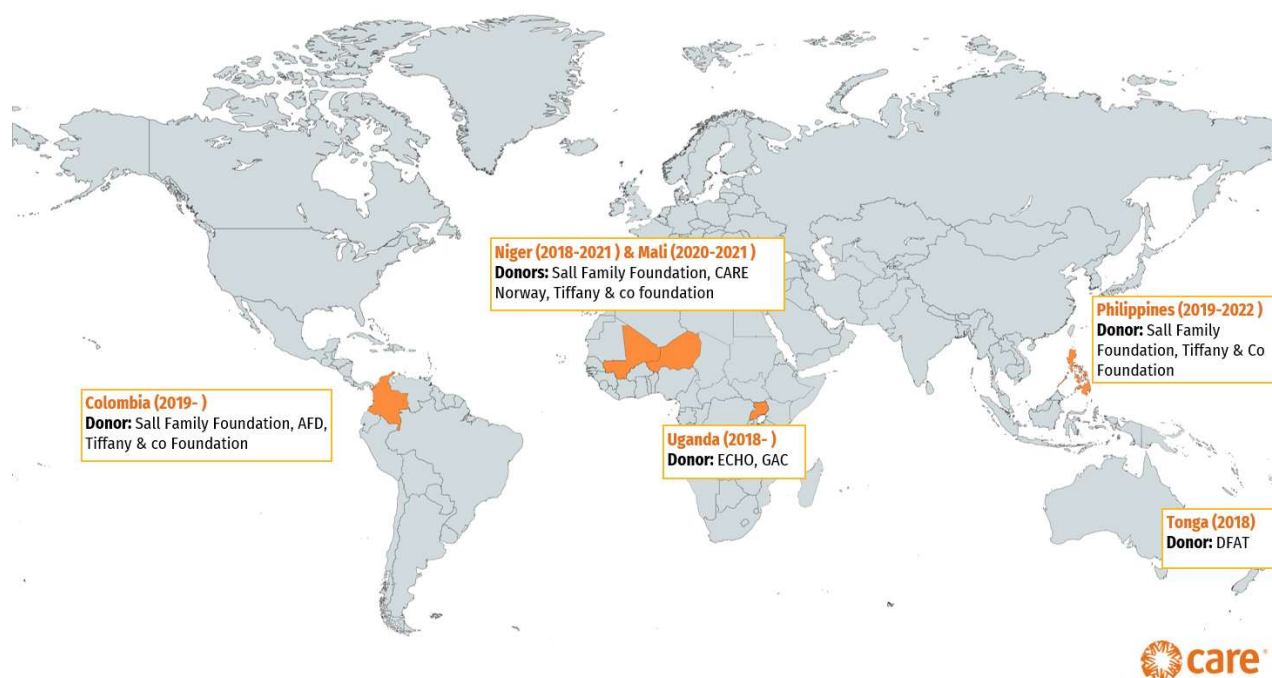
Mujeres Líderes apoya y acompaña a las mujeres de las comunidades que se encuentran en la primera línea de los conflictos, los peligros naturales y climáticos, las pandemias y otras crisis, para que reclamen su derecho a opinar sobre las cuestiones que les afectan, y para que participen en la preparación, la respuesta y la recuperación de las emergencias. El enfoque de Mujeres Líderes incluye una combinación de:

- Un **modelo de cinco pasos** de compromiso que se basa en las herramientas existentes para capacitar a las mujeres para que tengan voz en las decisiones que afectan a sus vidas, al tiempo que se potencia su participación y liderazgo significativos;
- Un **presupuesto dedicado a las actividades**, controlado por los propios grupos, que puede utilizarse para satisfacer las necesidades o alcanzar los objetivos identificados por los propios grupos como parte de la fase "Actuar";
- La utilización por parte de CARE de su perfil y su poder para **dar cabida a las mujeres en los espacios de toma de decisiones humanitarias y comunitarias**, apoyando a las mujeres para que se comprometan con los líderes comunitarios, los agentes humanitarios y los hombres y niños para que sean aliados de la participación y el liderazgo de las mujeres.

El modelo y el conjunto de herramientas de Mujeres Líderes reúnen las herramientas y los enfoques existentes de CARE sobre la promoción de la igualdad de género en situaciones de emergencia y la gobernanza inclusiva. El valor añadido de Mujeres Líderes reside en poner el dinero y las decisiones directamente en manos de los grupos locales de mujeres y en permitir y apoyar la acción colectiva en respuesta a sus prioridades y necesidades. Mujeres Líderes trabaja con grupos locales de mujeres, ya existentes o de nueva creación, en su mayoría informales, para identificar lo que quieren cambiar en sus comunidades. Mujeres Líderes apoya a estos grupos para que influyan en las personas y en las estructuras de toma de decisiones necesarias para hacer realidad el cambio.

El modelo Mujeres Líderes lleva desarrollándose desde 2016, y se ha puesto a prueba desde 2018, en un total de 15 lugares de 6 países. Comenzó con una prueba de concepto inicial realizada en Tonga (2018), a la que siguieron proyectos piloto en Uganda (2018), Níger (2019) y luego se extendió a Colombia, Filipinas y Malí (2020). Aunque desde entonces se han puesto en marcha nuevos proyectos piloto, este informe se centra en estas ubicaciones piloto, haciendo especial hincapié en los proyectos piloto de mayor duración, en Níger y Uganda.

Figura 1: Lugares de aplicación del programa Mujeres Líderes



Dado que CARE está tratando de expandir y ampliar este enfoque, está tratando de entender hasta qué punto el modelo está funcionando y debe ser promovido y utilizado dentro del sector humanitario. El presente informe expone las conclusiones de una evaluación independiente de la iniciativa Women Lead in Emergencies en varios países. Al valorar las pruebas de impacto y considerar los aspectos clave de la aplicación del modelo y el enfoque, esta evaluación identifica los elementos que han contribuido a la eficacia y los que podrían mejorarse.

ENFOQUE EVALUATIVO

Marco de evaluación

El objetivo de esta evaluación es:

- Proporcionar información al equipo de Mujeres Líderes sobre los componentes del modelo que han sido eficaces y sobre el compromiso de las mujeres con el programa, y para informar sobre el perfeccionamiento del conjunto de herramientas de Mujeres Líderes y el enfoque para futuros proyectos de Mujeres Líderes;
- Proporcionar una validación independiente de los impactos de la iniciativa Mujeres Líderes, incluyendo el valor añadido del programa y los efectos del modelo, para informar sobre la ampliación de la iniciativa.

Para lograr este propósito, la evaluación busca responder a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué resultados se han materializado como consecuencia del programa Mujeres Líderes?
2. ¿Están estos resultados en consonancia con lo previsto en la teoría del cambio del programa?
3. ¿Cómo ven y valoran estos resultados las mujeres de los grupos y otros representantes?
4. ¿Cuál ha sido la contribución del programa Mujeres Líderes a estos resultados?
5. ¿Cuáles han sido los retos para lograr los resultados?
6. ¿Qué componentes han sido importantes para ver los resultados?
7. ¿Cómo se han comprometido los grupos de mujeres con la metodología Mujeres Líderes y en qué medida se ha aplicado la metodología entre los diferentes grupos?
8. ¿Qué acciones o resultados inesperados se han producido y cómo han ayudado o dificultado los objetivos del programa?

Los resultados que se evalúan están en consonancia con los establecidos en el Marco de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje (MEAL) del proyecto y la teoría del cambio, e incluyen una combinación de resultados intermedios y de alto nivel.

Table 1: Marco MEAL de Mujeres Líderes

Impacto	Resultados de nivel superior	Resultados intermedios
Las mujeres directamente afectadas por la crisis tienen influencia en las decisiones sobre la recuperación humanitaria y esto mejora la calidad de la respuesta y los resultados humanitarios	Los grupos de mujeres emprenden acciones colectivas y dan forma a aspectos de la respuesta humanitaria	Las mujeres tienen más confianza y mayor autoeficacia
	Las mujeres son un modelo de participación para sus comunidades, influyendo en las normas sobre el liderazgo de las mujeres y animando a otras a participar	Las mujeres (niñas) participan en los espacios de toma de decisiones y asumen funciones de liderazgo
	Medidas de éxito identificadas por los grupos de mujeres	Las mujeres trabajan con otros para desarrollar planes y tomar medidas colectivas

Como parte del proceso de evaluación, esta evaluación busca comprender el progreso de estos objetivos de dos maneras:

1. ¿Cuál es la eficacia evaluada del modelo y el enfoque de Mujeres Líderes?
2. ¿Qué progresos se han realizado en relación con los resultados/el cambio?

Table 2: Marco de evaluación - escalas de valoración

Eficacia del modelo ML	Niveles altos	Niveles elevados	Niveles moderados	Niveles bajos
Progreso respecto a los resultados/ cambio	Logros destacados	Avances significativos	Modesta mejora	Actividad pero sin cambios

El objetivo es tener en cuenta el ciclo relativamente corto del programa y distinguir entre el grado en que podemos demostrar la idoneidad y la eficacia percibida de los aspectos del modelo, y el grado en que podemos demostrar actualmente los resultados a diferentes niveles.

Enfoque metodológico

Esta evaluación utiliza un **enfoque de métodos mixtos**, para poder extraer información de múltiples fuentes. La evaluación se enfrentó a los retos de que los datos disponibles en los distintos contextos nacionales son inconsistentes. En los dos lugares de mayor duración del proyecto piloto (Níger y Uganda) no se dispone de datos de referencia, por lo que fue necesario estratificar y triangular la información cualitativa y cuantitativa para poder extraer información. El enfoque consistió en utilizar información secundaria (seguimiento, informes y otra documentación programática) de seis países piloto con nuevos datos primarios cualitativos y cuantitativos recogidos en Níger y Uganda. Además, se recogieron datos complementarios a distancia con los equipos de Mujeres Líderes en Colombia, Malí y Filipinas.

Enfoques cuantitativos

Los datos cuantitativos clave utilizados en esta evaluación fueron los siguientes:

- Análisis cuantitativo comparativo desarrollado por el equipo global de Mujeres Líderes (Níger, Uganda);
- Información cuantitativa en el país presentada en los informes de los donantes y en la documentación evaluativa, incluyendo la Evaluación de Mujeres Líderes de Níger (2021), los informes de evaluación de Tonga (2019) y los informes internos (Colombia y Filipinas, 2020);
- Diferentes comparaciones y análisis de línea de base y línea final (Colombia, Filipinas);
- Revisión y categorización de los planes de acción de cocreación y las actividades de conexión.

En Níger y Uganda, se llevaron a cabo encuestas completas, que incluían todos los indicadores clave de Mujeres Líderes, en 2021 como parte del proceso de evaluación global. Se llevaron a cabo con miembros y no miembros de Mujeres Líderes. Si bien estos datos no incluyen una comparación entre la línea de base y la línea final, el objetivo de involucrar a un grupo de mujeres de comparación era comprender las diferencias entre los grupos, de modo que se pudiera utilizar la triangulación para comprender las percepciones de cambio entre los participantes y el grado en que sentían que Mujeres Líderes había tenido un impacto transformador. Además de estos datos, se disponía de conjuntos de datos de seguimiento cuantitativo para algunos lugares, con comparadores de línea de base y línea final para algunos indicadores. Esto se combinó con información como una encuesta en línea con los miembros del personal de Mujeres Líderes y la evaluación cuantitativa de, por ejemplo, la información sobre el plan de acción.

Table 3: Desglose de las muestras por países (datos cuantitativos)

Descripción	País	Detalles
Fuente de datos cuantitativos primarios	Níger (Diffa)	Miembros de ML: 77 Mujeres que no están en ML: 86
	Uganda (Kyangwali)	Miembros de ML: 220 Mujeres que no están en ML: 150

Datos complementarios de la encuesta	Endline CARE Colombia (Pamplona)	Mujeres: 151 Hombres: 16
	Informe del primer año de CARE Filipinas	Base: 601 Línea final: 592

Enfoques cualitativos

Entre las fuentes de datos cualitativos más importantes de esta evaluación se encuentran:

- Revisión comparativa de los Análisis Rápidos de Género sobre Poder y Participación (Colombia, Mali, Nigeria, Filipinas, Uganda);
- La técnica del cambio más significativo (con calificación cuantitativa en Níger y estudios de caso en Uganda);
- La escala de participación comunitaria "Participation Ladder" (de Sherry Arnstein)⁵ aplicada en Níger y Uganda;
- Un ejercicio de mapeo de resultados adaptado,⁶ desarrollado en colaboración con los equipos de proyectos locales de CARE;
- Revisión y análisis de los planes de acción;
- Revisión de vídeos y audios y uso de plataformas de chat.

Las diferencias en los contextos de los proyectos obligaron a desarrollar enfoques diferentes para cada país, y la mayor cantidad de información primaria disponible fue la de Níger y Uganda. En Níger y Uganda se utilizaron métodos participativos, incluyendo versiones adaptadas de la técnica del Cambio Más Significativo. La escala de participación comunitaria "Participation Ladder" se aplicó con grupos de mujeres líderes en Níger y (en parte) en Uganda y con equipos de proyecto locales en los seis países. En Colombia, se recogieron datos adicionales a distancia con las participantes de Mujeres Líderes, incluso a través de chats de WhatsApp.

Table 4: Desglose de las muestras por países (datos cualitativos)

Descripción	País	Detalles
Fuente de datos cuantitativos primarios	Níger	De la comunidad: M 36/W 123 Poderhabientes: M 56 / W 4
	Uganda (Kyangwali)	De la comunidad: M 8/W 20/G 17 Poderhabientes: W 3/M 2
	Uganda (Arua)	De la comunidad: W 31/M 10 Poderhabientes: M 4
	Colombia (Pamplona)	Chat de WhatsApp: W 8
Datos complementarios de la encuesta	Todos los países	Estudios de caso de los informes de los donantes y documentación en vídeo

Además, se recopilaron datos con los propios equipos de Mujeres Líderes y se realizó una amplia revisión de la documentación de los proyectos. Estos datos complementarios procedían de una encuesta en línea realizada a los equipos locales, regionales y mundiales de Mujeres Líderes que incluía ejercicios de autoevaluación, calificación y votación, así como una revisión secundaria de 180 documentos internos de los proyectos. Aunque las fuentes de datos fueron muy desiguales entre los contextos de los países, podemos decir que la disponibilidad de datos fue limitada en todos los sitios piloto, con la mayor disponibilidad en Níger y Uganda, donde se pudieron llevar a cabo actividades evaluativas deliberadas.

Table 5: Fuentes de datos disponibles por país

Níger	Uganda	Mali	Filipinas	Colombia	Tonga
<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta evaluativa • Recogida de datos cuantitativos • Recogida de datos cualitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos • Encuesta • FGD de creación de sentido 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • FGD de creación de sentido 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • FGD de creación de sentido • Vídeos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • FGD de creación de sentido • Vídeos • Chat de WhatsApp con grupos de Mujeres Líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación

Limitaciones

La evaluación y comparación de los resultados en los distintos lugares donde se desarrollan los proyectos supone un reto. La revisión de los documentos programáticos requirió la evaluación de la información de diversos programas en diferentes etapas de ejecución. Se dispone de más información de los programas piloto de más larga duración (Níger y Uganda), mientras que los más recientes utilizaron herramientas y aprendizajes perfeccionados. La información programática, incluidos los informes de los donantes y la documentación sobre el aprendizaje, capta los resultados de múltiples niveles e interconectados para las mujeres afectadas y sus comunidades, así como el compromiso con los representantes del sector humanitario. Sin embargo, ofrece menos información sobre la mejora de la calidad de las respuestas humanitarias o la influencia en las decisiones sobre la recuperación.

Desde la prueba de concepto de Tonga, el modelo de cinco pasos de Mujeres Líderes se ha aplicado de forma coherente en diferentes contextos, y se adapta considerablemente a diferentes contextos en función de las necesidades de la comunidad. Si bien esto representa hasta cierto punto la flexibilidad a las necesidades contextuales, también puede ofrecer desafíos para el análisis de datos. Del mismo modo, el conjunto de herramientas y las orientaciones de programación evolucionan continuamente sobre la base del aprendizaje adaptativo entre países y reflejan las particularidades del contexto local. El marco MEAL de Mujeres Líderes y el plan correspondiente se han revisado y actualizado constantemente.

Las limitaciones adicionales eran las siguientes:

- **La falta de conjuntos de datos cualitativos y cuantitativos sólidos y comparables** obligó a triangular las fuentes de datos. En particular, la falta de una base de referencia para los proyectos piloto de mayor duración planteó dificultades para comprender los cambios que se habían producido entre las participantes de Mujeres Líderes.
- En Malí, Filipinas y Tonga, **la participación directa de los miembros del grupo de Mujeres Líderes** con fines de evaluación independiente **fue limitada**.
- **La COVID-19 retrasó la ejecución del programa** en todos los países, aunque también generó una valiosa información sobre cómo los miembros del grupo de Mujeres Líderes actuaron para responder a la emergencia sanitaria.

EL MODELO WOMEN LEAD IN EMERGENCIAS

¿Qué es Women Lead in Emergencies?

Women Lead in Emergencies es un programa global de CARE que apoya a los grupos informales de mujeres para que tomen la iniciativa en la respuesta a las crisis que les afectan a ellas y a sus comunidades. Mujeres Líderes permite a los grupos de mujeres participar de forma significativa en el debate público y en las decisiones de su comunidad, atendiendo a sus prioridades, necesidades y deseos. El enfoque de Mujeres Líderes pretende conseguirlo apoyando directamente a los grupos informales de mujeres mediante una combinación de:

- Un **modelo de cinco pasos** para el compromiso que consta de cinco pasos interconectados diseñados para capacitar a las mujeres para que tengan voz en las decisiones que afectan a sus vidas, al tiempo que se potencia su participación y liderazgo significativos;
- Un **presupuesto dedicado a las actividades**, controlado por los propios grupos, que puede utilizarse para satisfacer las necesidades o alcanzar los objetivos que identificaron como parte de la fase "Actuar";
- La utilización por parte de CARE de su perfil y su poder para **dar cabida a las mujeres en los espacios de toma de decisiones humanitarias y comunitarias**, apoyando a las mujeres para que se comprometan con los líderes comunitarios, los agentes humanitarios y los hombres y niños para que sean aliados de la participación y el liderazgo de las mujeres.

Mujeres Líderes se centra en colaborar con los grupos locales e informales de mujeres ya existentes. Estos grupos fundacionales pueden incluir, por ejemplo, grupos religiosos o de ahorro, como las Asociaciones Rurales de Ahorro y Préstamo (VSLA). Aunque algunos grupos han pasado a la formalización, Mujeres Líderes no centra actualmente su enfoque en trabajar directamente con grupos formales de mujeres u organizaciones de derechos de la mujer.

El modelo de cinco pasos

El núcleo del enfoque de Mujeres Líderes es un programa de actividades de cinco pasos denominado Modelo de Women Lead in Emergencies. Estos pasos son distintos pero están interconectados y están diseñados para apoyar a las mujeres en:

- Articular colectivamente las desigualdades a las que se enfrentan en sus comunidades y en su participación;
- Elaborar estrategias sobre cómo abordar las barreras y las desigualdades a las que se enfrentan;
- Actuar para cambiar las cosas.

Figure 2: El modelo de cinco pasos



Table 6: Descripción de las cinco etapas

Paso de WL	¿Por qué se desarrolló el paso?	¿Cómo funciona el paso?
Analizar	Las mujeres en situaciones de emergencia suelen carecer de información sobre quién toma las decisiones en su comunidad y cómo lo hace; cómo la desigualdad de género y otros factores afectan a la inclusión; y el acceso a los derechos y recursos.	Se realiza un Análisis Rápido de Género sobre el Poder y la Participación (RGA-P) para construir una imagen interseccional del contexto y de las barreras y oportunidades para la participación y el liderazgo de las mujeres.
Reflexionar	Las mujeres afectadas en las emergencias, y las propias ejecutoras de Mujeres Líderes, a menudo carecen de espacios para reflexionar sobre su propia experiencia de desigualdad de género y normas sociales.	A partir de las herramientas de análisis social y acción de CARE, los grupos de mujeres, los poderhabientes, los hombres y los ejecutores de Mujeres Líderes, como CARE y sus socios, reciben el espacio y las herramientas para explorar cómo las normas de género influyen en las decisiones y el poder de las personas.
Cocrear	Las mujeres en situaciones de emergencia a menudo no tienen la confianza, los conocimientos o los recursos necesarios para poder definir colectivamente cuáles son sus prioridades y objetivos de participación y liderazgo, y para elaborar una estrategia conjunta sobre cómo alcanzarlos.	Utilizando herramientas participativas, combinadas con el aumento de conocimientos y la confianza generada por las fases de "Análisis" y "Reflexión", los grupos definen los objetivos colectivos y planifican las actividades que quieren emprender. Esta fase también ayuda a crear habilidades y solidaridad para pasar a la acción.
Actuar	Las mujeres en situaciones de emergencia son sistemáticamente excluidas de la participación en la toma de decisiones por parte de los poderhabientes locales,	La fase "Actuar" ofrece a las mujeres el apoyo, el acompañamiento y el presupuesto para poder poner en práctica sus planes de acción.

	incluidas las autoridades locales y los agentes humanitarios.	
Aprender	A menudo no se incluye a las mujeres en las emergencias humanitarias a la hora de definir cómo es el éxito de la respuesta o la participación humanitaria.	La fase de "Aprendizaje" utiliza herramientas participativas para definir qué significa el éxito para las mujeres y para apoyar la presentación de informes y el aprendizaje de las actividades.
Además de los cinco pasos anteriores, las orientaciones de Mujeres Líderes señalan que la "participación de los hombres y los niños" es un requisito fundamental de cualquier programa de Mujeres Líderes.		
Participación de hombres y niños	Los hombres son los principales poderhabientes en los contextos humanitarios, y contribuyen a formar y reforzar las normas sociales en torno al género, el poder y la participación. El trabajo de participación de las mujeres también puede amenazar a los hombres y aumentar la violencia hacia ellas u otras formas de control y resistencia si los hombres no se comprometen activamente.	Trabajar con los hombres y los niños es un componente central del enfoque de Mujeres Líderes, pero la forma en que los equipos de proyecto lo hacen no está predeterminada y depende del contexto. Los hombres y los niños trabajan junto a los programas Mujeres Líderes como socios, partidarios y aliados, mitigando los riesgos de violencia de género para las mujeres que hablan en público, al tiempo que defienden conjuntamente la igualdad de género.

¿Qué cuestiones pretende abordar Mujeres Líderes?

La escasa participación de las mujeres en la toma de decisiones humanitarias se inscribe en un sistema humanitario defectuoso que es a la vez excluyente y que no rinde cuentas a las mujeres. Los complejos y entrelazados mecanismos de marginación incluyen:

- **Consultar en lugar de participar:** Las mujeres afectadas son las que mejor conocen sus prioridades y necesidades, pero tienden a ser excluidas de las decisiones y de la definición del éxito de las respuestas humanitarias. Cada vez se consulta más a las mujeres, pero no se las involucra sistemáticamente ni se las capacita para liderar.
- **Espacios de participación poco acogedores:** Cuando las mujeres y las niñas están presentes en los procesos de toma de decisiones, a menudo no se sienten capaces de ser participantes activas, y no son escuchadas activamente por los demás ni se les da el mismo respeto que a los hombres. A menudo, el liderazgo de las mujeres no se reconoce; a veces, se considera una amenaza. La escasa exposición a la organización colectiva puede restringir la capacidad de elaborar estrategias y actuar.
- **Ignorar las causas profundas de la desigualdad de género:** Los representantes humanitarios rara vez abordan las causas subyacentes o profundas de la exclusión de las mujeres y las niñas. Con el mandato de salvar vidas, las respuestas humanitarias pueden, en el mejor de los casos, abordar algunos síntomas de la desigualdad de género, pero a menudo también perpetúan las barreras a la participación significativa de las mujeres. Los representantes en la ayuda humanitaria no suelen ir al encuentro de las mujeres allí donde se encuentran.
- **Menos oportunidades para desarrollar sus habilidades de participación:** En algunos casos, las rígidas normas sociales impiden que las mujeres y las niñas participen en igualdad de condiciones en la esfera pública y de toma de decisiones. El menor acceso a la educación y la falta de contacto con los roles públicos y la organización colectiva alejan a las mujeres de la participación.
- **Los hombres son los principales poderhabientes en los contextos humanitarios:** Los hombres a menudo contribuyen a formar y reforzar las normas sociales en torno al género, el poder y la

participación. Cuando los hombres no apoyan o incluso obstaculizan la participación de las mujeres en la toma de decisiones, esto puede tener un efecto significativo. Sin embargo, esto también puede significar que, cuando los hombres se comprometen como aliados, pueden proporcionar un apoyo fundamental a la participación de las mujeres.

- **Falta de un modelo y de herramientas para aumentar la participación de las mujeres:** Los representantes en la ayuda humanitaria carecen de orientaciones prácticas para aumentar la participación de las mujeres en los contextos humanitarios y en la toma de decisiones de los gobiernos, a pesar de la evidencia de que las mujeres suelen ser las primeras en responder.

¿Cómo pretende abordar estas cuestiones?

- **Mediante un enfoque que ponga el poder y los recursos en las manos de las mujeres:** Mujeres Líderes transfiere el poder a las mujeres, al centrarse en las propias decisiones de las mujeres. Los propios grupos de mujeres participantes definen lo que hay que cambiar y cómo conseguirlo. Mujeres Líderes está diseñado para poner el poder de decisión y los recursos en manos de las mujeres, y para que las actividades se adapten a las prioridades, necesidades y contextos de cada grupo. La flexibilidad del planteamiento significa que las mujeres pueden hacer las cosas a su propio ritmo, centrándose en las causas fundamentales de su falta de participación si lo consideran necesario. En algunos casos, las mujeres se han centrado en cuestiones como el apoyo psicosocial, la alfabetización financiera y el apoyo a los medios de subsistencia, antes de pasar a presionar a los poderhabientes o a influir en el cambio.
- **Proporcionando acompañamiento y apoyo:** Mujeres Líderes trabaja con grupos de mujeres para apoyar la identificación de necesidades y objetivos, al tiempo que genera condiciones para la participación. Ayuda a las mujeres a negociar el acceso a los recursos y a influir en los responsables locales para que se produzca el cambio. Además de la orientación técnica y el apoyo proporcionado a los grupos de mujeres, los equipos de proyectos de CARE acompañan a los grupos dirigidos por mujeres y aprovechan el poder, el apoyo administrativo y el suministro de recursos. También apoyan la participación de los hombres en una amplia gama de funciones. Mediante el acompañamiento y el apoyo, los equipos de proyectos de CARE preparan a las mujeres para el éxito y las ayudan a reclamar sus derechos.
- **A través del desarrollo de un modelo de cinco pasos personalizado adaptado a las crisis:** El modelo de cinco pasos se desarrolla en base a las herramientas existentes de CARE pero busca hacerlas utilizables en los entornos afectados por crisis. En el caso del paso "Analizar", por ejemplo, se realiza un RGA-P. Este enfoque combina el análisis de la economía política con la herramienta humanitaria de análisis rápido de género, con el fin de crear una herramienta que proporcione una visión de la dinámica del poder, del poder de decisión y de la interseccionalidad, de forma que sea posible aplicarla en situaciones de crisis. Las herramientas de planificación de la acción, que son habituales en los programas de desarrollo de CARE, también se han adaptado para su uso en entornos humanitarios durante la fase de "cocreación".
- **Proporcionar herramientas y orientación que sean utilizables y prácticas:** Mujeres Líderes es un conjunto de herramientas prácticas con orientación sobre cómo promover la participación y el liderazgo de las mujeres en las comunidades en primera línea de crisis.⁷ Totalmente flexible y adaptable, pretende guiar al personal de primera línea de CARE, a los facilitadores comunitarios, a los socios y, eventualmente, a otras agencias humanitarias, a través de la provisión de herramientas, recursos, ejemplos, plantillas y presentaciones probadas.

Contextos de aplicación

La iniciativa Mujeres Líderes se diseñó desde el principio para adaptarse a los contextos locales, para crear actividades de proyecto y un conjunto de herramientas que se ajustaran a las mujeres allí donde estuvieran. Esto ha dado lugar a variaciones en las modalidades de aplicación en los distintos contextos nacionales. La capacidad de adaptación no sólo a las necesidades y deseos de las mujeres, sino también a las especificidades del contexto, ha hecho que Mujeres Líderes pueda aplicarse en muchos lugares. Sin embargo, también presenta desafíos a la hora de analizar Mujeres Líderes como enfoque.

