

**DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO**  
**GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO  
ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA?**  
**El caso de TEWDI-Uganda desde estudios  
poscoloniales**

**AUTOR/A:**

Maria Alejandra Millán Franco

**DIRECTORES:**

Alejandra Boni Aristizabal

Andrés Morales

08/09/2019

15,812 palabras

¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA?  
El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

## **AGRADECIMIENTOS**

Al llegar a Uganda, las percepciones entre lo que es estar en un país africano, y ser de un país latinoamericano, se entrecruzaron para empezar a comprender con similitudes y diferencias las prácticas emergentes, y las realidades en las que éstas existen de forma visible e invisible en nuestro considerado sur global.

A esas mujeres que con cariño y fuerza me acogieron en TEWDI Uganda, Betty, Hellen, Evelyne, Eva, Inmaculada, Amen y los demás amigos/as que me acompañaron allí. A mi madre Chavelita por su apoyo incondicional, y por siempre tejer mis alas. A mi padre Héctor y mis hermanas/o Xime, Gynna, Gabri porque son mi fuerza y apoyo. A Gynna mi hermana por sus tutorías alentadoras y críticas. A esas personas que son del corazón, sinceras, reales y que con su cariño y experiencia contribuyeron en este trabajo, pero sobre todo en mi vida, Adrián, Luana, JuanDa, Tata, Teffa, Nati, Sami, Luisa, Ale, Iván, Hannia. A Sandra y Andrés por la confianza y el cariño de su tutoría, sus críticas, enseñanzas y sobre todo el aprecio. Al máster y sus profes por creer en una academia diferente y transformadora. A Dios y a la vida gracias porque lo que falta es trecho.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	6
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. CONTEXTO.....	9
Uganda y Subregión Teso.....	9
La situación de las ONGs en Uganda y las de enfoque en género. ....	10
Teso Women Development Initiatives (TEWDI-Uganda).....	11
4. JUSTIFICACIÓN Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	14
5. MARCO TEÓRICO.....	15
5.1 Enfoque desde las teorías poscoloniales .....	15
5.1.1 La subalternidad.....	16
5.1.2 Proceso de hibridación: Subalternidad, Mímesis e Hibridez .....	17
5.2. El liderazgo feminista: concepto y elementos de análisis.....	19
6. METODOLOGÍA.....	22
6.1 Forma del estudio y lógica general de la investigación .....	22
6. 2 Paradigmas de investigación y tipo de investigación.....	22
6.3 Estrategia metodológica general.....	23
6.3.1 La entrevista semiestructurada y la Foto-Provocación o “Photo-Elicitation” .....	23
6.3.2 Observación participante .....	24
6.3.3 Revisión documentación secundaria .....	24
Sobre el análisis de los datos:.....	25
6.4 Limitaciones y sesgos. ....	25
7. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN .....	26
7.1 Hallazgos extraídos del análisis. ....	26
7.2 Discusión de los hallazgos .....	33
7.2.1 ¿Cómo influyen los proyectos de cooperación internacional y las relaciones con el gobierno y otros actores locales en la identidad y las prácticas de TEWDI Uganda en un contexto poscolonial? .....	33
7.2.2 ¿Cómo se manifiesta el proceso de hibridación en TEWDI Uganda? .....	34
7.2.3 ¿Cómo el ejercicio de liderazgo en la ONG TEWDI-Uganda evidencia la agencia performativa? Y ¿cómo ésta se vincula al liderazgo feminista transformador? .....	37
8. CONCLUSIONES .....	40
9. RECOMENDACIONES.....	42
10. BIBLIOGRAFÍA .....	43
ANEXOS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Datos sobre Uganda y Subregión Teso.....	9
Figura 2: Esquema de los programas de TEWDI-Uganda .....	12
Figura 3: Estructura organizacional de TEWDI .....	13
Figura 4: Factores que determinan la posición de subalternidad .....	17
Figura 5: El proceso de hibridación desde la posición de subalternidad .....	19
Figura 6: Proceso metodológico.....	22
Figura 7: Contraste del liderazgo feminista desde Batliwala (2011) y la percepción de la directora de TEWDI.....	38

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Entrevistas semiestructuradas y Photo-Elicitation .....	24
Tabla 2: Mi participación y Técnica utilizada .....	25

### ABREVIACIONES

**TEWDI** Teso women Development Initiatives Uganda

**ONGs** Nongovernmental Organizations

**UCDavis** Universidad de California en Davis

**MIT** Manchester Institute of Technology

**UNNGOF** Ugandan National Nongovernmental Organizations Forum

**NaSARRI** National Semi Arid Resources Research Institute

**AMARI** Amelioration of Agricultural Risks

## RESUMEN

La subordinación de las agendas de trabajo de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) del sur con enfoque de género ha sido ampliamente discutida, así como la influencia que tienen en éstas las relaciones de poder dadas en el ámbito de la cooperación internacional. Sin embargo, no se ha hecho tan visible y reconocida la capacidad estratégica de las personas que lideran estas organizaciones basadas en la comunidad, y la forma en la que llevan a cabo sus acciones siendo parte, al mismo tiempo, tanto de la organización como de la comunidad a la que se dirigen.

A través del estudio de caso de la ONG Teso Women Development Initiatives (TEWDI Uganda), este trabajo busca comprender cómo influyen los proyectos de cooperación internacional y las relaciones con otros actores (ej. gobierno local) en las prácticas e identidad de la organización. Así mismo se indaga en la forma en la que las mujeres que lideran la organización actúan con respecto a tales relaciones con vista a la consecución de sus objetivos. Para ello, se toma como ejemplo el proyecto “Innovations in Dry Season Horticulture for Women and Smallholders in East Africa Production and Marketing, for income, nutrition and climate change” financiado por el programa “Horticulture Innovation Lab” de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID).

Como marco de análisis se consideró pertinente la aproximación desde teorías poscoloniales, incorporando elementos conceptuales como la subalternidad (G. C. Spivak, 1988), la mimesis e hibridez (Bhabha, 2007) y complementándolos con elementos de liderazgo feminista (Batliwala, 2011). Se empleó una metodología cualitativa mediante “photo-elicitation”, entrevistas semiestructuradas y observación participativa. Este trabajo encuentra que TEWDI Uganda es una organización híbrida, debido a la influencia que ejerce sobre la organización sus relaciones con el entorno y los aspectos que emergen desde la agenda internacional e impactan en la agenda local. También se evidencia que las mujeres que lideran TEWDI impulsan estos procesos a través del ejercicio de un liderazgo crítico y consiente, empático con el liderazgo feminista. Además, se reconocen las relaciones de poder que la organización sostiene debido a su legado colonial, así como su propia situación por la condición de género y de las demás identidades que atraviesa a sus líderes en su contexto.

Se concluye que, aunque las agendas de las ONGs con enfoque de género ugandesas se vean subordinadas y en muchos casos instrumentalizadas, pero son las personas que la dirigen, quienes lo permiten. No obstante, estas lideresas ejercen a su vez un liderazgo crítico, estableciendo esta y otras medidas como estrategias, que genera en la ONG procesos de hibridación en su identidad, y de una forma más sutil en su práctica. Estrategias que son consideradas no como un fin en sí mismo, sino como un medio para mantener la organización y llevar a cabo sus objetivos o motivaciones base, pero manteniendo su visión y práctica crítica.

## 2. INTRODUCCIÓN

El devenir de las ONGs del sur se ha visto cada vez más limitado. Se enfrentan a problemas de identidad y subsistencia, no solo por la reducción de los recursos destinados a partir del sistema de cooperación y las capacidades técnicas que se requieren (aspecto por el que se ven afectadas de igual forma las ONGs del Norte), sino por la forma subordinada e instrumental en como son vistas por los organismos, agencias de cooperación y los mismos gobiernos, lo que conlleva la subordinación sus agendas a los intereses de las agencias financiadores (Eade & Ligteringen, 2004). Las ONGs de Uganda y aquellas con un enfoque de género tienen una visión política que orienta sus acciones, y se caracterizan no solo por relacionarse con las agencias u otros actores cercanos al sistema de cooperación, sino también por estar conectadas con redes locales, movimientos sociales, y en muchos casos, con el sistema político local (Girei, 2011). Estas relaciones son importantes para las ONGs ugandesas y las personas involucradas en la defensa de los derechos de las mujeres, pues les permite encaminarse en la consecución de sus objetivos a través del reconocimiento de sus acciones y el acceso a recursos (Nabacwa, 2010). Sin embargo, estas ONGs no son pasivas o simples receptoras de recursos, detrás de ellas hay personas que han tomado tal subordinación, entre otras medidas, como estrategias para promover sus agendas y lograr los cambios que realmente desean en la práctica. En este sentido, se reconoce no solo la influencia de los aspectos relacionales de la cooperación internacional en las acciones locales del sur, sino también la influencia del contexto histórico colonial de Uganda. Estos aspectos han generado cuestionamientos sobre los intereses de las agencias de cooperación y la ayuda externa en Uganda, así como del gobierno local, y de la actuación de las ONGs con enfoque de género ante tales relaciones y respecto a sus objetivos frente a las comunidades a las que se dirigen.

Este trabajo surge a partir de una reflexión crítica sobre las prácticas curriculares del Máster de Cooperación al desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia realizadas durante los meses de octubre 2018 a enero 2019 en la organización Teso Women Development Initiatives TEWDI-Uganda., la cual se toma como estudio de caso. Durante el período señalado, se participó en las actividades de evaluación del proyecto “Innovaciones en horticultura de temporada seca para mujeres y pequeños agricultores en el este de Uganda”. Se realiza un análisis crítico de los hallazgos con el objetivo de comprender cómo influyen los proyectos de cooperación internacional y las relaciones con otros actores locales (ej. gobierno local e instituciones públicas) en las prácticas e identidad de la organización, así como la forma en la que las mujeres que lideran TEWDI actúan respecto a tales relaciones para poder llevar a cabo sus objetivos.

El marco teórico empleado está basado en teorías poscoloniales que surgen como crítica al legado cultural y político del colonialismo (Facio et al., 2012). Se busca comprender tanto los nuevos rasgos de las políticas contemporáneas, como las contradicciones que las caracterizan, desvelando y perturbando la constante del poder colonial en el mundo moderno. Se introducen conceptos teóricos que surgen desde el pensamiento oriental y desde los estudios subalternos, como la *subalternidad* y la *mímesis e hibridez*. La *subalternidad* se refiere a una posición ocupada por quienes en el proceso de comunicación no sólo están desventajados por su posición periférica, sino además por una o varias características identitarias (G. C. Spivak, 1988). La *mímesis e hibridez* como un proceso de hibridación en el que quién ocupa la posición de subalternidad dialoga con la posición dominante adoptando y mimetizando discursos y prácticas (mímesis) que dan como resultado un híbrido o nueva identidad (subalterna/dominante) (Bhabha, 2007). Además, se pone en diálogo estos conceptos con el *liderazgo feminista* (Batiwala, 2011) y la *agencia performativa*. Esta última se toma como la acción que ocurre en la mímesis, es decir, la capacidad de acción del sujeto (subalterno) derivada de su sujeción y articulación

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

a la norma que lo ha producido, para transformarla o subvertirla (Bhabha, 2007). El liderazgo feminista se toma en un ámbito organizacional con enfoque de género, como la capacidad de acción de los sujetos desde el cuestionamiento de los roles en la sociedad, desafiando las estructuras de poder y catalizando eficazmente el cambio social (Batliwala, 2011). Este es un marco que conlleva otras maneras de comprender estas realidades que son pertinentes para analizar el caso de estudio.

Por tanto, a través de estos conceptos se analizan los hallazgos obtenidos a partir del empleo de una metodología basada en la investigación cualitativa. En concreto, se llevaron a cabo cinco entrevistas a actores clave (cuatro de ellas a través de la herramienta photo-elicitation y una entrevista semiestructurada), complementándola con la revisión de documentos secundarios y la observación participativa. Esto permite contrastar y valorar críticamente lo definido y determinado en los documentos escritos con las percepciones habladas de los actores clave.

Con respecto a los hallazgos no se pretende hacer una generalización a partir de los procesos dados en la organización, pero sí hacer una aproximación sobre la actuación de este tipo de ONGs (lideradas por mujeres y con enfoque de género). Por tanto, los hallazgos aquí obtenidos son una interpretación propia del caso en concreto, con el fin de aportar otras miradas y aprendizajes con una visión hacia la transformación social. De la misma manera, se elaboran un conjunto de recomendaciones tanto para la organización como ideas para futuras investigaciones.

Finalmente, este trabajo está estructurado en ocho apartados: la introducción, una breve descripción del contexto, la justificación y las preguntas de investigación, el marco teórico, la metodología, seguida de las evidencias y la discusión y las conclusiones. Por último, se presentan las recomendaciones e ideas para futuras investigaciones.



### 3. CONTEXTO

#### Uganda y Subregión Teso.



FIGURA 1. Datos sobre Uganda y Subregión Teso.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del (Banco Mundial, 2018), (Oficina Económica y Comercial de España en Nairobi, 2012), (PNUD, 2018), (UBOS, 2016), (Fredrick, 2008)

## La situación de las ONGs en Uganda y las de enfoque en género.

En un principio las ONGs eran de carácter religioso, principalmente por las grandes iglesias establecidas en Uganda. Más el sector se vio reforzado por la cooperación internacional a través de ONGs extranjeras, así como por donantes bilaterales y, más recientemente, a través el propio gobierno ugandés (Barr, Fafchamps, & Owens, 2005).

La Ley de Registro (Enmienda) de las ONGs del 2006 en Uganda define a las ONGs como organizaciones "establecidas para prestar servicios de voluntariado", incluyendo servicios religiosos, educativos, literarios, científicos, sociales o de caridad a la comunidad o a cualquier parte de ella" (Gobierno de Uganda, 2006, p. Art 1). En el 2008 se les otorga a las ONGs la posibilidad de participar en el establecimiento de la agenda política, el desarrollo y la aplicación de acciones del gobierno y se las reconoce como organizaciones de defensa y promoción de derechos humanos (Nabacwa, 2010). A pesar de la debilidad de su marco legal y la falta de información sobre el sector, las ONGs ugandesas han crecido de forma significativa en las últimas tres décadas y están involucradas en una amplia gama de actividades que incluyen el trabajo de incidencia política que(Barr et al., 2005). Sin embargo, se ha considerado que la dependencia financiera es un problema común en el sector de las ONGs subsaharianas y en África en general, así como su capacidad para fomentar la participación en alternativas de desarrollo de abajo hacia arriba (Powell & Seddon, 1997).

