

# Género en cadenas de valor



Caja de herramientas prácticas para integrar una perspectiva de género en el desarrollo de cadenas de valor agropecuarias



Edición en español



# Género en cadenas de valor

Caja de herramientas prácticas para integrar una perspectiva de género en el desarrollo de cadenas de valor agropecuarias

Desarrollada por Angélica Senders de Fair & Sustainable Advisory Services, Anna Lentink de Triodos Facet, Mieke Vanderschaeghe, consultora independiente y Jacqueline Terrillon, coach en género y cadenas de valor de Agri-ProFocus en Uganda, con el apoyo de Roel Snelder de Agri-ProFocus.



*ISBN*

9789491629020

*imprenta*

Drukkerij De Groot

*diseño gráfico*

Het Lab | [www.hetlab.nl](http://www.hetlab.nl)

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
1. La caja de herramientas	4
2. ¿Por qué desarrollo de la cadena de valor sensible a género?	8
3. Conceptos	11
4. Estrategias	20
Estrategia 1. Mitigando la resistencia a partir de la tradición	21
Estrategia 2: Creando espacio para las mujeres	24
Estrategia 3: Organizando el cambio	27
Estrategia 4: Estándares, certificación y etiquetas	31
<b>1. Análisis de contexto</b>	<b>35</b>
<i>Herramienta 1.1a Acceso y control sobre los recursos y beneficios</i>	35
<i>Herramientas 1.1b Cómo reducir la brecha en los activos: el marco conceptual GAAP</i>	38
<i>Herramienta 1.1c Una tipología de familias productoras: distinguiendo el potencial de empoderamiento de las mujeres</i>	41
Anexo 1 Herramienta 1.1c Ejemplo de un análisis del actor	43
<b>2. Selección de una cadena de valor</b>	<b>44</b>
<i>Herramienta 2.1 Selección de una cadena de valor con criterios de género</i>	44
Anexo 1. Herramienta 2.1 Ejemplo de matriz para la selección de una cadena de valor sensible respecto a género	51
<b>3. Análisis de la Cadena de Valor</b>	<b>54</b>
3.1 Recolección de datos para el análisis de la cadena de valor en los niveles macro, meso y micro.	54
<i>Herramienta 3.1 Recolección de datos para el análisis de la cadena de valor en los niveles macro, meso y micro</i>	54
3.2 Mapeo de la cadena de valor con análisis de género	62
<i>Herramienta 3.2a Mapeo de una cadena de valor con análisis de género</i>	62
<i>Herramienta 3.2b Aportes y beneficios de mujeres y hombres en las cadenas de valor</i>	68
3.3 Restricciones y oportunidades relacionadas con género	73
<i>Herramienta 3.3a Mapeo de actividades e identificación de restricciones relacionadas con género (y diseño de acciones posibles para abordarlas)</i>	73
<i>Herramienta 3.3b Formulando restricciones relacionadas con género y evaluando las consecuencias de ellas</i>	80
<i>Herramienta 3.3c Empezar acciones para eliminar las restricciones relacionadas con género</i>	88
<b>4. Estrategias de Intervención</b>	<b>93</b>
4.1 El trabajo con hogares rurales	93
<i>Herramienta 4.1a Sistema de Aprendizaje en Acción de Género Etapa 1 Árbol de sueños de diamantes</i>	93
Anexo 1 Herramienta 4.1a Panorama general de las etapas del GALS	97
<i>Herramienta 4.1b Sistema de Aprendizaje en Acción de Género Etapa 2 Conduciendo por el rocoso camino de la vida:</i>	98
<i>Herramienta 4.1c El enfoque en el hogar</i>	103
<i>Herramienta 4.1d Definición de la visión y planificación en el hogar</i>	111
4.2 Organizaciones de productores	114
<i>Herramienta 4.2a Toma de decisiones efectiva y democrática entre la familia y la organización de productores</i>	114