Table 7: Variaciones en la modalidad de aplicación

	Modalidad de aplicación	Descripción adicional
Filipinas 30 grupos WL	Ejecución a través de socios dentro de los proyectos existentes	Mujeres Líderes se integra en los proyectos CARE específicos de género existentes y se lleva a cabo a través de dos socios ejecutores. Esto incluye el proyecto INCREASE (resistencia a los peligros nacionales) y el proyecto NCD-Love (salud, con grupos de WL en diferentes campamentos y refugios transitorios), y la implementación directa por parte de los socios de CARE, el Congreso Nacional de Mujeres Rurales (Pambansang Kongreso ng Kababaihan sa Kanayunan, o PKKK).
Mali 748 grupos WL ⁸	Aplicación directa, en paralelo con el GEWEP	La aplicación directa de Mujeres Líderes se lleva a cabo junto con el Programa de Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer (GEWEP, del Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega), que se centra en el fortalecimiento de la sociedad civil, la participación y el liderazgo de las mujeres, y el empoderamiento económico de las mismas. La selección de los mismos lugares y participantes permite sinergias positivas y la continuidad de la programación de CARE.
Colombia 8 grupos WL	Aplicación directa	La implementación a través de un enfoque intraprogramático, en una oficina de país de reciente creación, con Mujeres Líderes también sirve como estrategia de compromiso con la comunidad, y se basa en alianzas con los representantes y las autoridades locales.
Uganda 15 grupos WL ⁹	Ejecución directa (en Kyangwali con el apoyo de un socio del proyecto)	Mujeres Líderes se ejecuta en el contexto de un programa de respuesta humanitaria multisectorial -financiado por Global Affairs Canada (Arua) y ECHO-APEAL (Kyangwali)- que proporciona refugio para salvar vidas, servicios de salud sexual y reproductiva, protección/prevenición y respuesta a la violencia de género, y salud mental y apoyo psicosocial.
Níger 12 grupos WL	Ejecución directa con socios de tres proyectos ¹⁰	La implementación se basa en grupos preexistentes de Mata Masu Dubara, o Mujeres en Movimiento, que trabajan como grupos de solidaridad y/o VSLA que tienen reconocimiento legal, y que trabajan en actividades de ahorro y crédito, y en la generación de ingresos colectivos.
Tonga 7 grupos WL	A través del socio local de respuesta	CARE Australia respondió a esta catástrofe con el socio local MORDI Tonga Trust, que proporcionó apoyo específico a los medios de subsistencia e intervenciones de seguridad alimentaria y de ingresos, que, según se informa, han mejorado la cohesión de la comunidad y la participación activa de las mujeres en las reuniones comunitarias y en los esfuerzos de recuperación. ¹¹

Las diferencias en los modos de implementación son a menudo el resultado de consideraciones prácticas relacionadas con la programación, como por ejemplo si el trabajo de Mujeres Líderes se lleva a cabo a través de socios, o se implementa como un proyecto independiente o como un componente de una respuesta más amplia. Sin embargo, Mujeres Líderes también difiere en la forma de implementarlo según

las variaciones del contexto que llegan a regir las elecciones realizadas tanto por los equipos humanitarios de país como por los propios grupos de mujeres. Las tres áreas clave de variación son:

1. Variaciones en contextos de crisis;
2. Variaciones en la composición o naturaleza de los grupos;
3. Variaciones en las oportunidades de liderazgo y participación.

Variaciones en el contexto de la crisis

El modelo de Mujeres Líderes se está probando en **15 lugares diferentes** en contextos nexos y humanitarios. Women Lead in Emergencias trabaja en una variedad de contextos, tanto en comunidades estables como desplazadas, y en diferentes tipos de crisis, incluyendo desastres cíclicos relacionados con el clima y contextos afectados por conflictos.¹² El equipo se ha esforzado por ensayar el enfoque en diferentes lugares para poder comprender el alcance de la adaptación en cada contexto. Sin embargo, las consideraciones prácticas relacionadas con la capacidad y las prioridades de las oficinas de los países también han guiado la elección de los lugares de aplicación.

El cuadro 8 profundiza en las variaciones específicas de cada país identificadas.

Table 8: Variación en los contextos de los países piloto

País	Contexto ¹³
Filipinas	Implementado en cinco lugares significativamente diferentes - Camarines Sur, Biliran, Samar del Norte, Maguindanao, Surigao del Sur - afectados por peligros naturales, crisis climáticas e inseguridad.
Mali	Implementado en cuatro localidades de la región de Ségou -Macina, Kokry, Yassalam, Konidimini- afectadas por conflictos armados y ataques de agentes armados no estatales, así como por conflictos intercomunitarios, también alimentados por la sequía.
Colombia	Implementado en la ciudad fronteriza de Pamplona, departamento de Norte de Santander, que se ve afectada por la afluencia de venezolanos en movimiento y colombianos retornados, así como por el conflicto armado colombiano y sus consecuencias.
Uganda	Se aplica en dos asentamientos de refugiados -Arua y Kyangwali- afectados por la afluencia de refugiados de países vecinos (Sudán del Sur, República Democrática del Congo) que suelen convivir con la comunidad ugandesa de acogida.
Níger	Se aplica en dos lugares: en Zinder, donde la crisis de inseguridad alimentaria se ve agravada por la degradación del medio ambiente y los riesgos naturales (inundaciones, sequías, incendios de matorrales), y en Diffa, que se ve afectada por los desplazamientos relacionados con el conflicto y la inseguridad general de los grupos armados no estatales de los países vecinos (crisis de la cuenca del lago Chad).
Tonga	Piloto Beta, implementado en el contexto de la respuesta de CARE Australia al ciclón tropical Gita que golpeó el Reino de Tonga el 12 de febrero de 2018.

Las diferencias de contexto deben reflejarse en la forma de actuar de Mujeres Líderes, lo que significa que a menudo es necesario adaptar la aplicación. En contextos en los que la movilidad está restringida, por ejemplo, como en las comunidades afectadas por conflictos o tras la pandemia del COVID-19, las herramientas se han adaptado para su **uso a distancia y en línea**.

Sin embargo, más allá de estas adaptaciones prácticas, el modelo de Mujeres Líderes también se ha construido para adaptarse a las diferentes necesidades de las comunidades. El hecho de que se permita a las mujeres decidir sobre las acciones y actividades significa que el programa puede flexibilizarse fácilmente en este sentido. Por ejemplo, en Arua (Uganda), donde Mujeres Líderes trabaja con varias

personas desplazadas, era necesario abordar las tensiones de la comunidad relacionadas con la asignación de los recursos naturales.

Los titulares de deberes y los poderhabientes también tienen un aspecto diferente en los distintos contextos. En algunos contextos, los garantes de derechos suelen ser actores humanitarios internacionales, mientras que en otros, como en Colombia, no hay una presencia significativa de organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales, los principales garantes de derechos suelen ser las autoridades municipales. Por esta razón, es vital que los equipos humanitarios de país y los grupos de mujeres entiendan sus comunidades y estén capacitados para adoptar enfoques específicos del contexto para negociar y aprovechar las relaciones con los poderhabientes. Las herramientas del modelo Mujeres Líderes, como los pasos "Reflexionar" y "Analizar", y el RGA-P, ayudan a construir esta comprensión y a promover enfoques específicos del contexto.

Variaciones en la composición o naturaleza de los grupos

Mujeres Líderes colabora con una serie de grupos y colectivos comunitarios dirigidos por mujeres, como asociaciones de refugiados, grupos de ahorro, grupos religiosos, grupos agrícolas, grupos de voluntarios y asociaciones empresariales y de medios de vida.

Mujeres Líderes da prioridad al trabajo con los grupos existentes siempre que sea posible, para intentar garantizar su sostenibilidad. Sin embargo, en algunos casos en los que las mujeres participan menos en los espacios de grupo, ha sido razonable crear nuevos grupos o trabajar con grupos que antes estaban activos pero ahora están inactivos. Una vez más, los enfoques se adaptan a los contextos de los países y las decisiones sobre cómo trabajar se rigen por factores como la presencia de grupos de mujeres existentes y las formas en que se organizan actualmente. En el caso de Malí, donde Mujeres Líderes trabaja con los grupos de solidaridad Musow Ka Jigya Ton (MJT), los grupos están interconectados y federados, y algunas actividades de Mujeres Líderes se organizan tanto entre grupos como dentro de ellos. Por ello, las herramientas se han adaptado para permitir la **transmisión de información en cascada** hacia arriba y hacia abajo de las redes CARE de MJT con un **elevado número** de grupos de Mujeres Líderes (más de 700 grupos en 200 redes).

Los grupos de mujeres líderes, incluidos los grupos comunitarios de mujeres y los colectivos de mujeres, tienen **diferentes niveles de exposición** a la organización colectiva. A veces también están formados por líderes consolidadas, personas que responden a las crisis (como en Filipinas) o miembros con experiencia previa en estructuras de comités comunitarios, así como por mujeres sin ninguna exposición a espacios de participación y toma de decisiones. Las mujeres de todos los grupos tienen diferentes experiencias de participación, lo que influye en las actividades que tratan de priorizar. En algunos casos, las mujeres tratan de satisfacer necesidades inmediatas, como los medios de subsistencia o la alfabetización. En Arua (Uganda), una alta proporción de participantes sur sudanesas priorizaron el apoyo psicosocial antes que otras actividades para poder abordar el trauma que habían experimentado tras abandonar su hogar.

Además, los miembros de los grupos de Mujeres Líderes en todos los proyectos piloto muestran una importante **diversidad de edades**. Entre los grupos se encuentran aquellos con una mezcla de miembros más jóvenes que reciben la tutoría de mujeres mayores o que se integran en grupos de VSLA; grupos sólo de chicas adolescentes en Níger¹⁴ y Uganda; grupos en los que los miembros asisten con sus bebés; y un grupo en el que una madre y su hija adolescente asisten conjuntamente. En los casos en los que Mujeres Líderes se ha comprometido directamente con estos grupos de niñas adolescentes, se han adaptado las herramientas para que se dirijan específicamente a las necesidades de las adolescentes. Las actividades diseñadas para llegar específicamente a las adolescentes incluyen la sensibilización de los padres sobre la

escolarización de las jóvenes; la concienciación sobre la escolarización en general por parte de la inspección de educación, las autoridades y los participantes de Mujeres Líderes; y la garantía de la inclusión de las adolescentes en las asambleas de los pueblos.

Variaciones en las oportunidades de liderazgo y participación

Los mecanismos y marcos de participación existentes también varían en los distintos entornos piloto, al igual que la accesibilidad de los poderhabientes y los entornos de toma de decisiones.

En contextos con respuestas humanitarias formales, los comités comunitarios sirven como foros de consulta y toma de decisiones. Los lugares remotos, o aquellos en los que no hay presencia de agentes humanitarios, informan de que hay menos o diferentes oportunidades de participación. Mientras que Uganda es conocida por los mecanismos de representación de los refugiados elegidos (como el Consejo de Bienestar de los Refugiados, o RWC), en Filipinas Mujeres Líderes, junto con su socio ejecutor PKKK,¹⁵ ha creado sus propios comités de reducción del riesgo de desastres y procesos de planificación. Mientras tanto, en Colombia, Malí y Níger, los espacios de participación surgen a través del compromiso directo con los agentes humanitarios y de gobierno (autoridades locales, organizaciones internacionales, ONG).

La forma en que CARE apoya los espacios de participación para las mujeres también difiere según el contexto y según quién tenga el poder. En Níger, por ejemplo, los líderes religiosos locales tienen un poder considerable en las comunidades en las que opera Mujeres Líderes y pueden ayudar a conformar las normas sociales. CARE ha trabajado con los imanes para conseguir su apoyo a una mayor participación de las mujeres, y estos agentes han incorporado declaraciones sobre la mejora de la participación de las mujeres en sus servicios religiosos. En Colombia, en comparación, el compromiso directo con los hombres a través de grupos ha sido un enfoque más apropiado para ganar alianzas y hacerse un hueco en los foros públicos.

Varias participantes informaron de que ser miembro de un grupo de Mujeres Líderes ofrecía oportunidades para formar y desarrollar sus habilidades de liderazgo y participación. Esto es especialmente cierto en aquellos grupos que se registran formalmente como asociaciones y progresan hasta convertirse en representantes de la comunidad que captan fondos y ejecutan proyectos.

¿QUÉ RESULTADOS HEMOS OBSERVADO EN WOMEN LEAD IN EMERGENCIAS?

El Marco MEAL de Mujeres Líderes describe seis ámbitos de cambio con los que esta evaluación pretende corroborar los resultados.

Figure 3: Dominios de cambio del Marco MEAL



Confianza, conocimientos y autoeficacia

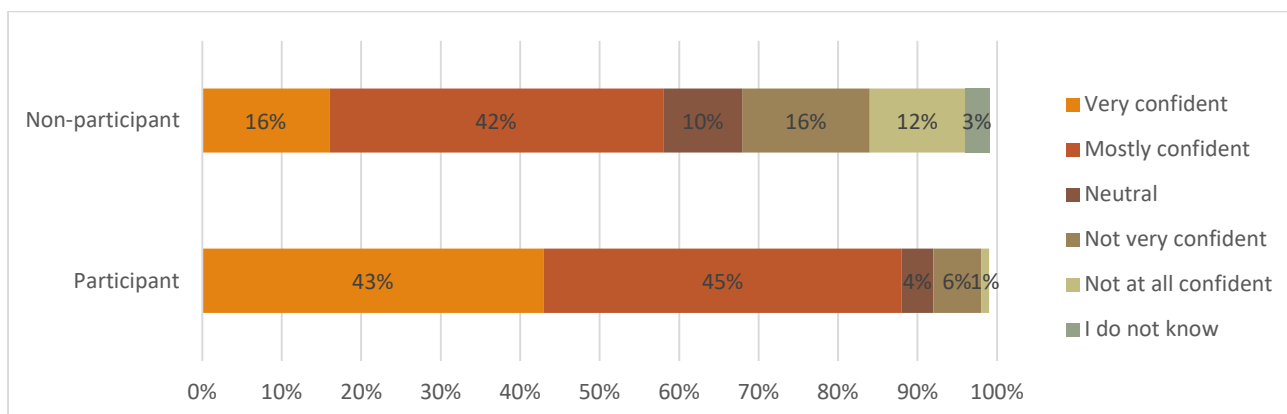
Esta evaluación encuentra pruebas consistentes de que Mujeres Líderes prepara a las participantes para que sean capaces de participar, liderar e influir de manera significativa en sus comunidades. Las principales conclusiones son las siguientes:

- Las herramientas y los enfoques empleados a través de Mujeres Líderes parecen tener un impacto positivo en la confianza, los conocimientos y la autoeficacia de las mujeres. Esto es especialmente cierto en lo que respecta a la flexibilidad ofrecida a las participantes para identificar sus propias necesidades.
- Este aumento de la confianza, los conocimientos y la autoeficacia parece llevar a las mujeres a sentirse más seguras de sí mismas al participar y actuar, incluso en espacios tradicionalmente ocupados por hombres.
- Sin embargo, hay algunos indicios de que algunas mujeres carecían de confianza incluso hacia el final del proyecto. Sería útil estudiar más a fondo las razones de esto o lo que podría funcionar para los distintos grupos.

Las herramientas de los pasos "Reflexionar" y "Analizar" son adecuadas para su propósito y ayudan a las mujeres marginadas a analizar las barreras locales a la participación y a abordarlas con medios colectivos. Partiendo de las necesidades de refuerzo de las capacidades que ellas mismas han identificado, Mujeres Líderes permite un alcance diverso de formación, sensibilización y desarrollo de habilidades que moviliza a las mujeres hacia la acción colectiva. En todos los lugares, vemos pruebas de un aumento de los conocimientos y la confianza, tanto por el testimonio de los participantes como por las pruebas cuantitativas disponibles.

En Diffa (Níger), los datos de la encuesta sugieren que los miembros del grupo de Mujeres Líderes se **sienten más seguros de conocer sus derechos** (88%) que los no participantes (58%).¹⁶

Figure 4: Confianza en que conozco mis derechos, Diffa (Níger)



Cuando se les preguntó si se sentían **seguras de expresar sus opiniones**, el 77% de las participantes de Mujeres Líderes en Níger dijeron sentirse muy seguras o seguras, en comparación con el 49% de las no participantes que dijeron lo mismo.¹⁷ Cuando se les preguntó si se sentían **seguras de conocer sus derechos**, el 88% de las participantes de Mujeres Líderes se sentían seguras de conocer sus derechos y prerrogativas, en comparación con sólo el 58% de las no participantes.

Esta indicación cuantitativa se ve reforzada por los testimonios de los miembros de la comunidad que hablaron específicamente de la influencia que Mujeres Líderes tuvo en ellos en términos de conocimiento, confianza y autoeficacia:

Recibí mucha formación que me permitió desarrollar mi liderazgo pero también superar mi timidez gracias al proyecto Women Lead in Emergencies de CARE. (Miembro del grupo WL, Níger)¹⁸

Antes nos daba vergüenza hablar delante de los hombres. La comunidad lo consideraba como una falta de vergüenza. ¿Pero es algo de lo que hay que avergonzarse? No, en absoluto. Es para defender nuestros derechos y participar en todas las decisiones que nos conciernen. Ahora las mujeres no tenemos miedo de defendernos cuando una decisión no nos conviene. Lo diremos en voz alta porque nuestros derechos son conocidos, y conocemos las formas y los medios para reclamar nuestros derechos. Y todo esto es gracias al proyecto Women Lead in Emergencies. (Evaluación de WL, Níger)¹⁹

En Kyangwali (Uganda), las preguntas de la evaluación se centraron en la confianza en poder abordar las necesidades de la comunidad de forma colectiva. Las participantes en Mujeres Líderes tenían más probabilidades de sentirse seguras de colaborar con otras mujeres para abordar las necesidades de la comunidad, ya que el 76% de las participantes expresaron su confianza en este sentido, en comparación con el 68% de las no participantes. Una vez más, las participantes destacaron el impacto que el enfoque de Mujeres Líderes había tenido en sus conocimientos y confianza, y el grado en que esto había afectado a su voluntad de hablar.

Los conocimientos que tengo sobre liderazgo me han ayudado mucho a ganar confianza en mí misma. Antes de unirme al grupo de Mujeres Líderes, ni siquiera podía hablar ante la gente porque en mi país, Sudán del Sur, y según nuestra cultura, los hombres son los únicos que pueden hablar en las reuniones e incluso tomar decisiones en el hogar. Siempre fui tímida, pero los esfuerzos de CARE en las formaciones a las que he asistido me han quitado todo esto. (FGD, Omugo 4, Asentamiento Rhino, Uganda)

Nuestra confianza y coraje se han fortalecido especialmente en los espacios de liderazgo y toma de decisiones. Podemos dirigirnos con valentía a la gente en varios temas y hemos sido

capaces de creer en nosotras mismas. También hemos aprendido que lo que un hombre puede hacer, también lo puede hacer una mujer. Hay una gran diferencia entre nosotras y quienes no son miembros de Mujeres Líderes. (FGD, Omugo 5, Uganda)

También podemos ver pruebas de esto en otros lugares. En Filipinas, el 91% de las participantes de Mujeres Líderes estaban de acuerdo o muy de acuerdo en que podían colaborar como comunidad para mejorar su calidad de vida, y el 88% estaban de acuerdo o muy de acuerdo en que podían colaborar con otros miembros de su comunidad para abordar una necesidad comunitaria. Los datos cualitativos suelen establecer una conexión directa entre una mayor confianza, la creencia en las habilidades y conocimientos de liderazgo y la adopción de un papel más activo en la toma de decisiones. En Pamplona, Colombia, Mujeres Líderes se asoció con una participación más proactiva y una acción colectiva, como sugiere esta cita:

Somos mujeres líderes en emergencia... tenemos la capacidad de decir: Tengo voz y voto, no me voy a quedar estancada... para poder decir que tengo mis habilidades y conocimientos y que en cualquier momento puedo ir a cualquier lugar a participar, porque tenemos la capacidad de trabajar por la igualdad de género. (Grupo WL 1, Colombia)²⁰

Esta evaluación confirma además que las **habilidades de participación y la información sobre cómo relacionarse con los titulares de obligaciones movilizan a las mujeres para la acción colectiva** para reclamar derechos y acceder a los servicios. Del análisis de los datos primarios y secundarios surgen numerosos **ejemplos** de cómo los grupos de Mujeres Líderes han utilizado sus habilidades de planificación, compromiso y defensa para garantizar el acceso a servicios básicos, como la salud y la tierra para sus hogares y otros en sus comunidades. La aportación de conocimientos moviliza a las mujeres para reclamar sus derechos, como muestra el siguiente ejemplo de Colombia:

Ustedes [CARE] nos empoderaron, nos ayudaron a ir a la Alcaldía para exigir nuestros derechos. Fuimos víctimas de la violencia hace 20 años. Nunca nos habían buscado, no sabíamos a dónde ir. Hay muchos programas, pero ustedes nos dieron el apoyo que necesitábamos para salir adelante y dar a nuestros hijos, a nuestras familias y a nuestra comunidad una vida mejor. (Grupo WL 6, Colombia)

Estos ejemplos demuestran cómo las mujeres son capaces de (re)reclamar sus voces, que han sido ignoradas y silenciadas. Es a través de los pasos "Co-crear" y "Actuar" -acompañados por los equipos de los proyectos CARE- que las mujeres **se comprometen colectivamente de manera significativa y superan barreras** como la timidez o la falta de confianza, como muestra la siguiente cita de Uganda:

Las actividades de los grupos de Mujeres Líderes son muy relevantes porque ahora mismo, en nuestra comunidad, las mujeres están participando activamente en el desarrollo comunitario. [...] Estamos tan comprometidas con el liderazgo que ya no tenemos ese miedo a ponernos de pie y hablar ante la comunidad y dirigirnos a ellos sobre varios temas. Hablamos con valentía y confianza y nuestra voz es escuchada tanto por los hombres como por las mujeres de nuestra comunidad. Incluso los hombres nos animan ahora a liderar, a competir por puestos de liderazgo en los gabinetes de la RWC a todos los niveles. (Miembro del grupo WL, Omugo 5, Uganda)

Estas diferentes citas **revelan el potencial transformador de Mujeres Líderes**. En Colombia, el equipo de CARE Mujeres Líderes indicó que, al principio del proyecto, las mujeres no se reconocían como líderes, y que el paso "Cocreación" en particular facilitó el reconocimiento de sus propios derechos. Esto, a su vez, permitió el empoderamiento, la integración comunitaria y la confianza.²¹

A pesar de los significativos avances, los resultados de Níger identifican una **notable disparidad en términos de confianza en sí mismas** entre las encuestadas de tres grupos de Mujeres Líderes, con algunas mujeres que no hablan en las reuniones. De forma similar, una participante de las Filipinas indicó que *“Algunas [mujeres líderes] se han acomodado, algunas estaban calladas hasta el final.”*²² A pesar de las notables historias de cambio, no todas las participantes desarrollan la confianza al mismo ritmo, y algunas pueden necesitar un compromiso a más largo plazo, un proceso más sostenido o sesiones presenciales (en contraposición a las reuniones virtuales). La evaluación colombiana también señala que el 5% de las mujeres, especialmente las inmigrantes indocumentadas procedentes de Venezuela, no han podido integrarse efectivamente en la comunidad, lo que limita su reconocimiento como mujeres líderes.²³

En lo que respecta al componente de confianza, conocimiento y autoeficacia de las mujeres, esta evaluación confirma que cuatro de los cinco pasos del modelo Mujeres Líderes (Analizar, Reflexionar, Cocrear y Actuar) demuestran "altos niveles de eficacia". Además, la triangulación de los datos cualitativos y cuantitativos confirma que el Indicador de Resultado Intermedio 1 - "Mujeres con mayor confianza y mayor autoeficacia" - demuestra "logros sobresalientes".

Historia de cambio personal: Pasifique (grupo de ML de Tungane, Uganda)

Pasifique se unió al grupo de mujeres de Tungane poco después de su llegada al asentamiento desde la República Democrática del Congo. El grupo tiene 25 miembros y se reúne todos los viernes para ahorrar juntos. Como parte de Mujeres Líderes, el grupo participó en una formación relacionada con la violencia de género y el liderazgo de las mujeres. Pasifique fue capaz de reflexionar sobre sus propias experiencias: *“Te digo que la violencia que he sufrido está más allá de mi edad”*. Incluso antes del conflicto en la República Democrática del Congo, abandonó la escuela a una edad temprana y se vio obligada a casarse. *“Pero gracias al trabajo de CARE, especialmente cuando me uní al grupo, aprendí nuevas ideas”*. Al principio, Pasifique estaba reacia a hablar en los debates de grupo: *“Yo solía venir y solo escuchar sin participar, aunque reflexionando sobre mi vida y al volver a casa, reflexionaba más.”* Gradualmente, su confianza creció hasta el punto en el que se sintió equipada no solo para participar pero también para ayudar a otros: *“En este momento, si recibimos recién llegados, sé cómo apoyarlos”*. Añade: *“A través de las actividades de casa a casa compartimos información sobre la violencia de género, dónde denunciar y también animamos a otros a unirse a los grupos”*. Ahora, Pasifique es un miembro activo del grupo de mujeres de Tungane e incluso ha sido seleccionada por el grupo para ser su vicepresidenta. Siente que ha cambiado a nivel personal: *“He adquirido conocimientos sobre cómo gestionar la violencia de género, cómo puedo posicionarme para el liderazgo, he reforzado mi autoestima y me he ganado la confianza de la comunidad a través de las actividades en las que participo”*.

Presencia y participación significativa de las mujeres en la toma de decisiones

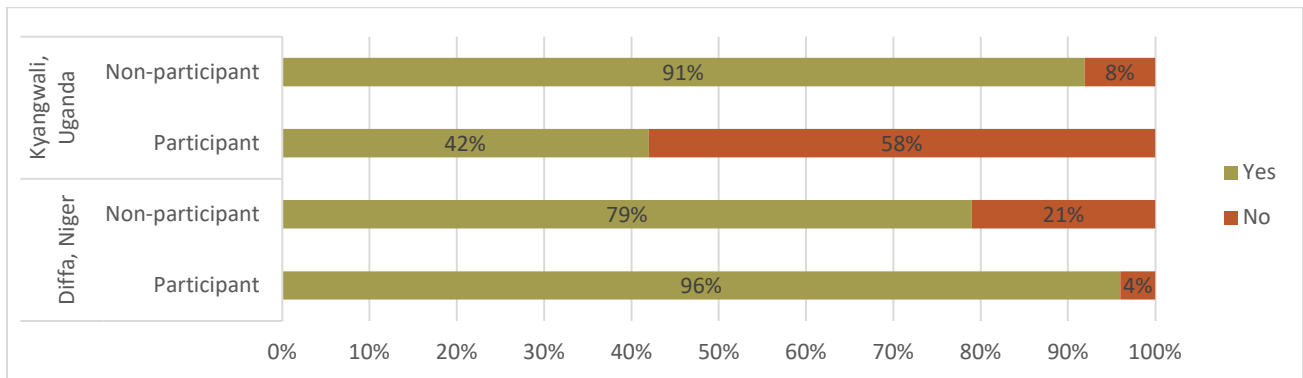
Esta evaluación encuentra pruebas de un notable aumento de la presencia y la participación significativa de las mujeres en los foros de toma de decisiones de la comunidad. Las principales conclusiones son las siguientes:

- El modelo y el enfoque de Mujeres Líderes normalizan la presencia de las mujeres en los espacios de toma de decisiones, y podemos ver pruebas de una mayor presencia y participación significativa de las mujeres.

- Sin embargo, el hallazgo aberrante de Kyangwali sobre la participación (descrito a continuación) debería investigarse más a fondo. En particular, debería estudiarse cómo eligen las mujeres los espacios en los que participan y por qué.

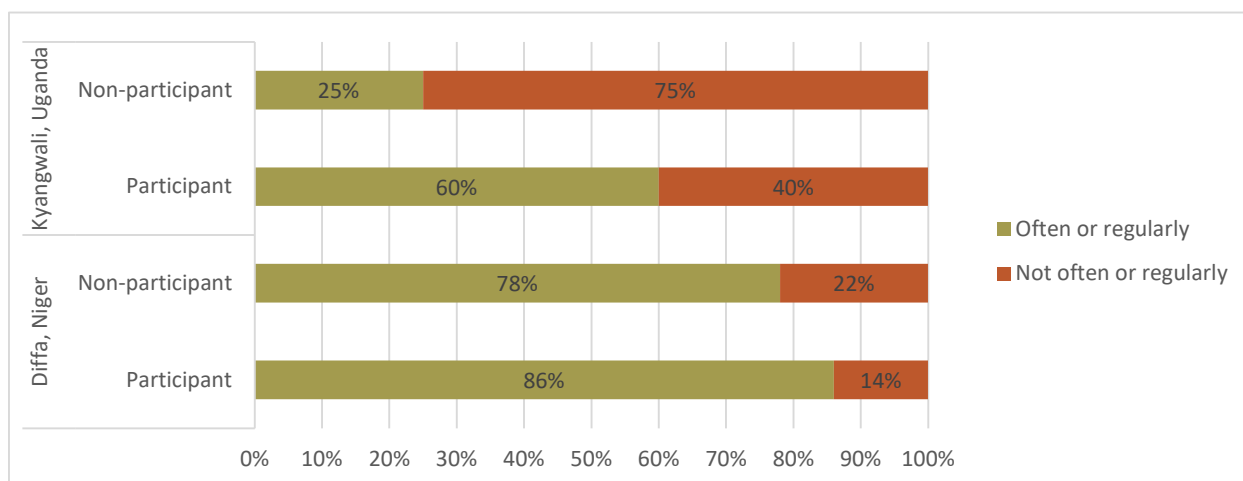
En cuanto a los indicadores cuantitativos, tanto en Níger como en Uganda se preguntó a las participantes sobre su asistencia a las reuniones formales que se celebraban en su comunidad. En Níger, los miembros de Mujeres Líderes eran considerablemente más propensos a asistir a las reuniones formales que los no participantes, tendencia que se invirtió en Uganda. En Kyangwali (Uganda), el 42% de los miembros de Mujeres Líderes asisten a reuniones formales en comparación con el 91% de los no participantes. Cuando indagamos más en este aspecto, se dieron las siguientes respuestas: "falta de información" y "ocupado con otras tareas".