La estructura financiera de las ONGs ugandesas está basada mayoritariamente por subvenciones recibidas de organismos internacionales, seguidas de las donaciones de donantes bilaterales y luego del gobierno local (Barr et al., 2005). En este sentido, el programa de préstamos del Banco Mundial a Uganda es el sexto más grande en África y prevé crecer si el país mantiene su crecimiento y el enfoque de su desarrollo. También, recibe el apoyo del FMI desde 2006 a través de los PSIs (Policy Support Instrument)<sup>1</sup> del cual se argumenta que ha permitido a Uganda disminuir la línea de pobreza absoluta, siguiendo medidas de liberalización y modernización (Oficina Económica y Comercial de España en Nairobi, 2012), aspectos en los que el gobierno local ha incluido las acciones de las ONGs. Sin embargo, raramente reciben financiación por los tres medios simultáneamente. Además algunas ONGs son propietarias de una empresa, cuyos beneficios se destinan a la financiación de las actividades de la propia ONG, quien se encarga además de llevar la contabilidad de la empresa (Barr et al., 2005).

Debido a la dependencia de la financiación, las ONGs se han visto obligadas a profesionalizarse y muchas de ellas tienen dificultades para contar con personal cualificado que les permita competir por fondos. En ocasiones se entrecruzan motivaciones como considerar las ONGs como una alternativa de empleo, pero también como una forma para abogar por los derechos y necesidades locales. Estos aspectos han generado que muchas ONGs tengan un grupo reducido de personal cualificado y en su mayoría sean estos quienes llevan el liderazgo de la misma (Barr et al., 2005; Girei, 2011). Las ONGs ugandesas con enfoque de género no han sido ajenas a estas dinámicas y sus agendas se han visto restringidas debido a su dependencia económica del gobierno y de otros donantes. Otro factor por el que se han visto afectadas es la percepción común de que las ONGs deberían complementar en lugar de desafiar al gobierno, y que, en lugar de criticar una política, deberían buscar estar de acuerdo,

---

<sup>1</sup> Las PSIs o en español Instrumento de Apoyo a la Política Económica (IAPE) es un instrumento no financiero y complemento de los servicios financieros del Fondo Fiduciario para el Crecimiento y la Lucha contra la Pobreza (FFCLP). El IAPE ayuda a los países a formular programas económicos eficaces que señalan claramente a los donantes, a los bancos multilaterales de desarrollo y a los mercados que el FMI avala la solidez de las políticas del país. Tomado de <https://www.imf.org/es/About/Factsheets/Sheets/2016/08/02/21/21/Policy-Support-Instrument>.

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

participando en lugar retroceder para comprender sus implicaciones en las comunidades. (Hearn, 2001; Nabacwa, 2010).

Según Nabacwa (2010), el gobierno considera que su estatus internacional depende de lo que sea considerado democrático y de buena gobernanza, que son condiciones clave para recibir ayuda internacional. Por tanto, el interés del gobierno en cuestiones de pobreza o de género parece tener que ver más con intereses políticos y económicos que con la ideología o un compromiso genuino con la igualdad de género. Aunque el gobierno ugandés promueve cuidadosa y hábilmente la participación de la sociedad civil en el proceso de formulación de políticas e involucra a las ONGs con enfoque de género, busca mantener el control final sobre la agenda de género de las ONGs para asegurar que no sea amenazante y no critique públicamente las debilidades en las relaciones de las ONGs con sus actores, especialmente con los donantes y las comunidades de base (Nabacwa, 2010). Además, los gobiernos prefieren delegar a las ONG la provisión de bienes públicos debido a la dificultad para monitorizar el desempeño y la valoración/evaluar los proyectos (es decir, el compromiso con el bienestar de los beneficiarios como la meta principal) siendo esto un aspecto crucial para determinar a quién se le da la responsabilidad de la provisión (Aldashev & Navarra, 2018).

En síntesis, las agendas de las ONGs ugandesas está fuertemente influenciada por las políticas y objetivos internacionales, la dependencia financiera extranjera, el compromiso político con el gobierno local, y la competencia por fondos. Estos aspectos están a su vez interrelacionados y afectan especialmente a las ONGs con enfoque de género.

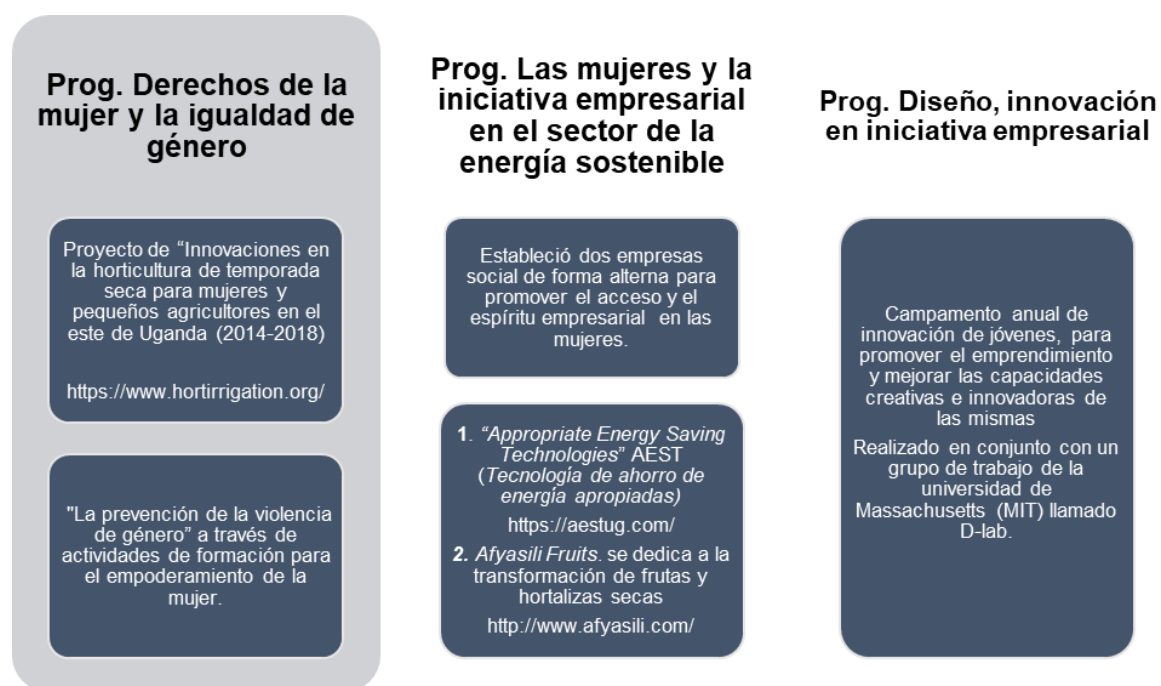
### **Teso Women Development Initiatives (TEWDI-Uganda)**

TEWDI Uganda es una ONG local con enfoque de género fundada en 2009, y ubicada en el municipio de Soroti al Este de Uganda. Esta organización desarrolla acciones en la región Teso con el fin de disminuir los niveles de pobreza, respetar los derechos humanos, ayudar al desarrollo de la mujer. así como hacer frente a las violaciones de mujeres y los niños, y al limitado acceso a medios de subsistencia. TEWDI fue creado por un grupo de mujeres locales para dar respuesta a problemáticas como la violencia, la marginación y la dependencia económica entre otras, que ellas y otras mujeres en la región viven. La organización está actualmente implementando tres programas, a través de las cuales se llevan a cabo los proyectos y actividades que se presentan en la Figura 2<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Véase los links para acceder a las acciones, el proyecto HIP es <https://www.hortirrigation.org/>, empresas sociales <https://aestug.com/> y <http://www.afyasili.com/>.

FIGURA 2. Esquema de los programas de TEWDI-Uganda.

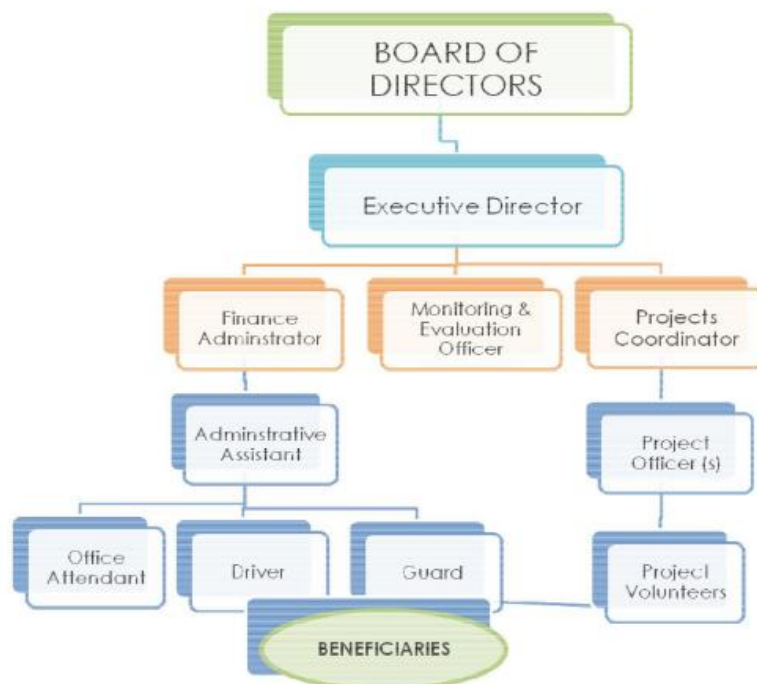


**Fuente:** Elaboración propia a partir del Plan Estratégico de TEWDI Uganda 2019-2021

El programa seleccionado **para su estudio como análisis de caso** fue el proyecto de horticultura "Innovaciones en la horticultura de temporada seca para mujeres y pequeños agricultores en el este de Uganda (2014-2018)" (proyecto HIP en adelante) Este proyecto, llevado a cabo por la Universidad de California Davis, fue financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) como parte de la iniciativa *Alimentar el Futuro* y finalizó el pasado 2018, durante la realización de las prácticas curriculares.

La organización posee una estructura jerárquica en la toma de decisiones y cuenta con una junta directiva (BOD siglas en inglés) en dónde se establece la dirección política de la organización, así como la forma de implementar sus programas. La directora de la organización presenta informes periódicos y es la principal encargada de la comunicación con los donantes. Luego hay una secretaria técnica encargada de la gestión de la organización y lleva a cabo actividades de planeación, implementación y monitoreo. La Figura 3 muestra cómo se compone la estructura organizacional.

**FIGURA 3. Estructura organizacional de TEWDI.**



**Fuente:** Tomado del Plan Estratégico de TEWDI Uganda 2019-2021

TEWDI está compuesta por 5 personas que trabajan a tiempo completo sobre los programas, 2 personas de apoyo y 6 personas voluntarias o coordinadores en las comunidades en las que trabajan. Las 5 personas de los programas corresponden a los roles de directora, administradora financiera, la coordinadora de proyectos, la asistente administrativa, y son las mujeres fundadoras de la organización (TEWDI, 2019).

TEWDI se relaciona, por un lado, con el gobierno local a través del trabajo conjunto en la implementación de los proyectos, recibiendo supervisión y, por otro lado, con socios de desarrollo como ONGs nacionales e internacionales, movimientos sociales e instituciones de investigación. Algunos de ellos son la Universidad de California Davis<sup>3</sup>, The Charcoal Project<sup>4</sup>, DIETEL y sus socios<sup>5</sup>, D-Lab del MIT, National Semi Arid Resources Research Institute (NaSARRI), Amelioration of Agricultural Risks (AMARI). Sin embargo, en su Plan Estratégico (PE) exponen que la dependencia financiera es una de las debilidades importantes de la organización (TEWDI, 2019).

<sup>3</sup> Véase más en <https://horticulture.ucdavis.edu/>

<sup>4</sup> Véase más en <https://www.globalgiving.org/pfil/8521/projdoc.pdf>

<sup>5</sup> Véase más en <https://www.dietelandpartners.com/>

#### 4. JUSTIFICACIÓN Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

*“Hay que aprender toda la riqueza práctica y también teórica que en el sur global ha surgido en las últimas décadas. Por eso es necesario pensar que la diversidad del mundo es inagotable, por lo que no hay una teoría general que pueda surgir y dar cuenta de toda esta diversidad” (De Sousa-Santos, B., 2009).*

Este trabajo surge de la reflexión sobre las prácticas curriculares realizadas en la organización TEWDI durante los meses de octubre 2018 a enero 2019. Tras mi llegada a Uganda y luego a Soroti, tuve la reunión de bienvenida en la que me esperaban las cuatro mujeres que lideran TEWDI y un chico que representaba a UC Davis en el proyecto de horticultura. Durante la ronda de presentación, comencé a vislumbrar los primeros indicios de las identidades, de las relaciones y posiciones sociales que más tarde darían forma a las preguntas de investigación a las que se pretende dar respuesta en este trabajo.

El interés en comprender las dinámicas que TEWDI ha de sortear diariamente para sobrevivir, legitimarse y alcanzar sus objetivos han sido la principal motivación de este trabajo. Observar como la organización y las mujeres que la lideran, se reorganizan, adaptan, aprenden, reaccionan y proponen alternativas que luego en un futuro les permiten lograr su autonomía económica y de acción. Tales aspectos se dan debido a las influencias de las relaciones externas y locales que TEWDI tiene, por lo que, ante mis ojos, TEWDI y las mujeres que la lideran son una especie de híbrido y su capacidad de actuación como mujeres en tal contexto muestra un liderazgo en sintonía con el feminista. Estas razones me llevan a generar las siguientes preguntas, siendo las preguntas específicas la forma de responder la pregunta general desde el marco teórico a empleado.

##### **General**

¿Cómo influyen los proyectos de cooperación internacional y las relaciones con el gobierno y otros actores locales en la identidad y las prácticas de TEWDI Uganda en un contexto poscolonial?

##### **Específicas**

- i. ¿Cómo se manifiesta el proceso de hibridación en TEWDI Uganda?
- ii. ¿Cómo el ejercicio de liderazgo en la ONG TEWDI-Uganda evidencia la agencia performativa?  
Y ¿cómo ésta se vincula al liderazgo feminista transformador?

## 5. MARCO TEÓRICO

El marco teórico al que se recurre para el análisis del caso de estudio son las teorías poscoloniales debido al legado colonial y contexto actual de Uganda y, por otro lado, se emplea el marco conceptual sobre liderazgo feminista al tratarse el caso de estudio de una organización con enfoque de género y liderada e integrada, principalmente, por mujeres. El enfoque en teorías poscoloniales fue considerado pertinente debido al contexto poscolonial compartido en el que se basan específicamente los estudios subalternos, como lo es el pensamiento oriental de (G. C. Spivak, 1988) y (Bhabha, 2007). Así, la literatura sobre liderazgo feminista, al estar integrada en el pensamiento poscolonial, como (Batliwala, 2011) que permite traer elementos de análisis prácticos en términos organizativos para este contexto.

La sección 5.1. presenta una definición general acerca de las teorías postcoloniales y específica las y los autores de referencia para este trabajo. La subsección 5.1.1 expone el concepto de “subalternidad” desde la perspectiva de (G. C. Spivak, 1988), así como los factores que influyen en ella. La subsección 5.1.2 introduce los conceptos de mimetismo e hibridez, expuestos por (Bhabha, 2007), con el fin de comprender las prácticas que sujetos subalternos voluntaria e involuntariamente ejercen, para llevar a cabo sus objetivos. Finalmente, en la sección 5.2 se presenta el marco conceptual sobre liderazgo feminista propuesto por el “Feminist Leadership, Movement Building and Rights Institute” (CREA). Esta sección pretende poner en diálogo lo que se entiende por el ejercicio de liderazgo en relación con las prácticas que realizan sujetos subalternos.