<i>Herramienta 4.2b Incrementar el acceso de las mujeres a las organizaciones de productores a través del análisis de las GbC.</i>	116
4.3 Negocios	119
<i>Herramienta 4.3a El Negocio como un empleador directo</i>	120
<i>Herramienta 4.3b El negocio como jugador clave de las cadenas de valor</i>	124
<i>Herramienta 4.3c El negocio y la comunidad</i>	132
4.4 Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial	136
<i>Herramienta 4.4a Analizando servicios desde una perspectiva de género</i>	136
<i>Herramienta 4.4b El juego de la cadena de valor</i>	139
<i>Herramienta 4.4c Estudio de mini mercado</i>	143
<i>Herramienta 4.4d Gestión de insumos en el ciclo de producción</i>	147
<i>Herramienta 4.4e Cálculo de Costos y Precios</i>	153
4.5 Proveedores de Servicios Financieros	160
<i>Herramienta 4.5a Conociendo el sistema financiero y cómo podría fallar para las mujeres</i>	160
<i>Herramienta 4.5b Herramienta de investigación de mercado agrícola para proveedores de servicios financieros: Calendario Agrícola por sexo</i>	168
<i>Herramienta 4.5c Administrando su dinero</i>	173
4.6 Organizaciones de productores	182
<i>Herramienta 4.6 Mapeo organizacional de género de una organización socia</i>	182
Anexo 1 Herramienta 4.6 Análisis organizativo de una organización socia potencial/Desarrollo Organizativo	184
<b>5. Monitoreo y Evaluación</b>	<b>188</b>
<i>Herramienta 5.1a Costos y beneficios de la estrategia de mejoramiento de la CV para hombres y mujeres</i>	188
<i>Herramienta 5.1b Diamante de Empoderamiento de Género en Cadenas de Valor</i>	194
Anexo 1 Herramienta 5.1b Mujeres en la cadena de valor de soya en Etiopía	199
<i>Herramienta 5.1c Comparación de las cinco dimensiones del empoderamiento de hombres y mujeres</i>	201
<i>Herramienta 5.1d Documentando y aprendiendo de experiencias: cómo desarrollar un estudio de caso</i>	208
<b>Principales fuentes bibliográficas</b>	<b>211</b>

# Introducción

## 1. La caja de herramientas

### Objetivo

Este documento pretende motivar y ayudar a profesionales a integrar una perspectiva de género en el desarrollo de cadenas de valor agropecuarias, proporcionando prácticas herramientas para todas las etapas de la intervención en cadenas de valor. Esta es la segunda versión de la Caja de Herramientas de Género en Cadenas de Valor, publicada por Agri-ProFocus en septiembre de 2012. Esta versión ha sido corregida, a partir de experiencias de aplicación de la primera guía compartidas durante el proceso de coaching en género y cadenas de valor realizado en África Oriental en 2013. El capítulo sobre estrategias de intervención ha sido complementado y contiene diversas herramientas y enfoques prácticos para el uso inmediato de profesionales como usted.

El documento que tiene en sus manos proporciona una idea general del material disponible sobre género y cadenas de valor en varios países. Las herramientas han sido seleccionadas de los manuales producidos por USAID, SNV, GIZ, ILO, CARE y otras organizaciones de la red Agri-ProFocus "Gender in Value Chains". La mayoría de los recursos pueden encontrarse en internet; y sus vínculos están en las páginas de recursos de la versión en línea.

La Caja de Herramientas prácticas de Género en Cadenas de Valor, está estrechamente vinculada con otra publicación que es fruto de la colaboración en la red de conocimientos de Agri-ProFocus sobre Género y Cadenas de Valor: "Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola" (2014). Esta ha sido producida por el Royal Tropical Institute (KIT) en cooperación con IIRR y Agri-ProFocus, y auspiciada por ICCO, Hivos, Cordaid y Oxfam Novib.

### Destinatarios finales

- Profesionales que trabajan con diferentes actores en cadenas de valor agropecuarias.
- Profesionales que trabajan con organizaciones que apoyan o influyen en estas cadenas, como ONG, instituciones de gestión de conocimientos, gobiernos, servicios de desarrollo empresarial (SDE) y organizaciones microfinancieras.

### Tres tipos de herramientas

1. Herramientas que respaldan la recolección de datos e investigación con la finalidad de profundizar en las barreras y oportunidades de género dentro de ciertas cadenas de valor.
2. Herramientas que sirven de guía para hacer posible procesos participativos a fin de involucrar a actores masculinos y femeninos de las cadenas de valor en las diferentes etapas del proyecto.
3. Herramientas que describen un enfoque y una forma de trabajo, combinando una variedad de intervenciones.



## Compartir

Las experiencias con el uso de esta caja pueden compartirse en la plataforma en línea de la Red de Aprendizaje Agri-ProFocus sobre Género en Cadenas de Valor y en las diferentes plataformas de país de Agri-ProFocus. Asimismo, en ellas se puede compartir otras herramientas relevantes para el desarrollo de una cadena de valor sensible a género.

## Contenido de esta caja de herramientas

La introducción le ofrece distintos argumentos para trabajar el desarrollo de la cadena de valor con perspectiva de género y presenta conceptos desde el enfoque de cadenas de valor y el enfoque de género. Estos conceptos son la base de las herramientas presentadas en este libro. La caja sigue la lógica del ciclo del proyecto de fomento de la cadena de valor:

### 1. Análisis de Contexto

Este capítulo contiene herramientas que pueden utilizarse para analizar el contexto social, cultural y económico más amplio, en el cual tendrán lugar las intervenciones de la cadena de valor. ¿Cuáles son las diferencias en las actividades de hombres y mujeres, a qué recursos tienen acceso para llevar a cabo estas actividades, y quién decide acerca de las ganancias? ¿Cómo varía esto entre diferentes hogares? El capítulo concluye con un resumen de las cinco estrategias para el desarrollo de cadenas de valor sensibles a género. Las estrategias han sido extraídas del libro "Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola" (KIT, Agri-ProFocus, IIRR, 2014). El libro proporciona estudios de caso para cada estrategia.