Figure 5: Asistencia en espacios formales, Diffa (Níger) y Kyangwali (Uganda)



Esto es especialmente interesante cuando se considera junto con la información sobre la regularidad de la asistencia. Tanto en Níger como en Uganda, los miembros de Mujeres Líderes son más propensos a asistir a las reuniones con regularidad, y en Uganda, considerablemente. De los miembros de Mujeres Líderes que asisten a las reuniones formales de la comunidad, el 60% asiste con regularidad, en comparación con sólo el 25% de los no participantes. Por lo tanto, aunque las participantes de Women-Lead son menos propensas a asistir a las reuniones formales en Uganda, las que asisten lo hacen con más regularidad que las no participantes.

Y tanto en Níger como en Uganda, los miembros de Mujeres Líderes tienen más probabilidades de hablar en reuniones públicas que los no participantes (77% a 49% en Níger y 83% a 73% en Uganda). En Níger, donde se pidió a los miembros de Mujeres Líderes que reflexionaran sobre el impacto que Mujeres Líderes había tenido en su confianza para hablar en reuniones públicas, el 80% de las mujeres declaró que su confianza había aumentado mucho desde que participaban en Mujeres Líderes, el 18% declaró que había aumentado un poco y sólo el 2% declaró que se sentía menos segura.



El hallazgo sobre la menor asistencia de los miembros en Uganda requiere una exploración e investigación adicionales; sin embargo, debe tenerse en cuenta el énfasis que el actual monitoreo de Mujeres Líderes pone en los "espacios formales de toma de decisiones de la comunidad". Aunque hay muchas explicaciones posibles para esta disparidad, incluyendo los sesgos inherentes a la comparación sin datos de referencia disponibles, los miembros del equipo de CARE se preguntaron si era posible que las mujeres no dieran prioridad a dichos espacios de toma de decisiones, o que las mujeres hubieran buscado otros espacios de toma de decisiones a través del compromiso directo con los poderhabientes o a través de la convocatoria de sus propios espacios. El equipo se preguntó si las mujeres podrían estar buscando no sólo la presencia en tales espacios, sino más bien una "participación significativa", y la calidad de las reuniones formales como espacio de toma de decisiones puede tener un impacto en esto. Los marcos de seguimiento e indicadores de los proyectos para captar la forma en que las mujeres deciden participar, en qué espacios y por qué, ayudarían a explorar más este ámbito.

De hecho, los datos cualitativos de Kyangwali, Uganda (donde se llevó a cabo la encuesta), muestran una clara evidencia de una participación de mayor calidad por parte de las mujeres:

Sí, he notado cambios en esta comunidad en la que las mujeres se han empoderado para hablar y expresar su opinión públicamente. [...] Es a partir de la participación en los grupos de Mujeres Líderes que logré emerger como la RWC III de este asentamiento de refugiados porque fui miembro de uno de los grupos de Mujeres Líderes y debido a las capacitaciones de empoderamiento y motivación y a la exposición a las habilidades de liderazgo que recibí. El resultado fue positivo para mí y estoy orgullosa de decir que muchas mujeres me admiran.
(Presidenta del RWC KII, Kyangwali, Uganda)

La observación de que las mujeres son más visibles y participan con más frecuencia también se indicó en una discusión de grupo focal (FGD) con hombres modelo en Kyangwali:

Antes no se permitía a las mujeres hablar en público o en una reunión de hombres, pero desde que las mujeres se unieron al programa del grupo Mujeres Líderes se les escucha y se les permite compartir sus preocupaciones. (FGD Hombres modelo, Kyangwali, Uganda)

Hoy en día se confía más en las mujeres, a diferencia de lo que ocurría antes, cuando no se les permitía participar en ningún puesto de liderazgo, pero hoy en día las hemos visto emerger con éxito en puestos de liderazgo en las iglesias y en otros puestos de la comunidad. (FGD Hombres modelo, Kyangwali, Uganda)

La información complementaria de Colombia, Malí y Filipinas confirma el compromiso proactivo de las participantes de Mujeres Líderes en diversos espacios de toma de decisiones basados en la comunidad. En 2021, el 84% (666) de las participantes en Filipinas y el 89% (67) en Colombia declararon "haber participado activamente en espacios de toma de decisiones (reuniones, dentro de otros grupos/organizaciones) en los últimos seis meses".²⁴ Las mujeres estuvieron de acuerdo en que la toma de decisiones en el contexto de la implementación de su plan de acción era esencial para dar a conocer su voz y su voto, de ahí la atribución de una mayor participación a Mujeres Líderes. El equipo de CARE Mali destacó que asistir y participar de forma proactiva en los comités comunitarios y en los procesos de planificación de proyectos en colaboración con los donantes era especialmente importante en este sentido.

En Níger, un taller de capitalización/aprendizaje que analiza las actividades del plan de acción describe la participación de las mujeres en los órganos locales de toma de decisiones como "efectiva y de alta calidad". En consecuencia, las mujeres son más respetadas y su punto de vista se tiene en cuenta.²⁵ Esto se ve confirmado por los datos cualitativos que demuestran el grado de normalización de la participación de las mujeres en su comunidad. Por ejemplo:

Antes, cuando una mujer acudía al tribunal del jefe, nos preguntábamos qué había hecho mal. Hoy en día las mujeres participan plenamente en el proceso de toma de decisiones. El hecho de que una mujer sea vista en la corte del jefe de la aldea ya no es algo extraordinario. Participa o preside una actividad (cambio participativo de FGD, Diffa, Níger)

Esta pauta de participación proactiva es coherente con otros contextos, como el de Filipinas, donde las mujeres presentan y discuten sus proyectos (en grupos de vigilancia de la violencia de género) con las autoridades locales (*barangay*).²⁶ Los indicadores demuestran una tasa de respuesta sistemáticamente alta -entre el 88% y el 92%- en los cuatro indicadores relativos a la participación significativa. Las miembros de Mujeres Líderes informaron de que se sentían **cómodas asistiendo y hablando** durante las reuniones comunitarias, y que se sentían escuchadas por sus líderes y otros representantes en estos espacios. Cuando se les preguntó si se sentían capaces de **participar de forma significativa en las reuniones comunitarias** con otros agentes institucionales, la línea final muestra un aumento del 97% de las encuestadas, frente al 92% de la línea de base. En el contexto de Colombia, la línea final también mostró un aumento, al 46% de los encuestados que mencionaron que se **sentían reconocidos como líderes en la comunidad**. Esto se debe a que tienen la capacidad de hablar en público, movilizar a otros, trabajar por sus comunidades y participar más activamente en los espacios de toma de decisiones.

La **importancia**, específica para el contexto, **de la presencia mejorada de las mujeres** en los espacios de toma de decisiones parece ser mayor para las participantes de Mujeres Líderes en Malí, Níger y Uganda, donde la idea de mujeres que participan de forma igualitaria y significativa usualmente es descrita como "**sin precedentes**". Esto contrasta con Colombia y Filipinas, donde las evaluaciones finales sugieren que entre los participantes prevalecen altos niveles de autoeficacia o la creencia de vivir en un "sistema democrático". El **alcance del cambio transformador** experimentado en términos de oportunidades de participación surge al contrastar la situación actual con los entornos anteriores a Mujeres Líderes, descritos en detalle en diferentes RGA-P (paso "Analizar"):

- **Uganda:** Mientras que las mujeres de las localidades rurales de Sudán del Sur antes no podían asistir o hablar en las reuniones de la comunidad, a partir de 2021 las mujeres refugiadas **ocupan puestos de liderazgo formal** como líderes de bloque o miembros elegidos de la RWC.
- **Níger:** Antes de Mujeres Líderes, las mujeres rara vez frecuentaban los espacios públicos y las reuniones, debido a la falta de permiso de sus maridos, a las tareas domésticas o a la reticencia a

expresarse públicamente. A partir de 2021, **contribuyen a las decisiones de la comunidad y sus compañeros varones les piden soluciones.**

La **importancia de una participación significativa** a través de los pilotos se vuelve evidente en el ejercicio de autoevaluación llamado la “**Escalera de Participación**”. Este ejercicio exploró los niveles de compromiso civil de los grupos de Mujeres Líderes, según la percepción de los miembros de las Mujeres Líderes en Níger y Uganda y de los equipos locales de CARE en el resto de los países piloto.²⁷ En las comunidades remotas donde no hay autoridades locales, los grupos de mujeres líderes describen su papel como "directo y con control autónomo" (Filipinas). Este es el paso 8 de la Escala de Participación, que es el más alto de la escala. En Níger, los grupos de mujeres líderes evalúan su participación como "trabajando de forma independiente". Diferentes grupos de Mujeres Líderes optan por la "delegación de poder" (escalón 7) y las "asociaciones" (escalón 6) cuando describen sus mejores relaciones con las autoridades locales. Esto incluye, por ejemplo, la participación significativa y sin precedentes en comités de crisis (Malí), la colaboración con diferentes estructuras representativas (Uganda) y la colaboración entre los grupos de Mujeres Líderes y el ejército en brigadas conjuntas de salud (Colombia). La Escalera de la Participación, que fue un ejercicio de colaboración entre los participantes y los miembros del equipo, confirma que se produjeron cambios notables en la participación sustantiva y significativa, que luego contribuyeron a una sensación de logro y propósito. *Sin embargo, esta evaluación también revela que, en la práctica, los grupos de Mujeres Líderes trascienden la división formal (dirigida por el gobierno) /informal (dirigida por la sociedad civil) y se comprometen de diferentes maneras que no se recogen formalmente en los indicadores, incluso cuando registran sus grupos o crean nuevos espacios de toma de decisiones.*

En lo que respecta a la presencia y la participación significativa de las mujeres en la toma de decisiones, esta evaluación confirma que el modelo Mujeres Líderes demuestra "altos niveles de eficacia" y los resultados muestran un "progreso significativo". Los datos cualitativos y cuantitativos confirman un aumento de la participación significativa de las mujeres, así como el reconocimiento del liderazgo femenino por parte de los miembros de la comunidad. La evaluación también muestra que los grupos de Mujeres Líderes tienen el potencial de ser particularmente transformadores a través de la inclusión de voces marginadas y grupos vulnerables. Es evidente que las intervenciones flexibles e interconectadas de Mujeres Líderes contribuyen directamente al éxito del Resultado Intermedio 2: “Las mujeres (niñas) participan en los espacios de toma de decisiones y asumen funciones de liderazgo”.

El liderazgo formal e informal de las mujeres

El enfoque de Mujeres Líderes contribuye a que **un mayor número de mujeres asuma funciones de liderazgo, tanto formales como informales**, en sus comunidades. Las principales conclusiones son las siguientes:

- El enfoque Mujeres Líderes parece contribuir a que las mujeres asuman más puestos de liderazgo.
- Los miembros de Mujeres Líderes reconocen que su grupo, asociación o organización Mujeres Líderes ofrece oportunidades clave para practicar las habilidades de participación y asumir roles de liderazgo (niveles de formalización y registro como consecuencia positiva inesperada).
- La mayor visibilidad de las mujeres que ocupan puestos de liderazgo puede tener el efecto de legitimar aún más la participación de las mujeres.

El liderazgo en el contexto de Mujeres Líderes puede adoptar muchas formas, por lo que esta sección pretende desglosar la influencia que ha tenido Mujeres Líderes:

1. Liderazgo a nivel comunitario;

2. Mujeres líderes que se presentan a cargos electos;
3. Las mujeres como líderes y modelos de la igualdad de género.

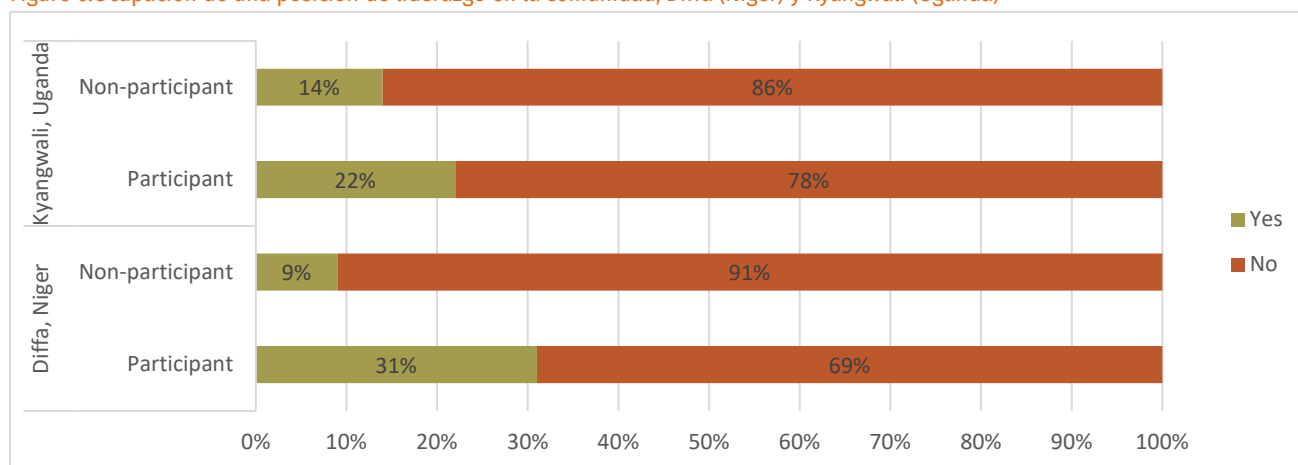
Liderazgo a nivel comunitario

Las mujeres asumen **diversas funciones y responsabilidades de liderazgo a nivel comunitario**, pero también dentro de sus **grupos, asociaciones y organizaciones de Mujeres Líderes**.

Las mujeres que participan en Mujeres Líderes están asumiendo posiciones de liderazgo. En Colombia, **el 40% de las 75 participantes de Mujeres Líderes** reportaron tener cargos de liderazgo en diferentes espacios de participación comunitaria, como la mesa de víctimas; las juntas de acción comunal; y los comités de trabajo, reconciliación y turismo, entre otros. Antes de Mujeres Líderes, solo el 21% de estas mujeres había ocupado cargos de liderazgo, lo que demuestra un aumento de 19 puntos porcentuales en el número de mujeres que ocupan cargos de liderazgo.

También podemos ver en los datos de la encuesta que las participantes de Mujeres Líderes en Níger y Uganda son más propensas que las no participantes a ocupar puestos de liderazgo.

Figure 6: Ocupación de una posición de liderazgo en la comunidad, Diffa (Níger) y Kyangwali (Uganda)



En Diffa (Níger), las participantes en Mujeres Líderes también son considerablemente más propensas a haber solicitado el puesto en lugar de que se les pida que lo asuman; los miembros de Kyangwali (Uganda) son marginalmente más propensos a autoproclamarse para el puesto de liderazgo (en el consejo local y los grupos comunitarios).²⁸

Resulta interesante que las mujeres reconozcan que su grupo, asociación o organización Mujeres Líderes les ofrece **oportunidades clave para practicar las habilidades de participación y asumir un papel de liderazgo dentro del grupo**. A través de estos grupos, y de la negociación que se produce en ellos, las mujeres pueden reforzar sus habilidades de liderazgo y negociación y adquirir la confianza necesaria para asumir oportunidades fuera de su grupo.

En 2021, un ejercicio de mapeo de siete grupos de Mujeres Líderes en Kyangwali,²⁹ Uganda, reveló que el 27% de los miembros tenían un papel de liderazgo (40 de un total de 149 miembros, incluidos los de la iglesia y los grupos religiosos). La evaluación de las deficiencias identificó además varios grupos dirigidos por **un líder fuerte a través de una estructura vertical de toma de decisiones**, lo que indicaría la necesidad de trabajar más en torno a los estilos de liderazgo y en conexión con las dinámicas de poder dentro de los grupos. En Malí (antigüedad) y en Filipinas (nivel educativo) se observan patrones similares.

No obstante, vemos que Mujeres Líderes funciona como una plataforma para que las mujeres asuman un papel de liderazgo dentro de su comunidad. En Níger, los grupos de Mujeres Líderes describieron haber apartado colectivamente a los hombres de su comunidad para disuadirlos de casar a sus hijas a una edad demasiado temprana,³⁰ mientras que en Uganda las mujeres han asumido funciones como mediadoras en conflictos locales y disputas domésticas, y como educadoras de los jóvenes en aspectos de salud sexual:

Recogemos a las adolescentes y también a los chicos y les hablamos de los temas de salud sexual y reproductiva; de lo que deben hacer cuando les ocurren esos cambios biológicos como la menstruación. (Grupo de debate de mujeres de la SSD, Omugo 5, Uganda)

Y podemos ver que la pertenencia a grupos de Mujeres Líderes y la creciente visibilidad de las mujeres también pueden tener un impacto en la percepción de las mujeres como líderes:

Si hay una vacante en el gabinete del RWC, buscan a los miembros de Mujeres Líderes para que participen en algunas de las funciones allí. Se da prioridad en los puestos de liderazgo a los miembros de Mujeres Líderes en caso de que haya una oportunidad. (FGD, FGD de Rhino Settlement, Omugo 4, Uganda)

Mujeres líderes que se presentan a cargos electos

Las vías de liderazgo que eligen las participantes dependen de los mecanismos de participación disponibles a nivel local. En lo que respecta a **los puestos representativos y elegidos formalmente**, varios miembros de Mujeres Líderes en Uganda han sido elegidos para ocupar puestos de liderazgo dentro de las **estructuras de autor representación disponibles para los refugiados** (con un sistema de cuotas en vigor), mediante el trabajo en su plataforma y la realización de campañas públicas.

En Colombia y Níger, también podemos ver pruebas de que las participantes aspiran a ocupar cargos electos y presentarse a las elecciones municipales. Sin embargo, esta participación política puede plantear problemas: en el contexto de Filipinas, la temporada electoral conlleva el reto de la cooptación de las actividades dirigidas por mujeres, creando alianzas para las campañas políticas que son partidistas.

El potencial para apoyar a las mujeres que se presentan a cargos electivos debería considerarse un importante objetivo a largo plazo para Mujeres Líderes, debido a las implicaciones que tiene para institucionalizar la participación de las mujeres. El equipo global de Mujeres Líderes debería considerar cómo apoyar esto de manera más sustancial con la participación política, la gobernanza inclusiva y las herramientas transformadoras informadas por las percepciones de los diferentes contextos.

Las mujeres como líderes y modelos de la igualdad de género

Podemos ver ejemplos de grupos de Mujeres Líderes que hacen **contribuciones sustanciales en términos de igualdad de género** en nuestros cinco proyectos piloto. En algunos casos, las mujeres utilizan sus funciones de liderazgo para representar e impulsar acciones en temas como los derechos de las mujeres y la violencia de género.

Por ejemplo, en Malí, una miembro de Mujeres Líderes que se convirtió en presidenta de una red de mujeres rurales ha participado en la aplicación de una nueva ley que concede a las mujeres la propiedad de la tierra.³¹ En Pamplona, Colombia, la organización de los grupos de Mujeres Líderes se ha visto como sin precedentes: “Antes de Mujeres Líderes no había ningún grupo que trabajase con mujeres para defender sus derechos”.³² En Uganda, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la Oficina del Primer Ministro pidieron a los grupos de mujeres que participaran en un panel de mujeres refugiadas durante las celebraciones del Día Internacional de la Mujer en marzo de 2020, con el lema “Yo soy la generación de la igualdad: Haciendo realidad los derechos de las mujeres”. Así, los grupos de

Mujeres Líderes están empezando a defender los derechos de las mujeres y la igualdad de género, al tiempo que establecen relaciones con los agentes humanitarios. Esto pone de relieve y apoya la posición de que Mujeres Líderes puede convertirse en una plataforma para comprometerse más ampliamente con el sector humanitario.

Al margen del trabajo más amplio sobre los derechos de la mujer, la acción contra la violencia de género ha sido un objetivo particular de muchos grupos. En Uganda, los grupos de mujeres han trabajado para crear espacios seguros, mientras que en Filipinas algunos grupos de Mujeres Líderes han participado en la creación de grupos de vigilancia de la violencia de género. En Níger, los grupos de mujeres han presionado con éxito a los poderhabientes para que mejoren la vigilancia policial ante los altos niveles de violencia sexual y de género.

En lo que respecta al liderazgo formal e informal de las mujeres, esta evaluación confirma que el modelo Mujeres Líderes demuestra "elevados niveles de eficacia". En particular, el paso "Analizar" genera conocimientos sobre las barreras específicas del contexto y ayuda a las mujeres a realizar un análisis de los representantes, mientras que los pasos "Cocreación" y "Actuar" generan oportunidades para seguir desarrollando habilidades y elaborar estrategias para involucrar mejor a los poderhabientes.

En cuanto a los avances en relación con los resultados, esta evaluación considera que se han producido "avances significativos", especialmente en lo que respecta a la asunción por parte de las mujeres de funciones de liderazgo, incluidos los cargos electos y formales, lo que no tiene precedentes entre los miembros de los grupos de Mujeres Líderes. Sin embargo, hay que prestar atención a los diferentes estilos de liderazgo y a las dinámicas de poder intragrupo, es decir, cómo instalar adecuadamente los roles de liderazgo rotativo y cómo incluir las voces más jóvenes en las estructuras de liderazgo y de grupo.

El próximo período de implementación puede consolidar el potencial transformador de Mujeres Líderes, centrándose en las contribuciones sustantivas de las mujeres líderes y avanzando en los resultados efectivos en relación con los derechos de las mujeres, la igualdad de género y los mecanismos de respuesta humanitaria inclusiva.

Las mujeres emprenden una acción colectiva

Las principales conclusiones son las siguientes:

- Hay pruebas sustanciales de que Mujeres Líderes ofrece una importante plataforma para la acción colectiva de las mujeres en crisis. Más allá de esto, el proceso de planificación y acción tiene importantes resultados en sí mismo, ya que ayuda a las mujeres a poner en práctica las habilidades que han adquirido, incluidas las de participación, creación de alianzas y compromiso de los representantes.
- Como resultado de los planes de acción implementados por los grupos de mujeres, surgen resultados interconectados a nivel de grupo, comunidad y respuesta humanitaria.
- Sin embargo, la falta de documentación exhaustiva hace que, aunque existan claros ejemplos de acciones colectivas exitosas, no sea posible evaluar sistemáticamente todo su impacto.

El proceso de planificación y adopción de medidas se lleva a cabo como parte de las fases de "Cocreación" y "Actuación" de Mujeres Líderes, y se proporcionan herramientas de planificación de acciones para ayudar a los grupos en este proceso. Esta evaluación considera que los **planes de acción son una herramienta propicia** para identificar y abordar las necesidades, prioridades y soluciones específicas del contexto de las mujeres. Además, a través del **proceso de elaboración y ejecución** de los planes, las mujeres ponen en práctica una serie de habilidades de participación, crean alianzas y se comprometen con los

representantes. **La sensación de logro motiva a las mujeres a transferir estas habilidades de participación a otros escenarios de participación.**

Esta evaluación trató de determinar los tipos de acciones en los que se habían centrado los grupos mediante un examen de los planes de acción. Sin embargo, aunque se disponía de información sobre 78 planes de acción, la documentación no era coherente en todos los países. Aunque todos los grupos de Mujeres Líderes elaboran planes de acción -algunos son escritos, otros se desarrollan en formato oral-, no todos ellos se contabilizan en la matriz comparativa (Tabla 9)³³ y, por tanto, el análisis temático no puede ser exhaustivo. Se recomienda que el equipo global centre sus esfuerzos futuros en el desarrollo de herramientas utilizables para la planificación de la acción que los grupos puedan utilizar para **documentar** este paso del modelo.

Figure 7: Evolución global de los planes de acción de las mujeres líderes (total 78)



El análisis comparativo de los planes de acción revela las siguientes **prioridades compartidas**: en primer lugar, los **medios de subsistencia y la generación de ingresos** surgen en todos los contextos como un movilizador clave para la acción colectiva. El contexto de la pandemia de COVID-19 también determinó la elección de las mujeres hacia planes de acción centrados en los medios de subsistencia. En segundo lugar, los grupos de Mujeres Líderes utilizan sus presupuestos de actividades para **invertir y construir infraestructuras comunitarias**, como aulas, espacios seguros y centros de salud. En tercer lugar, una prioridad transversal se refiere a la **lucha contra la violencia de género**, mediante la creación de actividades de sensibilización, formación, vías de derivación y grupos de vigilancia de la violencia de género. **También pueden observarse patrones específicos de cada país, que se analizan con más detalle en la Tabla 9.**³⁴

Tabla 9: Matriz comparativa de los planes de acción - tipo de actividades

Tipo/ actividades	Níger	Uganda	Mali	Filipinas	Colombia	Tonga
# Directo (2021)	1,606 mujeres/niñas + 90 hombres	Arua (2021) Kyangwali (2021)	2,000	798 mujeres + 53 hombres	75 mujeres + 14 hombres	Información no disponible
Medios de vida	Producción agrícola de secano, compra de semillas y otros insumos agrícolas; instalación de molinos de grano para reducir las tareas domésticas de las mujeres y generar ingresos para ellas.	Bote de ahorro colectivo para el desarrollo de negocios y la concesión de préstamos a los miembros del grupo.	Formación empresarial, técnicas de gestión y almacenamiento de bancos de cereales, adquisición de superficie de huerta, procesamiento de alimentos, cría, teñido de tejidos, pequeña empresa, agricultura.	Venta al por menor de arroz, mini supermercado, venta de alimentos para el ganado, venta de pescado, suministro de máquinas de coser, tienda de sari-sari, jabones, huerto.	Generación de ingresos, oportunidades de subsistencia, formación.	Huerto y venta de productos; sistema de préstamo (de equipos de jardinería y cocina).
Mejora de las comunidades: infraestructuras	Vallado de una huerta, punto de agua, construcción de aulas para una escuela, mejora del saneamiento del pueblo.		Creación de un perímetro de huerta, almacenes de grano.	Centro polivalente para mujeres; sistema de gestión del agua, suministro de nebulizadores y botiquines, jardín de hierbas, estación de Internet.	Espacios seguros, oficinas de la organización, servicios de derivación.	
Mejora de las comunidades: contribuciones, sensibilización, servicio	Abogar ante los poderhabientes para aumentar la protección contra la violencia sexual y de género en los campos de refugiados; proceso de denuncia colectiva promulgado para reducir la falta de denuncia debido a la vergüenza.	Sensibilizar a las mujeres sobre los derechos de protección e involucrar a los hombres y niños a través de los Hombres Modelo; la violencia de género en la comunidad.		Prevención de la violencia de género, grupos de vigilancia nocturna, sensibilización; SDRS.	Derechos de los niños, apoyo a las víctimas del conflicto armado, violencia de género, trabajo con los padres, brigadas de salud.	Esfuerzos de limpieza tras el ciclón.
Temas prioritarios	Falta de agua; defensa de la tierra para la agricultura; apoyo a los candidatos en las elecciones municipales; generación de ingresos.	Liderazgo de las mujeres en situaciones de emergencia, violencia de género, SDRS, protección de la infancia, derechos y servicios jurídicos, apoyo psicosocial y reconciliación tribal.	Inseguridad alimentaria, inundaciones, gestión, casos de violencia de género, obtención de documentos de asignación de tierras.	Medios de vida, prevención de la violencia de género, fortalecimiento de la organización (creación de sedes), agua potable.	Protección de la infancia, vías de derivación.	
Formación, desarrollo de capacidades, conocimientos	Liderazgo, participación y toma de decisiones de las mujeres; las mujeres y las elecciones en un contexto descentralizado; resiliencia; alimentación del ganado para el engorde.	Formación en ahorro grupal, creación de VSLA, habilidades empresariales, alfabetización funcional de adultos y liderazgo.	Liderazgo femenino, hablar en público, derechos y deberes cívicos, incluyendo el voto y la presentación de candidaturas, clases de alfabetización, cabildeo y defensa.	SDRS, violencia de género, reducción y gestión del riesgo de catástrofes, conocimientos financieros; apoyo vital (para los trabajadores sanitarios de la comunidad).	Certificación en derechos del niño, primeros auxilios, protocolos de emergencia, saneamiento para la distribución de alimentos, apoyo psicológico, SDRS.	
Participación y liderazgo	Comités comunitarios; comisión presupuestaria temporal del alcalde.	Presentarse a las elecciones; participar en conferencias de mujeres; Foro de Mujeres durante los "16 Días de Activismo"; tutoría de los nuevos grupos de WL y apoyo a los grupos de chicas.	Gestión de las inundaciones; comité de seguridad local y comité de gestión de riesgos y catástrofes; organización de las mujeres locales para que participen en las actividades de respuesta a los tifones.	Formalización de la organización de las mujeres, comités de reducción del riesgo de catástrofes, resiliencia.	Apoyo empresarial, formalización de grupos de mujeres.	Construir asociaciones en bloque sobre grupos previamente inactivos.
Compromiso de los representantes	Abogar ante las autoridades (punto de agua, construcción de aulas); colaborar con las ONG, los jefes de las aldeas y el ayuntamiento.	Plantear preguntas y preocupaciones a los socios humanitarios y ampliar las actividades de los Hombres Modelo.	Comités comunitarios y espacios de participación a todos los niveles; compromiso directo con los donantes; estructuras de representación como el RWC.	Grupos de mujeres para luchar contra la violencia de género en la comunidad e implicar a la persona de contacto de la policía del distrito.	Autoridades locales, alcaldía, ONU, ONG internacionales.	Tener espacio y acercarse a los funcionarios del gobierno.