### 5.1 Enfoque desde las teorías poscoloniales

Las teorías poscoloniales aunque ambiguas y complejas por definición, son comprendidas en este trabajo, como el conjunto de teorías críticas fundamentadas sobre el legado de la colonización principalmente ejercida desde Europa hacia Asia, Africa y Latino America (Hall, 2010). Por tanto, consiste en una literatura que analiza los efectos que el conocimiento producido en los países colonizadores ejerce sobre los países colonizados y sus habitantes, así como busca comprender tanto los nuevos rasgos de las políticas contemporáneas y las contradicciones que las caracterizan, develando y perturbando la constante del poder colonial en el mundo moderno (Facio et al., 2012). Para (Bhabha, 2007) las teorías poscoloniales deben entenderse como un intento de interrumpir los discursos occidentales de la modernidad, donde ésta va asociada a la construcción histórica de discursos y prácticas específicas, así como de una enunciación histórica que privilegia la voz del colonizador. En este sentido, un aspecto al que se le ha prestado especial atención son las dinámicas asimétricas de poder que subyacen a las relaciones socio-económicas entre los países, y cómo tales dinámicas han generado diferentes subjetividades.

Para posicionar la mirada poscolonial, este trabajo recurre a los estudios subalternos<sup>6</sup>, especialmente el trabajo de Gayatri Spivak y su texto “Can the subaltern speak?” (G. C. Spivak, 1988) donde reflexiona sobre los sistemas de representación que se dan en la producción de conocimiento, y discute la capacidad que tiene el subalterno de representarse, es decir, las posibilidades del subalterno de subjetivarse autónomamente.

Asimismo, se acude a Bhabha (2007) para introducir los conceptos de ‘mímesis’ e ‘hibridez’, conceptos que surgen a partir de la reflexión sobre las relaciones coloniales. Según Bhabha, esta relación

---

<sup>6</sup> Los estudios subalternos pueden ser vistos como un proyecto poscolonial de escribir historia, tomando como base la historiografía colonial de India y las diferentes insurrecciones campesinas de la época. (Chakrabarty, 2000).

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

colonizado (subalterno)-colonizador genera un proceso de hibridación que produce un “espacio intermedio”, de diálogo y negociación, en el que se normaliza al sujeto colonial (mímesis), y luego se genera una tercera identidad que es ambivalente (hibridez). Bhabha (2007) habla de estos conceptos desde un momento colonial, sin embargo, reconoce que en un “tiempo poscolonial” la hibridez ha sido normalizada, lo que hace cuestionar la conciencia que el sujeto subalterno actual tiene sobre la misma, así como sí éste busca y cómo lo hace, o no, su propia subjetivación.

En síntesis, con el fin de comprender cómo influyen las relaciones internas y externas de TEWDI Uganda, y la actuación de las mujeres que la lideran, este trabajo relaciona estos tres conceptos y los presenta como un proceso de hibridación, pasando de la subalternidad a la mímesis y teniendo como resultado la hibridez. Así como introduce el liderazgo feminista para ponerla en diálogo con la agencia performativa a la que alude Bhabha (2007) en la mímesis.

### 5.1.1 La subalternidad

Spivak (1988) define la subalternidad como formar parte de grupos oprimidos socialmente que no pertenecen al poder hegemónico, y que carecen de autonomía y voz como consecuencia del colonialismo. Los estudios subalternos, retoman este concepto originalmente acuñado por Gramsci en su trabajo “Los Cuadernos de la Cárcel”(Gramsci, 1999) en el que señala que la esencia de lo histórico radica en una variada interacción sociocultural entre la clase dominante y las subalternas, siendo ésta última subordinada por la hegemonía y excluida de cualquier rol significativo de poder (Galindo, 2010). Por tanto, son considerados sujetos subalternos, a las mujeres y las personas discriminadas por su identidad de género, de clase, de etnia, religión o creencia, así como el lugar de proveniencia, entre otras.

La subalternidad para Spivak (1988) es una posición, que tiene una naturaleza heterogénea y susceptible de cambio, pero también ha tendido a la unificación más no homogeneidad de sus reivindicaciones como sujetos subalternos, pero esta tendencia se ha roto por iniciativa de los grupos dominantes (G. C. Spivak, 1988). Es decir, Spivak (1988) considera que las implicaciones de una política hegemónica le niegan al sujeto subalterno la posibilidad de formular una réplica a las agresiones ideológicas del colonialismo o enunciar un yo diferente. No obstante, a pesar de que el sujeto subalterno es silenciado ha ejercitado la posibilidad del habla, al evidenciar su situación e intentar modificarla (Morton, 2016).

Los estudios subalternos están basados en las críticas de Ranajit Guha sobre el nacionalismo y el colonialismo indio (Sandoval, 2010), como un ejemplo de las implicaciones de la política hegemónica en India. En Sandoval, (2010) se expone que estos estudios se opusieron a las historias nacionalistas de la India colonial, que presentaban a los líderes nacionalistas como motores e impulsores de la modernidad burguesa del país, argumentando que detrás de todo ello se establecían relaciones de dominación y subordinación que evidentemente no eran democráticas. a lo que llamó el “fracaso de la burguesía india por hablar en nombre de la nación, cuando no había una nación unida de la que hablar”(Chakrabarty, 2000). De acuerdo con (Banerjee, 2014), Guha resaltó la figura del campesino insurgente como representante de una figura subalterna, con una conciencia y subjetividad política formada por la dominación, que compartía y vivía la misma modernidad de las élites nacionalistas, y por tanto consideró al sujeto subalterno en tiempo poscolonial como heterogéneo, y a sus prácticas como híbridas y significativamente constitutivas de lo moderno (Banerjee, 2014).

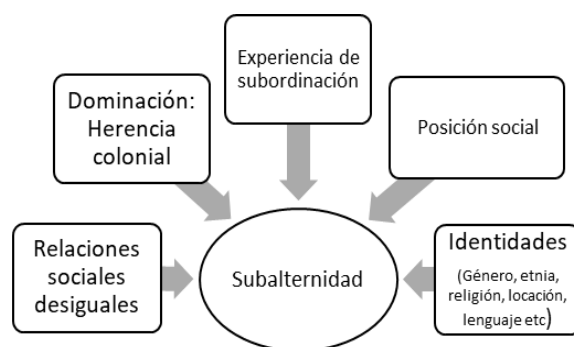


## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

Chakrabarty (2010) señala que en Guha la conciencia insurgente del campesino radica en las relaciones de éste con las elites, así como con los mismos subalternos y se deriva de la estructura elemental de la conciencia que es inherente de sus prácticas (Chakrabarty, 2010). Spivak (2009) realizó aportes importantes con respecto al concepto de subalterno propuesto por Guha, señalando la importancia de las cuestiones de género, así como la orientación teórica contemporánea del sujeto. Por un lado, invita a hacer una lectura más reciente de la subjetividad del subalterno, teniendo en cuenta que esta surge como consecuencia de la experiencia colonial en la formación de las relaciones de poder y que el concepto mismo de 'subalterno' silencia a los grupos sociales que la ocupan, al tratarse de un atributo dependiente de una posición social que es determinada por la opresión hegemónica de las fuerzas coloniales<sup>7</sup>. Por tanto, la posición de subalternidad es relacional y relativa (Coronil, 1994), y se mantiene como una función constante (i.e de dominación constante) (Spivak, 2009). Por otro lado, que el sujeto subalterno en términos de género mantiene en lo masculino de forma dominante, lo que tampoco significa que se busque construir una conciencia de la mujer o de lo femenino para intentar no caer en una acción de violencia epistémica<sup>8</sup> sobre el termino (Banerjee, 2014), sino más bien invita a “deconstruir lo subalterno como categoría monolítica en la que se presume una identidad y conciencia unitaria del sujeto”(G. Spivak, 2003, p. 299).

Se trata entonces, de reconocer las diversas identidades que lo subalterno posee, así como sus posiciones y relacionales sociales, que ocupa de manera desigual (Bernal-Olarte, 2017). Esto implica que la subalternidad está constituida de múltiples opresiones y que no necesariamente quién es oprimido por una razón es siempre subalterno de forma unívoca. La Figura 4, recoge los factores anteriormente expuestos que posibilitan la comprensión de los aspectos que generan una posición de subalternidad.

**FIGURA 4. Factores que determinan la posición de subalternidad.**



Fuente: Realización propia.

### 5.1.2 Proceso de hibridación: Subalternidad, Mímesis e Híbridez

Como se ha señalado anteriormente, la heterogeneidad de la subalternidad también se refleja en sus prácticas y acciones tales como los diálogos que los subalternos generan con diferentes actores sociales, políticos e institucionales que tienen lugar en un espacio contradictorio y ambivalente. En este espacio emergen formas desiguales de poder y conocimiento, con lenguajes, códigos, aspectos de dominación y de subalternización, entre otras (Spivak, 1988; Coronil, 1994; Bhabha, 2007).

<sup>7</sup> Aquí, el uso de sujeto subalterno NO se hace con el fin de silenciar las voces que lo ocupan, sino más bien evidenciar las opresiones existentes en ellas, así como que a pesar de estar en tal posición buscan ser escuchadas de diferentes maneras.

<sup>8</sup> La violencia epistémica consiste en la alteración, negación y en casos extremos como las colonizaciones, extinción de los significados de la vida cotidiana, jurídica y simbólica de individuos y grupos (Spivak, 1988).

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

Bhabha (2007) denomina a ese diálogo del sujeto subalterno con el poder hegemónico como *el tercer espacio*, donde colono y colonizado negocian constantemente sus posiciones e identidades. En este diálogo se produce la mimesis, signo de una doble articulación, una compleja estrategia de reforma, regulación y disciplina que se apropia del “otro” (i.e. subalterno) cuando visualiza el poder y que tiene como resultado la *hibridez*. En este tercer espacio se rehacen las fronteras, se construyen puentes, desde puntos de vista en constante conflicto y negociación. A este proceso que se produce se le denomina de hibridación (Bhabha, 2007).

En otras palabras, y a través de la perspectiva de los estudios de gestión de Jackson (2012) la interacción de relaciones de poder globales-locales (ej. países postcoloniales, post-instrumentales u occidentales y modernos), da como resultado la producción de formas híbridas de organización y conocimiento dadas a partir de las influencias y las dinámicas culturales que contribuyen y constituyen un tercer espacio, que, en el ámbito organizativo, se traduce a procesos de hibridación del conocimiento en la identidad y las prácticas (Jackson, 2012).

### **La mimesis y la agencia performativa**

En este diálogo, Bhabha (2007) introduce el concepto de *agencia performativa* como una estrategia ejercida por la subalternidad que le posibilita negociar en ese *tercer espacio*. Por un lado, el subalterno se encuentra entre la visión amplia y abierta de la dominación, y la demanda de identidad y resistencia (Spivak, 1988); y, por otro lado, en la adaptación y/o adopción de conceptos y patrones del discurso colonial. No obstante, no rompe con este discurso, sino que imita y repite sin representarse a sí mismo, (no es ni lo uno ni otro, sino un tercero), revelando así la ambivalencia del discurso colonial y perturbando su autoridad (Bhabha, 2007, p. 264). Esto conlleva que, la adopción cultural e institucional, la ideología y los valores del colonizador sean imitados y replicados, pero lejos de la estar en perfecta concordancia con el híbrido original (Fahlander, 2007). Por tanto, *la mimesis* es la representación de una diferencia conocida y permisible, y a su vez, un proceso de negación, que, aunque conocido debe ser mantenido oculto; un discurso dicho entre líneas, y a la vez contra las reglas y dentro de ellas (Bhabha, 2007, p. 116). El comportamiento o las acciones de quien ocupa la subalternidad puede no tener los mismos resultados, aunque la mimesis sirva como un momento de contestación o resistencia que conduzca a formas de hibridación (Morales, 2018).

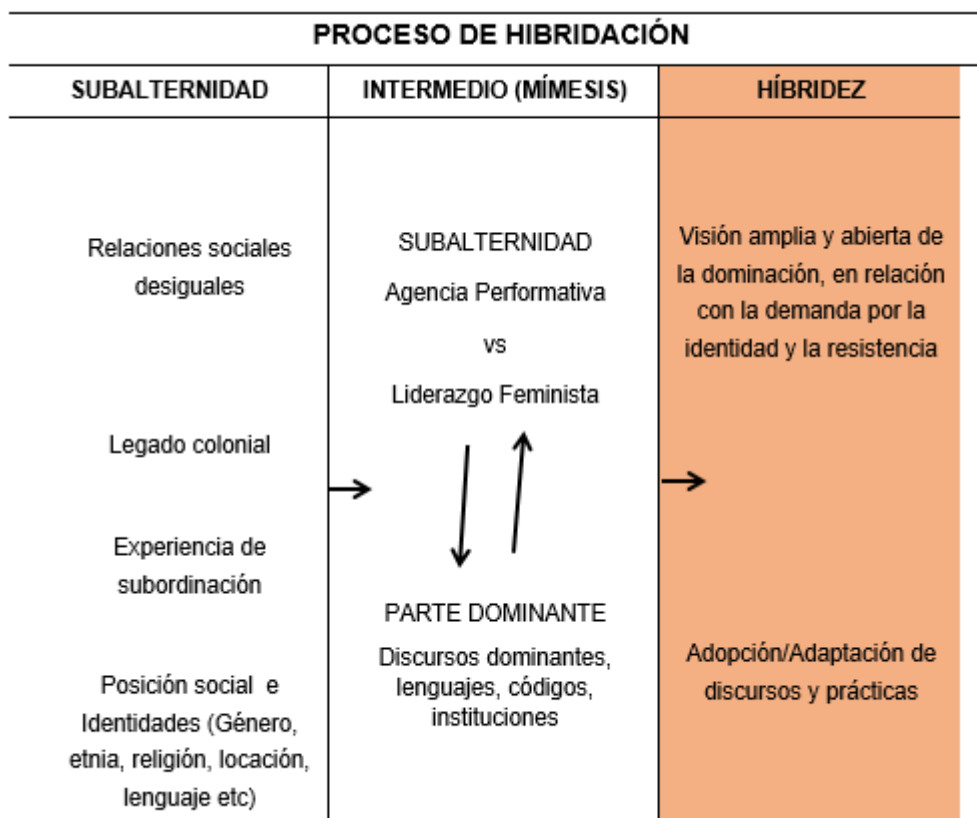
De acuerdo con Morton (2016), Spivak entiende la agencia performativa de Bhabha (2007) desde el esencialismo estratégico, donde la categoría de subalternidad persigue un interés político visible que genera una identidad política no fija. Para Morton (2016), Spivak se refiere a tal identidad como una estrategia para un contexto más no una teoría o una constante, y no provee una solución política a largo plazo para acabar con la opresión y la explotación. Un ejemplo de agencia performativa puede encontrarse en Molina (2009) para el caso de las mujeres. La autora sostiene que les permitiría distinguir el carácter político del uso de la noción como mujer, es decir, reivindicar la diferencia para lograr equidad política. Esto está ampliamente justificado por la inaceptable infrarrepresentación de las mujeres. No obstante, de acuerdo con Spivak “para que verdaderamente se trate de un manejo estratégico, el uso político de la palabra «mujer» debe estar acompañado de una crítica persistente; si no hay crítica constante, entonces la estrategia se congela en una posición esencialista” (Molina, 2009, p. 17).