Esta evaluación constata que la aplicación de los planes de acción tiene un impacto considerable en términos de mejoras a nivel comunitario. Los datos cualitativos y cuantitativos confirman un notable aumento del compromiso de los miembros de Mujeres Líderes con **las autoridades locales y los representantes**, para reclamar derechos y defender sus necesidades y deseos (y los de su comunidad). El proceso fluido por el que las mujeres pasan de un esfuerzo de defensa exitoso a otro -refiriéndose al "orgullo por el logro" y al "sentido de propósito"- indicaría que **las habilidades de participación y liderazgo desarrolladas** en torno a la implementación del plan de acción **construyen aún más habilidades y legitimidad, y proporcionan motivación para que las mujeres continúen las actividades.**

Entre las principales tendencias de las acciones elegidas por los grupos se encuentran las siguientes:

Organizar actividades de solidaridad y prestar apoyo entre pares, proporcionando ayuda directa, oportuna y pertinente a los miembros marginados y vulnerables de la comunidad

En algunos casos, este apoyo se proporcionó directamente a los miembros de Mujeres Líderes; en otros casos, se dirigió a una demanda más amplia en la comunidad. En Uganda, los grupos de Mujeres Líderes se dedicaron a actividades que incluían la prestación de apoyo psicosocial, el trabajo con las parejas para abordar los problemas de la violencia de género en el hogar y la mediación en las tensiones intracomunitarias. En Níger, podemos ver pruebas de actividades de solidaridad cuando las mujeres abogan contra el matrimonio precoz de las niñas en sus comunidades. Las mujeres de Níger también ofrecen solidaridad a las mujeres que han sufrido violencia sexual y de género organizando grupos de mujeres para acompañar a las que quieren denunciar los incidentes y buscar apoyo. De este modo, la comunidad en general no sabe quién ha sido afectada y las supervivientes pueden evitar la vergüenza y la estigmatización.³⁵ En Colombia, los grupos de Mujeres Líderes también cumplen la función de proporcionar apoyo entre pares y organizan sesiones de duelo colectivo para ayudar a abordar el trauma de la violencia de género.

Mejorar las condiciones de vida a través de la defensa con éxito de los poderhabientes y la inversión en infraestructura comunitaria o cambios en los servicios

La mejora de los servicios e infraestructuras disponibles ha sido a menudo uno de los objetivos de las acciones de las mujeres. En algunos casos, las propias mujeres han utilizado su presupuesto de actividades para establecer servicios comunitarios útiles. Esto incluye, por ejemplo, la construcción de un centro polivalente para mujeres y una estación de Internet (Filipinas); la construcción de huertos de hierbas y verduras en terrenos públicos en beneficio de las comunidades (Tonga, Filipinas); y la construcción de auto espacios para mujeres (Uganda).

Sin embargo, en otros casos, la atención se ha centrado en la defensa de los poderhabientes y de los proveedores de servicios para que realicen cambios que mejoren los servicios. En Uganda, podemos ver una clara evidencia de esto en la historia del grupo que abogó con éxito por los agentes de la respuesta humanitaria para trasladar un sitio de distribución de alimentos más cerca. Tanto la comunidad como los agentes humanitarios tomaron nota del boicot planeado por el grupo de mujeres y abordaron la cuestión.

En Níger, vemos considerables pruebas de este tipo de acciones: por ejemplo, en 2020 se llevaron a cabo 10 acciones de promoción centradas en la mejora del acceso a servicios y recursos como el agua y la construcción de un vertedero público para la gestión de los residuos domésticos.³⁶ En un caso, un grupo de Mujeres Líderes abogó por el acceso al agua potable, primero con la Alcaldía y posteriormente con ACNUR. Este proceso permitió finalmente conceder el acceso al agua potable a más de 700 personas, mediante la construcción de un sistema de suministro de agua. La importancia se expresa por los miembros de la comunidad en los siguientes términos: *“Ahora tenemos tiempo para otras actividades porque no tenemos*

qué esperar en el punto de agua” y “Saber que tengo acceso al agua me da tranquilidad”.³⁷Una consecuencia particular de la acción visible de las mujeres es el reconocimiento de los hombres al nivel comunitario.

Reducir las tensiones a nivel comunitario, contribuyendo a mejorar la cohesión de la comunidad mediante la creación de oportunidades de intercambio e integración

En Uganda, el grupo religioso de mujeres sur sudanesas comenzó a actuar para fomentar el diálogo y la reconciliación entre las tribus dinka y nuer en el asentamiento de Omugo. Convocaron una reunión con sus líderes culturales y representantes electos nuer para presentar su idea de reconciliación con la tribu dinka, que se ha llevado adelante, con el apoyo de la Oficina del Primer Ministro (estudio de caso). En Colombia, los grupos de Mujeres Líderes desplegaron activamente medidas contra la xenofobia hacia los migrantes venezolanos, mejorando las relaciones a nivel comunitario y con las autoridades locales.

Priorizar la prevención y la mitigación de la violencia de género como prioridades transversales

Los planes de acción se centraron con frecuencia en la "prestación de servicios comunitarios" para abordar **la violencia contra las mujeres y la violencia de pareja**. El reconocimiento de la violencia de género era una prioridad transversal.

Los grupos de Mujeres Líderes a menudo trataron de concienciar sobre este tema, difundiendo conocimientos sobre cómo denunciar incidentes y acceder a los servicios. Esto se identificó sistemáticamente como una acción en todos los grupos y en todos nuestros proyectos piloto, y podemos ver muchas maneras en que los grupos han tratado de abordar esto: a través de la mediación, la sensibilización, la danza y la música. Este compromiso entre iguales ayuda a llegar a las mujeres allí donde están. En Uganda, un miembro del grupo declaró:

*Una vez que nos dimos cuenta de que la violencia de género estaba muy extendida, nos ayudó a componer canciones y obras de teatro y las representamos para los miembros de la comunidad. Ahora la violencia de género se ha reducido mucho en nuestra comunidad.
(Miembro de WL, Omugo 5, Uganda)*

Y hubo pruebas de que el papel de los grupos de Mujeres Líderes redujo la dependencia de los procesos de los representantes humanitarios, que no son considerados oportunos por las comunidades a las que se supone que sirven:

Antes había muchos casos de violencia doméstica que se denunciaban en la oficina del presidente de RWC 1, incluso por la noche. Pero con la formación la mayoría de los casos se resuelven ahora en la comunidad por los miembros de Mujeres Líderes y los hombres modelo. Ya no tenemos que esperar al RWC. (Miembro de WL, Omugo 4, Uganda)

Del mismo modo, en Colombia, dos grupos de Mujeres Líderes unieron sus fuerzas para prestar servicios de derivación de la violencia de género a través de su organización *La Casa Amiga del Carmen*.

Además, los grupos de Mujeres Líderes a menudo tratan de influir en los poderhabientes para que responsabilicen a los perpetradores y tomen medidas para tratar de impedir que se produzca la violencia de género.

Los grupos de Mujeres Líderes han logrado involucrar a los titulares de deberes para que realicen actividades recurrentes de concienciación mediante un mecanismo comunitario contra la violencia de género (Círculo de Macina, Malí), y para concienciar y abogar por la seguridad de los lugares mediante patrullas nocturnas (en Diffa, Níger). En Biliran, en Filipinas, los grupos se han comprometido con la prevención de la violencia de género mediante la creación de grupos de vigilancia de la violencia de

género,³⁸ no sólo proporcionando apoyo de confianza a los miembros de la comunidad que lo necesitan, sino también difundiendo información en las lenguas locales y remitiendo a las mujeres y niñas a servicios más especializados. Los resultados en términos de aumento de la percepción de la seguridad están directamente relacionados con esta iniciativa de Mujeres Líderes y han contribuido a una mayor confianza a la hora de denunciar incidentes de violencia de género y a una reducción de la culpabilización de las víctimas por parte de las comunidades.

Esta evaluación constata que los planes de acción de Mujeres Líderes **benefician considerablemente a las comunidades afectadas**, más allá del alcance limitado de los miembros directos del grupo. Dependiendo de los contextos específicos de cada país, los impactos pueden beneficiar a los **miembros de los hogares** de diferentes edades (niños, adolescentes, cónyuges y ancianos), a los **miembros de la comunidad** (los pobres y marginados que obtienen un mejor acceso a los servicios) y a los **poderhabientes** que cambian sus actitudes y son más capaces de responder a las necesidades de la comunidad. Al influir en las decisiones a **nivel de la respuesta humanitaria**, Mujeres Líderes tiene un alcance de beneficiarios aún mayor y el potencial de un impacto considerable a largo plazo. Esto puede verse, por ejemplo, en los planes de acción que ayudan a crear un suministro de agua potable para 700 personas al día (Níger), o en el apoyo de un miembro de Mujeres Líderes a los fondos para que los niños no escolarizados tengan acceso a los suministros escolares después de ser elegidos para un comité de gestión escolar (Malí).

En lo que respecta a la acción colectiva de las mujeres, esta evaluación confirma que el modelo de Mujeres Líderes demuestra "altos niveles de eficacia". Los componentes "Analizar", "Co-crear" y "Actuar" están interconectados y se refuerzan mutuamente. Las herramientas probadas y experimentadas ponen a las mujeres en el camino de la acción colectiva. Se confirma el enfoque innovador de Mujeres Líderes de trasladar el poder a las mujeres afectadas, decidiendo las acciones y controlando el presupuesto de las actividades.

Además, ha habido una **mejora significativa** en términos de progreso con respecto a los resultados, a saber, el aumento del número de mujeres que reclaman con éxito sus derechos y defienden sus necesidades y deseos. El hecho de que las mujeres pasen a la acción hace avanzar su empoderamiento colectivo y les permite poner en práctica sus habilidades de participación y, posteriormente, transferir esas habilidades para defender otras necesidades que puedan surgir.

El análisis comparativo de los planes de acción revela además que **las prioridades de las mujeres no se centran necesariamente en influir en los agentes humanitarios**. Por el contrario, tienen un enfoque más amplio, que incluye la prestación de servicios directos (por ejemplo, los grupos de mujeres líderes que asumen funciones de respuesta a la crisis) o la respuesta a las necesidades de subsistencia de sus miembros. Esta evaluación concluye que las herramientas de apoyo a la defensa e influencia efectivas podrían hacer avanzar el compromiso sustantivo de las mujeres con los poderhabientes para obtener resultados significativos.

Cambiando las normas e involucrando a los hombres

El Marco MEAL de Mujeres Líderes entiende el cambio de las normas sociales en términos del Resultado de Alto Nivel 2: "Las mujeres son un modelo de participación para sus comunidades, influyendo en las normas sobre el liderazgo de las mujeres y animando a otras a participar". Esto significa que es más probable que este resultado se materialice en grupos maduros.

En un contexto de mentalidad patriarcal generalizada y de desigualdades de género, esta evaluación concluye lo siguiente:

- Hay indicios tempranos de que la participación de las mujeres se está normalizando, y la comprensión de este aspecto se verá reforzada por un uso más sistemático de la Escala de Equidad de Género (GEM) desarrollada por el equipo global pero que no se había extendido a todos los pilotos en el momento de esta evaluación.
- El éxito de la acción de las mujeres tiene el efecto de legitimar su mayor participación en los espacios de toma de decisiones y, en algunos casos, los hombres han buscado a las mujeres para pedirles que representen los intereses de la comunidad.
- Sin embargo, la reticencia a la participación de las mujeres sigue estando presente entre algunos hombres, y es posible encontrar pruebas de reacciones patriarcales. Una acción más concertada para hacer frente a esta situación podría facilitarse mediante un mayor aprendizaje y difusión de enfoques eficaces de "participación de hombres y niños".

Los diferentes RGA-P (paso "Analizar") confirman que **las actitudes y los comportamientos de los hombres constituyen barreras** para la participación de las mujeres en todos los países piloto, ya que las mujeres empoderadas suelen considerarse una amenaza para los hombres. Los hombres suelen tener la última palabra sobre la libertad de movimiento de las mujeres y, en consecuencia, sobre su participación (por ejemplo Filipinas). Además, los hombres siguen **bloqueando y resistiendo la participación y el liderazgo de las mujeres**.

En todos los entornos piloto, Mujeres Líderes contribuye a **normalizar y legitimar a las mujeres en puestos de liderazgo**; sin embargo, las pruebas relacionadas con esto no están bien documentadas porque la evaluación de los cambios en las actitudes de los hombres no ha sido un objetivo principal del seguimiento y la evaluación cuantitativos hasta este momento. Sin embargo, esto se está abordando con el despliegue por parte del equipo global de las nuevas herramientas MEAL y la nota de orientación "Engaging men and boys".

No obstante, podemos ver algunos indicios de cambios en las actitudes de los hombres a partir de los datos cualitativos disponibles de Níger y Uganda. Y en algunos casos vemos ejemplos activos de que la opinión de los hombres sobre la capacidad de liderazgo de las mujeres está cambiando. Un ejemplo cualitativo de esto, entre varios otros, proviene de Níger, donde los hombres encontraron dificultades para abogar ante los poderhabientes por un punto de agua para su campamento y recurrieron a las mujeres en busca de ayuda:

El punto de agua en el campamento es el resultado de una lucha que las mujeres habían liderado y que nosotros no pudimos liderar. Y es el único punto de agua para mil personas. Es un éxito. Las mujeres están orgullosas de haber podido tener éxito en algo que significaba tanto, no sólo para su grupo, sino para toda su comunidad. (Jefe de aldea, Níger)³⁹

Esto es importante porque demuestra una dimensión cíclica de la legitimidad y la participación de las mujeres. Mujeres Líderes puede ayudar a las mujeres a crear legitimidad para liderar en su comunidad, lo que puede ayudarlas a acceder a puestos de liderazgo. Asumir esos puestos de liderazgo también les ayuda a construir una mayor legitimidad.

La mayor aceptación de las mujeres en la esfera pública contribuye además a cambiar las normas tradicionales; por ejemplo, la creciente participación de las mujeres en las reuniones comunitarias conjuntas en Bangaza (Níger):

Ahora las mujeres se imponen para estar representadas de forma responsable en las reuniones. Sus puntos de vista se tienen en cuenta, y los hombres también han comprendido la necesidad e importancia de que las mujeres participen en la toma de decisiones. [...] Los hombres solían preguntar a las mujeres "Wa ya Gayaceki" o, en otras palabras, "¿Quién te ha invitado?", pero ahora los hombres animan y motivan a las mujeres a participar. (FGD participativo de Bangaza Zinder, Níger)⁴⁰

En los casos en los que Mujeres Líderes **ha involucrado de forma proactiva a los hombres poderhabientes y ha conseguido su aceptación para apoyar la participación de las mujeres**, esta evaluación constata cambios incipientes en las normas sociales. Ejemplos prácticos de los logros alcanzados en Níger son **los sermones de los imanes** para explicar los textos religiosos y su interpretación sobre la participación significativa de las mujeres en la toma de decisiones del hogar y de la comunidad; y la mayor aceptación de los **padres hacia las niñas que asisten a las asambleas de la aldea**, aumentando así su voz y la toma de decisiones. Las participantes consultadas en la evaluación de Níger entienden que el aumento de la aceptación por parte de la comunidad es un resultado directo de la mejora de sus habilidades y capacidades, proporcionadas por Mujeres Líderes.⁴¹ Esto les ha permitido relacionarse mejor con sus **familiares varones y con las autoridades tradicionales, comunales y administrativas**.

Sin embargo, a pesar de ello, algunos hombres se refieren a los costes de la participación de las mujeres, en particular al grado en que aleja a las mujeres del hogar. En Bangazar Zinder, tres mujeres dejaron el grupo de Mujeres Líderes porque sus maridos no estaban contentos con su participación en una huerta. Según su costumbre, una mujer no debe trabajar con la azada, ya que es una herramienta reservada a los hombres.

En Uganda, donde el proyecto ha involucrado a los hombres y a los niños a través del trabajo con "Role Model Men", para capacitarlos y sensibilizarlos en cuestiones de igualdad de género, surge una mezcla similar de resultados, con algunas pruebas de cambios en la dinámica social:

Las mujeres y las niñas ya no piden permiso para ir a ningún sitio. [...] Ya sabes que, según nuestra cultura, se supone que los hombres son los que toman las decisiones en general y lo dictan todo, incluso a dónde va la mujer, se supone que primero debe pedir permiso. Ahora, desde que las mujeres se han empoderado y el enfoque de los hombres modelo, estas mentalidades están cambiando lentamente. (Presidente masculino, Ariaze A, KII de RWC 1, Omugo, Uganda)

Modelo de rol Los hombres de los FGD también hablaron de los cambios en sus propias percepciones del papel de la mujer:

Desde que recibí la formación de 'Role Model Men', he cambiado. Ahora puedo incluso ayudar a mi mujer a hacer las tareas domésticas, lo discutimos todo juntos, incluso me disculpo cuando hago cosas fuera de lugar. Estamos mejor que antes del [programa Hombres Ejemplares] y [Mujeres Líderes]. (Grupo de discusión de hombres modelo, Ariaze A - Asentamiento Rhino, Arua, Uganda)

En el mismo FGD, un hombre modelo describió cómo un intercambio cultural con grupos de Mujeres Líderes en Kyangwali le había ayudado a cuestionar sus propias normas sociales:

Nos han llevado a hacer visitas de intercambio a otros lugares y hemos aprendido las culturas de otras personas. En Kyangwali nos llevaron y observamos que allí los hombres van a buscar agua para sus casas, lo que es diferente a nuestra cultura, donde un hombre no puede ir a buscar agua. Ahora, yo voy a buscar agua, incluso a barrer el recinto, lo hago todo. Mi

mentalidad se transformó por completo para ser más solidaria. (Grupo de discusión de hombres modelo, Ariaze A - Asentamiento Rhino, Arua, Uganda)

Sin embargo, una vez más, el cambio de mentalidad no se observa de forma universal, y algunos hombres se sienten resentidos por los efectos del proyecto en los roles de género:

Todavía hay algunos hombres que no perciben el proyecto como una contribución positiva, porque los hombres están acostumbrados a ver a las mujeres en la cocina y haciendo todo el trabajo doméstico. (Hombre, Omugo 5, Uganda)

Algunos hombres se sienten inferiores al ver que sus esposas brillan tomando decisiones y participando en actividades comunitarias. (Hombre, Omugo 5, Uganda)

Algunas personas creen que el proyecto interfiere en sus culturas. Algunas personas creen firmemente en sus culturas, del mismo modo que los cristianos creen en su Biblia. Creen que el proyecto destruirá su cultura. Creen que es una amenaza para su cultura. (Hombre, Omugo 5, Uganda)

Los hombres que son modelo de conducta en Uganda han sido estigmatizados en algunos casos como "débiles" o "poco masculinos", mientras que los de Colombia comparten los retos experimentados para superar su mentalidad machista y los estereotipos de género profundamente arraigados.

Lo que surge es un patrón de cambios incipientes en las normas sociales que se refleja en los otros proyectos piloto. En Colombia, los hombres participantes proporcionan un acompañamiento indirecto como miembros del hogar, mientras que en Filipinas los hombres y los jóvenes han contribuido al desarrollo de un jardín comunal y a la excavación de un pozo profundo.⁴² Esta evaluación confirma los cambios en las actitudes y la aceptación de los hombres a nivel comunitario como una contribución notable vinculada directamente a Mujeres Líderes y a los programas relacionados. Los hombres directamente vinculados a Mujeres Líderes suelen ser menos propensos a bloquear la participación de las mujeres y más propensos a aceptar su liderazgo y apoyarlas activamente.

Al mismo tiempo, el cambio de las normas sociales es un objetivo a largo plazo y que a menudo conlleva avances y retrocesos, porque la pérdida de poder es incómoda. En consecuencia, los **supuestos de la teoría del cambio en torno a la necesidad de implicar a los hombres son correctos** y las herramientas propuestas son pertinentes para el diseño de programas específicos. Sin embargo, habría que involucrar directa y estratégicamente a estos resistentes y bloqueadores, ya que no es probable que las normas sociales cambien únicamente a través de la "participación de las mujeres como modelo".

El proyecto Mujeres Líderes -aunque incluye la "Participación de los hombres y los niños" como un paso obligatorio- ha adoptado con frecuencia un enfoque que pide a las mujeres que elijan cómo involucrar a los hombres y los niños. Aunque esto puede ser positivo desde la perspectiva de garantizar enfoques dirigidos por mujeres que sean flexibles al contexto, también tiene sus limitaciones. Hay pocos ejemplos prácticos en los que los equipos puedan basarse, y el compromiso con los hombres y los niños no parece haber sido un área de aprendizaje prioritaria: esto significa que, aunque los equipos puedan desarrollar buenas prácticas, ha habido poco margen para compartir experiencias al respecto y documentar los avances. En algunos casos, estas actividades no han contado con los recursos adecuados, lo que ha dificultado la profundidad del compromiso asumido. Un mayor grado de orientación o ejemplos sobre cómo y cuándo involucrar a los hombres y los niños podría ayudar a que el compromiso con los hombres sea más sistemático y estratégico, lo que sería **beneficioso para abordar la reacción patriarcal**. Se necesitan esfuerzos concertados y continuos, así como acompañamiento y recursos, para mantener y aumentar el apoyo crítico de los partidarios y aliados masculinos.

En lo que respecta al **cambio de normas y a la implicación de los hombres**, esta evaluación confirma que el modelo Mujeres Líderes demuestra "**elevados niveles de eficacia**". Se observa un mayor impacto con las personas en torno al cambio de las normas sociales sobre el liderazgo de las mujeres a nivel comunitario. Sin embargo, para cambiar las persistentes desigualdades estructurales de género y las mentalidades patriarcales se requiere un compromiso más sostenido y adaptado de los hombres en sus diferentes roles. Además, la evaluación de los avances en relación con los resultados indica una "**modesta mejora**" en lo que respecta a los cambios en las normas sociales y, lo que es más importante, señala que los hombres que participan en los grupos de Mujeres Líderes informan de un cambio en la percepción de las mujeres como líderes, la participación de las mujeres y las normas de género tradicionales. Aunque es obligatorio en cada contexto, el enfoque para involucrar a los hombres **se aplica con demasiada ligereza y no está estratégicamente vinculado a la programación de Mujeres Líderes**. Hay poco aprendizaje estructurado a partir de actividades prometedoras -como los conceptos positivos de las masculinidades, la autorreflexión crítica y el diálogo de parejas- para enriquecer el conjunto de herramientas. Aunque el equipo global ha tratado de integrar la Escala GEM en sus marcos de monitoreo, esto no ha producido datos consistentes en el momento en que se inició el proyecto. No se ha podido identificar ninguna orientación ni práctica diferencial o específica para cada edad que se dirija a los niños o los involucre (aunque la orientación y el material promocional hacen referencia de forma recurrente a "involucrar a los hombres y los niños").

Lograr mejores respuestas humanitarias

La teoría del cambio de Mujeres Líderes y el correspondiente marco de resultados asumen una fuerte conexión entre la acción colectiva de las mujeres y la mejora de las respuestas humanitarias o la influencia sobre los representantes humanitarios. Esto constituye uno de los niveles más altos de resultados y, por tanto, se considera uno de los más difíciles y largos de alcanzar. **Esta evaluación constata que:**

- **Hay ejemplos claros de mujeres que han conseguido influir en las acciones de los responsables de la respuesta humanitaria y de los poderhabientes.** Esto parece estar relacionado con:
 - Una mejor comprensión del funcionamiento del sistema humanitario;
 - Agudización de las capacidades de participación y liderazgo;
 - Los grupos de mujeres están mejor conectados con los representantes y los responsables de la toma de decisiones.
- **A pesar de las notables contribuciones, la medida en que las mujeres afectadas influyen en la toma de decisiones humanitarias y mejoran las respuestas humanitarias sigue siendo limitada.** Entre las razones que explican esta situación se encuentran las siguientes:
 - Las oportunidades y los espacios para influir en los responsables de la toma de decisiones humanitarias no son fáciles de conseguir.
 - Los grupos de Mujeres Líderes no centran necesariamente todos sus esfuerzos en influir en los representantes en la ayuda humanitaria, sino en la forma en que las mujeres pueden atender sus propias necesidades y apoyar a sus compañeras independientemente de ellas.
 - Las actividades de Mujeres Líderes suelen ser formas de participación reactivas centradas en los problemas. Se podría hacer más para institucionalizar más la participación de las mujeres.
- **En el próximo período de implementación se debe conceptualizar mejor cómo los grupos de Mujeres Líderes participan, lideran e influyen y cuán efectivamente se comprometen con los representantes humanitarios.** En la actualidad, no se recopilan sistemáticamente datos de seguimiento sobre cómo (y con qué eficacia) los grupos de mujeres líderes se comprometen con los responsables de la toma de decisiones a lo largo de la implementación del plan de acción y más allá.

Mujeres Líderes parece influir en las respuestas humanitarias específicamente de dos maneras:

1. Apoyando a las mujeres para que se relacionen e influyan con los poderhabientes y los representantes en la respuesta humanitaria y defiendan con éxito sus necesidades y deseos;
2. Apoyando a las mujeres como respondedoras y como proveedoras de apoyo entre pares.

Captar las pruebas del éxito de la influencia puede ser un reto. Estos éxitos suelen tardar mucho en materializarse y no pueden medirse con indicadores cuantitativos como los cambios en la confianza o la autoeficacia. Sin embargo, también se da el caso de que el equipo global de Mujeres Líderes no cuenta actualmente con un enfoque sistemático para captar estos resultados que haya sido fácil de utilizar para las mujeres. Aunque las fases de "Actuar" y "Aprender" de Mujeres Líderes incluyen herramientas para capturar esto, al igual que con la planificación de la acción, la documentación por parte de los grupos de mujeres ha sido en algunos casos un reto, y por lo tanto hay una mayor necesidad de desarrollar enfoques que puedan ser incorporados de manera más sistemática sin sobrecargar a las mujeres.

El intento de captar el impacto de estas acciones también pone de manifiesto hasta qué punto las distinciones entre beneficiarios "directos" e "indirectos" son inadecuadas a la hora de considerar el impacto de las acciones de las mujeres. Aunque las propias mujeres de los grupos pueden considerarse "directas" y otras personas de la comunidad "indirectas", esto no da cuenta de la esencia del cambio que experimentan las comunidades. En una comunidad en la que los grupos de mujeres defienden con éxito el agua potable, la comunidad más amplia, que podría ser de miles de personas, experimenta este impacto como algo sustancial y significativo. Por esta razón, en el contexto de este programa, sería útil intentar comprender, mediante herramientas eficaces, el impacto más amplio de los esfuerzos de defensa y valorarlo no como "indirecto", sino como un cambio sustantivo. Esto permitirá comprender mejor el valor de un proyecto.

Influir en los representantes humanitarios

El equipo de Mujeres Líderes conceptualiza a los agentes/representantes humanitarios como aquellos que desempeñan un papel como poderhabientes o portadores de deberes dentro de las emergencias humanitarias o los contextos afectados por las crisis, y particularmente aquellos que proporcionan ayuda o respuesta humanitaria directa. Por esta razón, Mujeres Líderes abarca una considerable amplitud de agentes humanitarios, y esto se extiende no sólo a los agentes de las ONG internacionales, sino que también incluye a las organizaciones de la sociedad civil y a los agentes municipales, administrativos o gubernamentales.

Como se analiza con más detalle a continuación, el programa Mujeres Líderes podría esforzarse más por comprender esta amplitud y diversidad de agentes e integrar más este pensamiento en las estrategias del programa y en la teoría del cambio. Si bien la captación sistemática de los éxitos en materia de influencia ha sido limitada, podemos ver claros ejemplos que surgen de los proyectos piloto de mujeres que abogan e influyen eficazmente en estos representantes.

Se ha determinado que el acompañamiento de CARE a los grupos desempeña un papel importante a la hora de garantizar que los grupos de mujeres líderes tengan acceso a espacios en los que puedan abogar ante los poderhabientes y los titulares de obligaciones. Entre los éxitos de esta defensa de las mujeres se encuentran los siguientes:

Abogar por una mejor orientación y respuesta para la población marginada y vulnerable

En Níger se observa una mayor participación e influencia de las mujeres en los criterios de selección de los beneficiarios de la ayuda humanitaria, que ha sido objeto de atención por parte de múltiples grupos.