La Figura 5, presenta una síntesis del proceso de hibridación. En la que se ubica inicialmente al sujeto subalterno, quién luego se mimetiza (tercer espacio) en el proceso de interacción, debido a las diferentes

¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA?  
El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

posiciones sociales y las relaciones desiguales de poder, modificando su comportamiento, discurso o práctica con el fin de que haya una comprensión entre las partes y aunque ambivalente, exista una negociación entre las mismas. Esto implica para la posición de subalternidad un proceso de adopción o adaptación aparente de las dinámicas de la parte dominante que dan resultado a una nueva identidad, un híbrido, aparentemente homogéneo.

**FIGURA 5. El proceso de hibridación desde la posición de subalternidad.**



Fuente: Realización propia

## 5.2. El liderazgo feminista: concepto y elementos de análisis

Se emplea el concepto de liderazgo feminista propuesto por CREA (organización feminista de derechos humanos con sede en Nueva Delhi, India) como un marco para comprender y analizar el caso de estudio e incorporar elementos más prácticos de análisis.

El concepto de liderazgo feminista en el ámbito organizacional ha sido ampliamente discutido en espacios formales, debido a los procesos de institucionalización que han tenido los discursos reivindicados por los movimientos feministas; pero también en espacios informales (i.e. locales y de base) en diferentes lugares del mundo tomando formas alternativas en sus discursos y prácticas (Batliwala, 2011). El liderazgo feminista se considera “un proceso a través del cual las mujeres hacen valer sus derechos, evaluando continuamente sus experiencias relevantes, cuestionando sus roles en la sociedad, desafiando las estructuras de poder y catalizando eficazmente el cambio social (...) A partir de la teoría y la práctica del liderazgo feminista, y desarrollando entendimientos sobre las intersecciones

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

entre sexualidad, género, derechos y desarrollo” (Batiwala, 2011, p. 15). De forma similar, la construcción del liderazgo feminista consiste en la distribución de poder y la búsqueda de relaciones equitativas, atendiendo no solo al género sino también a las diferentes formas de opresión y privilegio, así como la inclusión de la etnia, raza, clase entre otras identidades (Caldwell-Colbert & Albino, 2007; Batiwala, 2011;).

Desde este concepto se concibe una organización como un acuerdo social que persigue objetivos colectivos y tiene un comportamiento propio que responde a ellos, los cuales la limitan y/o acercan a su entorno. Los liderazgos feministas transformadores, ya sean formal o informalmente, emergen desde las instituciones sociales donde se evidencian desigualdades y desequilibrios de poder (Batiwala, 2011). CREA los define de la siguiente manera: “Mujeres con una perspectiva feminista y una visión de justicia social, transformándose individual y colectivamente para utilizar su poder, recursos y habilidades en estructuras y procesos no opresivos e inclusivos para movilizar a otras (especialmente a otras mujeres) en torno a una agenda compartida de transformación social, cultural, económica y política para la igualdad y la realización de los derechos humanos para todos” (Batiwala, 2011, p. 29). Así, CREA resume en las cuatro P los elementos organizativos del liderazgo feminista: *poder*, *políticas* y *propósito*, *principios*, y *prácticas*. Dos de estos elementos, *las políticas* y *propósitos*, y *las prácticas*, son tomados como base para analizar el liderazgo feminista transformador en el caso de estudio. y son explicados en detalle a continuación.

### **a. Política y propósito**

La política del liderazgo feminista en las organizaciones se entiende como el análisis de las realidades socio-económicas y su visión ideológica. Es decir, está contextualizada, diferenciada y situada de acuerdo a tales aspectos. El propósito se refiere a la visión a largo plazo de la organización, y la misión para el cambio que surge de esa política. La política feminista debe informar el liderazgo feminista y la agenda política que persigue. Por ello, un liderazgo feminista transformador usaría el análisis de la discriminación social y de género en una sociedad, comunidad o entorno en particular como punto de partida e intentaría transformar las estructuras o instituciones equitativamente, tanto formal e informalmente. (Batiwala, 2011). Por tanto, el liderazgo feminista es solo un medio más no un fin. La política y el propósito son un componente crítico. El liderazgo feminista distingue entre diferentes liderazgos como son: el liderazgo femenino, el liderazgo de mujeres u otros tipos de liderazgos sin importar si son mujeres u hombres. Es decir, no tiene una agenda política feminista, pero pone en el centro el empoderamiento femenino y la igualdad de género como objetivos de transformación social, tanto a nivel interno como externo. quede esta forma, la agenda política de un colectivo que pretende llevar a cabo un liderazgo feminista, analiza tanto el contexto social y los cambios necesarios a través de una visión de género y de la justicia social (Batiwala, 2011).

### **b. Práctica**

La práctica es una base fundamental del liderazgo feminista transformador, en el cual se consideran diferentes formas y perspectivas para llevar a cabo objetivos organizativos. CREA en su *Leadership concept paper* (Batiwala, 2011, p. 28) categoriza las prácticas de acuerdo con los tipos de trabajos en los que estas prácticas suelen realizarse. Esta clasificación ha de entenderse de forma orientativa, más que como un estándar de comparación.

Por tanto, se tiene la *visión de trabajo* en el que se busca que se desarrolle o articule una teoría de cambio, así como que la visión y los objetivos de la organización sean claros, y por tanto el sector y el

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

enfoque se determina. El *enfoque político* donde se establece la agenda política feminista, esta incluye la evaluación del entorno político, de oportunidades, un análisis del poder social del contexto de trabajo y la construcción de alianzas. El *trabajo estratégico* con la definición de estrategias para el desarrollo y la guía de la acción organizativa, así como para el monitoreo y la evaluación del impacto que se genera, como la revisión de dirección y enfoque. El *trabajo relacional* incluye los elementos formativos que entran y salen de la organización, los grupos a quienes se pretenden movilizar, la motivación que la sostiene, así como la creación de relaciones o alianzas y el mismo bienestar organizativo. El *trabajo comunicativo* que refiere a los sistemas y estrategias de comunicación internos y externos, la gestión de la información. El *trabajo de recursos* como el ejercicio de encontrar los recursos financieros, técnicos, formativos entre otros, por lo que incluye la relación con pequeños y grandes donantes, y la capacidad para redactar propuestas. El *trabajo de gestión* que se fundamenta la democracia, la transparencia y responsabilidad política, donde se definen los mecanismos para el funcionamiento interno de la organización como la gestión financiera y legal, y los requerimientos de transparencia exigidos como auditorías de control y la elaboración de informes para los socios, donantes, personas interesadas, etc.

## 6. METODOLOGÍA

Este apartado comprende el proceso metodológico y las técnicas que se usaron para la recolección de los datos, la forma en como estos fueron analizados, así como las limitaciones y sesgos que se tuvo tanto en el desarrollo del mismo como en el proceso de análisis.

### 6.1 Forma del estudio y lógica general de la investigación

La forma de esta investigación es un *caso de estudio* (Robert K. Yin., 2014) ya que busca comprender cómo influyen los proyectos de cooperación internacional y las relaciones locales en la ONG TEWDI-Uganda, como el efecto de estas en su identidad y práctica local, y examinar el hecho de ser liderada por mujeres ugandesas. Para llevarlo a cabo, se tienen en cuenta las relaciones de poder, mecanismos y demás aspectos, que han influido e influyen en la construcción y producción de los mismas.

La lógica general es analítico-inductiva/deductiva, pues durante la realización de la práctica en TEWDI se aprendieron, valoraron y cuestionaron las dimensiones de análisis y a partir de la reflexión sobre los datos obtenidos allí, se encontró un área de interés a partir del cual se construyeron las preguntas de investigación, lo que dio forma al marco teórico aquí presentado. Glaser B., Strauss A, (1967) consideran que la recolección de datos, el análisis y la teoría resultante tiene una relación recíproca, en el sentido de que quién investiga, en lugar de comenzar con una teoría que él o ella intenta verificar, comienza con un área de estudio y permite que las construcciones conceptuales teóricas relevantes emerjan del proceso.

**FIGURA 6. Proceso metodológico.**



**Fuente:** Realización propia

Por tanto, la estrategia metodológica en el caso de TEWDI-Uganda tomó forma en el camino, pues fue flexible a las dinámicas y ritmos de la organización. Lo cual, enriqueció la interpretación a través del proceso vivencial y cotidiano, así como la comprensión de los resultados de la investigación.

### 6. 2 Paradigmas de investigación y tipo de investigación

El paradigma de la investigación es interpretativo-constructivista y crítico. Por un lado, el paradigma interpretativo-constructivista, en términos epistemológicos reconoce la construcción del conocimiento a partir de los aprendizajes colectivos, las interacciones, las vivencias, las experiencias e interpretaciones hechas durante la práctica (González, 2003). Y por otro, el paradigma crítico lo complementa y justifica siendo la base interpretativa de los resultados de la investigación, pues representan los valores ideológicos que posicionan, tanto a la realidad estudiada, como a la practicante, que a su vez es objeto

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

de investigación (González, 2003). Por estas razones, se indagan las relaciones de poder desde una perspectiva poscolonial que se ejercen sobre la identidad y las prácticas de la ONG TEWDI-Uganda para comprenderlas y resignificarlas.

### 6.3 Estrategia metodológica general

La estrategia metodológica se basó en herramientas de la investigación cualitativa, con uso de técnicas como la entrevista semiestructurada y la revisión de documentación secundaria, también en el uso de la técnica foto-provocación o photo-elicitation. La estrategia metodológica podría haber sido más participativa e involucrar a más personas, pero el tiempo de la estancia y la agenda de la organización fue limitada.

La *metodología es cualitativa*, por lo que se basa en el análisis subjetivo de un tema o área significativa como el caso de estudio de TEWDI-Uganda. Se profundiza sobre él a través de la reflexión y el diálogo como base para que se crearan vínculos empáticos y de confianza entre la practicante y participantes en el proceso de la práctica (investigativo) y permitiera compartir sus conocimientos y desconocimientos en los diferentes espacios.

#### 6.3.1 La entrevista semiestructurada y la Foto-Provocación o “Photo-Elicitation”



Actores clave durante la entrevista  
Fuente: Propia.

Es una técnica que se ha utilizado ampliamente en las ciencias sociales. Ésta permite a los investigadores insertar una fotografía en una entrevista de investigación, ya sea que los investigadores proporcionen esas fotos o que se les pida a los participantes que traigan las suyas propias. En cualquier caso, a los participantes se les proporcionan "preguntas orientadoras" que les ayudan a hablar sobre la foto y/o a seleccionar la foto que deseen como una alternativa para profundizar sobre aspectos relevantes que puedan emerger de las fotografías (Hatten, Forin, & Adams, 2013).



## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

Se ha hecho uso de esta técnica guiada por un guion de preguntas semiestructuradas, a 4 actores clave del proyecto de horticultura, seleccionados de acuerdo con la disponibilidad. Las fotografías (20 en total) fueron tomadas y seleccionadas por la practicante, las cuales fueron tomadas en varias visitas con realización propia a los lugares donde se llevaba a cabo el proyecto de horticultura, con el fin de encontrar algunas percepciones sobre las prácticas que se desarrollaban el proyecto, así como la acción de la organización, y la relación del mismo con el financiador<sup>9</sup>.

La tabla 1, muestra la lista codificada los actores claves entrevistados, el rol o cargo que desempeñan y la técnica utilizada, siendo la photo-elicitación la principal<sup>10</sup>.

**TABLA 1. Entrevistas semiestructuradas y Photo-Elicitación.**

COD	ROL O CARGO	TÉCNICA UTILIZADA
BFD1	Directora de TEWDI-Uganda	Entrevista semiestructurada (Vía Skype) (ES)
HFC2	Coordinadora de proyectos y programas de TEWDI-Uganda	Photo-Elicitación/ Entrevista semiestructurada. (PE/ES)
SFC3	UCoordinadora de campo del proyecto de Horticultura.	Photo-Elicitación/ Entrevista semiestructurada. (PE/ES)
AMR4	Representante UC Davis: Coordinador a cargo del proyecto de Horticultura	Photo-Elicitación/ Entrevista semiestructurada. (PE/ES)

**Nota:** La codificación de los actores se compone con primera letra del nombre, género, letra del rol, número de orden en la tabla.

**Nota:** El documento final de este trabajo se entregará por vía digital a la organización, así como se pretende hacer un resumen en inglés para presentarlo y debatirlo vía Skype con los participantes y la organización, como forma de devolución, así como para enriquecerlo/triangularlo para una posible publicación.

### 6.3.2 Observación participante

Esta metodología ha sido empleada durante todo el proceso de práctica, el cual se registraba en notas de campo, en video y fotografías que fueron necesarias para la reflexión. Se dio especial atención a las reuniones ordinarias realizadas en la oficina de TEWDI en las que se fue participe, así como en las visitas a los 6 lugares visitados donde se llevaba a cabo el proyecto de Horticultura.

### 6.3.3 Revisión documentación secundaria

Para complementar la información sobre el caso de estudio se revisó documentación relevante como:

- El documento de propuesta del proyecto de “Innovaciones en la horticultura de temporada seca para mujeres y pequeños agricultores en el Este de Uganda”.
- El plan estratégico de TEWDI-Uganda 2019-2021.
- La tesis de maestría de una practicante de UC Davis (Julia Jordan) que estuvo en la organización, titulada “Gender and Meaningful Participation: An Intersectional Analysis of Gender in a Participatory, Small-scale Irrigation Project in Eastern Uganda”.

<sup>9</sup> Ver Anexo 1 para ver guion de las preguntas realizadas, y el Anexo 2 el permiso de la organización para uso de la información.

<sup>10</sup> Ver Anexo 3 Para visualizar algunas de las narrativas dadas a partir de las fotografías.



¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA?  
El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

La tabla 2 presenta los espacios propios de la organización en los que se participó y la técnica utilizada en los mismos. Así como se señala el proyecto HIP como un ejemplo para el análisis del caso.