Las mujeres están atentas a todas las actividades de selección de los beneficiarios de la ayuda humanitaria. Si tienen quejas, necesitan más información u otras peticiones, se dirigen a los socios ejecutores o presentan quejas a las autoridades comunales y administrativas para que las entiendan mejor o las pongan en su derecho.⁴³

Un ejemplo del éxito obtenido se puede encontrar documentado en la herramienta de información sobre el impacto de la promoción y la influencia de CARE Níger,⁴⁴ que detalla la acción llevada a cabo en el distrito de Djambourou, en un barrio que se ha desarrollado recientemente de forma orgánica y que, por tanto, no cuenta con el reconocimiento formal de las autoridades locales. Aunque había 2.660 personas viviendo allí, sin reconocimiento ni jefe la comunidad no tenía capacidad para solicitar ayuda humanitaria. Las mujeres del grupo Haské Nour Mujeres Líderes elaboraron una lista de los 380 hogares del barrio y la llevaron al alcalde, con el apoyo de los hombres del lugar. El proceso para obtener el reconocimiento duró cuatro meses, con varias idas y venidas a las autoridades pertinentes, pero finalmente tuvieron éxito. Desde entonces, la comunidad ha podido recibir ayuda humanitaria: las personas vulnerables han recibido transferencias de dinero en efectivo, y se ha proporcionado apoyo adicional a las personas con discapacidad y a los niños.

Del mismo modo, en Uganda, los grupos de Mujeres Líderes indican que la calidad de la selección de la respuesta humanitaria ha mejorado:

Los agentes humanitarios han mostrado respeto por las mujeres, las personas con necesidades especiales, las mujeres embarazadas, por ejemplo, cuando llega el momento de recibir la ayuda de las transferencias de efectivo, las mujeres embarazadas son consideradas importantes y son atendidas primero. (Miembro de Mujeres Líderes, Kyangwali, Uganda)

Y las propias mujeres tienen ahora la posibilidad de acceder a las transferencias de efectivo:

A las mujeres también se les ha dado la posibilidad de acceder y recibir la ayuda humanitaria de las organizaciones de apoyo [...] a diferencia de lo que ocurría antes, cuando los hombres pensaban que eran el único género al que se le permitía recibir el fondo en efectivo del Programa Mundial de Alimentos. (KII RWC III chair, Kyangwali, Uganda)

Responsabilizar a los representantes humanitarios

Los grupos de Mujeres Líderes de los diferentes entornos piloto se han organizado para influir en los poderhabientes para que cumplan sus obligaciones cuando la prestación de servicios no es suficiente o es de menor calidad de lo esperado. Un ejemplo de ello es el grupo de Mujeres Líderes en el asentamiento de Omugo, en Uganda, que abogó con éxito por un **lugar de distribución de alimentos accesible**:

Omugo tuvo la oportunidad de tener un centro de distribución, pero estaba en Omugo 1, creo, que está muy lejos de Omugo 4, así que las mujeres y, por supuesto, otros miembros del comité tuvieron que protestar a través de sus líderes. Pudimos escribir un memorándum para mostrar que las distancias que van a recorrer hasta ese lado para recoger alimentos son muy largas, lo que significa que gastarán mucho en transporte, y al final del día no hay comida o se pasa demasiada hambre. (KII, campamento base de Siripi Zone Yoo, Omugo 4, Uganda)

Las mujeres emplearon diferentes estrategias para lograr su objetivo: involucrar a los agentes humanitarios directamente, establecer alianzas con los líderes de la RWC y los hombres modelo de la comunidad y crear presión para organizar una huelga de brazos caídos pacífica. Finalmente, las agencias humanitarias entablaron un diálogo directo con la comunidad y, como resultado, comenzaron a distribuir alimentos directamente en la Aldea 4 en febrero de 2020.⁴⁵

Podemos ver historias similares en Níger, donde muchos grupos decidieron centrarse en el suministro de agua debido al mal acceso al agua en muchos campamentos y asentamientos. Los grupos de Guidan Kadji, Tam, Djambourou, Ambram Ali y Malan Blamari han optado por visitar a las autoridades locales y han exigido con éxito el suministro de pozos o bombas de agua para sus comunidades:

¡Ga Touwo ga rouwa! Qué contentas estábamos cuando sólo tres días después de haber ido a pedir agua al ayuntamiento de Mainé, encontramos al equipo de perforación trabajando en el lugar. (Miembro del grupo de mujeres líderes, Evaluación de Níger, 2021)

Otras actividades de promoción que han tenido éxito son la solicitud por parte de las mujeres de infraestructuras públicas de gestión de residuos para mejorar el saneamiento, y la colaboración de las mujeres con las autoridades locales en cuestiones relacionadas con los derechos sobre la tierra, consiguiendo que se transfieran los derechos sobre la tierra a las mujeres.

Apoyo a la seguridad

Las actividades de Mujeres Líderes en los diferentes contextos confirman que la violencia de género es una preocupación prioritaria para las mujeres y las niñas, y que la acción colectiva es un mecanismo poderoso para abordarla. Entre los diferentes logros identificados se encuentran los grupos de Mujeres Líderes en Filipinas que abogan por la creación de **espacios seguros para mujeres y niñas dentro de los campamentos**, involucrando a los coordinadores de los mismos y a los funcionarios del gobierno local, así como planteando estas preocupaciones en las actividades de planificación de la respuesta al riesgo de desastres.⁴⁶ Esta inclusión tiene el potencial de hacer que las futuras respuestas humanitarias sean más seguras para las mujeres y los grupos marginados.

Del mismo modo, los grupos de Mujeres Líderes de Níger han conseguido que una ONG local cree un **espacio seguro para los niños, con el fin de mantenerlos ocupados y seguros fuera de las clases**. Podemos ver hasta qué punto -como en el caso del reconocimiento de Djambourou- las mujeres han mostrado persistencia en el intento de conseguir sus objetivos.

En Níger, los casos de violación en los hogares por la noche eran muy frecuentes. Las mujeres estaban asustadas y las supervivientes no recibían el apoyo que necesitaban. Un miembro de Woman Lead consiguió movilizar a las demás mujeres del grupo para ir a la casa del jefe del pueblo a discutir el asunto. Sin embargo, el jefe del pueblo no quiso escuchar sus preocupaciones. Así que las mujeres llevaron el asunto a las fuerzas del orden y al Departamento de Gendarmería de Mainé Soroa. Consiguieron que se tomaran medidas:

Pude superar mi silencio y fui la primera en movilizar a las mujeres. Nuestras voces fueron escuchadas por las autoridades que accedieron a patrullar todas las noches para evitar que los hombres entraran en nuestras casas. Este fue mi mayor logro, no tuve miedo ni me frenó nadie. Hablé en público y delante de todo el mundo para defender nuestros derechos. (Estudio de caso de Lami, Níger)

Estas medidas combinadas dieron lugar a una reducción del acoso sexual a las jóvenes en el lugar de los refugiados y desplazados.⁴⁷

Prestación de apoyo y servicios humanitarios

Los grupos de mujeres líderes también utilizan sus presupuestos de actividades y planes de acción para responder directamente a las necesidades humanitarias de sus pares, en lugar de influir en los titulares de obligaciones. Esto implica una contribución significativa al resultado de alto nivel 1 - "Los grupos de

mujeres emprenden acciones colectivas y dan forma a aspectos de la respuesta humanitaria"- en el sentido de que los grupos de mujeres líderes se comprometen de las dos maneras siguientes:

Como conectores, los grupos Mujeres Líderes vinculan mejor la respuesta humanitaria a las comunidades afectadas

Al participar en las consultas, los grupos de mujeres hacen aportaciones y contribuyen a que las respuestas humanitarias sean más eficaces, al tiempo que influyen puntualmente en la prestación de la ayuda humanitaria. Además, los grupos de Mujeres Líderes proporcionan apoyo entre pares, acompañamiento y remisiones, lo que permite a las personas afectadas acceder a los servicios de respuesta humanitaria.

Los grupos de Mujeres Líderes "más nuevos", como los de Colombia y Filipinas, han aprovechado las oportunidades para establecer y mejorar las relaciones con las autoridades locales y los agentes humanitarios y para crear canales de comunicación. La mejora del acceso, junto con el establecimiento de los grupos de Mujeres Líderes como agentes en sus comunidades, aumenta las oportunidades de influir y tener voz en las decisiones que afectan a la vida de las mujeres. La mejora de la comprensión de las mujeres sobre el funcionamiento de las respuestas humanitarias también las ha preparado para transmitir sus preocupaciones con mayor eficacia y formular sus prioridades con más claridad, aumentando así las posibilidades de influir eficazmente en los agentes humanitarios (Colombia).

Los grupos de Mujeres Líderes "más antiguos" en Níger y Uganda demuestran logros en términos de influencia, tales como cambios incipientes como resultado de su defensa y adaptación de los planes (incluyendo la corrección de la selección de beneficiarios, la realización de infraestructuras) por parte de la oficina del alcalde y los agentes humanitarios, para responder a las peticiones de las mujeres (celebración de sesiones presupuestarias extraordinarias del consejo, creación de infraestructuras y servicios). Así pues, hay logros incipientes en lo que respecta a la influencia en las respuestas humanitarias, y avances en cuanto a la modificación de las estructuras de gobernanza y de toma de decisiones que no rinden cuentas.

En estos grupos piloto más maduros, los participantes están comenzando a expresar su interés en institucionalizar aún más su participación⁴⁸ y CARE puede ayudar a apoyar esto considerando cómo integrar las herramientas y enfoques de los marcos de gobernanza inclusiva existentes de CARE, tales como las tarjetas de puntuación de la comunidad o el presupuesto participativo. Esto puede ayudar a que el modelo de Mujeres Líderes pase de ser un "ciclo" a una "espiral", construyendo la participación hacia arriba y hacia afuera.

Como responsables de la respuesta a la crisis, los grupos de Mujeres Líderes apoyan directamente a sus compañeras

Varios grupos de Mujeres Líderes han puesto en práctica sus conocimientos y han reutilizado sus presupuestos de actividades para responder a la pandemia de COVID-19. Han fabricado jabón líquido y mascarillas, han formado a otras para que hagan lo mismo y han difundido información (Uganda). Han organizado despensas comunitarias que se han convertido en una fuente de suministro inmediato de productos de primera necesidad (Filipinas). Han ofrecido apoyo nutricional y distribución de alimentos a los niños necesitados, apoyando así a los hogares vulnerables (Colombia).

En algunos casos, los grupos de Mujeres Líderes han utilizado sus presupuestos de actividades para pagar la infraestructura de respuesta de la comunidad. Por ejemplo, en Filipinas, los presupuestos de actividades se invirtieron en salud comunitaria para salvar vidas, incluida la formación en soporte vital, el suministro de generadores y tensiómetros manuales para ser utilizados por la comunidad, lo que supuso un mayor reconocimiento del liderazgo de las mujeres.⁴⁹

También en Uganda vemos que las mujeres desempeñan un papel activo en la prestación directa de servicios. En algunos casos, esto ha incluido la formación en la prestación de apoyo psicosocial a los supervivientes del trauma. En otros casos, las mujeres han impartido educación sobre SDRS a sus compañeros.

En Colombia, Filipinas y Uganda, los grupos también han empezado a aprovechar la oportunidad de formalizar y registrar sus grupos de Mujeres Líderes para poder acceder a la financiación y prestar más fácilmente servicios a los miembros de su comunidad. Esto también ofrece una mayor legitimidad a la hora de relacionarse con los poderhabientes y de la toma de decisiones. Esto presenta algunas pruebas tempranas de que las mujeres empiezan a convocar sus propios espacios y a desarrollar sus propias infraestructuras de toma de decisiones e influencia.

Las mujeres locales y los sistemas humanitarios dirigidos por la comunidad en Filipinas

Con la ayuda de una dirigente de la PKKK, las mujeres líderes de Biliran pudieron organizarse y trabajar para acreditar su asociación. Asistieron a seminarios y a cursos de capacitación que les permitieron elaborar planes de contingencia para la reducción del riesgo de desastres (DRR). Estas mujeres líderes pusieron en práctica lo aprendido iniciando un trabajo de voluntariado en su *barangay*, que finalmente se concretó cuando pudieron organizar Comités de RRD liderados por mujeres en sus comunidades locales. Estas formaciones representan acciones comunitarias dirigidas por mujeres, que son las que identifican los riesgos, planifican y toman decisiones.

Mujeres Líderes está empezando a dar pruebas de que apoya a las mujeres para que accedan a espacios en los que puedan influir en los responsables de la toma de decisiones humanitarias. También hay pruebas de que las mujeres actúan como intervinientes por derecho propio, tanto de manera informal como, cada vez más, formal.

Sin embargo, existen oportunidades para que CARE refuerce este aspecto del programa y garantice de forma más sistemática la existencia de canales que permitan retroalimentar el sistema humanitario con las opiniones de las mujeres. Esto podría incluir el desarrollo de planes de compromiso más sistemáticos para garantizar que CARE está utilizando su poder para maximizar las oportunidades de las mujeres para acceder a los espacios de poder y toma de decisiones. También puede incluir la exploración de la inclusión de las herramientas existentes de CARE para institucionalizar la participación de las mujeres de forma más sistemática. Esto ayudará a garantizar que los grupos de mujeres puedan tener una visión de futuro y ser menos reactivos en su participación.

Con respecto a la consecución de mejores respuestas humanitarias, esta evaluación confirma que el modelo de Mujeres Líderes demuestra "niveles moderados de eficacia". Esta evaluación también señala que, a pesar de los prometedores avances, el cambio es más difícil de lograr en los niveles de impacto y de resultados de alto nivel. En los diferentes entornos piloto, el modelo y el enfoque de Mujeres Líderes puso en marcha a los grupos para abogar por el cambio. Las mejoras notables en términos de influencia comprenden grupos que expresan sus preocupaciones, presentan quejas, se movilizan para abordar la consideración de la seguridad y hacen que las partes interesadas rindan cuentas de sus responsabilidades para defender los derechos y prestar servicios. Hasta la fecha, los esfuerzos de influencia de los grupos de Mujeres Líderes son más reactivos (en términos de corrección de errores) que proactivos (planificación orientada al futuro). Además, la evaluación de los progresos en relación con los resultados indica una "modesta mejora" con respecto a los resultados en términos de mejora general de las respuestas humanitarias. No se dispone de suficiente información comparativa desde la perspectiva de los

representantes en el ámbito humanitario en cuanto a la eficacia del compromiso de los grupos de mujeres líderes en sus respectivos contextos, y si la influencia tiene algún impacto a largo plazo en términos de cambio de incentivos, y en qué medida. Existe un margen y una oportunidad para que CARE intervenga de forma más sistemática para influir en el cambio y la eficacia. Sin embargo, cuando se evalúa desde la perspectiva de las mujeres afectadas (y en comparación con los entornos anteriores a las Mujeres Líderes) -en los estudios de caso, el Cambio Más Significativo y los ejercicios de recolección de resultados- es necesario reconocer el "progreso significativo" en términos de participación, liderazgo e influencia.

Resumen de la materialización de los resultados

El cuadro 10 presenta un resumen de los dos niveles de evaluación, separados pero entrelazados, de los seis ámbitos de cambio: a) **la eficacia del modelo y el enfoque de Mujeres Líderes** y b) **el progreso en relación con los resultados/cambio**, con justificaciones más detalladas al final de cada sección de ámbito de cambio.

Table 9: Resumen de la evaluación del modelo Mujeres Líderes

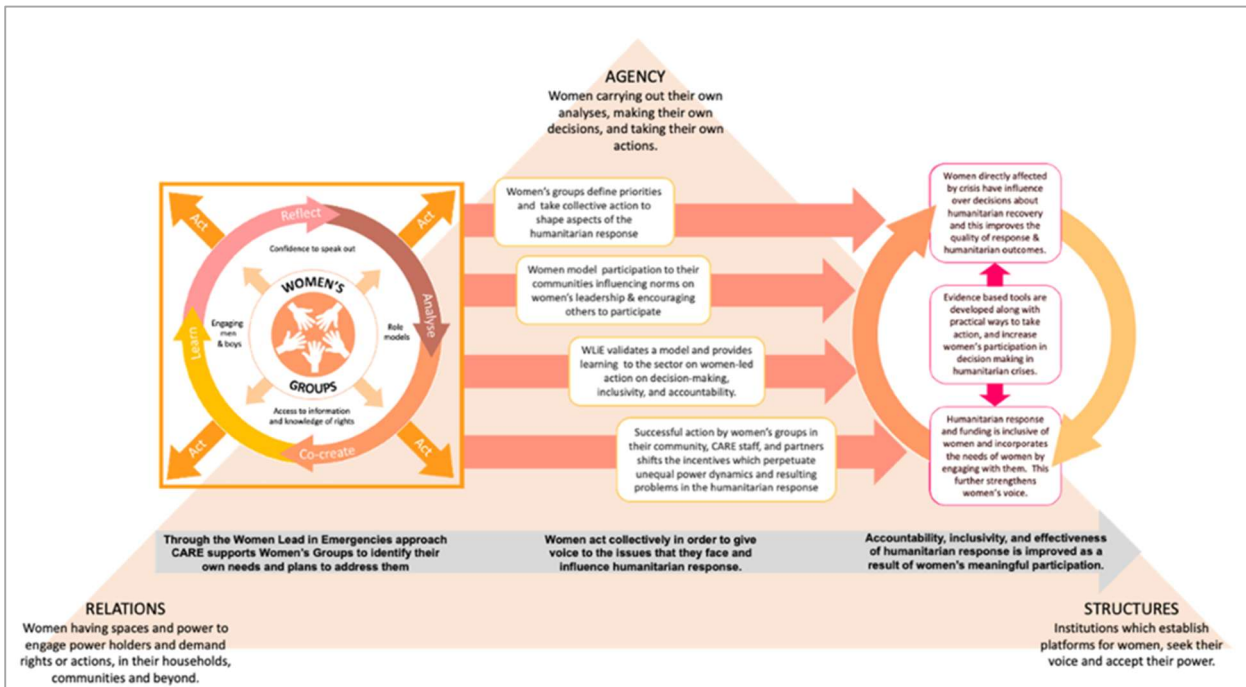
Eficacia del modelo Mujeres Líderes	Niveles altos 		Niveles altos 		Niveles altos 		Niveles Bajos 	
Progreso respecto a los resultados/cambio	Logros destacados		Avances significativos		Modesta Mejora		Actividad pero sin cambios	
La confianza, los conocimientos y la autoeficacia de las mujeres	✓	✓						
Presencia y participación significativa de las mujeres en la toma de decisiones		✓	✓					
El liderazgo formal e informal de las mujeres			✓	✓				
Las mujeres emprenden una acción colectiva		✓	✓					
Cambiar las normas sociales e involucrar a los hombres				✓	✓			
Lograr mejores respuestas humanitarias					✓	✓		

COMO SE PRODUCE EL CAMBIO

La teoría del cambio de Mujeres Líderes

Esta sección contrasta los supuestos programáticos de Mujeres Líderes sobre cómo se produce el cambio con la implementación piloto, para identificar las áreas de fortaleza y debilidad. Proporciona información sobre las áreas que requieren atención en futuras revisiones de la teoría del cambio.

Figure 8: La teoría del cambio de Mujeres Líderes



Puntos fuertes de la teoría del cambio

- **La teoría del cambio refleja con precisión las causas entrelazadas de la marginación de las mujeres y la inclusión simbólica.** La RGA-P aplicada en todos los proyectos piloto proporciona una clara contextualización de los obstáculos a los que se enfrenta el liderazgo de las mujeres e informa de los pasos posteriores.
- **Asume correctamente los requisitos previos para la acción colectiva.** Los grupos de mujeres líderes identifican sus propias necesidades y prioridades, y tienen la capacidad y los medios financieros para abordarlas en sus propios términos. Su apropiación del presupuesto de la actividad y la libertad para abordar los requisitos previos refuerzan la idoneidad de las intervenciones.
- **El cambio en varios niveles y los resultados entrelazados** son el resultado de los dominios del Marco de Igualdad de Género de CARE: Construir Agencia - Cambiar Relaciones - Transformar Estructuras. Sin embargo, el papel de los equipos de CARE en la elaboración de estrategias, el acompañamiento y la generación de oportunidades podría ser más visible.
- **La lógica interconectada del modelo de cinco pasos funciona** en la práctica y apoya a las participantes de Mujeres Líderes en la acción colectiva. La "Participación de los hombres y los niños" y el "Potenciar el aprendizaje entre iguales, la creación de redes y la creación de movimientos" son componentes más que transversales. Junto con el "Trabajo en red entre grupos de WL", estos pilares de apoyo deben reflejarse en la teoría del cambio y contar con los recursos adecuados en la práctica.

- **Asumir a los grupos de Mujeres Líderes como representantes y socios** -con experiencia vivida y conocimientos para priorizar y definir sus propias acciones- contribuye al potencial transformador del modelo. Los conocimientos y las enseñanzas de los grupos de mujeres líderes deben utilizarse de forma más estratégica para informar e influir en la respuesta humanitaria y en los representantes, en consonancia con la agenda de localización.
- **Se confirma el papel estratégico de la caja de herramientas**, que se basa en prácticas y aprendizajes eficaces. Las herramientas y las orientaciones que componen actualmente la "caja de herramientas" son útiles, pero un repositorio complementario y/o un documento vivo podrían recoger los aprendizajes de la aplicación práctica para servir a otros entornos. Se alienta la documentación de contenidos sustantivos sobre participación, liderazgo, influencia e implicación de los hombres/masculinidades positivas.

Debilidades de la teoría del cambio

- **La teoría del cambio sobrestima el papel realista que desempeñan las mujeres afectadas para influir en las decisiones de primera línea** sobre la recuperación humanitaria, la calidad de la respuesta y los resultados humanitarios. Convendría desmenuzar los ámbitos de influencia en el contexto de las respuestas humanitarias y distinguir la influencia a nivel de proyecto/programa y local, frente a los resultados humanitarios.
- **Una comprensión demasiado generalizada de los agentes humanitarios** no distingue entre gobierno local, ONG nacionales y ONG/organizaciones internacionales, y omite el compromiso estratégico a medida para el cambio. El desglose de los "agentes humanitarios" ayudará a comprender los distintos factores que facilitan y obstaculizan el cambio en términos de compromiso localizado, desarrollo de herramientas y posibles alianzas.
- **No capta adecuadamente las diferentes contribuciones de los grupos de mujeres líderes fuera de la respuesta humanitaria**, respondiendo por sí mismos a las necesidades y proporcionando apoyo entre pares. El aspecto transformador de las prioridades y formas de trabajo de los grupos de mujeres líderes podría ser mejor captado, sistematizado y utilizado para influir en el sector humanitario (a nivel local y global).
- **Omite el papel que desempeña CARE para que se produzca el cambio.** Esto se refiere en particular al papel de CARE en el acompañamiento, la defensa y la creación de redes, y el uso de la posición y el poder de CARE para conectar a los grupos de mujeres líderes con la respuesta humanitaria y la gobernanza local. CARE debe ser incluida sistemáticamente, como representante con múltiples funciones, en las reflexiones sobre cómo se produce el cambio.
- **Para influir en las normas sociales hace falta algo más que mostrar a las mujeres como modelos** y animar a otras a participar. Es necesario un compromiso múltiple, concertado y basado en principios con los que bloquean y se resisten, y debe incluirse en la teoría del cambio.
- **No hay suficiente representación de la naturaleza cíclica o de los aspectos no lineales** del impacto. La continuación de varios grupos de Mujeres Líderes en ciclos posteriores justifica que se reflexione sobre cuándo cerrar los ciclos, cómo salir de ellos y las formas de avanzar (incluyendo herramientas como la formación de formadores y la tutoría). En la medida de lo posible, se fomenta la representación de una espiral en lugar de un ciclo, es decir, una espiral ascendente que se expande hacia adelante. Además, deben incluirse diversas estrategias de compromiso con los grupos de mujeres líderes, así como estrategias de salida

La revisión de la teoría del cambio demuestra un **alto nivel de coherencia** entre la marginación de las mujeres afectadas y su movilización para la acción colectiva. Existe un **vínculo lógico** entre los cinco

componentes (o pasos) de empoderamiento de Mujeres Líderes y el conjunto de **herramientas y orientaciones** en continua evolución. La aplicación del modelo está a la altura de las **aspiraciones innovadoras de cambiar el poder** -definición de prioridades, control de presupuestos, toma de decisiones- hacia las mujeres afectadas, que se comprometen en la acción colectiva para defender sus necesidades. **Los supuestos transformadores se mantienen**, ya que las mujeres afectadas tienen más voz sobre las decisiones que afectan a sus vidas, aportan mejoras a sus comunidades y tienen una influencia incipiente en la mejora de las respuestas humanitarias.

La principal debilidad de la teoría del cambio de las Mujeres Líderes es su comprensión **excesivamente abstracta** de las respuestas humanitarias, los representantes y los procesos de toma de decisiones. Aunque los grupos de Mujeres Líderes están mejor preparados para comprometerse con los poderhabientes en torno a sus necesidades y prioridades, el papel que se espera que desempeñen para "*influir en las decisiones humanitarias sobre la recuperación, la mejora de la calidad de la respuesta y los resultados humanitarios*" se aleja de su realidad. **Es necesario introducir pasos intermedios** que permitan a las mujeres pasar de influir en las decisiones que afectan a sus vidas a influir en las decisiones que afectan a la recuperación humanitaria, las decisiones de respuesta y los resultados humanitarios. Desgranar cómo se comprometen y participan los diferentes grupos de mujeres líderes, dentro y fuera de las respuestas humanitarias, ayudará a los **equipos de CARE a habilitar proactivamente las oportunidades de influencia** dentro del sector humanitario a nivel local y global.

Preparar las condiciones para la participación de las mujeres

Existen pruebas de que el modelo y el enfoque de Mujeres Líderes contribuyen al cambio al **preparar y acompañar** a los grupos de mujeres en entornos humanitarios para **superar colectivamente las barreras** que impiden una participación significativa. Independientemente de que las barreras sean el resultado de las desigualdades estructurales (de género) y/o se vean agravadas por las diferentes crisis humanitarias, los siguientes tres puntos de entrada prepararon las condiciones:

Medios de vida y generación de ingresos

Cuando las crisis golpean, los problemas de subsistencia de las mujeres a menudo les impiden participar en las decisiones que afectan a sus vidas. Mujeres Líderes posibilita los **esfuerzos conjuntos de generación de medios de vida e ingresos** -que constituyen el 42% de los 78 planes de acción de Mujeres Líderes- al tiempo que genera condiciones de participación (autonomía financiera y económica).

- **Menos preocupaciones, más independencia:** En Uganda, el enfoque adaptado de Mujeres Líderes apoyó a los grupos de ahorro de las aldeas existentes con la capacitación de las mujeres y el liderazgo. Esto condujo a cambios notables en la cultura del ahorro y permitió a sus miembros acceder a préstamos, lo que a su vez mejoró las condiciones de participación: "*[Pudimos] pedir dinero prestado para iniciar nuestros negocios personales. Ahora las mujeres pueden ocuparse económicamente de sus hogares sin tener que pedirselo a sus hombres*" (Grupo de debate de Mujeres Líderes, Omugo, Uganda).
- **El éxito incipiente conduce al reconocimiento:** En Malí, el desarrollo de capacidades de Mujeres Líderes en técnicas de agro procesamiento y conservación duplicó la producción de pasta de cacahuete de las mujeres, lo que se tradujo en un aumento de los ingresos, un menú doméstico enriquecido⁵⁰ y un mayor reconocimiento de las mujeres en sus comunidades.
- **Construir redes, mejorar la resiliencia:** En Filipinas, los presupuestos de actividades permitieron a las mujeres trabajar en la agricultura, la ganadería y las oportunidades de venta al por menor, creando

alianzas con los representantes y contribuyendo a la resiliencia de la comunidad, y a responder colectivamente a la pandemia de COVID-19.⁵¹

- **Abogar y negociar en el marco de un proyecto de medios de vida:** En Níger, un grupo de Mujeres Líderes se comprometió con éxito con las autoridades y los representantes internacionales para obtener un molino, que mejoró las condiciones de vida y redujo la carga de trabajo doméstico.⁵²

Formación y capacitación

Las mujeres afectadas a menudo sienten que necesitan **acceder a la información, construir sus conocimientos y desarrollar sus habilidades** antes de poder participar en los espacios de toma de decisiones o comprometerse con los poderhabientes de manera significativa.

Además de las diferentes sesiones de formación ofrecidas, Mujeres Líderes aspira a abordar las barreras educativas que las mujeres han identificado, a través de, por ejemplo, la formación en habilidades para la vida (incluyendo la alfabetización funcional de adultos y la aritmética), así como la inclusión financiera y la formación en habilidades de ahorro y negocios. En Uganda, la capacidad de leer y escribir en inglés básico es importante tanto para la confianza de las mujeres como para su capacidad de participar en reuniones comunitarias y otros foros públicos. En diciembre de 2020, había 1.716 mujeres y 345 hombres que asistían a la alfabetización funcional de adultos en los asentamientos de Omugo y Siripi.⁵³ Si bien Mujeres Líderes se compromete con frecuencia a abordar directamente estas barreras educativas, a menudo a través de una programación complementaria, se pueden realizar esfuerzos más deliberados en futuras fases de implementación para generar condiciones de participación.

Las oportunidades de subsistencia resultantes de los planes de acción de las mujeres han tenido una influencia positiva en la toma de decisiones en el hogar y han contribuido a mejorar la autoestima, aumentando la asistencia a las actividades comunitarias y la disposición a hablar en las reuniones. En Colombia, la información práctica y los conocimientos sobre el funcionamiento del sistema político y de gobernanza, así como la importancia de la ciudadanía activa, han sensibilizado a las mujeres para que participen más activamente en los espacios existentes o establezcan relaciones con los responsables de la toma de decisiones.

Involucrar a los hombres como socios, partidarios y aliados

Mujeres Líderes contribuye al cambio implicando a los hombres para que trabajen conjuntamente con las mujeres, con el fin de hacer avanzar las cuestiones de género y cambiar los desequilibrios de poder. Un hallazgo común de la RGA-P en todas las comunidades en las que se está probando Mujeres Líderes es que el comportamiento y las actitudes de los hombres son una barrera fundamental para el liderazgo y la participación de las mujeres.⁵⁴

Los grupos de Mujeres Líderes involucran a los hombres de diferentes maneras. Por ejemplo, en Níger, se han elegido 90 **líderes masculinos** para acompañar a los 9 grupos (10 por grupo). A través de reuniones quincenales con estos líderes, los miembros de Mujeres Líderes discuten temas de interés y así han unido fuerzas para hacer avanzar el liderazgo de las mujeres y las niñas en la comunidad. A su vez, Malí y Uganda han involucrado a los hombres a petición de las mujeres afectadas, asegurándose de que las mujeres impulsen la selección de los llamados **"hombres comprometidos con la igualdad de género"**, que apoyan la promoción de los derechos de las mujeres y las niñas, tienen experiencia en la lucha contra la violencia contra las mujeres y las niñas, y defienden el acceso de las mujeres a los órganos de decisión. Su selección por parte de las mujeres implica un necesario cambio de poder hacia las propias mujeres.

En Colombia, los maridos de los miembros forman parte de dos grupos de Mujeres Líderes, y el hecho de contar con aliados masculinos y su apoyo explícito a la hora de involucrar a los representantes humanitarios o de abordar la desigualdad de género marca la diferencia. También en Colombia, los hombres han participado en un **plan de estudios independiente que trabaja sobre las masculinidades positivas** y han desarrollado una campaña en las redes sociales para frenar la violencia contra las mujeres.

En los contextos en los que las Mujeres Líderes se comprometen **con los maridos de las participantes** -ya sea a través de sesiones de orientación, diálogos de pareja, formación conjunta o desarrollo de capacidades, o a través de grupos de Mujeres Líderes de género mixto- se han producido notables cambios positivos (incipientes) a nivel de hogar. Los miembros de los grupos de Mujeres Líderes en Colombia, Níger y Uganda hablan de **relaciones más armoniosas, de escucha activa y de toma de decisiones conjunta**. Esta evaluación encuentra pruebas convincentes de que los grupos de Mujeres Líderes consideran que el compromiso con los hombres es relevante para su mayor participación.

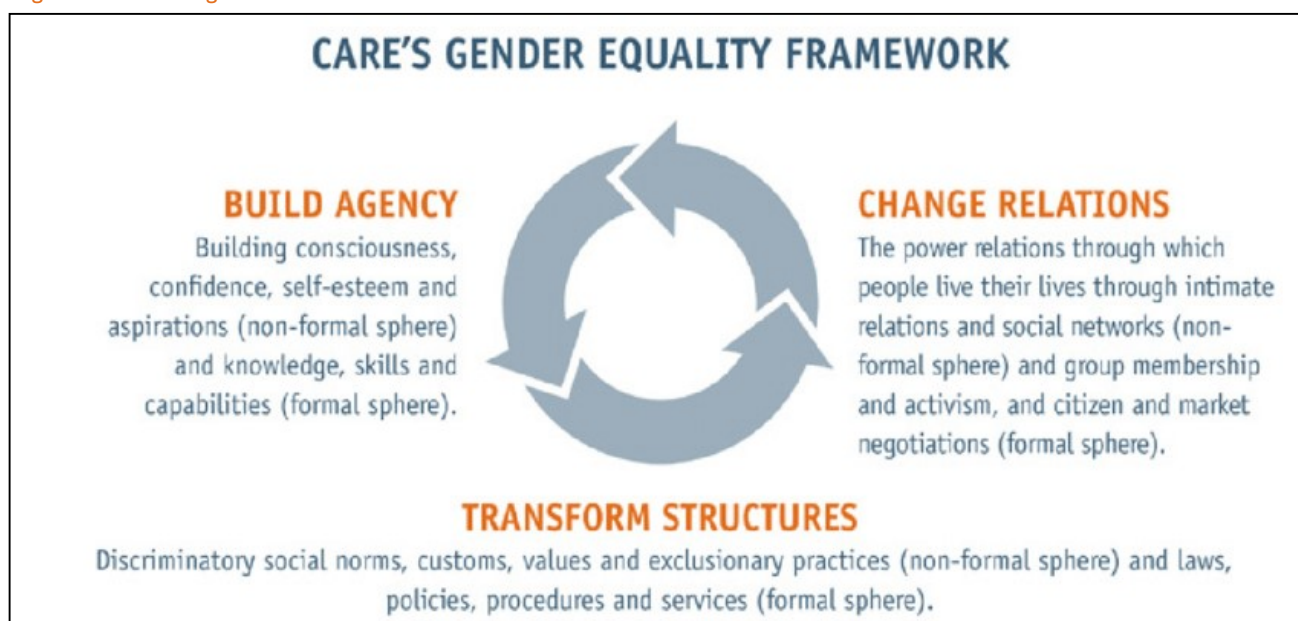
- **Primeros indicios de cambios en la actitud de los maridos respecto a la participación de las mujeres:** Los miembros de Mujeres Líderes informan de que la actitud de los hombres es más favorable, animando a las mujeres a asistir a las reuniones de la comunidad y mostrando una mayor disposición al trabajo en colaboración, a compartir más información y a tomar decisiones conjuntas. *Mi mujer es miembro del grupo (nsonga mbere) y cuando vuelve de las reuniones y formaciones comparte conmigo la información sobre lo que se ha formado*" (Representante de PWD RWC III, Uganda).
- **Cierto reconocimiento de las capacidades de las mujeres:** En Tonga, los miembros del grupo de Mujeres Líderes informaron de que estaban trabajando más estrechamente con sus maridos y su familia para reconstruir y mejorar sus vidas después del desastre. *"[Estamos] muy felices porque ellos [los hombres] comenzaron a reconocer que la mujer puede hacer algo. Las mujeres pidieron ayuda a los hombres para hacer la valla alrededor del huerto y entonces los hombres vieron que estaban haciendo algo nuevo"* (representante de la comunidad, Tonga).⁵⁵
- **Los hombres asumen cada vez más algunas tareas domésticas:** Se informó de varios casos de mayor colaboración en el hogar.⁵⁶ En Colombia, el 94% de las participantes en la evaluación interna de Mujeres Líderes (2020) consideraron que los hombres de su hogar apoyaban su participación en este grupo y/o como líder de la comunidad: *"En mi casa los hombres me apoyan mucho, cuidan a los niños y se encargan de la cocina"* (WLiE, G4, Colombia). Del mismo modo, la evaluación de Níger destaca a los maridos que animan a las mujeres a participar en las reuniones comunitarias, a los hombres que cuidan de los niños mientras sus esposas van a las reuniones y a otros que les recuerdan a sus esposas la hora de las reuniones (para que vayan) al tiempo que asumen algunas tareas domésticas.⁵⁷ Los hombres se muestran más conscientes de la necesidad de colaborar, de hacer participar a las mujeres en las reflexiones, de escuchar activamente y de implicar a las mujeres en la toma de decisiones conjunta. En general, las mujeres también confirman que se sienten más respetadas.
- **Autorreflexión y compromiso para continuar la participación:** En Colombia, las participantes de Mujeres Líderes compartieron lo siguiente: *"Me siento orgulloso de haber participado, me ha dejado con mucha reflexión sobre como tratar a las mujeres [...] y he cambiado mucho"* (varón, Mujeres Líderes, Colombia). Además, *demonstrando el compromiso de trabajar con las generaciones más jóvenes, "Para mí no ha sido fácil, pero he aprendido mucho, hay que tener el valor y educar a los niños y niñas desde pequeños, hay que enseñarles e intentar cambiar la mentalidad, porque las mujeres os merecéis que os traten bien "* (grupo de hombres, Mujeres Líderes).⁵⁸

En esta sección se han examinado los múltiples y entrelazados puntos de entrada en los que el modelo y el enfoque de Mujeres Líderes contribuyen al cambio, sentando las bases y preparando las condiciones para la participación de las mujeres.

Cambio a varios niveles: agencia, relaciones y estructuras

El enfoque de Mujeres Líderes contribuye además a los cambios multicapas y entrelazados al demostrar una fuerte alineación con el Marco de Igualdad de Género de CARE (Figura 10). El propósito de esta sección es complementar los componentes más visibles (abordados anteriormente) de Mujeres Líderes con cambios menos visibles, no intencionados y/o inesperados en los tres niveles del Marco.

Figure 9: Marco de Igualdad de Género de CARE



Fomentar la participación

En el contexto de Mujeres Líderes, construir la agencia significa que *“las mujeres tienen los conocimientos, las habilidades, la confianza y la conciencia para poder participar y liderar efectivamente la toma de decisiones humanitarias, la preparación, la respuesta y la recuperación temprana”*. Mujeres Líderes contribuye al cambio a este nivel mediante:

Reconocer que las complejas consecuencias de las crisis sobre las mujeres y las niñas, como la salud mental y el bienestar, pueden abordarse colectivamente

- En **Colombia**, las participantes de Mujeres Líderes informaron de cómo un sentido compartido de propósito había ayudado a las mujeres a superar pensamientos suicidas, intentos de autolesión y sentimientos de aislamiento y depresión.
- En **Filipinas**, las mujeres que *“normalmente se quedaban en casa y no salían”* declararon que, tras el apoyo de sus compañeros, *“la vida ahora merece la pena”*, además de sentirse más respetadas por los miembros de la comunidad.
- En **Uganda**, las mujeres pasan menos tiempo consumiendo alcohol y se dedican a tareas más productivas, como la artesanía (tejiendo cestas) o trabajando en sus negocios para aumentar sus ahorros.

Desarrollar la conciencia de género, reforzar la autoestima y trabajar por una mayor autonomía, movilizar a las mujeres para que hagan valer sus derechos como mujeres y trabajar por la igualdad de género.

- En **Uganda**, las sesiones de sensibilización de la comunidad sobre los derechos de las mujeres y la violencia de pareja han utilizado canciones y obras de teatro, con importantes efectos multiplicadores.
- En **Colombia**, las sesiones informativas sobre la violencia de género han contribuido a mejorar la autoestima de las mujeres, ayudándolas a reclamar sus derechos a una vida digna y a una mayor autonomía,⁵⁹ al tiempo que han mejorado las relaciones interpersonales: “[CARE] nos enseñó a darnos cuenta de si estamos sufriendo violencia de género, nos hablaron de los estereotipos de género, nos enseñaron sobre la corresponsabilidad”.⁶⁰
- En **Níger**, el trabajo con grupos de niñas ha mejorado la confianza de las mujeres en sí mismas para hablar en público, desarrollando sus habilidades de liderazgo y sensibilizando sobre los derechos de las niñas a la educación.
- En **Filipinas**, las participantes han empezado a hablar de las diferentes formas en que han sido marginadas y discriminadas por los hombres en sus comunidades (lo que el equipo del proyecto CARE considera inédito).

En los diferentes proyectos piloto y de acuerdo con las barreras localizadas a las que se enfrentan, las participantes de Mujeres Líderes **experimentan una transformación personal a través del proceso de empoderamiento colectivo**. Esto se confirmó en las consultas con los equipos locales de Mujeres Líderes y se recoge en la siguiente cita de Colombia: “[Notamos] una transición de mujeres que eran tímidas y sumisas a mujeres que se reconocen como líderes”.⁶¹

Cambiar las relaciones

Las "relaciones de cambio" significan que "las mujeres tienen el apoyo de sus pares, las redes y el acceso a los espacios de toma de decisiones y a las instituciones necesarias para participar y liderar efectivamente la toma de decisiones humanitarias, la preparación, la respuesta y la recuperación temprana". Mujeres Líderes contribuye a los cambios en términos de:

Las mujeres reconocen la importancia estratégica de trabajar con otros, lo que se confirma con las mejoras en una serie de indicadores (que varían según el contexto) para medir los cambios en las formas de trabajo colectivo

- En **Níger**, “las mujeres son conscientes de su poder colectivo, el 61% de las afiliadas y el 57% de las no afiliadas reconocen que sólo pueden cambiar las cosas si trabajan juntas. Del mismo modo, el 69% de las mujeres dicen que es muy probable que trabajen con otros en beneficio de su comunidad”.⁶²
- En **Colombia**, donde se realizó una línea de base, el 95% de las encuestadas consideraba relevante el trabajo en equipo para planificar y alcanzar objetivos comunes (diciembre de 2020). En el momento de aplicar la línea de base, el 38% no reconocía que trabajaba en equipo con otras mujeres (principios de 2020).
- En **Tonga**, el 75% de los encuestados mencionaron el aumento de la cooperación entre hombres y mujeres dentro de la comunidad como un cambio positivo que estaban experimentando como resultado del proyecto.⁶³

Permitir que los grupos de mujeres trabajen con otros, elaboren estrategias, formen alianzas y construyan redes, mejorando así las oportunidades de participar e influir en los representantes

- En los diferentes contextos piloto, **el trabajo en red y la creación de alianzas** se destacan como una manera de lograr una **acción colectiva más eficaz**, para obtener acceso a los servicios y permitir

mejores esfuerzos de promoción. Esto, a su vez, conduce a un mayor reconocimiento de su liderazgo colectivo por parte de otros miembros de la comunidad de mujeres.⁶⁴

- En Malí, los grupos de Mujeres Líderes han **intensificado la cooperación con otras organizaciones locales de mujeres, a las que antes consideraban rivales**, para alcanzar conjuntamente sus objetivos de promoción.
- Se han establecido o **mejorado las relaciones con los responsables de la toma de decisiones locales** y los representantes para avanzar en las mejoras de la comunidad.
- Las experiencias de las reuniones de aprendizaje entre pares en Uganda, y el interés expresado por los grupos de mujeres líderes en otros contextos, señalan el importante potencial de mejorar las redes y los intercambios entre los grupos de mujeres líderes de diferentes entornos.

Transformar las estructuras

La "transformación de las estructuras" en el contexto de Mujeres Líderes se refiere a las *barreras sistémicas que se abordan para que los poderhabientes formales/informales sean responsables de los derechos de las mujeres, y proporcionen activamente las oportunidades/el espacio para que las mujeres participen y lideren, y para que sean respetadas, escuchadas y tengan influencia cuando lo hagan*. Esta evaluación concluye que Mujeres Líderes contribuye a la transformación de las estructuras:

La formalización y el registro de los grupos los sitúa en una posición de legitimidad frente a los poderhabientes, con más capacidad para participar en los foros de toma de decisiones, lo que garantiza que estén mejor posicionados para defender los cambios que quieren ver en sus vidas

- En **Uganda**, la Asociación de Mujeres Refugiadas de Sudán del Sur ha registrado formalmente su grupo para convertirse en la primera organización comunitaria de mujeres reconocida en Uganda.
- En **Filipinas**, varios grupos de Mujeres Líderes han pasado por el proceso de acreditación y han registrado formalmente sus grupos como asociaciones. Han pasado a establecer nuevas asociaciones y alianzas para poner en práctica sus planes de acción de Mujeres Líderes.
- En **Colombia**, varios grupos de mujeres han sido certificados oficialmente como fundaciones o asociaciones empresariales de mujeres, lo que les permite solicitar fondos de forma independiente, ejecutar proyectos y financiar espacios para reunirse. Esto es significativo, ya que las mujeres anteriormente tenían una exposición limitada a la organización colectiva.

Lo anterior demuestra que los grupos de mujeres trabajan para hacer frente a las estructuras desiguales convocando sus propios espacios para la toma de decisiones y la participación, con el fin de crear nuevas formas de involucrar a los poderhabientes y a los titulares de obligaciones.

Modos de participación: explorar las opciones y prioridades de las mujeres

Esta evaluación concluye que las respuestas humanitarias no están adecuadamente preparadas para comprometerse con los grupos informales de mujeres afectadas más allá de las consultas. Esto significa que los grupos de Mujeres Líderes tienen que abogar por nuevos espacios de compromiso y canales de comunicación antes de que sean capaces de comprometerse efectivamente con los responsables de la toma de decisiones humanitarias.

Como se ha destacado anteriormente, es necesario desentrañar cómo los grupos de Mujeres Líderes se comprometen con los representantes. Se requiere un análisis comparativo más profundo de las elecciones de las mujeres para informar la revisión de la teoría del cambio, en términos del tema prioritario que

deciden las mujeres, los problemas que tratan de abordar, sus estrategias de organización y los modos de compromiso con los poderhabientes. Esta futura investigación también generará conocimientos sobre los resultados y el impacto previstos a un nivel superior en términos de participación, a saber, *"los grupos de mujeres emprenden acciones colectivas y dan forma a aspectos de la respuesta humanitaria"* y *"la influencia sobre las decisiones relativas a la recuperación humanitaria"* y *"la mejora de la calidad de la respuesta y de los resultados humanitarios"*.

La implementación de Mujeres Líderes es flexible y **traslada el poder de decisión** a si los grupos de Mujeres Líderes deciden comprometerse con los poderhabientes y, en caso afirmativo, cómo lo hacen. El poder de asignar importancia a un cambio o logro concreto sigue siendo de los grupos de Mujeres Líderes, como se señala explícitamente en el Marco MEAL. El contexto local y las oportunidades disponibles (o la falta de ellas) determinan necesariamente las modalidades de participación.

Además, **ninguna forma de participación** es "mejor" que otra a la hora de abordar las necesidades, y Mujeres Líderes debe desarrollar herramientas propicias y pertinentes para cada modo de participación. Además, **se pueden combinar múltiples formas de participación** para lograr un único objetivo. Esta evaluación revela que **lo que las mujeres deciden abordar** en términos de causas y consecuencias de la desigualdad de género no es necesariamente secuencial - abordando primero las "necesidades prácticas" y luego los "intereses estratégicos" - sino que están entrelazados. La identificación de los diferentes modos de participación, su seguimiento a lo largo del tiempo y su comparación entre los distintos contextos permitirán obtener más información para **evaluar la eficacia** a la hora de influir en la calidad de la respuesta humanitaria.

Tendencias en las opciones de participación

Un análisis de las tendencias de las opciones de participación derivadas de los planes de acción, las actividades y los ejercicios de recolección de resultados arroja una lista de posibles modos de participación.

- 1. Voz,⁶⁵ consulta e influencia:** Estas opciones de participación permiten que las preferencias, opiniones, intereses y demandas de las mujeres sean escuchadas colectivamente. Incluyen la influencia incipiente de los poderhabientes. Por ejemplo:
 - **Filipinas:** La participación se observa en las reuniones de planificación de la acción de las mujeres, en el diálogo y las asambleas de los *barangay* y en las reuniones de coordinación para la respuesta de emergencia. Algunas funcionarias que representan al grupo de mujeres participan en los talleres de planificación y en la formación de formadores para las reuniones de RRD.
 - **Malí:** Las mujeres líderes están presentes en la mayoría de las estructuras de toma de decisiones de la comunidad en los cuatro sitios de implementación, con una participación activa.
- 2. Defender las necesidades:** Esto incluye la mejora de las estrategias de focalización, la influencia sobre los funcionarios y autoridades locales para que sean más responsables y cumplan sus promesas electorales, y el cumplimiento de las promesas de las ONG. Por ejemplo:
 - **Níger:** Los grupos de Mujeres Líderes han trabajado con las autoridades para registrar una comunidad para asegurar que reciban el apoyo humanitario
 - **Uganda:** Los grupos de Mujeres Líderes abogaron por agentes de respuesta humanitaria con éxito para mover el centro de distribución de comida a un sitio más cercano. Tanto la comunidad como los agentes humanitarios tomaron nota del boicot planeado por el grupo de mujeres en Uganda. Una acción como ésta puede servir para a) crear legitimidad ante los demás y aumentar el

reconocimiento (provocó cambios en la actitud de los hombres), b) crear un sentido personal de lo que se puede conseguir entre las mujeres y c) servir de inspiración para otros grupos de Mujeres Líderes.

3. **Corregir un error/resolver una injusticia:** Los grupos de Mujeres Líderes abogan directamente por el cambio y se involucran en la acción. Por ejemplo:
 - **Níger:** Los grupos de Mujeres Líderes han colaborado con las autoridades sanitarias locales para hacer frente a las excesivas tasas de maternidad que dejan a las mujeres que se enfrentan a partos peligrosos sin apoyo médico.
 - **Níger:** Se está trabajando para hacer frente a la violencia de género que se produce dentro de la comunidad garantizando las patrullas policiales.
4. **Mediación de problemas:** Los miembros de Mujeres Líderes trabajan en sus comunidades, en algunos casos con las autoridades locales, para mediar en los problemas o encontrar soluciones:
 - **Uganda:** Los grupos de Mujeres Líderes han colaborado con la Oficina del Primer Ministro y otras entidades para mediar en las disputas por los recursos naturales dentro de la comunidad, especialmente entre los grupos de refugiados.
 - **Uganda:** Las mujeres han trabajado con las parejas para mediar en las disputas intrafamiliares y abogar contra la violencia de pareja.
 - **Níger:** Las mujeres han trabajado con la comunidad y los chicos jóvenes para abordar la violencia sexual contra las niñas.
5. **Entrega directa y resolución de problemas:** Las mujeres de primera respuesta⁶⁶ tratan de responder a las necesidades de sus compañeros, sobre todo cuando los representantes en la ayuda humanitaria no están presentes, no responden o son demasiado burocráticas. Algunos ejemplos son:
 - **Colombia:** Se han creado brigadas de salud con los militares.
 - **Filipinas:** Filipinas: Los trabajadores sanitarios de los barangay (BHW) centraron sus planes de acción en la salud, como la formación en soporte vital, el suministro de generadores y tensiómetros manuales que pueden ser utilizados por la comunidad.
 - **Filipinas:** Los grupos se dedican a la prevención de la violencia de género mediante la creación de grupos de vigilancia.
6. **Presentarse a las elecciones e institucionalizar la participación:** Las mujeres se presentan como candidatas y compiten por cargos electivos. Por ejemplo:
 - **Uganda:** Los miembros de los grupos de mujeres aspiran a presentarse al RWC, incluso a los puestos de presidente/vicepresidente que, según las normas de género, suelen estar reservados a los hombres. Las mujeres han estado formulando sus candidaturas y practicando la campaña públicamente en preparación de las próximas elecciones para el primer nivel del Consejo de Bienestar de los Refugiados (RWC 1) en 2021.

Esta ligera identificación de cómo los grupos de Mujeres Líderes se comprometen con los representantes debe desarrollarse más para hacer un seguimiento adecuado de los avances, documentar los logros y sacar conclusiones sobre las contribuciones sustantivas, la eficacia del compromiso y el cambio transformador.

LECCIONES PARA LA APLICACION

Esta sección pretende comprender la forma en que se ha aplicado el programa Mujeres Líderes en los diferentes contextos piloto.

Desafíos

A continuación se presenta un resumen de los retos generales identificados. Cuando es pertinente, el análisis incluye la consideración de los esfuerzos de mitigación de CARE.

Resistencia patriarcal contra el liderazgo de las mujeres: Las normas de género restrictivas y las actitudes y prácticas patriarcales están profundamente arraigadas en las comunidades y en los hogares de las participantes. Mujeres Líderes involucra proactivamente a los hombres para generar un entorno propicio para la participación significativa de las mujeres, incluyendo la participación de los maridos de las participantes, colaborando con los miembros masculinos de la comunidad para implementar los planes de acción y asegurando la aceptación de los líderes de la comunidad, así como de las autoridades tradicionales y religiosas que acompañan el proceso de empoderamiento de las mujeres. Un compromiso más proactivo con los hombres que se resisten y bloquean podría incluir el uso de herramientas "Reflect", probando los manuales/conjuntos de herramientas de masculinidad positiva en diferentes entornos de Mujeres Líderes y documentando los cambios en las actitudes y prácticas de los hombres.

Desafíos de operar en contextos humanitarios: Varios informes de seguimiento hacen referencia a los retos de acceso, las restricciones de movimiento, las duras condiciones climáticas, la inseguridad general, los ataques de grupos armados, el acceso limitado a los servicios y los problemas de conectividad. El enfoque flexible de Mujeres Líderes le permite adaptarse a los desafíos específicos del contexto y a las diferentes modalidades de intervención -ya sea la ejecución directa o a través de socios-, según lo propuesto por los equipos locales de CARE.

Restricciones de la COVID-19: En los diferentes contextos, los efectos de la pandemia de COVID-19 perturbaron los procesos y pusieron en suspenso la ejecución. Al mismo tiempo, varios grupos de Mujeres Líderes respondieron a esta emergencia sanitaria utilizando sus habilidades y redes. Aunque la situación era difícil, la flexibilidad de la iniciativa Mujeres Líderes permitió acomodar los cambios en la ejecución de los programas y adaptar las herramientas para la programación a distancia, por ejemplo, conectando los equipos en línea.

Recursos limitados o inadecuados: En varios contextos se habló de recursos limitados o inadecuados. La **financiación insuficiente de los planes de acción** en la red de aldeas de Yassalam, en Malí, impidió abordar adecuadamente las necesidades.⁶⁷ Los miembros de Mujeres Líderes en Uganda también destacaron las limitaciones presupuestarias en relación con la plena aplicación de sus planes de acción. Del mismo modo, en Filipinas, los grupos de mujeres gastaron con facilidad los presupuestos asignados; cuando concibieron sus planes sin límites de tema o coste, los presupuestos oscilaron entre 200 y 2.000 dólares.⁶⁸

Varios equipos de Mujeres Líderes mostraron su interés por las oportunidades de poner a prueba las innovaciones propuestas en sus planes de acción, que no se materializaron como resultado de las limitaciones de la financiación. Varias oportunidades tenían costes de funcionamiento que tendrían que ser contabilizados de forma más consistente, como las actividades de creación de redes y aprendizaje entre grupos de Mujeres Líderes. El enfoque dirigido por mujeres que se ha adoptado para **"Involucrar a los hombres y los niños"** significa que los presupuestos pueden ser *ad hoc*. En Uganda, Role Model Men (que

funciona junto a Mujeres Líderes) subraya de forma recurrente la falta de recursos para completar sus tareas, como por ejemplo para el transporte y otros costes, lo que puede llevar a la pérdida de miembros.

Consideraciones en torno al tiempo: Los retos relacionados con el tiempo tienen que ver con la posible sobrecarga de las mujeres en tiempos de pandemia mundial. En los diferentes contextos, las mujeres tenían que participar en tareas de cuidado y apoyo a sus hijos, lo que limitaba el tiempo disponible para participar, lo que llevó a algunas mujeres a abandonar el programa. En Filipinas, las mujeres, a menudo jefas de familia, dudaron en unirse a los grupos de Mujeres Líderes, debido a la carga económica que suponía el mantenimiento del hogar y el desempeño de sus trabajos cotidianos.

Factores de éxito

Esta evaluación externa confirma que el modelo de cinco pasos de Mujeres Líderes -que comprende Analizar, Reflexionar, Cocrear, Actuar y Aprender como componentes de empoderamiento de las mujeres- es **adecuado para su propósito**.

El modelo y el enfoque permiten a los grupos de Mujeres Líderes defender sus necesidades y prioridades mediante la acción colectiva. Cada uno de los cinco pasos tiene una lógica clara, y en la práctica se complementan y refuerzan mutuamente. El enfoque de trabajar en las tres áreas del Marco de Igualdad de Género -Agencia, Relaciones y Estructuras- da cabida a un progreso de las mujeres que no es lineal. A diferencia de los modelos más centrados en la formación, Mujeres Líderes busca apoyar la acción, allí donde las mujeres quieren llevarla a cabo, ofreciéndoles oportunidades para poner en práctica las nuevas habilidades y seguir desarrollando las capacidades y la confianza y legitimidad entre los miembros de la comunidad. La evidente naturaleza de refuerzo de los diferentes pasos sugiere que sería aconsejable mantener el enfoque actual en su forma completa en lugar de diluirlo.