**TABLA 2. Mi participación y Técnica utilizada.**

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MI PARTICIPACIÓN	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
DERECHOS DE LA MUJER Y EQUIDAD DE GÉNERO	Innovaciones en horticultura en temporada seca para mujeres y pequeños productores en el Este de Uganda.	Realización documento: Protocolo de Género	Colaboración en la elaboración del texto, en conjunto con HFC2 y AMR4.	Observación participativa Entrevista semiestructurada/Foto-Elicitación
		Realización de perfiles de las mujeres y pequeños productores para página web.	Grabación de videos, fotografías y elaboración de documento.	Observación participativa
		Taller: sobre Respeto, voz y liderazgo.	Colaboración en la construcción metodológica del taller. La co-facilitación de la misma.	Observación participativa Entrevista semiestructurada/Foto-Elicitación
		Realización de encuestas: Evaluación del proyecto.	Toma de fotografías, realización de videos.	Observación participativa
		Visitas previas a la finalización del proyecto, los 6 lugares participantes del proyecto.	Toma de fotografías, realización de videos.	Observación participativa
		Visitas cierre del proyecto	Toma de fotografías, realización de videos.	Observación participativa
	Prevención de la violencia de género.	Encuentros con fundaciones contra la violencia de género.	-----	-----
MUJERES Y EMPRENDIMIENTO EN ENERGÍAS SOSTENIBLES.	Emprendimiento 1: Tecnologías apropiadas de ahorro de energía.	Marketing y comunicación: Edición de la página Web	Toma de fotografías y videos, colaboración en la Edición de la Página Web, Actualización redes sociales.	Observación participativa
	Emprendimiento 2: Procesamiento y secado de fruta y verdura	Marketing y comunicación: Edición de la página Web	Toma de fotografías y videos, colaboración en la Edición de la Página Web, Actualización redes sociales.	Observación participativa
DISEÑO, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	Capacidades de innovación y emprendimiento en jóvenes.	Campamento de Innovación y emprendimiento para jóvenes 2019	Toma de fotografías y videos, Actualización redes sociales.	Observación participativa

**Sobre el análisis de los datos:**

Se analizaron los datos a partir de la categorización como el contexto, identidad, acciones y otros aspectos de la organización y luego teniendo cuenta las categorías de análisis del caso de estudio se re-categorizaron como se presentan en los hallazgos, para facilitar la discusión<sup>11</sup>.

**6.4 Limitaciones y sesgos.**

- Durante los 4 meses de práctica, la organización se encontraba en proceso de evaluación del proyecto de horticultura para el cuál se participó de forma activa, lo cual condicionó la recogida de información en específico para el TFM.

- El proceso de elección y uso de las técnicas de recolección de información se hizo bajo un criterio exploratorio, porque, aunque la practicante contaba con un área de investigación de interés, no tenía una definición tan clara de las preguntas de investigación, ni del marco teórico exacto, para que el uso de las técnicas permitiera responder de forma más exacta a ellas. Sin embargo, a través de un proceso de reflexión posterior sobre los datos obtenidos y las vivencias e interacciones, se hicieron visibles dudas y cuestionamientos concretos, que, desde la percepción personal (sesgo personal), dieron forma al marco teórico a través del cual se hace el análisis de los hallazgos.

- Por otro lado, debido al límite de palabras del trabajo y el interés (sesgo personal) por resaltar los hallazgos propios de la organización y de poner a las mujeres que la lideran como centro, se reconoce que no se hace un análisis de documentación secundaria tan enriquecido, pues existe más literatura que recurre a las teorías poscoloniales para estudios organizativos específicamente y que podrían haber orientado mejor la lectura del marco teórico, así como el análisis.

<sup>11</sup> Ver Anexo 4 cuadro de la categorización de los datos para el análisis.

## 7. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

Esta sección está dividida en dos subsecciones, la subsección 7.1 en la cual se exponen los hallazgos identificados como más relevantes a partir del análisis de los datos y se presentan organizados, por un lado, en términos de las características de la organización y su contexto y por otro, sobre proyecto HIP y sus características, y al final con características del liderazgo ejercido en ellos. Luego en la subsección 7.2 se discuten los hallazgos en relación con el marco teórico, organizadas de tal manera para dar respuesta a las preguntas de investigación.

### 7.1 Hallazgos extraídos del análisis.

#### a) Contexto en el que nace TEWDI-Uganda

*“Es una organización basada en la comunidad, iniciada por mujeres, con la razón de que en la comunidad en la que nosotras vivimos encontramos que las mujeres son dejadas por fuera. Si usted mira los asuntos con la tierra, encuentra que la mujer no puede heredar la tierra, porque son mujeres, encuentra que los padres prefieren educar a los hombres en vez que, a la mujer, encuentra que encontrar empleo es muy duro para las mujeres, porque ellas tienen otras cosas que hacer en casa, deben cuidar la familia, ellas están realmente sobrecargadas, encuentra que ellas no pueden tomar ventajas de las oportunidades que están a la mano” (BFD1, ES)*

Se encuentra que la distribución de la propiedad de la tierra ha sido dada de manera desigual y beneficiando predominantemente a los hombres; SFC3 (PE/ES) dice que *“la tierra formalmente fue entregada en las manos de los hombres, lo que puso a las mujeres por debajo y sin acceso a la tierra”*. Debido a esto, la violencia de género aumentó en la región dice BFD1 y la mujer se queda sin un lugar al cual recurrir después de haberlo sufrido o para prevenirlo. Así, justifica la importancia de tener un espacio donde exista gente que sea capaz de apoyarles y se preocupen por ellas, como por ejemplo TEWDI.

#### b) Propósitos y acciones que lleva a cabo TEWDI

*“TEWDI se enfocó en la inclusión femenina y el empoderamiento de las mujeres (...) especialmente para mejorar la vida socioeconómica de las mujeres y de los niños de la región de Teso al oriente de Uganda.” (HFC2, PE/ES)*

**Misión:** *“Movilizar comunidades para participar en la promoción por una vida larga, sana y con libertad socioeconómica para la mujer y los niños en la región de Teso y de otras partes del oriente de Uganda” (TEWDI, 2019).*

**Visión:** *“Comunidades donde la pobreza y la situación de violencia de derechos humanos contra las mujeres y los niños sea reducida y tengan acceso a medios de vida socioeconómicamente fuerte y sostenible” (TEWDI, 2019).*

**Valores y principios guía:** La organización se guía por principios como los derechos de la mujer, la importancia del empleo de las mujeres, el liderazgo de las mujeres, la solidaridad, la diversidad, la asociación, y la creación de espacios propicios (promovido en conjunto con movimientos de mujeres

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

africanas) para la buena gobernanza, la justicia social y la equidad, que contrarresten los efectos negativos de la globalización (TEWDI, 2019).

BFD1 dice *“queremos darle prioridad a la participación de la mujer, sentimos que, si damos la oportunidad a la mujer, ella puede participar también como el hombre. Por eso usted encuentra que en TEWDI hacemos énfasis en que el 50% del comité deben ser mujeres (...) y así garantizar que otras mujeres sean escuchadas y en el diseño de los proyectos sean tenidas en cuenta”* (BFD1, PE/ES).

**Las acciones que TEWDI desarrolla** tienen que ver con la educación comunal y de asistencia, que se realizan de forma continua e independientemente de los fondos disponibles, de acuerdo con BFD1 a través de este se pueden generar habilidades en las mujeres *“la educación comunal, la asistencia, y después la capacidad de crear, nosotras creemos que, si usted le da las habilidades, si le enseña a alguien habilidades, ellas tendrán la capacidad de ayudarse a sí mismas, ellas tendrán más confianza”*, ante esto, HFC2 complementa diciendo que *“cuando una mujer es formada, formas una nación. Cuando una mujer tiene empoderamiento, el impacto es mayor”*.

En ese sentido, TEWDI realiza formaciones o talleres de emprendimiento a mujeres en colegios e instituciones de la región. BFD1 nos cuenta que esos días habían terminado uno de esos talleres, *“una formación en el Distric Business School en donde formamos jovencitas sobre cómo empezar su propio negocio y cómo tener la capacidad de ahorrar dinero y tener confianza en ellas mismas. Porque otras creen que depender del hombre es lo que les da estar expuestas a actos de violencia de género”*.

**Como parte de su estrategia** formativa, TEWDI se presenta a sus miembros como ejemplo, tomando sus dos emprendimientos desarrollados. Estos emprendimientos son, uno sobre cocinas sostenibles y el otro sobre frutas y verduras seca, siendo la última la más reciente. Estos (i.e los emprendimientos) han sido registrados formalmente como **empresas sociales**, y sus precursoras (las mismas de TEWDI) buscan que estos tengan como base el enfoque de género, en línea con los objetivos de TEWDI (TEWDI, 2019).

*“los emprendimientos empezaron como un proyecto de TEWDI y después nos registramos como negocio, pero nuestro reto fue cuando nuestros inversionistas no quisieron que estuviera agregado a TEWDI, ellos quisieron que fueran emprendimientos independientes lo cual fue bastante retador, pero de todas formas el objetivo de los mismos es ayudarnos a recaudar fondos para suplementar lo que los donantes no dan. Queremos reducir esa dependencia, entonces por eso empezamos con esos negocios.”* (BFD1, ES)

**Frente a su agenda**, TEWDI tiene en cuenta e incorpora objetivos de las políticas gubernamentales, para llevar a cabo en sus acciones como ONG. Estas son, mejorar los hábitos de vida, incrementar la conciencia sobre los derechos humanos, así como mejorar los estándares y condiciones de vida de las comunidades. Con este objetivo, TEWDI expone en su PE que sus acciones están basadas en el **Plan de Acción Nacional para la Erradicación de Pobreza**, así como incorpora el enfoque multidimensional y holístico, y hace uso del enfoque basado en derechos para el desarrollo de sus programas (TEWDI, 2019).

Con base en lo anterior, TEWDI aplica tres principios organizacionales como la transparencia, el empoderamiento y el fomento de una libre, importante y completa participación. En las palabras de BFD1 se resaltan la responsabilidad, la transparencia, el empoderamiento y de forma transversal la justicia

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

social. En sus palabras, *“los valores que tenemos como organización son, responsabilidad, debemos ser responsables con las comunidades que estamos trabajando, esa es la razón por la cual intentamos trabajar cerca de los donantes. Necesitamos explicarle a la comunidad de donde vienen nuestros recursos, decir esto fue lo que nos dieron y en esto no los gastamos. Así como hablar con los donantes y decirles lo mismo, lo cual significa ser transparentes como otro valor muy importante para la organización. También vemos el empoderamiento de la mujer como un pilar fuerte, así como el trabajo en equipo, porque si trabajas solo no vas a tener éxito. Y finalmente la justicia, necesitamos ser justas y creo que ese es el principio que nos ayuda a promover los valores del empoderamiento de la mujer, porque debemos ser justas con el equipo, la comunidad, las mujeres y los niños”* (BFD1, ES).

Finalmente, dentro de los programas y proyectos que llevaba a cabo TEWDI en el momento de la entrevista, BFD1 presenta la necesidad de vincular otro colectivo para enfocar su trabajo, a partir del proyecto HIP que estaba finalizando y dice *“en la región Teso estamos tratando de ver cómo tenemos la posibilidad de incluir agricultores, especialmente mujeres en nuestros proyectos, porque cuando se trata de proveer, quien lo hace es siempre el hombre, pero por medio del proyecto HIP, la mujer cosecha, es decir trabaja, produce y también provee, y genera que tanto mujer como hombre puedan trabajar juntos.”* Sobre el proyecto HIP se profundizará en el apartado (d).

### **c) Las relaciones y las alianzas organizacionales de TEWDI:**

Para TEWDI (2019) el objetivo de sus relaciones (*ver actores con quienes se relaciona en la sección de contexto*) consiste en que estas aporten a la organización apoyo técnico y financiero, así como reconocimiento y legitimidad. Y a cambio de ello, TEWDI desarrolla acciones y desempeña diferentes roles, de acuerdo con su capacidad y área de interés (TEWDI, 2019).

*“Por trabajar con el MIT hemos tenido apoyo en diferentes proyectos, que, aunque sus aportes económicos no han sido muy grandes, ellos nos mantienen en movimiento. Por ejemplo, para trabajar, acordamos que nosotras trabajamos con ellos y sus estudiantes, y para nosotras es uno de nuestros recursos, y así trabajamos con ellos”* (BFD1, ES)

A partir del proyecto de Horticultura HIP, TEWDI se relaciona con la Universidad de California en Davis (UC Davis), y con sus estudiantes a través de prácticas estudiantiles. Su forma de relacionarse se da a través de su rol en las temáticas de interés del proyecto, y logró acercarse al programa *Feed the Future* del gobierno estadounidense, quién financiaba, así como a entidades, organizaciones, e instituciones locales, como la Universidad de Busitema (con prácticas igualmente para estudiantes), y con el National Semi Arid Resources Research Institute (NaSARRI), y Amelioration of Agricultural Risks (AMARI) (TEWDI, 2019). *Ver apartado (d)*.

¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA?  
El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

*“Necesitamos aprovechar las oportunidades que tengamos para recaudar fondos de donantes. Una forma pueda ser a través de las prácticas de estudiantes, ellos podrán decir claramente qué estamos haciendo y esto realmente los atrae para que vengan a apoyarnos. Entonces nos estamos especializando en trabajar con universidades, que en muchos casos tienen muy poco dinero, pero pueden ser una fuente de reconocimiento” (BFD1, ES)*

Adicionalmente, TEWDI considera al gobierno local un aliado importante, en todas sus estructuras, pero especialmente en el distrito de Soroti, donde se ubica la ONG. Específicamente considera que son quienes podrían proveer apoyo técnico en la movilización e identificación de los lugares donde sea necesario implementar los proyectos, así como en movilizar las comunidades para acceder a la información y promover su capacidad de creación. TEWDI espera de su relación con el gobierno local, obtener no solo recursos, sino también su monitoreo y evaluación de las intervenciones que realiza (TEWDI, 2019).



Foto 9. Visita a Aloet

*“Veo los participantes del proyecto, miembros del gobierno local y el equipo del proyecto (...) mostrando que nuestra contribución a esta comunidad era importante, así como les mostramos al gobierno lo importante que son ellos para las comunidades (...) El hecho de que ellos vean que nosotras estamos haciendo este trabajo, ven como ellos también se preocupan por el bienestar de la comunidad... es importante que atiendan.” (HFC2, PE/ES)*

Y finalmente, en relación con otras organizaciones como The Charcoal Project, DIETEL and partners, y otras colaboraciones privadas, TEWDI desarrolla y sostiene sus emprendimientos como el de las cocinas sostenibles<sup>12</sup> (*Appropriate Energy Saving Technologies Limited*) y las de frutas y verduras secas<sup>13</sup> (*Afyasili Fruits Limited*), como una alternativa para acceder a fondos para financiar las acciones a través de la ONG con objetivos enfocados igualmente en las mujeres (TEWDI, 2019).