En particular, esta evaluación encuentra una serie de factores que hacen de Mujeres Líderes un modelo exitoso para apoyar la acción colectiva, la participación y el liderazgo de las mujeres:

Mujeres Líderes tiene una flexibilidad intrínseca y está auténticamente dirigido por mujeres

La provisión de presupuestos de actividades y el enfoque en asegurar que las mujeres elijan las actividades que realizan, hace que Mujeres Líderes sea intrínsecamente flexible y adaptable al contexto. Los grupos de Mujeres Líderes -en toda su diversidad y particularidades específicas del contexto- desarrollan altos niveles de apropiación de Mujeres Líderes. Se comprometen con el modelo, encuentran útil el enfoque y las formas de aplicación, y con frecuencia desarrollan identidades como "Miembro de Mujeres Líderes". Esta flexibilidad también significa que el modelo funciona en diferentes situaciones de emergencia y fragilidad, en una variedad de modalidades de implementación. El acompañamiento de los equipos locales de CARE Mujeres Líderes proporciona un entorno propicio para la participación, el liderazgo y la influencia.

Mujeres Líderes tiene la capacidad de progresar con las mujeres a su propio ritmo y de la forma más adecuada para ellas

El modelo Mujeres Líderes evoluciona cuando se aplica durante más de un ciclo o año. La aplicación flexible refleja los diferentes ritmos de aprendizaje y empoderamiento de las mujeres afectadas en contextos de emergencia. Algunos grupos necesitan más tiempo que otros, como los grupos nuevos que necesitan tiempo para crear confianza (Uganda); algunos miembros necesitan más tiempo para desarrollar la confianza en sí mismos (Níger). Del mismo modo, algunos hombres necesitan más tiempo para cambiar las actitudes persistentes de discriminación y subordinación de las mujeres (Colombia). Algunos grupos

requieren ciclos adicionales para afinar la aplicación de los enfoques de Mujeres Líderes a su contexto local, tener más impacto y comprometerse de manera más significativa con los responsables de la toma de decisiones, mientras que otros grupos se consolidan después de un ciclo, se registran formalmente como asociaciones y luego son capaces de solicitar fondos humanitarios por sí mismos y ejecutar sus propios proyectos. Estos grupos pueden necesitar sólo un acompañamiento ligero. Algunos grupos de Mujeres Líderes se interesan por multiplicar el aprendizaje con otros miembros de la comunidad y replicar el contenido (Colombia). Otros pueden ser mentores de grupos de niñas o de grupos de Mujeres Líderes más recientemente establecidos. Otros parecen preferir el trabajo en red con otros grupos de Mujeres Líderes como forma de avanzar.

Mujeres Líderes incluye un conjunto de herramientas eficaces, prácticas y contextualizadas

Las notas de orientación y otras herramientas flexibles, contextualizadas, prácticas y coherentes de CARE son otro factor de éxito. Éstas se adaptan al nivel de alfabetización, a los diferentes idiomas y a la dinámica interna de los distintos grupos. Las mujeres miembros consideraron que el enfoque del proyecto era interesante y atractivo, y se ajustaba a su ritmo de aprendizaje y a sus niveles de comprensión y liderazgo (Níger). Del mismo modo, en Uganda, el uso del teatro, los juegos de rol y las canciones -en una cultura predominantemente oral con múltiples lenguas coexistentes- ayudó a superar las bajas tasas de alfabetización, así como las barreras lingüísticas, mezclando múltiples nacionalidades, etnias y tribus. Por lo tanto, esta evaluación confirma un alto nivel de alineación con la teoría de cambio que establece como objetivo clave: *“Las herramientas con base en la evidencia se han desarrollado con formas prácticas para tomar acción, aumentan la participación de las mujeres en la toma de decisiones en crisis humanitarias.”* A lo largo de los años, se ha ampliado la disponibilidad en diferentes idiomas y se ha avanzado en las traducciones a la lengua local.

Los resultados se obtienen rápidamente

La valoración de esta primera fase de la evaluación piloto indica que se han producido cambios notables -incluyendo el tratamiento de barreras complejas y estructurales para la participación de las mujeres- en un tiempo relativamente corto. La experiencia de Filipinas demuestra que es posible lograr un impacto en un período corto: 60 días en el año 1 (2020) y 100 días en el año 2 (2021) en el contexto de las restricciones de la COVID-19. Sin embargo, es probable que la naturaleza de las acciones emprendidas en tan poco tiempo tenga limitaciones. En Filipinas, los grupos optaron por una acción más directa y por iniciativas menos "complicadas", dando prioridad a sus preocupaciones comunitarias y domésticas más inmediatas. Así, los planes de acción en Filipinas tienden a centrarse en las adquisiciones y los medios de vida: *“Algunos [miembros de Mujeres Líderes] informaron de que, aunque estaban entusiasmados con su proyecto, también se sentían presionados para cumplir con las limitaciones de tiempo”*.⁶⁹ Mujeres Líderes requiere, por tanto, tiempo -probablemente unos nueve meses- para garantizar que los grupos puedan progresar a través de los pasos, al tiempo que desarrollan la capacidad, interiorizan el aprendizaje, y aplican en la práctica y se comprometen con los representantes. Sin embargo, más allá de esto, los plazos pueden ser flexibles.

Oportunidades de mejora

Se han realizado considerables esfuerzos para comprender la aplicación práctica del modelo Mujeres Líderes en los contextos locales. Para un desglose completo de cada uno de los diferentes componentes del modelo de cinco pasos, cómo se implementó y las oportunidades de mejora, véase el Anexo 2. A continuación, se exponen algunas de las áreas más amplias en las que existe la posibilidad de perfeccionar y mejorar el modelo.

Oportunidades para mejorar el modelo

La evaluación destaca una serie de áreas en las que Mujeres Líderes ofrece un modelo de trabajo con mujeres en crisis que no se parece a ningún otro disponible. Sin embargo, con la creciente madurez de algunos de los proyectos, y para preparar eficazmente el despliegue del programa en nuevos lugares y su incorporación a nuevas respuestas, existen oportunidades para reforzar algunas áreas. Entre las oportunidades que hay que tener en cuenta se encuentran las siguientes:

Introducción de una capa adicional de tres "pilares de apoyo" concebida para abordar de forma más estratégica las barreras y aprovechar las oportunidades⁷⁰

Tal y como destaca el análisis anterior, hay margen para que CARE añada componentes que puedan subsanar una carencia del modelo actual o aprovechar las buenas prácticas existentes. Esta evaluación destaca tres áreas centrales que se ejecutan simultáneamente con los cinco pasos, que pueden ayudar a acelerar el progreso de los grupos de mujeres o a abordar las barreras de manera más eficiente. Esta evaluación conceptualiza estas áreas como "pilares" de apoyo al modelo. Estos tres pilares de apoyo requerirían una línea presupuestaria por lugar y permitirían realizar actividades intergrupales.⁷¹

Tres pilares de apoyo		
Implicar a los hombres como participantes, partidarios, aliados y bloqueadores	Abordar las condiciones previas localizadas para una participación significativa	Potenciar el aprendizaje entre iguales, la creación de redes y la creación de movimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario un compromiso estructurado con los hombres en sus diferentes funciones y capacidades en relación con las mujeres líderes. • El enfoque adaptado de "Involucrar a los hombres y los niños" debe estar sistemáticamente vinculado a Mujeres Líderes, con metas y objetivos documentados de igualdad de género. • Requisitos: herramientas para el compromiso diferencial como esposos, como bloqueadores, como aliados y como participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las medidas para mejorar las condiciones previas localizadas para la participación de las mujeres deben habilitarse por adelantado, en lugar de asumirlas como resultado de los planes de acción. • Actuar reconociendo que puede ser necesario abordar las condiciones previas localizadas para la participación de las mujeres a fin de que los grupos de Mujeres Líderes tengan éxito (éstas pueden incluir el acceso y el uso de la tecnología⁷² o la creación de espacios de coordinación con los responsables de la toma de decisiones). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos de Mujeres Líderes obtienen motivación e inspiración al participar y colaborar con otros grupos. • Elevar el trabajo en red y el aprendizaje entre iguales a un pilar de apoyo puede mejorar la eficacia del compromiso y la participación mediante la elaboración de estrategias conjuntas, la multiplicación del aprendizaje, el intercambio temático y la creación de redes (bilaterales, intracontextuales y transfronterizas), al tiempo que se documentan y comparten las mejores prácticas. • A largo plazo, pueden surgir otras oportunidades para la construcción del movimiento de Mujeres Líderes.

Pasar de un ciclo a una "espiral"

El modelo actual conceptualiza Mujeres Líderes como un ciclo. Una vez completado un ciclo, un grupo puede pasar a otro con nuevas acciones. Sin embargo, como se ha explicado anteriormente, esto tiene sus limitaciones. El modelo actual de Mujeres Líderes puede, en algunos casos, centrar a las mujeres en acciones reactivas -acciones tomadas para resolver un problema particular en una comunidad- en lugar de la institucionalización de la participación de las mujeres. Además, la conceptualización de "ciclos recurrentes" puede crear una dependencia del mantenimiento de la financiación de CARE y limitar el pleno potencial transformador de Mujeres Líderes. El progreso de un ciclo a otro para apoyar la regularización de la participación de las mujeres es donde reside la fuerza. Vemos que hay indicios de que las mujeres desean ir más allá.

El hecho de que las mujeres se presenten a las elecciones y formen sus propios grupos formalizados pone de manifiesto una laguna en Mujeres Líderes, que puede llenarse con herramientas de apoyo para que las participantes se pregunten "¿Qué es lo siguiente?". Al pasar de un ciclo a una espiral -que puede incorporar nuevas herramientas y enfoques para ayudar al propio ritmo de las mujeres- CARE puede ser capaz de forjar una participación más consistente en la toma de decisiones, en la que las mujeres no se vean obligadas a realizar grandes acciones para ser escuchadas, sino que formen parte de manera más consistente del tejido de la toma de decisiones de su comunidad. CARE podría recurrir a un conjunto de herramientas existentes diseñadas específicamente para esto, incluyendo herramientas de Presupuestos Participativos, Tarjetas de Puntuación de la Comunidad y otras, para probar lo que podría ser efectivo en esta próxima fase del programa.

Las estrategias formales de visión posteriores al ciclo de Mujeres Líderes para los equipos de proyectos CARE podrían ayudar a los grupos a definir sus próximos pasos, y podrían incluirse en el paso "Aprender". Estas visiones deben desarrollarse de manera participativa con los miembros de Mujeres Líderes para guiar los ciclos posteriores y los compromisos futuros.

Oportunidades para mejorar el acompañamiento

Los grupos de mujeres líderes, incluso en los mismos entornos, son heterogéneos y se benefician de un acompañamiento adaptado. A continuación se indican las áreas clave en las que podría reforzarse este acompañamiento:

- **Asegurar los niveles mínimos consistentes para apoyar a los facilitadores:** La facilitación puede variar en calidad y los facilitadores reciben distintos niveles de apoyo. Garantizar unos niveles mínimos de apoyo a los facilitadores en cuanto a contenidos y conceptos sustanciales ayudaría a reforzar este acompañamiento. En algunos casos, los facilitadores tienen dificultades con algunos de los conceptos más complejos relacionados con el poder, especialmente cuando no tienen experiencia en este ámbito.
- **Asegure el suficiente tiempo para incorporar los conceptos, en particular en donde halla diversidad de idiomas:** Los conceptos que nos son familiares en cuanto al poder y la participación pueden ser difíciles para los facilitadores, pero también los mismos miembros de la comunidad. En Níger, se dice que los miembros de Mujeres Líderes necesitan una cantidad considerable de ejercicios de reflexión, intercambios iterativos y desarrollo de capacidades para comprometerse plenamente con estos temas.⁷³ Cuando hay diversidad lingüística, también es importante dedicar suficiente tiempo y apoyo, incluyendo herramientas traducidas, para poder satisfacer las necesidades de estos grupos. Una vez más, esto ayudará a garantizar que se entiendan los conceptos clave y que los grupos se sientan cómodos con la metodología.
- **Adaptar la aplicación a las tradiciones orales:** En Uganda, el equipo de investigación local descubrió que varios grupos de Mujeres Líderes pueden no haber interiorizado del todo el modelo de cinco pasos y pueden haber confundido los objetivos de los mismos. Los grupos parecían encontrar en los métodos prácticos e interactivos, como el teatro y las canciones, una forma más eficaz de inculcar los mensajes. Documentar las herramientas teniendo esto en cuenta reforzará el acompañamiento.
- **Apoyo adecuado a los grupos recién creados:** En Uganda, los grupos recién creados suelen incluir a personas que no se conocen bien, y es necesario desarrollar la confianza e incluir componentes adicionales. Esto ha requerido un tiempo adicional, ya que ha sido necesario instalar acuerdos básicos y mecanismos de resolución de conflictos.

Oportunidades para mejorar la dotación de recursos

En los datos recogidos con el personal de los proyectos, está claro que algunos equipos de Mujeres Líderes han tenido que enfrentarse a proyectos con pocos recursos. Los problemas incluyen la falta de personal dedicado al proyecto y presupuestos relativamente pequeños para la planificación de acciones. Mujeres Líderes incluye un componente de financiación flexible, y esto es importante, dado que la flexibilidad es uno de los puntos fuertes del programa. Sin embargo, los equipos identificaron que, en algunos casos, un mayor grado de financiación flexible les ayudaría a abordar las necesidades de forma adecuada al contexto.

Los equipos también sugirieron que se necesitaba un mínimo **de tres personas a tiempo completo, con los conocimientos, el tiempo y las capacidades para acompañar adecuadamente a los grupos**, para llevar a cabo con éxito el programa.

En sus fases piloto, actualmente no hay una idea clara sobre los niveles mínimos de recursos para los proyectos de Mujeres Líderes. Por lo tanto, de cara al futuro, es importante que CARE trabaje con los equipos humanitarios de los países para llevar a cabo un análisis profundo de las necesidades mínimas de recursos, y se esfuerce por garantizar lo siguiente:

- Las personas que redactan las ofertas o diseñan los proyectos deberían disponer de **orientaciones presupuestarias** que tengan en cuenta los recursos necesarios para poder garantizar un acompañamiento de alta calidad y unas normas mínimas en ámbitos como la "implicación de los hombres y los niños", y que tengan en cuenta la flexibilidad y el aprendizaje.
- También hay que disponer de **recursos financieros para los recursos humanos** a fin de garantizar que el personal esté formado y equipado con las habilidades necesarias para poder ofrecer un apoyo de alta calidad a las mujeres líderes.

Oportunidades para influir en el sistema humanitario

El aprendizaje de la primera fase de pilotaje de Mujeres Líderes (2018-2021) revela nuevas perspectivas sobre respuestas humanitarias más eficaces para las comunidades afectadas. Se necesitan mecanismos para vincular la voz de las mujeres en los esfuerzos de respuesta, en su contribución basada en la experiencia vivida y en el aprendizaje localizado en un diseño de respuesta humanitaria mejorado. CARE debe ser más explícita sobre su propio papel como agente humanitario y aprovechar su propio poder de forma más coherente para dar cabida a los grupos de mujeres. CARE debería:

- Generar oportunidades de influencia para los grupos de Mujeres Líderes, de modo que los cambios en torno a la calidad de la respuesta y los resultados humanitarios tengan más probabilidades de llevarse a cabo;
- Llevar los aprendizajes localizados de los grupos de Mujeres Líderes a la respuesta humanitaria (internacional), para que las participantes de Mujeres Líderes puedan comprometerse con sus pares humanitarios y de desarrollo, y con otros representantes y donantes, para ampliar la participación de las mujeres afectadas por las crisis en la toma de decisiones humanitarias.

CARE también puede influir en el sector sensibilizándolo sobre el modelo de las Mujeres Líderes, sus impactos potenciales y su papel en la ampliación de la participación en una respuesta más amplia. Con el despliegue formal del conjunto de herramientas y su disponibilidad en una plataforma de acceso abierto, los equipos globales de CARE pueden avanzar sustancialmente en su compromiso con el sector humanitario. Esto debería ir acompañado de una estrategia de difusión en relación con los documentos de posición de CARE, los planes de las sesiones de formación y las presentaciones en PowerPoint, los informes de comunicación externa, los temas de conversación externos y las evaluaciones.

CONCLUSIONES

Esta evaluación evaluó la primera fase piloto de la iniciativa Mujeres Líderes in Emergencias de CARE (2018-2021) en 15 entornos humanitarios diferentes en 6 países. **La evaluación concluye que el modelo Mujeres Líderes demuestra impactos notables en las vidas de las mujeres afectadas por la crisis que participan en la acción colectiva para reclamar sus derechos, mejorar las condiciones de vida en sus comunidades e influir en los representantes humanitarios.** Todavía queda trabajo por hacer para documentar los resultados de forma más consistente y para mejorar la calidad de los datos recogidos. Sin embargo, los indicios de esta evaluación son que este proyecto cumple eficazmente sus resultados intermedios (en torno al aumento de la participación y el liderazgo de las mujeres) y está viendo un progreso creciente hacia los resultados de nivel superior (las mujeres defienden con éxito sus necesidades y están más integradas en la toma de decisiones de la comunidad).

En consecuencia, esta evaluación recomienda la consolidación del modelo de Mujeres Líderes para pasar de la fase piloto a la plena implantación y ampliación en otros contextos, al tiempo que se involucra activamente a los pares humanitarios. Las experiencias y los resultados acumulados del proyecto piloto de Mujeres Líderes tienen el potencial de orientar al sector humanitario sobre los enfoques eficaces para garantizar una mayor participación de las mujeres y las niñas en las respuestas humanitarias. Sin embargo, es necesario integrar el aprendizaje más a fondo, tanto internamente como en términos de difusión.

Mujeres Líderes es eficaz

El modelo y el enfoque de Mujeres Líderes abordan de manera eficaz las lagunas fundamentales en cuanto a la implicación inclusiva y participativa de las mujeres afectadas en el sector humanitario, así como las barreras que impiden que las mujeres afectadas tengan voz y voto en las decisiones que afectan a sus vidas. Mujeres Líderes, como modelo y enfoque de cinco pasos, tiene como objetivo trasladar el poder a las mujeres, al tiempo que aborda las causas fundamentales de su marginación. También ofrece un conjunto de herramientas y orientaciones basadas en las mejores prácticas sobre los enfoques para promover una gobernanza eficaz e inclusiva. Estos recursos proporcionan acompañamiento y apoyo para ayudar a las mujeres a establecer una forma de trabajo, y son adaptables a diferentes contextos. Esta evaluación concluye que el modelo y el enfoque de las Mujeres Líderes promueven aspiraciones innovadoras, trasladando el poder de decisión y la propiedad sobre los presupuestos de actividades a las mujeres afectadas (véase más adelante). También hay claros indicios de que la mayor participación de las mujeres, facilitada por Mujeres Líderes, ofrece a las mujeres nuevas oportunidades de participación. En algunos casos, esto ha significado que las necesidades y los problemas de las mujeres en las crisis humanitarias se han abordado cada vez más.

Mujeres Líderes es innovador

Mujeres Líderes es diferente en la medida en que **transfiere efectivamente el poder a las mujeres afectadas**, es decir, generando un espacio para que las mujeres trabajen en sus **propias prioridades y necesidades**, con **poder de decisión sobre su presupuesto de actividades** y **con voz sobre cómo quieren ser apoyadas**. El enfoque centrado en la mujer está consagrado en los **seis principios de Mujeres Líderes**. Existen orientaciones y herramientas escritas y prácticas para adaptar cada uno de los cinco pasos a diferentes contextos

Mujeres Líderes tiene el potencial de ampliarse

La presente evaluación constata el considerable potencial transformador del modelo y el enfoque de Mujeres Líderes, una vez aplicado de forma integral. Los diferentes pasos se complementan entre sí, hacen avanzar el empoderamiento individual y mejoran las oportunidades de participación, así como el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género. El modelo y el enfoque de Mujeres Líderes funcionan mejor cuando se aplican en su totalidad. Deben evitarse los intentos de diluir el modelo, o de elegir ciertos elementos o enfoques, como resultado de las limitaciones presupuestarias o de tiempo.

Las mujeres líderes deben ser socializadas con el sector

Los equipos de CARE a nivel local y global deben comprometerse de forma más consistente con el sector, para proporcionar orientación sobre las posibles modalidades para garantizar una mayor participación y voz de las mujeres dentro de la respuesta humanitaria. Esto implica garantizar que los representantes en la ayuda humanitaria cumplan con sus compromisos y cuotas internacionales para la inclusión significativa de las mujeres en las consultas. Esto también se refiere a amplificar las voces de las mujeres y dar a conocer las acciones menos visibles a las comunidades y a los agentes humanitarios, así como documentar y difundir la investigación comparativa sobre la eficacia de los grupos de Mujeres Líderes en los contextos piloto.

RECOMENDACIONES

Modelo y caja de herramientas

1. **Revisar y perfeccionar el modelo de Mujeres Líderes:** El modelo se beneficiaría de la adición de tres pilares de apoyo, y de un cambio conceptual de ciclo a espiral, que puede incluir técnicas de gobernanza más avanzadas para los grupos interesados que hayan alcanzado una etapa en la que esto sea útil. El desarrollo de estrategias de traspaso y salida también sería útil para garantizar que los resultados puedan mantenerse razonablemente una vez finalizado el proyecto.
2. **Actualizar la teoría del cambio de las Mujeres Líderes:** Deben abordarse los puntos débiles de la teoría del cambio, prestando especial atención al desglose de la participación para incluir las formas formales e informales de participación de los grupos de mujeres líderes dentro y fuera de las respuestas humanitarias. Además, es necesario conceptualizar mejor cómo y con qué eficacia los grupos de mujeres líderes se comprometen con los representantes humanitarios. Será necesario introducir vínculos lógicos entre la influencia en las decisiones humanitarias que afectan a la vida de las mujeres y las que dan forma a la calidad general de la respuesta.
3. **Revisar y complementar la caja de herramientas de Mujeres Líderes elaborando** las correspondientes notas de orientación para los tres pilares de apoyo: a) involucrar a los hombres y los niños como socios, partidarios, aliados y bloqueadores, b) crear condiciones localizadas para la participación y el liderazgo y c) crear redes, aprendizaje entre pares y construcción de movimientos.

Además, considere la posibilidad de incluir la entrega de contenido sustantivo (a través de un repositorio) como un componente adicional del conjunto de herramientas. Esto es importante, ya que las nuevas iniciativas de Mujeres Líderes, los representantes y los socios (así como los facilitadores basados en la comunidad o los miembros de Mujeres Líderes que contribuyen como facilitadores) requieren "contenido" y necesitan saber "cómo entregarlo", además de la orientación general, las presentaciones y las herramientas. Considerar el desarrollo de herramientas adicionales en consonancia con la(s) modalidad(es) de participación destacada(s), haciendo hincapié en la gobernanza inclusiva y participativa, el liderazgo transformador, la influencia efectiva y las funciones representativas/la candidatura a puestos electivos. Poner en marcha el plan para desarrollar una plataforma accesible y de código abierto para el conjunto de herramientas de las mujeres líderes.

Recomendaciones para mejorar los resultados

4. **Garantizar la integración de marcos MEAL más sólidos:** La creación de marcos de seguimiento y evaluación, así como la integración del personal MEAL, fue lenta en la primera fase de Mujeres Líderes. Basándose en el reciente desarrollo de nuevas herramientas y marcos, Mujeres Líderes debería trabajar para garantizar una integración coherente de MEAL y el uso de enfoques innovadores para captar los resultados de alto nivel, que pueden ser difíciles de captar utilizando métodos convencionales. Sería útil integrar los videos participativos, junto con la recopilación de resultados, dentro del componente "Aprender", para captar los cambios de varios niveles y profundizar en la eficacia de la participación y el liderazgo, al tiempo que se documentan los logros desde la perspectiva de los miembros de Mujeres Líderes.
5. **Seguir pasando de "más" participación/liderazgo a una participación/liderazgo "más eficaz", que pretende y cómo lo hace:** Complementar los cargos formales, institucionalizados y elegidos con un liderazgo más informal, que refleje el estilo de liderazgo y la dinámica de poder intragrupal, para hacer

una contribución sustantiva en relación con los derechos de las mujeres, la igualdad de género y los mecanismos de respuesta humanitaria inclusiva.

6. **Hacer hincapié en la participación política y el liderazgo institucionalizado a través de los cargos electos:** La aparición de mujeres que se presentan a cargos electos es importante desde la perspectiva de la institucionalización de la participación de las mujeres a largo plazo. Esto podría apoyarse más sustancialmente utilizando las herramientas y la experiencia existentes en CARE para apoyar la "rutinización" de la participación de las mujeres y su integración más sistemática en la toma de decisiones de la comunidad.
7. **Perfeccionar el enfoque de la "participación de los hombres y los niños" :** Sistematizar el aprendizaje entre países en torno a la masculinidad positiva, la autorreflexión crítica, los diálogos de pareja y los hombres modelo para informar sobre el compromiso personalizado de los hombres como socios, partidarios y aliados. Intensificar el trabajo para involucrar directa y estratégicamente a los hombres como bloqueadores y resistentes a la participación de las mujeres, al tiempo que se apoya sistemáticamente a los aliados masculinos estigmatizados como "débiles" o "poco masculinos". Desarrollar herramientas de compromiso diferenciales y específicas para cada edad para los niños, los adolescentes masculinos y los adultos jóvenes como futuros aliados. Garantizar que este componente se financie adecuadamente en las propuestas y los presupuestos.
8. **Planificar la participación proactiva de CARE en la generación de espacios para que la voz de las mujeres afectadas** sea escuchada y se actúe en consecuencia con los representantes humanitarios. Cuando sea pertinente, aprovechar las oportunidades para influir en los representantes y proporcionar información sobre la calidad de la respuesta y los resultados humanitarios. Desarrollar un plan estratégico de compromiso con los donantes y los representantes a nivel global y regional.
9. **Garantizar un compromiso audaz con los donantes:** Se necesita una financiación a largo plazo centrada en el proceso, así como una financiación flexible. El compromiso con los donantes debe tratar de dejar clara la necesidad de que los enfoques adaptativos se financien de forma flexible.

Recomendaciones para adaptar la aplicación

10. **Intensificar la documentación de los planes de acción y las actividades vinculadas:** Esto permitirá a CARE comprender mejor la naturaleza de las elecciones y la participación de las mujeres, pero también un mayor grado de comprensión de los verdaderos resultados de las acciones. Esto ayudará a CARE a detallar no sólo los cambios que experimentan las mujeres, sino también el impacto en las comunidades que se benefician de las acciones de los grupos. Esto será importante para influir en los representantes humanitarios y mejorar los resultados humanitarios.
11. **Garantizar un acompañamiento adaptado que refleje la dinámica del grupo,** reconociendo la heterogeneidad de los diferentes grupos de Mujeres Líderes dentro del mismo contexto y permitiendo procesos de toma de decisiones dirigidos por mujeres.
12. **Dotar de recursos adecuados a los equipos de proyectos de CARE,** permitiendo un compromiso consistente y sostenido con los grupos de mujeres líderes y las actividades conectadas de "participación de hombres y niños", liberando el potencial transformador de este enfoque integrado e innovador. Dotar de recursos al fortalecimiento de capacidades y a los intercambios entre pares (cuando sea posible en el país con anfitriones rotativos) para permitir el desarrollo colaborativo de series de aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA

- Arnstein, S. (1969) 'A Ladder of Participation'. *Journal of American Planning Association* 35(4): 216–224.
- CARE (2019) Women Lead in Emergencies Reflect: Adapted Activities, abril.
- CARE (2019) Rapid Gender Analysis on Power, Omugo Settlement, CARE Uganda West Nile, 1 de marzo. Versión 1.
- CARE (2019) Rapid Gender Analysis on Power, Kyangwali Refugee Settlement, Kyangwali Uganda, noviembre. Versión 1.
- CARE (2019) Women Lead in Emergencies: Learning Brief – Arua, Uganda – Omugo Settlement Pilot, noviembre.
- CARE (2019) Co-Create Tools: Dialogue on Participation and Leadership; Dialogue on RGA-POW Findings; Gendered Stakeholder Analysis; Co-Creating a Women Lead Action Plan.
- CARE (2020) 'Transforming Leadership, Challenging Injustice: CARE's Approach to Achieving Women's Equal Voice and Leadership in Public Life and decision-making'. Documento expositivo.
- CARE (2020) WLiE Mali Ségou Summary, marzo (borrador interno).
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies: Uganda (Arua) Summary, marzo (borrador interno).
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Transforming Humanitarian Response Project. Q4 and Annual Report for the Sall Family Foundation, 10 de marzo (borrador para comentarios).
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies: Frequently Asked Questions, Actualizado en setiembre.
- CARE (2020) Women Time Won't Wait: Care's Rapid Gender Analysis Approach, External Evaluation.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 1. Sinopsis: El modelo de Mujeres Líderes en Emergencias
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 2. Reflexionar: cómo usar Análisis y Acción Social para explorar los conceptos de género, poder y participación.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 3. Analizar: Hacer un análisis rápido de género sobre el poder.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 4. Cocrear: facilitar un plan de acción de Mujeres Líderes.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 5. Actuar: Apoyar las medidas de los grupos de mujeres.
- CARE (2020) Las mujeres lideran en las emergencias - Nota orientativa 6. Aprendizaje: Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje en Mujeres Líderes.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 7. Implementación del liderazgo femenino durante la pandemia de COVID-19.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies: MEAL Framework, setiembre (borrador para consulta).
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Mali, marzo (borrador).
- CARE (2020) Women Lead Mali Ségou Summary, marzo (borrador interno).
- CARE (2021) Equipo WLiE de África Occidental + Reunión mensual de Tam (notas internas).
- CARE (2021) Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Níger. Período del proyecto: abril 2019-diciembre 2020) (traducción del francés).
- CARE (2021) Resumen de WLiE Filipinas, marzo (borrador).
- CARE (2021) Women Lead in Emergencies: Uganda (Kyangwali) Resumen, marzo (borrador interno).
- CARE (2021) Women Lead in Emergencies, Preliminary Findings from Uganda and Níger (documento de trabajo interno).
- CARE (2021) WLiE Learning Session 1; Notes Session 1: Review of 2020, Activities in 2021 and Open Forum, Internal Learning Events, 30 de marzo.
- CARE (2021) Women Lead in Emergencies: 2020 Learning: Highlights from Team Workshops.
- CARE (2021) Informe de la Fundación de la Familia Sall, Níger (interno).
- CARE (2021) Women Lead in Emergencies - Summary, marzo.
- CARE (2021) Engaging Men in Women's Equal Voice, Leadership and Representation, 7 de diciembre.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies: Concept Note, junio (borrador).
- CARE (ND) Women Lead in Emergencies: Theory of Change. Versión 2 (borrador).
- CARE (ND) Rapid Gender Analysis on Power: Herramienta de evaluación: Entrevistas con informantes clave Líderes y responsables de la toma de decisiones; OSC y organizaciones de mujeres; DGF con mujeres en la comunidad; DGF con hombres en la comunidad; Herramienta de historias individuales; Herramienta de mapeo comunitario; Observación de campo Auditoría de género y protección.

CARE (2021) Uganda, Women Lead in Uganda, Lessons Learned: Piloting the Women Lead in Emergencies Approach in Omugo Zone Rhino Camp Settlement, enero 2019–marzo 2020; Learning Series Report 1, octubre.

CARE Canada (2019) Trip Report: Project Monitoring/Proposal Support Visit, 9–23 de noviembre.

CARE Canada (2019) Interim Report: Lifesaving Shelter, Protection and Health Support for South Sudanese Refugees in Uganda 2018 CARE International in Uganda, abril 2018–diciembre 2019.

CARE Colombia (2020) Women Lead in Emergencies, Informe Q2 para la Fundación Familia Sall.

CARE Colombia (2021) Informe de evaluación - programa Mujeres Líderes en Emergencias. Informe de evaluación interna, 25 de enero.

CARE Colombia (2021) Las mujeres lideran en las emergencias. Pamplona, Colombia, marzo.

CARE Colombia (2021) Planes de acción: Asociación Mujeres Emprendedoras (G-9, Year 2); Asociación Una Luz en El Camino (G-12, Year 2); Dharma (G-8, Year 2), Mujereese por un Mejor Futuro; Fundación Long (G-13, Year 2), Luchadoras Derechos Humanos de la Mujer (G-10, Year 2); Nueva CAREP (G-3, Year 2).

CARE Ghana (ND) Community Action Plan Manual.

CARE International (2018) Política de igualdad de género de Care International.

CARE International (2018) Gender Equality Women's Voice: Strategic Directions for CARE 2018–2020.

CARE International (2019) Igualdad de género y voz de las mujeres - Nota de orientación.

CARE International (2019) Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning: Approach, Principles and Operational Standards for Projects, 8 de julio.

CARE International Gender Network (2019) Supporting Women's Social Movements and Collective Actions: Position Paper and Guidance Note.

CARE Mali (2020) Women Lead in Emergencies. Projet de transformation de la réponse humanitaire, Informe Q2 para la Fundación de la Familia Sall.

CARE Mali (2020) CARE Rapid Gender and Power Analysis, Ségou, Mali, Versión 1, agosto.

CARE Mali (2021) Informe anual 2020 - Preguntas de aprendizaje WLiE (borrador).

CARE Mali (2021) Modèle de mise à jour de Sall. Proyecto de actualización de informes, 17 de junio.

CARE Níger (2019) Impact of the Boko Haram Crisis in Diffa: Rapid Analysis on Gender and Power Relationships, Diffa. Versión 2.

CARE Níger (2020) Un rapport narratif final ProLEFF, Diffa, Níger, 1 de abril de 2019–31 de enero de 2020.

CARE Níger (2020) A Progress Report WLiE, Níger, Zonder, 1 de enero–31 de diciembre de 2020.

CARE Níger (2020) Analyse rapide sur les relations de genre et de pouvoir dans la commune de Dungass, Bureau Regional de Zinder, 8 de mayo.

CARE Níger (2020) Proyecto WLiE de Diffa Níger 2ª Sesión de puesta en común e intercambio. Presentación en PowerPoint.

CARE Níger (2021) Sall Family Foundation Reporting Update, January–June 2021 (borrador).

CARE Níger (2021) Atelier de capitalisation de Women Lead au Níger.

CARE Filipinas (2020) Sall Family Foundation Reports, Q1, Q2, Q3 (informe interno).

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies: Transforming Humanitarian Response Project; Q2 Report for the Sall Family Foundation.

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies: Transforming Humanitarian Response Project; Q3 Report for the Sall Family Foundation.

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies: Internal Accomplishment Deck.

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies: Year 1 Learning Report Philippines.

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies: Reflect Sessions with PKKK, 15 de setiembre.

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies: Reflect Session CARE Philippines, 17 de julio.

CARE Filipinas (2020) CARE Rapid Gender Analysis on Power. INCREASE: Samar del Norte, Filipinas, noviembre.

CARE Filipinas (2020) Skala INCREASE RGA-POW Report-Writing: Mini-Debrief, 24 de junio.

CARE Filipinas (2020) CARE Rapid Gender Analysis on Power. NCD-LOVE Project: Ciudad de Marawi, Lanao del Sur, Filipinas. Versión 1, junio.

CARE Filipinas (2020) CARE Rapid Gender Analysis on Power. PKK y CARE Rapid Gender Analysis on Power, Camarines Sur, Biliran y Maguindanao - Filipinas, diciembre.

CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies: Year 1 Learning Report Philippines.

CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies: Log of Activities, Progress and Reflections (documento interno).

CARE Filipinas (2021) Women Lead in Emergencies - Transforming Humanitarian Response Project, Q1 and Q2 Update (borrador).

CARE Uganda (2019) Informe de formación del organismo de gestión empresarial de Arua entre octubre y noviembre de 2019, informe de actividades.

CARE Uganda (2019) Engaging Men and Boys: Role Model Men and Boys of Uganda.

CARE USA (2018) Social Analysis and Action: Global Implementation Manual.

CARE y MORDI (2019) Tropical Cyclone Gita Kingdom of Tonga, Women Lead in Emergencies Pilot. Informe final, enero.

CARE Uganda (2020) Women Lead in Emergency. The Violence I Have Suffered Is Beyond My Age – HER Story: Pacifique Lusala.

CARE Uganda (2020) Análisis comparativo RGA-POW. Matriz.

CARE Uganda (2020) RGA Validation in Omugo Village 5, Activity Report.

CARE Uganda (2020) Arua Log Activity Progress and Reflections.

CARE Uganda (2020) Women Lead in Emergency DRC Refugee Response, South West Uganda, APEAL Project Activities 2020. PowerPoint.

CARE Uganda (2021) Women Lead in Emergencies in Uganda: Results from a Pilot Project in Omugo Settlement 2019–2020. Learning Brief 1, enero.

CARE Uganda (2021) Women Lead in Emergencies in Uganda: Achievements and Results from a Pilot Project in Omugo Settlement, 2019-2020. Learning Brief 2, enero.

CARE Uganda (2021) Women Lead in Emergencies - Kyangwali, marzo.

CARE África Occidental (2020) Women's Collective Voice - Women on the Move, Annual Report Financial Year 2020.

Grupo Asesor Humanitario (2018) Evaluación del programa de respuesta al ciclón tropical Gita, noviembre.

Videos

He Vuelto A Nacer (Maestro)

Emprendimientos (V12)

WLIE (V13)

Conoces la estructura del Estado

Migración

Participación, Voz y Voto

Sororidad

Trabajo en equipo

Testimonios (10 videos de WhatsApp)

ANEXOS

Anexo 1: Planes de acción - tendencias específicas de cada país

Tipo de actividades	Colombia	Mali	Filipinas	Uganda	Níger	Tonga	Total
Actividades generadoras de ingresos y medios de subsistencia	1	1	14	6	4	7	33
Compras/adquisiciones			7	1	1		9
Edificio/infraestructura		1	6		2		9
Exigir derechos/acceso a los servicios	2	1			3		6
Creación y consolidación de asociaciones de mujeres	2		2	1	1		6
Prestación de servicios comunitarios / asuntos comunitarios / formación y desarrollo de capacidades	4	1		4	6		15
Total de planes de acción considerados	9	4	29	12	17	7	78
Total de grupos de mujeres líderes	9	600+	30		29	7	

Anexo 2: Resumen del paso a paso de la aplicación en la práctica, con recomendaciones prácticas de mejora

Paso de WL	¿Cómo se aplica en la práctica?	Recomendaciones de mejora
Analizar	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicada con un alto nivel de coherencia en todos los lugares, dadas las herramientas disponibles. • Ejecutado por el personal de CARE (Malí, Colombia) o por socios ejecutores (Filipinas). • El equipo de Filipinas lo consideró difícil debido al tiempo necesario para que un informe de alta calidad se incorpore a los planes de acción. • En Uganda, la RGA-P se realizó en febrero de 2019 y se actualizó en septiembre de 2019 y marzo de 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor colaboración o participación de los grupos de mujeres líderes en la aplicación y el análisis de la RGA-P.⁷⁴ • Facilitar el aprendizaje entre países de los equipos sobre la aplicación de la RGA-P. • Preparar herramientas para facilitar la formación de los socios, y tener en cuenta el acompañamiento del equipo global en el proceso de redacción (Filipinas).
Reflexionar	<ul style="list-style-type: none"> • Variación significativa en el grado de participación del personal de CARE y otros representantes. • La evaluación de Níger constató la necesidad de una mayor aplicación del <i>Análisis y Acción Social</i> al personal. • En Uganda, los participantes identificaron este paso como difícil debido al grado en que este paso de concienciación puede ponerlos en desacuerdo con las normas tradicionales. • En Filipinas, se adaptó y aplicó junto con los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una aplicación más coherente de la herramienta de <i>Análisis y Acción Social</i>, que documente las prioridades identificadas para permitir su seguimiento. • Incluir exploraciones más específicas, como las dinámicas de poder dentro de los grupos de Mujeres Líderes. • Permitir una mejor documentación de los temas "Reflect" identificados,⁷⁵ y el seguimiento de los cambios de actitud a lo largo del tiempo (personal, participantes, otros). • Poner en marcha sesiones/herramientas "Reflect" también con los que bloquean y se resisten a nivel comunitario, así como con los pares humanitarios.
Cocreación	<ul style="list-style-type: none"> • La fase de cocreación complementa la fase de actuación, pero debe mantenerse como un "componente" distinto con sus propias herramientas. • Según las orientaciones, los planes de acción no tienen que seguir los formatos convencionales (diagrama(s), imagen(es), audio o vídeo); esto dificulta el seguimiento y el control comparativo.⁷⁶ • Se considera crucial por ser el paso que "se encuentra con las mujeres afectadas donde están" -en términos de sus necesidades y conciencia de género- y gratificante para el equipo, ya que acompaña a los grupos a defender sus necesidades. • El proceso depende en gran medida de la dinámica de grupo y de los niveles de confianza y puede requerir un trabajo adicional de autoeficacia o de cohesión del grupo para prepararlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender mejor la toma de decisiones detrás de los planes de acción, especialmente en las redes más grandes, y hacer que la toma de decisiones sea más inclusiva (Mali). • Realice un seguimiento comparativo de los planes de acción en relación con el proceso de desarrollo, el énfasis temático, los tipos de actividades, la(s) modalidad(es) de participación elegida(s) y los representantes. • Añadir actividades de promoción y fortalecimiento organizativo (sugeridas por las mujeres locales), para mejorar su capacidad de gestionar y aplicar sus propios planes de acción (Filipinas). • Seguir garantizando la aplicación flexible de la cocreación de los planes de acción, ya que difieren entre los distintos grupos.
Actuar	<ul style="list-style-type: none"> • Este paso es muy flexible y adaptable, lo que constituye un punto fuerte fundamental. El potencial de empoderamiento es que el presupuesto de actividades permite a las mujeres decidir, gestionar y priorizar y movilizar su potencial. • Sin embargo, no existe un seguimiento coherente de las acciones a nivel nacional que pueda ayudar a corroborar mejor el impacto. • La toma de decisiones en el seno de los grupos de mujeres, especialmente en lo que respecta a sus presupuestos, se llevó a cabo de forma participativa y consultiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de los planes de acción y eficacia de las medidas. • Trabajar para que las mujeres se apropien más del presupuesto, apoyando y facilitando la creación de cuentas bancarias, etc. medios para que las mujeres accedan y decidan por sí mismas, garantizando al mismo tiempo un presupuesto adecuado y flexible. • Desarrollar herramientas participativas para captar y evaluar mejor la eficacia de las acciones y actividades de las mujeres con el fin de informar el aprendizaje entre pares en términos de "elaboración de estrategias", al tiempo que

	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos de mujeres de Filipinas se inclinaron por lo pragmático en el diseño, la aplicación y la finalización de sus planes de acción desarrollados, pero se necesita más tiempo. • Asignación estandarizada de presupuesto y fondos para los planes de acción (Filipinas, Colombia) basada en la idea de una asignación equitativa y de que las mujeres puedan ampliar o reducir sus visiones manteniendo su compromiso con las mismas. En Uganda, los fondos son insuficientes. 	<p>se adapta mejor el acompañamiento del equipo de CARE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vincular mejor los elementos de empoderamiento y agencia al proceso de desarrollo y aplicación de los planes de acción. • Se necesitan herramientas o enfoques que ayuden a las mujeres a ir más allá de las acciones puntuales hacia una participación integrada/rutinaria. • Documentar cómo los hombres apoyan y colaboran con la aplicación de los planes de acción de las mujeres.
Aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de variación al contexto, en particular con los problemas de restricciones de movilidad por la COVID-19. • Los equipos destacan la importancia de que sea un proceso autodirigido y participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complementar las herramientas de seguimiento y evaluación con la autoevaluación de los planes de acción y los modos de participación de las mujeres líderes para alimentar los próximos ciclos. • Desarrollar una herramienta de seguimiento que capte el impacto y las contribuciones de las acciones de Mujeres Líderes a la respuesta humanitaria. • Estrategias formales de visión tras el ciclo Mujeres Líderes. • Documente los grupos que se han suspendido y las razones para ello (sobrecarga).
Participación de hombres y niños	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con los líderes masculinos de la comunidad para acompañar a Mujeres Líderes (Malí, Níger); los maridos participaron en los programas de formación. • Uganda Role Model Men, que combina la formación, la reflexión con los hombres, los diálogos de pareja y los campeones masculinos que fomentan cambios en las percepciones y los comportamientos de otros hombres de la comunidad. • Desarrollo de un plan de estudios complementario sobre "masculinidades positivas" con 15 hombres (nacionales colombianos y migrantes venezolanos), debates activos entre compañeros y campañas en Facebook de los miembros contra la violencia. • Implicar a los hombres como informadores clave para la RGA-P y en las orientaciones de Mujeres Líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar una denominación más precisa de los hombres implicados como aliados, partidarios, bloqueadores, maridos. • Garantizar los vínculos estratégicos entre la aplicación de Mujeres Líderes y las actividades específicas de participación de los hombres. • Probar el pilotaje de los componentes de "Reflect" con los hombres que se resisten a la participación igualitaria y significativa de las mujeres (bloqueadores). • Documentar los objetivos, hacer un seguimiento más coherente de los avances, aplicar la escala GEM, que hasta ahora sólo se ha aplicado en Colombia y Malí.

REFERENCIAS

¹ CARE (n.d.) '[CARE Gender in Emergencies](#)'.

² CARE (2018) [Women Responders: Placing Local Action at the Centre of Humanitarian Protection Programming](#).

³ CARE (2020) [Where Are the Women? The Conspicuous Absence of Women in COVID-19 Response Teams and Plans, and Why We Need Them](#).

⁴Entre ellos se encuentran la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer; la Agenda Mujer, Paz y Seguridad (Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y resoluciones posteriores); los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Objetivo 5); y el Acuerdo del Gran Acuerdo.

⁵ Arnstein, S. (1969) 'A Ladder of Participation'. *Journal of American Planning Association* 35(4): 216–224.

⁶ The comparative outcome mapping matrix captured and validated project outcomes.

⁷ CARE (2021) Lessons Learned: Piloting the Women Lead in Emergencies Approach in Omugo Zone Rhino Camp Settlement, enero 2019–marzo 2020. Learning Series Report 1, octubre.

⁸Estos grupos de Mujeres Líderes se agrupan en 203 redes, llamadas grupos/redes Musow Ka Jigya Ton (MJT) que reflejan la estructura administrativa de Malí, con grupos que trabajan en red a nivel de comuna, círculo y región. Trabajan para aumentar su solidaridad e influencia. Todos estos grupos MJT tienen órganos de gobierno elegidos democráticamente, con principios estatutarios, reuniones periódicas y miembros que desempeñan diferentes funciones y responsabilidades.

⁹Se trata de un total de 15 grupos de mujeres líderes, 6 de ellos en Kyangwali (de 20 miembros cada uno) y 9 de ellos en Arua (de 30 miembros cada uno).

¹⁰CARE (2021) Resumen Níger, Zinder - Marzo 2020-Diciembre 2021 (Subvención SFF), Proyectos Kariya, Salibase y Prames-B.

¹¹ Humanitarian Advisory Group (2018) 'Tropical Cyclone Gita Response Program Evaluation'. Noviembre.

¹² CARE (2021) Engaging Men in Women's Equal Voice, Leadership and Representation. 7 de diciembre.

¹³Esta sección se basa en los resúmenes de Mujeres Líderes para cada uno de los países piloto.

¹⁴ CARE (2020) Women Lead in Emergencies Niger Summary. Borrador, marzo.

¹⁵ PKKK es una ONG y una coalición de 326 organizaciones de mujeres rurales de más de 32 provincias de Filipinas. Vea CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies: Year 1 Learning Report Philippines.

¹⁶ CARE (2021) Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Niger. Período del proyecto: Abril 2019-Diciembre 2020 (traducción del francés).

¹⁷ CARE. Comparative Quantitative Findings Niger–Uganda. PPT.

¹⁸CARE Niger (2021) Datos del ejercicio de evaluación participativa.

¹⁹CARE Níger (2021) Estudio de caso de las mujeres líderes, evaluación de Níger.

²⁰CARE Colombia (2021) Informe de Evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (documento interno).

²¹ Ibid.

²²CARE Filipinas (2021) Narrative Reporting End of Year, Sall Family Foundation, Q4 2021.

²³CARE Colombia (2021) Informe de Evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (documento interno).

²⁴CARE Filipinas (2021) Sall Family Foundation Women Lead in Emergencies 2 Indicators (documento interno); CARE Colombia (2021) Narrative Reporting End of Year, Sall Family Foundation, Q4 2021.

²⁵CARE Niger (2021) Atelier de capitalisation de Women Lead au Niger.

²⁶CARE Filipinas (2021) Sall Family Foundation Women Lead in Emergencies 2 Indicators (documento interno).

²⁷En la evaluación de Níger y Uganda se adaptó la Escala de Participación de Arnstein (1969) de ocho pasos para autoevaluar los niveles de participación y compromiso civil de los grupos de Mujeres Líderes, mientras que en Colombia, Malí y Filipinas se proporcionó información indirecta por parte de los equipos de Mujeres Líderes. La escala describe a los ciudadanos participantes moviéndose desde el escalón más alto de control directo y autónomo (Paso 8) hacia abajo a través de la delegación de poder (Paso 7), la asociación (Paso 6), la conciliación y la participación (Paso 5) y la consulta (Paso 4). Ningún grupo describió su participación como no participación: información (Paso 3), decoración (Paso 2) y manipulación (Paso 1).

²⁸Sin embargo, en la mayoría de los casos, tanto las participantes como las no participantes fueron nominadas por otras personas y luego elegidas para el rol. Si nos centramos en las funciones de liderazgo que desempeñan los miembros de Mujeres Líderes en Kyangwali (Uganda), cabe destacar que los participantes no tienen más probabilidades de ser líderes de bloque (que los no participantes).

³⁰CARE Niger (2021) AIIR Tool, Child Marriage (documento interno).

³¹Más concretamente, el artículo 24 de la Ley de Orientación Agrícola nº 06-045/, de 5 de septiembre de 2006, establece que "el Estado favorece la instalación de los jóvenes, las mujeres y los grupos vulnerables como agricultores, en particular favoreciendo su acceso a los factores de producción y mediante mecanismos especiales de apoyo técnico o financiero. Se considera joven agricultor a toda persona física, hombre o mujer, de entre 15 y 40 años, que se dedique principalmente a actividades agrícolas".

³²CARE Colombia (2021) Informe de Evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (documento interno).

³³Entre los planes de acción con documentación escrita, varios tienen objetivos y actividades que entran en muchas de las categorías establecidas. Por ejemplo, la mayoría de los planes de acción en Uganda se centran en la generación de medios de vida/ingresos en el contexto de los VSLA, al tiempo que contribuyen a la sensibilización de la comunidad, la prevención de la violencia de género y los derechos de las mujeres, y al fortalecimiento de sus propias organizaciones. A efectos de establecer una tendencia general, el énfasis central registrado en estos casos es el de los medios de subsistencia. En otros contextos, los mismos planes de acción se perfeccionan en el transcurso de un segundo ciclo; en estas situaciones, sólo se contabiliza un plan de acción. Las herramientas de seguimiento más recientes, como el repositorio de acciones globales (Níger y Uganda), recogen una información comparativa adecuada, pero todavía no hacen un seguimiento de todos los demás países.

³⁴Esta evaluación se basa en un análisis comparativo de los resúmenes de los países piloto y de los documentos de información preparados por los equipos locales y globales de CARE Mujeres Líderes.

³⁵ CARE (2021) Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Niger. Período del proyecto: Abril 2019-Diciembre 2020 (traducción del francés).

³⁶ Ibid.

³⁷CARE (2021) Women Lead in Emergencies, Preliminary Findings from Uganda and Niger (documento interno).

- ³⁸Para los propios miembros del grupo de Mujeres Líderes, su participación como miembros del grupo de vigilancia de la violencia de género ha supuesto el reconocimiento como agentes valiosos en la comunidad, así como un aumento de la visibilidad gracias a los nuevos uniformes.
- ³⁹CARE Niger (2021) Video documentation of Women Lead in Emergencies (documento interno).
- ⁴⁰CARE Niger (2021) Atelier de capitalisation de Women Lead au Niger.
- ⁴¹CARE Niger (2021) Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Niger. Período del proyecto: Abril 2019-Diciembre 2020 (traducción del francés).
- ⁴²CARE Colombia (2021) Informe narrativo de fin de año, Sall Family Foundation, cuarto trimestre de 2021; CARE Filipinas (2021) Informe narrativo de fin de año, Sall Family Foundation, cuarto trimestre de 2021.
- ⁴³La evaluación de Níger destaca cómo los grupos Mujeres Líderes de Tam y Guidan Kadji han abogado por la inclusión de las personas más vulnerables omitidas en la selección inicial. El mismo tipo de defensa se está llevando a cabo con CARE y el Programa Mundial de Alimentos para garantizar que se tenga en cuenta el barrio de Sabon Gari, cuya población, formada por desplazados internos, ha sido omitida de la lista de beneficiarios de efectivo (CARE, 2021, Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Niger. Período del proyecto: Abril 2019-Diciembre 2020) (traducción del francés).
- ⁴⁴CARE (2021) Niger AIR Tool (reconocimiento de Djambourou).
- ⁴⁵CARE (2020) Women Lead in Emergency, Uganda (Arua) Summary (marzo 2020).
- ⁴⁶CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies: Year 1 Learning Report Philippines.
- ⁴⁷CARE Niger (2021) Interno, informe de la Fundación de la Familia Sall.
- ⁴⁸CARE (2021) Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Niger. Período del proyecto: Abril 2019-Diciembre 2020 (traducción del francés).
- ⁴⁹CARE Filipinas (2021) Narrative Reporting End of Year, Sall Family Foundation, Q4 2021.
- ⁵⁰CARE Mali (2021) Modèle de mise à jour de Sall: Women Lead in Emergencies Humanitarian Response Transformation Project (17 de junio de 2021).
- ⁵¹CARE Filipinas (2020) Internal Accomplishment Deck (documento interno).
- ⁵²CARE (2021) Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Niger. Período del proyecto: Abril 2019-Diciembre 2020 (traducción del francés).
- ⁵³CARE (2020) Women Lead in Emergency, Uganda (Arua) Summary (marzo).
- ⁵⁴CARE (2021) Engaging Men in Women's Equal Voice, Leadership and Representation (7 de diciembre).
- ⁵⁵Grupo Asesor Humanitario (2018) 'Tropical Cyclone Gita Response Program Evaluation', p. 25.
- ⁵⁶CARE (2021) Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Niger. Período del proyecto: Abril 2019-Diciembre 2020 (traducción del francés).
- ⁵⁷CARE (2021) Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Niger. Período del proyecto: Abril 2019-Diciembre 2020 (traducción del francés).
- ⁵⁸CARE Colombia (2021) Informe de Evaluación – Programa Mujeres Líderes en Emergencia (documento interno).
- ⁵⁹Ibid.
- ⁶⁰Women Lead Group, G6; CARE Colombia (2021) Informe de evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (documento interno).
- ⁶¹CARE Colombia (2021) Informe de Evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (documento interno).
- ⁶²CARE (2021) Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Niger. Período del proyecto: Abril 2019-Diciembre 2020 (traducción del francés).
- ⁶³Como parte de la visita de seguimiento, también se realizaron 17 encuestas (7 mujeres, 10 hombres). CARE y MORDI (2019) Tropical Cyclone Gita Kingdom of Tonga, Women Lead in Emergencies Pilot. Informe final (enero).
- ⁶⁴CARE (2021) Women Lead in Emergencies – Transforming Humanitarian Response Project – Draft for Comment. Cuarto trimestre e informe anual para la Fundación de la Familia Sall, 10 de marzo.
- ⁶⁵CARE (2020) 'Women's Equal Voice and Leadership'. Documento expositivo.
- ⁶⁶CARE (2018) [Women Responders: Placing Local Action at the Centre of Humanitarian Protection Programming](#).
- ⁶⁷CARE Mali (2021) Narrative Reporting End of Year, Sall Family Foundation, Q4 2021.
- ⁶⁸CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies: Year 1 Learning Report Philippines.
- ⁶⁹CARE Filipinas (2021) Narrative Reporting End of Year, Sall Family Foundation, Q4 2021.
- ⁷⁰La teoría del cambio de Mujeres Líderes identifica estas áreas transversales como la confianza para hablar; el acceso a la información y el conocimiento de los derechos; la participación de los hombres y los niños; y los modelos de conducta y la solidaridad.
- ⁷¹En la misma línea, el aprendizaje de Filipinas también recomienda considerar un fondo de reserva de respuesta humanitaria/de emergencia dentro del presupuesto general de Mujeres Líderes, para poder abordar las necesidades prácticas inmediatas de las mujeres (por ejemplo, un tifón a mitad de la ejecución) mientras se trabaja con ellas a más largo plazo para abordar sus prioridades estratégicas (CARE Filipinas, 2021, Women Lead in Emergencies: Year 1 Learning Report Philippines).
- ⁷²Por ejemplo, el uso de las nuevas tecnologías se planteó en dos escenarios piloto y puede constituir una condición previa para el aprendizaje y la acción colectiva.
- ⁷³CARE (2021) Women Lead in Emergencies: Project Evaluation and Evidence Production, Niger. Período del proyecto: Abril 2019-Diciembre 2020 (traducción del francés).
- ⁷⁴Posiblemente también se aproveche la oportunidad de los miembros de Mujeres Líderes en Uganda, que recibieron formación y participaron en la recogida de datos para una RGA utilizando la nueva aplicación Fatima de CARE, que utiliza un software de reconocimiento de voz que permite realizar entrevistas con informantes clave (KII) a distancia y grabarlas, transcribirlas e interpretarlas digitalmente.
- ⁷⁵La aplicación de "Reflect-Acción" identificó la inclusión simbólica de las mujeres en diferentes comités comunitarios (Níger), la escasa representación de las mujeres entre el personal de CARE (Malí y Uganda), y una mayor necesidad de reflexionar críticamente sobre el poder y los privilegios (Filipinas). Sin embargo, no se dispone de mucha documentación sobre cómo se desafiaron efectivamente estos valores y normas restrictivos o discriminatorios.
- ⁷⁶La Serie de Aprendizaje de Uganda recoge este punto e indica que los equipos de los proyectos CARE deben recoger la documentación escrita de los planes de acción, es decir, el proceso seguido para crearlos, los principales representantes, los marcadores de progreso y otra información relevante para apoyar la reflexión del grupo.