*“hemos tenido también donantes anónimos de USA, que no quieren ser mencionados, pero dan ayudas especialmente para el trabajo con mujeres, cualquier cosa relacionada con el empoderamiento de las mujeres. Incluso con dinero que hemos recibido por premios sobre energías sostenibles” (BFD1, ES)*

Finalmente se logró tener una **percepción desde el representante de la UC Davis** sobre TEWDI, AMR4 desde su posición dice *“lo que ellas hacen tiene que ver con el empoderamiento de las mujeres en la*

<sup>12</sup> <https://aestug.com/index.php/2016/09/02/uganda-innovator-clean-energy-champion/>

<sup>13</sup> <http://www.afyasili.com/> . Este proyecto nace con la motivación y la oportunidad generada a partir de la realización del proyecto de Horticultura HIP.

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

*economía, buscando formas en las que puedan sostenerse en términos de ingresos, por tanto, encaja en lo que nosotros estamos realizando” (AMR4, PE/ES).*

En síntesis, el relacionarse es una estrategia que le permite a TEWDI mejorar su capacidad para realizar sus acciones, recibir formaciones constantes en áreas específicas, recaudar fondos en forma de subvenciones, involucrarse en pequeños emprendimientos que generen ingresos para aumentar los fondos, y tener apoyo de universidades a través de la colaboración con estudiantes.

### **d) El proyecto HIP y el rol de TEWDI**

AMR4 dice que el proyecto inició en el 2015, pero que originalmente tiene como base otro proyecto que se había terminado sobre vegetales indígenas en el centro del país. Pero aspectos relacionados con el cambio climático, así como en el limitado acceso a tecnología para seguir produciendo motivo la continuación del proyecto a 2018. AMR4 resalta que *“la innovación fue uno de los aspectos más importantes del proyecto de horticultura. Entonces fue necesario mirar no solo las tecnologías sino las preocupaciones de los campesinos, así como los problemas de acceso al agua y la disponibilidad de recursos<sup>14</sup>”* y de forma conjunta al proyecto dice que se da un enfoque especial a las mujeres, al desarrollo de sus habilidades, al uso de las tecnologías, y que ellas sean parte activa de las comunidades participantes.

El objetivo del proyecto resalta las relaciones con los actores con quien lleva a cabo sus temáticas, *“El proyecto tiene como objetivo construir capacidad local para el riego y gestión del agua a través de los campesinos, la universidad, extensión, ONGs y partes interesadas de la industria privada del Este de Uganda”* (Scow & Southard, 2014). Así mismo, expresa que el objetivo general va adjunto a los objetivos que Feed the Future (FTF) ha establecido para Uganda, los cuales están compuestos por temáticas como la nutrición, la agricultura y la conexión entre ambas, y de forma transversal, el cambio climático.

Se encuentra que previamente la Universidad de California en conjunto con la Universidad del Estado de Michigan tuvieron una financiación piloto por un año, por el Global Center for Food Systems Innovation y el International Water Management Institute (IWMI) con el objetivo de que construyeran una rúbrica de evaluación para riego en pequeña escala en el oriente de África, así como que identificaran lugares apropiados donde se pudieran testear tecnologías de riego y partir del primer proyecto lograron construir relaciones y asociarse con otras organizaciones que estaban interesadas en el riego, y contrataron campesinos como practicantes o técnicos locales sobre el riego (Scow & Southard, 2014).

El proyecto HIP es presentado por la Universidad de California, Davis, como un proyecto de investigación con una investigadora principal encargada y en colaboración se encuentra TEWDI y NaSARRI como principales, y luego otras colaboraciones como la Universidad de Busitema, AMARI, el Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization (CSIRO), y otras organizaciones gubernamentales locales.

Como resultado de la investigación el proyecto espera que quienes adopten el enfoque de horticultura que se desarrolle en el proyecto, sea apoyado y financiado por el gobierno a través de sus programas de “water for production”, así como que las tecnologías resultantes de la misma sean comercializadas por el sector privado (Scow & Southard, 2014).

*“En última instancia, los agricultores deciden si utilizan o no las innovaciones desarrolladas. El simple hecho de introducir y proporcionar formación sobre tecnologías sin compromiso con la comunidad puede crear una innovación para el fracaso. Los agricultores son mucho más que “beneficiarios”; son los socios e investigadores más importantes.”* Página Web del proyecto HIP.

<https://www.hortirrigation.org/what-we-do>

El proyecto justifica su objetivo, considerando que en Uganda no hay una capacidad local de las partes interesadas para planificar y desarrollar sistemas de riego apropiado, así como que no se abordan en la agricultura las necesidades y preocupaciones de las mujeres en la producción a pequeña escala, aspecto en el que TEWDI desempeña su rol, al ser considerada una organización local con experiencia en incorporar la dimensión de género en los proyectos, así como en facilitar formaciones y talleres al respecto y abogar por los mismos (Scow & Southard, 2014).

TEWDI trabajó durante el proyecto, por un lado, con los comités anfitriones y en especial con las mujeres agricultoras, para garantizar que estuvieran compuestos por 50% mujeres, desarrollaran arboles de solución a problemáticas, así como documentar a partir de talleres y formaciones las limitaciones que las mujeres tenían para acceder al riego y a la producción de los vegetales en temporada seca. Esto, con el fin de que se desarrollaran documentos informativos como formativos, para la generación de conciencia sobre esos problemas comunes y que conducen o motivan a las mujeres a beneficiarse del proyecto. Tal documentación tuvo como fin, informar a los socios del proyecto, y otros socios locales para promover la conciencia de género en los proyectos que se desearon realizar o continuar con la horticultura, así como para adjuntarlo en un “practitioners toolkit” que se espera obtener del proyecto (Scow & Southard, 2014).

#### **e) Una mirada “externa” de las acciones de TEWDI en relación con el proyecto HIP**

(Jordan, 2018) destaca que el proyecto HIP prioriza la involucración equitativa tanto de hombres como mujeres, así como presta especial atención en la toma de decisiones y el equitativo acceso a los beneficios del riego en la horticultura. Señala también que el enfoque en género surgió del proceso de investigación, para las cuales implementó diferentes tácticas.

*“la inclusión del 50% de mujeres miembros es una de las tácticas, pero el proyecto adicionó algunas herramientas para la investigación, que confrontan aspectos de género con respecto al poder inequitativo. Por ejemplo, hay comités de agricultores establecidos que sirven como puente entre el equipo del proyecto, el grupo de agricultores de riego, y la comunidad específica. Estas posiciones de liderazgo son llevadas equitativamente por mujeres y hombres, y en algunos lugares se les ha dado el espacio de autoridad para que las mujeres líderes lo organicen”* (Jordan, 2018, p.13)

En este sentido, TEWDI es quién facilita los diálogos entre los grupos de riego, así como promueve la gobernanza, la equitativa toma de decisiones e igualdad de oportunidades para que participen activamente en los encuentros y formaciones del proyecto (Jordan, 2018).

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

Finalmente, Jordan (2018) considera a TEWDI como defensora de los campesinos, “TEWDI, es una ONG socia, centrada en el empoderamiento de las mujeres y jóvenes, y actúa como defensora social de los agricultores marginalizados” (Jordan, 2018, p. 13).

### f) *El liderazgo en TEWDI y sus estrategias*

*“Yo me veo como una líder de género, pero por supuesto quiero ser feminista de forma positiva. Algunas feministas se convierten en, no lo sé, en contra del hombre y yo no deseo eso, yo creo que nosotras no podemos actuar sin el hombre, yo creo que debemos trabajar como equipo.” (BFD1, SE)*

BFD1 señala que *“género no es solo acerca de la mujer, el género es de hombre y mujer, y el cómo pueden trabajar juntos”*. En este sentido, BFD1 mujer y líder en la organización, considera que debe apostar para que la mujer tenga la capacidad de participar, y que para eso se debe iniciar desde casa, *“es muy difícil salir y decir -estoy trabajando con problemas de género- solo en la comunidad, sino que debe ser también en la organización, así mismo eliges el personal, y todo eso habla de los valores que tiene, así como muestra la capacidad de manejar los problemas en nuestra organización y por tanto las que presenta la región”* (BFD1, SE).

En la toma de decisiones BFD1 dice que en TEWDI las mujeres son las que tienen la posición más alta de liderazgo y las decisiones se toman a partir de la junta directiva, aspecto que hace que las problemáticas de las mujeres sean más escuchadas, ella dice *“por ejemplo, la directora es mujer, el vice es un hombre, tenemos la tesorera y la secretaria que son igualmente mujeres. Esto pasa porque nosotras queremos que las posiciones más importantes sean tomadas por mujeres, porque así damos la oportunidad a las mujeres de levantar su voz y conocer las necesidades de otras mujeres.”* (BFD1, SE).

Como se ha dicho a lo largo del trabajo, en TEWDI se busca brindar a las mujeres la capacidad de empoderarse a sí mismas.

*“Nosotras trabajamos muy duro para ver cómo podemos crear la capacidad de hacerlo (...) especialmente HFC2 y yo estamos viendo tutoriales para saber cómo educar mujeres, vamos a poner en descubierto y sentimos que nuestro trabajo está aquí en Uganda. El equipo administrativo de TEWDI también lo hace, para ser las líderes del mañana y así mismo nosotras podamos en nuestra comunidad educar a las jóvenes”* (BFD1, SE)

Además, BFD1 dice que TEWDI ha tenido que empezar a realizar actividades que generaren ingresos propios y locales en lugar de depender de fondos de donantes y obtener formación sobre la redacción de propuestas e informes para aumentar las oportunidades de recaudación de fondos. En ese sentido, en (TEWDI, 2019) se expone que TEWDI está buscando a mediano plazo, que los ingresos de la organización logren tener un 40% de ingresos generados por ellas mismas y un 60% de ingresos de los donantes.



*“No es nada bueno para nosotras depender de los donantes, es por eso que tenemos los proyectos como el de las cocinas sostenibles, que nos da la posibilidad de recaudar fondos y también para empoderarnos a nosotras y otras mujeres, ganar confianza, así como capital, para vender y podamos tener comisiones y otras mujeres puedan empezar sus propios negocios” (BFD1, SE)*

En (TEWDI, 2019) señalan que tener ambas figuras, es beneficioso para los objetivos de la organización en el sentido que los beneficios logrados a través de la empresa social puedan invertirse en beneficio de la comunidad, y, por otro lado, se puedan identificar socios estratégicos para programas estratégicos que lleve a cabo la organización.

Finalmente, señalan la ida del donante *“the donor flight”*, como una amenaza para la organización, a lo que estratégicamente proponen enlazar las aspiraciones del donante lo máximo posible a la misión y la visión de la organización, con el fin de hacerla atractiva para ellos. Además de comunicarles cómo han aportado y de forma significativa a las comunidades a través de su ayuda, así como mostrar disposición para presentar los informes necesarios que requieran sobre las actividades, y los retos que haya tenido la organización (TEWDI, 2019).

## 7.2 Discusión de los hallazgos

### 7.2.1 ¿Cómo influyen los proyectos de cooperación internacional y las relaciones con el gobierno y otros actores locales en la identidad y las prácticas de TEWDI Uganda en un contexto poscolonial?

Existen trabajos previos que han evidenciado que las ONG de Uganda dependen en gran medida de la ayuda extranjera, y argumentan que esta situación ha generado que las ONG en lugar de vincularse orgánicamente con los grupos o colectivos a quienes están enfocadas, reflejan en gran medida los programas de sus donantes (Barr et al., 2005). Al mismo tiempo, hay trabajos que dicen que las ONG al ser entidades políticas y económicas tienden a negociar y maniobrar sus actividades a través de sus relaciones con otros actores, con el fin de proteger sus intereses, y que por ejemplo muchas ONG con enfoque de género en Uganda no son simplemente receptores pasivos de la ayuda, o simples ejecutores de las agendas de los donantes o de los gobiernos (Nabacwa, 2010).

En el caso de TEWDI, se han evidenciado aspectos que reflejan estos argumentos, como también se ha identificado que estas y otras prácticas son realizadas de forma consciente y estratégica por las mujeres que lideran la organización. Por lo que se considera que la influencia de tales relaciones más que positiva o negativa, ha generado cambios controvertidos en la organización, en los que se tienen en cuenta aspectos como las relaciones de poder en términos de contexto poscolonial y las relaciones Norte-Sur desde el sistema de cooperación, así como aspectos de género, de identidad, entre otros.

TEWDI es una organización local liderada por mujeres ugandesas que, debido a las situaciones de desigualdad y violencia frente a las mujeres en la región, encontraron en la creación de una ONG, una puerta para abogar por sus derechos, así como una fuente de ingreso para la realización de acciones en beneficio de tales ideales. Los hallazgos muestran que estas mujeres creen que el empoderamiento económico de las mujeres es una vía para mejorar su situación, pero este aspecto no es solo una percepción u objetivo de la organización hacia a fuera, sino el de ellas mismas. No obstante, reconocen

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

la dependencia económica que como ONG tienen de sus donantes y que esto afecta a los objetivos de la organización. Esta vinculación de los objetivos de TEWDI con los programas de sus donantes para ellas es entendida como una estrategia para sostener a la ONG y buscar la consecución de los objetivos en defensa de los derechos de las mujeres que van más allá de la definición formal de la organización. Lo mismo ocurre en relación con el gobierno local, TEWDI procura inscribir sus objetivos con base en las políticas y planes locales como estrategia para legitimar sus acciones en el territorio, así como posibilitar la voz de muchas mujeres a través de ellas.

TEWDI se desenvuelve en un entorno complejo donde coexisten un conjunto de intereses y posiciones de poder socio-políticos interconectados que influyen en términos de identidad, imagen pública, legitimidad, acceso a recursos financieros y técnicos, por lo que la influencia que éstas generan procesos de hibridación que se ven reflejadas en formas organizativas, así como en la identidad y las prácticas de la ONG (Jackson, 2012). Por tanto para dar respuesta desde la perspectiva poscolonial, se consideran a las líderes de la organización como sujetos subalternos (Spivak, 2003), quienes luego pasan por terceros espacios debido a las interacciones a través de la organización, produciendo prácticas híbridas como resultado de ello (Bhabha, 2007). Finalmente, se realiza el diálogo de los hallazgos con respecto al liderazgo feminista transformativo (Batiwala, 2011) y la agencia performativa (Bhabha, 2007).

### **7.2.2 ¿Cómo se manifiesta el proceso de hibridación en TEWDI Uganda?**

Los procesos de hibridación que se han hallado en TEWDI han tenido que ver por un lado con la situación histórica y actual por la que se han visto afectadas las mujeres que la lideran y las motivaciones que las llevaron a crear la ONG y por otro las complejas relaciones internas y externas generadas a partir de TEWDI, que ha conllevado a estas mujeres a la adopción de estrategias como medio para continuar con sus propósitos base. Como resultado de ello, se ha identificado una organización y unas prácticas híbridas, que, aunque ambivalentes buscan la transformación de sus realidades.

#### ***Subalternidad.***

Se evidencia que el impacto del colonialismo fue transversal al ámbito social, económico y político en Uganda, y que el conflicto étnico, la desigualdad, la violencia contra las mujeres, así como las relaciones desiguales de poder global-local y la estructura estatal débil se ha mantenido en el tiempo como un legado del mismo. Aunque ha habido cambios en algunas dinámicas, la situación de las mujeres en Uganda, siguen estando atravesadas por diferentes opresiones no solo por su condición de mujer con respecto al hombre, sino por su posición social, su estado civil, la religión, la tradición étnica entre otras (Jordan, 2018). Aspectos complejos que las han limitado o las ha negado de la capacidad de hablar, de participar de la vida social, de ejercer sus derechos, de tener una vida económica justa. Es decir, este contexto históricamente desigual, violento, las ha puesto en desventaja para llevar a cabo su vida, en otras palabras, las ha subalternizado.

De acuerdo con la AFDB (2003) el presupuesto del país se ha caracterizado por una ampliación del déficit financiado por la gran afluencia de flujos externos, el apoyo presupuestario ha incrementado la dependencia de la economía ugandesa de los donantes extranjeros. Aspecto, que, adicionalmente, relega al país a adoptar las medidas necesarias que les sean requeridas o negociadas con los países donantes para mantener su estatus y contribuir con los objetivos planteado en las agendas externas. Lo que implica, es que el país sostiene relaciones desiguales de poder que relega su situación desde la visión de países u organismos dominantes y lo lleva a estar subordinado a ellas. Esto influye igualmente en sus habitantes, pues oculta la realidad de quienes están oprimidos, como las mujeres, limitando la

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

posibilidad de que el propio país/habitantes expresen y profundicen sobre las realidades y problemáticas propias que tienen por sí mismos, permitiendo que estas sean interpretadas y solucionadas a través de una miradas externa, privilegiada y globalizante.

### ***Mímesis***

Sin embargo, así como lo ha dicho Spivak (2003) quienes han estado en esa posición de subalternidad han habilitado la capacidad del habla, evidenciando su situación e intentando cambiarla. En el caso de TEWDI, las mujeres que lideran hibridaron al constituirse como ONG<sup>15</sup> en 2009, porque identificaron en esa figura, una alternativa para luchar por sus derechos en nombre de ellas y de las mujeres en la región del oriente de Uganda. Se dice “hibridaron” porque de acuerdo con Bhabha (2007) generaron una tercera identidad (La ONG). Y para constituir la ONG fue necesario para las mujeres presentar una propuesta y ponerse en diálogo con políticas nacionales que la reglamentan y controlan su función. Por lo que luego, fue necesaria la relación con el gobierno, la comunidad de donantes y las mismas comunidades. Aspectos, por lo que TEWDI en nombre de ellas, tuvo que adoptar varios de los objetivos del gobierno. Tal momento intermedio en el que se genera ese diálogo se da la mimesis de Bhabha (2007), que luego genera la doble articulación, por un lado, la adopción de objetivos y por otro, la real demanda de las mujeres que luego pretenden realizar con su práctica.

TEWDI como un híbrido, no es estática ni uniforme, sino todo lo contrario, las dinámicas de la organización son bastante cambiantes, y en muchos casos mimetizan elementos de acuerdo con la situación, es decir, es una organización que tiene diferentes procesos de hibridación que influyen en su identidad y por supuesto en sus prácticas, generando siempre un híbrido diferente. Además, son las mujeres quienes han generado estos procesos, han negociado y cambiado algunos aspectos como estrategia, aspecto al que Bhabha (2007) denomina como el ejercicio de la “agencia performativa” en el que no se rompe con el discurso dominante que llega a la organización sino imita y repite sin representarse completamente en esa imitación, aunque lo haga de forma invisible.

Como ejemplo de lo anterior, se han evidenciado momentos de mimesis en la organización a través del proyecto HIP, desde del reconocimiento de los aspectos que TEWDI mimetizó o adoptó, pero también se podrá ver algunos aspectos en la que los actores a través del proyecto también lo hicieron, solo que lo que implica para éstos se refleja de forma más temporal o externa a ellos.

Por un lado, la UC Davis al lidera el proyecto, acoge los objetivos de FTF para la formulación del proyecto, siendo este el programa financiador. El interés base de la Universidad está en la investigación sobre la innovación y las tecnologías de riego en África, pero el FTF incluye aspectos de agricultura u horticultura en términos de la producción a pequeña escala, género, nutrición y cambio climático, por lo que la UC Davis, se apoya en las relaciones locales con organizaciones y entidades gubernamentales que trabajan en esos ámbitos, y las vincula al proyecto, con el fin de que este cumpla con los criterios del FTF.

Por su lado, TEWDI es reconocida por su especialidad en los temas de género, y acoge el proyecto en su programa “Derechos de la mujer y equidad de género”, suscribiendo sus objetivos de forma transversal a los objetivos del proyecto. Además, las entidades del gobierno en el área de la agricultura y el riego vinculados, acogen el proyecto porque responde a los retos que tiene la industria agrícola en

---

<sup>15</sup> “Las ONG son organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares y que por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo u otros que generen cambios estructurales en determinados espacios, comunidades, regiones o países” (ACNUR, 2017)

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

la región y del país, por lo que apoyan con su supervisión y autorización, así como el acompañamiento a las actividades que se realicen. En la práctica, todas las partes reflejaron su interés por lo que en cierto sentido el proyecto acogió un poco de cada una de las agendas, lo que no es claro es si todos los actores acogieron de la misma manera las agendas locales.

En síntesis, en términos del proyecto, la mimesis y la hibridez es una constante y es cíclica entre los actores, como en TEWDI y aunque se pueda suponer en qué dirección y posición se establecen y acogen los objetivos, las metodologías, y la evaluación del proyecto, solo se puede evidenciar que los actores por su figura tienen una posición de poder específica que la ubica con respecto al otro. Teniendo en cuenta que la agenda más visible es la de la entidad financiadora con sus objetivos (FTF), los que luego se ven de forma transversal en el Plan estratégico de TEWDI 2019-2021<sup>16</sup>.

### ***Identidad y prácticas Híbridas***

En términos de **la identidad**, TEWDI se plantea como una ONG que trabaja por la disminución de los niveles de pobreza, las violaciones de los derechos humanos, especialmente contra las mujeres y los niños, y el acceso limitado a los medios de subsistencia en las zonas afectadas por la pobreza en Uganda. Aspectos identitarios que reflejan cierta amplitud en su accionar, lo que muestra estar abierta a propuestas que contribuyan con tales aspectos, pero también reflejan las funciones por la que formalmente deben abogar las ONG en Uganda de acuerdo con el UNNGOF.

Por otro lado, en **la misión de la organización** se identifica que TEWDI enfoca sus acciones en el Oriente de Uganda, que en efecto corresponde a la zona donde está ubicada la oficina de TEWDI, pero también coincide con la zona de trabajo en el que está enfocado el proyecto HIP, el cual duró 4 años en total. La misión legitima a TEWDI con respecto a su participación con el proyecto en el área. TEWDI, muestra la necesaria ampliación de la localización de las zonas de trabajo, dejando abierta la posible continuidad en los temas del proyecto HIP, como el de sus otros programas y estableciendo como estrategia la necesaria vinculación de los objetivos, y programas de los donantes con los de TEWDI, con el fin de mantener la posible financiación de las mismas.

En esta misma línea, TEWDI presenta una estructura organizacional **de toma de decisiones**, en la cual se definen las funciones necesarias para que sus acciones y la gestión administrativa de sus presupuestos sean llevadas a cabo con efectividad. Lo que garantiza en términos formales, el cumplimiento de los principios de transparencia, así como al establecer la rendición de cuentas como un aspecto de importancia para la organización, pero también un requisito y criterio necesario para el Estado como para los donantes.

TEWDI debido a la dependencia económica que tienen como ONG, y como otra forma en la que han influido sus relaciones **estratégicas**, crearon dos **empresas sociales** paralelas a TEWDI, pero con su propio registro, viéndolas como oportunidad para empezar a obtener ingresos alternos y vincularlas a los objetivos en TEWDI, como el empoderamiento económico de las mujeres. Sin embargo en Jackson (2021) se encuentra que estos procesos híbridos en términos de la gestión podrían estar orientando los resultados propios del conocimiento moderno de la gestión occidental y no local, sin tener una profundidad estratégica y motivando a los empleados para que cumplan con los objetivos y las metas de las compañías más allá de los de la ONG, por los cuales los empleados son recompensados, lo que genera un antagonismo dentro de un entorno sociocultural local como el ugandés (Jackson, 2012).

---

<sup>16</sup> Ver Anexo 5 página de los objetivos de FTF en el documento Proyecto HIP

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

Este aspecto aumenta la complejidad de la hibridez de TEWDI en representación de las mujeres, pero justifica una vez más que las ONGs no son simples receptoras de la ayuda internacional, aun así, no deja de ser cuestionable, no porque sea negativo, sino por la necesaria y permanente crítica que debe haber sobre la lucha por los derechos de las mujeres en el contexto ugandés desde las ONGs, más allá de la búsqueda de ingresos.

Como parte de otras prácticas híbridas que mantienen en movimiento de forma constante a TEWDI, es relacionarse constantemente con Universidades y entidades de investigación así disponerse como lugar para que estudiantes universitarios nacionales e internacionales, aprendan con ellas y a su vez aporten en el desarrollo de la organización, lo que también le da mayor **legitimidad y reconocimiento institucional**.

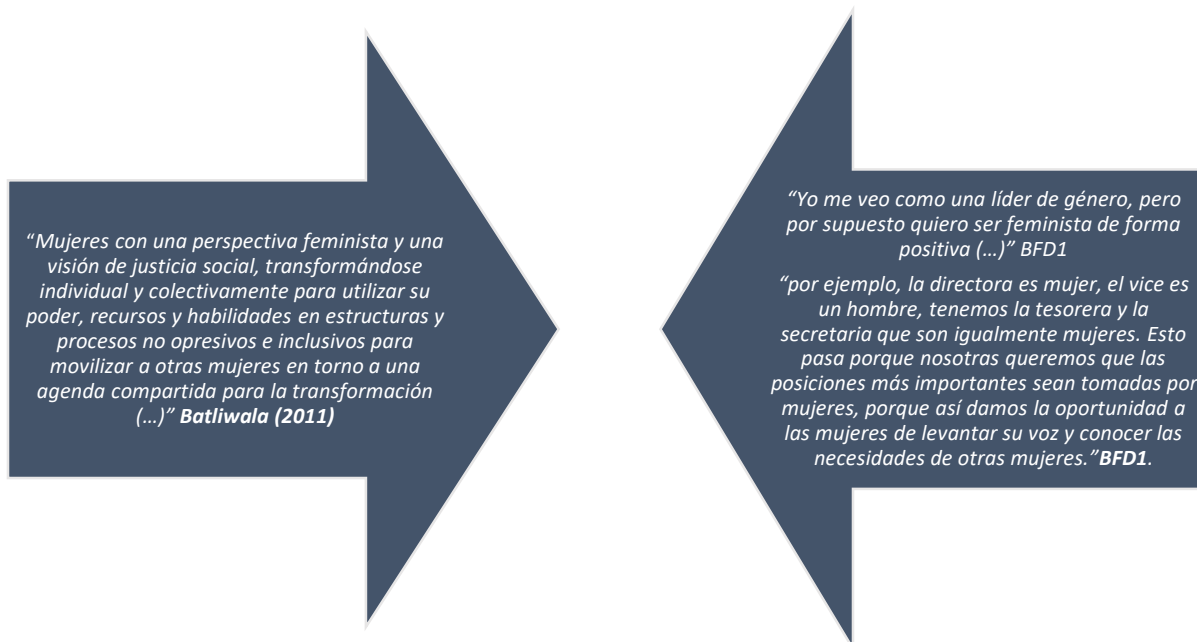
### **7.2.3 ¿Cómo el ejercicio de liderazgo en la ONG TEWDI-Uganda evidencia la agencia performativa? Y ¿cómo ésta se vincula al liderazgo feminista transformador?**

La agencia performativa como lo expuso Bhabha (2007) se ha visto reflejado en las líderes de la organización, al evidenciar su accionar estratégico y por tanto mimetizar ciertas acciones para poder negociar e interactuar con otros actores. Sin embargo, Spivak (2016) aporta el esencialismo estratégico a la discusión, a través de la subjetivización de las mujeres que están en la posición de subalternidad, pues reconoce en ellas el interés político, que en el caso de TEWDI se refleja en su identidad como organización, aunque no del todo claro. Como se ha expuesto en la sección anterior, la línea es fina, pues sus relaciones influyen tanto en sus agendas que pueden orientar sus resultados hacia la que los donantes esperan. Para lo que se deja en cuestión el esencialismo que podría haber del uso de la “mujer” como sujeto o del género en sus agendas, como expone Peña (2009) el accionar estratégico tiene que permanecer en constante revisión crítica y contextual con respecto al cómo se da esa lucha por los derechos de las mujeres, porque por otro lado puede caer en solo un esencialismo.

Sin embargo, de acuerdo con los hallazgos se considera que en TEWDI se está ejerciendo más que una agencia performativa, un liderazgo feminista que podría transformar prácticas organizativas, tomando como base a Batliwala (2011), pues a partir de la organización como institución se ha potenciado los liderazgos de las mujeres, siendo ellas quienes ocupan los cargos más importantes de la organización, y por tanto quienes toman las decisiones, discutiendo y evidenciando las desigualdades y los desequilibrios de poder existentes en su contexto.

En la Figura 7. Se ha evidencia la relación de la definición de liderazgo feminista Batliwala (2011) con la consideración de liderazgo desde la directora de TEWDI.

**FIGURA 7. Contraste del liderazgo feminista desde Batliwala (2011) y la percepción de la directora de TEWDI.**



**Fuente:** Realización propia

a) *Política y propósito:* TEWDI define con claridad que su trabajo está en Uganda, y que dependiendo de los fondos que tengan disponibles puedan abarcar diferentes zonas del país con sus programas dirigidos hacia las mujeres y los niños. La misión y la visión están planteadas de acuerdo con el contexto del Este de Uganda o mejor el de la región Teso, así como deja abierto el ejercicio de sus acciones a posibles alternativas que consideran pueden beneficiar a las mujeres y niños de la región.

Por otro lado, no está definida en la agenda de TEWDI una política propiamente feminista, sino desde el enfoque de género, pero analiza la organización desde la base de la discriminación y la desigualdad social y de género, por lo que procura que sus acciones transformen tales aspectos considerando el empoderamiento y la justicia como elementos clave. Además, ha empezado a incorporar aspectos de análisis sobre las relaciones equitativas y por tanto empezar a trabajar de forma conjunta con el hombre, como con otras identidades que cohabitan en la región.

b) *Práctica:* En términos de la visión de trabajo, se define una teoría de cambio (TEWDI, 2019), pero su enfoque político y estratégico es mimético, y la crítica y constante revisión crítica se consideran no tan fuertes como se ha mencionado previamente.

El aspecto relacional, es claro y siempre se expone como una fuente importante de la organización sin embargo no deja tan clara la comunicación constante con los colectivos a los que se dirige. En términos internos la estructura organizacional permite la interacción y comunicación constante y directa de los miembros, en términos externos es más compleja por el limitado acceso a recursos, sin embargo, se hace uso de la página web, y a través de los contacto directos y cercanos con sus socios y donantes, así como con los estudiantes de prácticas.

## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

Los recursos financieros y técnicos se adquieren a través de donaciones, pero también con actividades alternas que le permitan disminuir la dependencia, como las empresas sociales. Adicionalmente se proyectan para tomar la iniciativa con la formulación de proyectos de forma autónoma, por lo que están estableciendo estrategias para aprender cómo hacerlo. La gestión es conjunta y compartida, aunque está dirigida por una mujer las demás participan de igual manera con valores como la responsabilidad, la justicia, y la transparencia (TEWDI, 2019), así como llevan en orden todo lo relacionado con auditorías y control en la elaboración de informes.

En síntesis, en TEWDI está el espíritu de un liderazgo feminista, que vela por transformaciones sociales. Sus relaciones son bastante complejas, y tiene mucha influencia, y aunque varias de sus prácticas generan cuestionamientos, lo cierto es que el valor de estas mujeres por trabajar el pro de los derechos de las mujeres como de otras identidades oprimidas, parece ser más grande y real que lo que realmente se puede estar reflejando en lo teórico.

## 8. CONCLUSIONES

A través de las herramientas metodológicas photo-elicitation, y la revisión de documentos secundarios se obtuvo información relevante sobre la identidad y las prácticas de TEWDI y del proyecto HIP como ejemplo de proyecto de cooperación internacional. Sin embargo, al no haber sido una metodología planeada en relación a un marco teórico o preguntas de investigación previamente diseñadas, los datos obtenidos tendieron a tener un alto nivel de dispersión temática, haciendo que el análisis y categorización de los datos se realizará en aspectos más generales y dificultando luego la presentación de los hallazgos en relación con las dimensiones teóricas.

La elección de las teorías poscoloniales y, en específico, los estudios subalternos como marco teórico ha permitido realizar una reflexión y lectura crítica de los datos recogidos y más acorde con el contexto del caso de estudio. Esta aproximación permitió comprender desde otra perspectiva las prácticas de la organización, la forma en que las personas que la lideran expresan su identidad, las estrategias establecidas en sus relaciones internas y externas, y el propio objetivo de la organización. Igualmente permitió ahondar en el papel protagónico de las mujeres que la lideran como sujetos subalternos en términos de Spivak (2003) con una capacidad de habla heterogénea entre lo visible de sus prácticas y lo invisible de sus objetivos no literalmente expresos. Cabe señalar que el hecho de emplear las dimensiones de análisis desde lo poscolonial y delimitar el análisis al proceso de hibridación no debe ser interpretada como una reducción o determinación última, puesto que se reconoce la existencia de otras formas en las que se manifiestan las prácticas e identidades organizativas de género como respuesta a las diversas opresiones ejercidas sobre ellas.

Los resultados ponen de manifiesto que los procesos de hibridación en TEWDI son el resultado de la influencia que generan sus relaciones desiguales de poder tanto internas y externas, las cuales dejan en cuestionamiento sus posibles resultados. Los procesos de hibridación se dieron como consecuencia de las características que subalternizaron a las mujeres que la lideran en su contexto poscolonial, lo que luego las lleva a mimetizar formas y acciones de actores y entornos que ejercen poder sobre ellas, como se muestra en el ejemplo del proyecto HIP, y como resultado de ello, a hibridar en identidades y prácticas que poco a poco les vaya permitiendo transformar su situación, acogiendo terceras identidades como la ONG y en paralelo las empresas sociales, para abogar por sus derechos y dar solución a problemáticas compartidas especialmente con otras mujeres.

En relación con el diálogo entre agencia performativa y liderazgo feminista, se resaltan dos aspectos: por un lado, que las mujeres sin conocer el marco del liderazgo feminista se aproximan a él a partir del ejercicio de un liderazgo de género, y por otro, que la agencia performativa dada en el espacio de la mimesis se relaciona con el liderazgo feminista en términos de que la ONG mimetiza identidades y acciones de forma consciente y estratégica.

La forma en la que influyen los proyectos de cooperación internacional y los actores locales en la identidad y práctica de TEWDI, más que positiva o negativa implica un conflicto de identidades invisible y genera procesos de cambio o de hibridación consciente por el momento en la organización que le permite llevar a cabo sus objetivos y acciones de género. Sin embargo, se considera que la línea es muy delgada. El poder hegemónico que las agencias financiadoras ejercen poder de forma constante sobre TEWDI y las mujeres que la lideran, lo que puede poco a poco confundir sus objetivos, por ello, una práctica de género transformadora en la organización está en medio de la complejidad de las relaciones de poder y la influencia de sus visiones.



## ¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA? El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

Finalmente, se reconoce que el pensamiento poscolonial permite comprender de forma crítica los aspectos de dominación y poder, así como de resistencia, dándole un sentido más próximo a este trabajo. En ese sentido, las diversas prácticas y procesos analizados desvelaron que existen múltiples formas de dar respuesta a problemáticas invisibilizadas. Por un lado, problemáticas que responden a la continuidad del poder colonial en la actualidad y la influencia que éste ejerce en las relaciones de las ONGs con su entorno y que es llevado a cabo principalmente por el Gobierno y los grandes capitales e intereses económicos. Por otro lado, el reconocimiento de las mujeres como sujetos subalternos empáticas con el liderazgo feminista, de doble conciencia o articulación, es decir, posicionadas tanto desde sus demandas como mujeres ugandesas con identidades enlazadas a ellas en relación con la visión dominante occidental representada en esas relaciones desiguales de poder. Por tanto, reconociendo las contradicciones de su entorno, reflexionando y actuando para transformarlo, se evidenciaron prácticas alternativas desde las periferias, desde lo 'subalterno'.

## 9. RECOMENDACIONES

**A TEWDI y sus líderes:** Como se ha podido identificar las relaciones estratégicas son bastante importantes para TEWDI, porque le dan la legitimidad, y los recursos para el sostenimiento de la organización con su enfoque de género. Sin embargo, debido al conflicto de intereses y la relación desigual de poder entre los mismos, se sugiere a la organización mantener una constante reflexión frente a qué tan flexible pueden ser sus objetivos para mantener tales relaciones, así como ser conscientes de los procesos de hibridación que surgen de ahí.

También, se recomienda cuidar las demandas locales de las mujeres, colectivos y comunidades con y para las que realiza sus acciones, y así, garantice responder a lecturas propias de las realidades por las que aboga, así, como mantener la sensibilidad y escucha activa de otras voces que también ocupan posiciones de subalternidad y ven en la organización una alternativa legítima, como campesinos, la comunidad étnica entre otros. Se considera importante, que la organización procure sistematizar esos espacios de reflexión y escucha, así como los diagnósticos propios sobre el contexto, para mantener un registro del mismo y valorarlo de forma constante.

Por otro lado, se invita a la organización a explorar mecanismos y movimientos que trabajan en el ejercicio de un liderazgo feminista transformador (Batliwala, 2011) desde el ámbito organizacional y con contextos compartidos. Esto podría ser un espacio donde aprender nuevas metodologías y construir colectivamente visiones críticas más allá del enfoque de género y que trascienda, de las relaciones internas y externas que mantiene la organización y llegar a la sociedad en general.

Un punto importante frente a sus acciones hacia las mujeres, es que TEWDI se permita reflexionar de forma crítica sobre el uso de la situación de las mujeres en las prácticas de la organización y reivindicar sus derechos, que le permita ir más allá de la identidad como mujer sino de condiciones de las identidades que la atraviesan que también son ocupadas por otras identidades, lo que podría generar que las estrategias tomadas desde la organización no vayan en un sentido esencialista, sino en una práctica transformadora con el reconocimiento de diversas demandas a través de ellas. Además, se recomienda fomentar los lazos de colaboración y trabajo con otros colectivos, organizaciones y movimientos locales, así como promover la participación en espacios de reflexión con el fin de mantener una perspectiva crítica, situada y compartida.

Finalmente, aunque sea evidente que desde sus programas se establezcan procesos de cambio, se recomienda a la organización evitar realizar acciones puntuales, que no conduzcan a un proceso más grande sobre las problemáticas definidas, lo cual está conectado con la 'línea fina o delgada' que generan las prácticas híbridas de la organización debido a los objetivos e intereses de los donantes o el gobierno local.

**Para próximas investigaciones:** Debido a la amplitud de las teorías poscoloniales y su complejidad, se recomienda hacer una constante revisión de la literatura que surgen desde estudios del sur. Esto permitiría ir construyendo y visibilizando acciones que surgen desde las agendas locales, así como valorar su contribución al conocimiento, y la promoción prácticas críticas y alternativas desde el sur global. También, se recomienda a los estudios organizacionales con enfoque de género profundizar sobre las formas de liderazgo que ejercen los sujetos subalternos para hacer escuchar su voz, así como las estrategias de acción que estos toman al relacionarse con agentes internos y externos a su entorno. Para esto, también es necesario profundizar en la literatura sobre liderazgos feministas que se construyen desde contextos cercanos y perspectivas críticas.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- ACNUR (2017). ¿Qué es una ONG y cuál es su función social? Recuperado 18 de agosto de 2019, de <https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social/>
- AFDB (2003). *African Economic Outlook. Uganda*. Recuperado de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Website: <https://www.oecd.org/countries/uganda/2497647.pdf>
- Aldashev, G., & Navarra, C. (2018). Development NGOs: Basic facts. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), 125-155.
- Banco Mundial (2018). *Datos País. Uganda*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/uganda>
- Banerjee, I. (2014). Mundos convergentes: Género, subalternidad, poscolonialismo. *La ventana Revista de Estudios de Género*, 5, 07-38.
- Barr, A., Fafchamps, M., & Owens, T. (2005). The governance of non-governmental organizations in Uganda. *World Development*, 33(4), 657-679.
- Batliwala, S. (2011). *Feminist leadership for social transformation: Clearing the conceptual cloud*. New Delhi: Crea. 42 p.
- Bernal-Olarte A.F. (2017). *Las mujeres y el poder político: Una investidura incompleta*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano. 348 p.
- Bhabha, H. K. (2007). *El lugar de la cultura*. Buenos Aires, Ediciones Manantial. 308 p.
- Chakrabarty, D. (2000). Subaltern studies and postcolonial historiography. *Nepantla: Views from South*, 1(1), 9-32.
- De Sousa-Santos, B., B. (2009). *Pensar el Estado y la sociedad: Desafíos actuales*. Buenos Aires: Waldhuter Editores. 261 p.
- Eade, D., & Ligteringen, E. (2004). *El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG*. Oxford: Intermón Oxfam Editorial. 525 p.
- Facio, A., Miller, V., Batliwala, S., Holmes, A., Reilly, M., Khan, A., ... & Davies-van, A. (2012). *Feminist Movement Builders' Dictionary* (Just Associates JASS). Recuperado de [https://cdn.atrria.nl/epublications/IAV\\_B00107482.pdf](https://cdn.atrria.nl/epublications/IAV_B00107482.pdf)
- Fredrick, G. M. (2008). *Collapse, war and reconstruction in Uganda: An analytical narrative on state-making*. Working paper no. 27 DESTIN, 42 p.
- Galindo, G. (2010). Los estudios subalternos, una teoría a contrapelo de la historia. *Revista Humanas*, 2, 1-23.
- Girei, E. (2011). *NGO Management and Organisation Development in Uganda: Perspectives from the Field* (Doctoral Dissertation). The University of Manchester.
- Glaser B., & Strauss A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Hawthorne, NY.: Aldine Publishing Company.
- Gobierno de Uganda (2006). *The Nongovernmental Organisation Registration Act, 2006*. Kampala: Ministry of Internal Affairs.
- González, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *Islas*, 45(138), 125-135.
- Gramsci, A. (1999). *Cuadernos de la cárcel*. Ediciones Era.
- Hall, S. (2010). ¿Cuándo fue lo postcolonial? Pensando en el límite. *Hall, S. Sin garantías. Trayectorias y problemáticas en estudios culturales*. Popaván, Envió Editores, 563-582.

¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA?  
El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales

- Hatten, K., Forin, T. R., & Adams, R. (2013). A picture elicits a thousand meanings: Photo elicitation as a method for investigating cross-disciplinary identity development. En *American Society for Engineering Education*, 1-21.
- Hearn, J. (2001). The 'uses and abuses' of civil society in Africa. *Review of African political economy*, 28(87), 43-53.
- Jackson, T. (2012). Postcolonialism and organizational knowledge in the wake of China's presence in Africa: Interrogating South-South relations. *Organization*, 19(2), 181-204.
- Jordan, J. (2018). *Gender and Meaningful Participation: An Intersectional Analysis of Gender in a Participatory, Small scale Irrigation Project in Eastern Uganda* (Master Thesis). University of California Davis.
- Olivia, B., & Molina, P. (2009). *Género y política. Del esencialismo ontológico al esencialismo estratégico*. Revista de Investigación y Divulgación sobre los Estudios de Género, 5(2), 7-21.
- Nabacwa, M. S. (2010). Relations between gender-focused NGOs, advocacy work, and government: A Ugandan case study. *Development in Practice*, 20(3), 395-406.
- Oficina Económica y Comercial de España en Nairobi. (2012). *Guía País, Uganda*. Recuperado de Secretaria de Estado de Comercio. Website: <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/1C73F9773C44F676D2EA4DBCB5B800B4.pdf>
- PNUD, P. de las N. U. para el D. (2018). *Índices e indicadores de desarrollo humano. Actualización estadística*. Recuperado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf)
- Powell, M., & Seddon, D. (1997). NGOs & the development industry. *Review of African Political Economy*, 24(71), 3-10.
- Robert K. Yin. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages
- Sandoval, P. (2010). *Repensando la subalternidad: Miradas críticas desde/sobre América Latina*. Instituto de Estudios Peruanos. 404 p.
- Scow, K., & Southard, R. (2014). *Innovations in Dry Season Horticulture for Women and Smallholders in East Africa. -Production and Marketing for income, nutrition, and climate resilience* (Project proposal). University of California Davis.
- Spivak, G. (2003). ¿Puede hablar el subalterno? *Revista Colombiana de Antropología*, 39, 297-364.
- Spivak, G. (1988). Can the subaltern speak? *Can the subaltern speak? Reflections on the History of an Idea*, 21-78.
- TEWDI, U. (2019). *Plan de Estratégico de desarrollo, 2019-2021. TEWDI Uganda*. Soroti (Uganda): TEWDI. 44 p.
- UBOS (2016). *The National Population and Housing Census 2014* [National Analytical Report]. Recuperado de <https://uganda.unfpa.org/en/publications/national-population-and-housing-census-2014-0>

¿ES POSIBLE UNA PRÁCTICA DE GÉNERO ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA?  
El caso de TEWDI-Uganda desde estudios poscoloniales