### 2. Selección de una cadena de valor

Seleccionar una cadena de valor o subsector a partir de una observación superficial conlleva el riesgo de elegir un sector con escaso potencial para su desarrollo competitivo o para lograr objetivos de género. El presente capítulo le ayuda a seleccionar cadenas de valor que tienen el potencial de contribuir a aumentar el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género, o dicho de otro modo, cadenas que "funcionan para las mujeres".

### 3. Análisis de la Cadena de Valor

En este capítulo encontrará las herramientas que hacen visible a las mujeres en la cadena de valor. Las herramientas de este capítulo le ayudarán a obtener un panorama global de la cadena de valor desde la perspectiva de género, los actores involucrados, sus vínculos y el porcentaje de hombres y mujeres presentes en cada eslabón de la cadena. Las herramientas le ayudarán a identificar las barreras y oportunidades de participación de las mujeres en la cadena de valor, a fin de analizar las diferencias de poder (posiciones) en la gobernabilidad de la misma, y descubrir oportunidades para que las mujeres mejoren su posición.

### 4. Estrategias de Intervención

Este capítulo está organizado de acuerdo a diferentes puntos de partida para el desarrollo de la cadena de valor: hogares, organizaciones de productores/as, empresas; proveedores de servicios de desarrollo empresarial; proveedores de servicios financieros y organizaciones de desarrollo. Para cada punto de partida se presenta una variedad de intervenciones prácticas.

#### Género vs. Mujeres

Las mujeres constituyen una categoría de personas; género es la diferencia creada socialmente entre mujeres y hombres. El significado que la sociedad otorga a los roles de hombres y mujeres da lugar a ciertas relaciones y dinámicas de poder. En consecuencia, existe desigualdad en las capacidades de opción que tienen las personas. Puesto que muchas veces las mujeres están rezagadas en cuanto a oportunidades, muchas de las herramientas están enfocadas en el empoderamiento de las mujeres. No obstante, se requiere el aporte tanto de hombres como de mujeres para modificar las relaciones en la sociedad.

## 5. Monitoreo y Evaluación

Este capítulo proporciona herramientas para medir el éxito de su intervención con un enfoque específico en temas de género. Las lecciones extraídas de este proceso de medición pueden servir como punto de partida para definir una estrategia de mejoramiento nueva o para ajustar una antigua.

### Descargas

La caja de herramientas está disponible en una versión en línea en: <http://genderinvaluechains.ning.com>. La versión en línea tiene una sección para "Descargas" desde la cual se pueden descargar todas: por herramienta, por capítulo o, si lo prefiere, toda la caja de herramientas.

### Recursos

#### Limitación de responsabilidad.

Las herramientas se describen, en la medida de lo posible, de acuerdo con los documentos originales disponibles públicamente. Dada la diferencia de origen de las herramientas, esta caja no proporciona un enfoque totalmente coherente. Su objetivo es proporcionar información sobre las herramientas disponibles en el internet, para el desarrollo de la cadena de valor sensible respecto a género, de manera resumida, para así permitir a los profesionales seleccionar las herramientas que mejor se adecúen a la organización, a su forma de trabajo y a su filosofía.

La sección de recursos ofrece una lista de todos los recursos utilizados. La versión en línea incluye vínculos a los recursos y cajas de herramientas utilizadas.

#### Uso

- *Diseñe su propio proceso de integración de género - responsabilidad profesional.*

Esta no es una receta para integrar género en su proyecto de desarrollo de la cadena de valor. Ofrece, más bien, una gama de opciones que pueden utilizarse en cada paso de su intervención. Corresponde al profesional decidir qué combinación de herramientas a utilizar.

- *Las herramientas encajan en un proceso que involucra a distintas personas en diferentes pasos.*

La mayor parte de las herramientas describe un paso en un proceso (p.ej. la recolección de datos o el análisis

participativo). El diseño del proceso paso a paso, asegurando la participación de personas adecuadas en cada paso, es una tarea del profesional.

- *Todas las herramientas deberán contextualizarse y adecuarse a este proceso.*

Es responsabilidad del profesional adaptar las herramientas a cada situación específica.

- *Conocimiento disponible - Compartir*

Pretende ser un instrumento de trabajo accesible a profesionales que trabajan con enfoque de cadenas de valor. Creemos en el concepto de "conocimiento disponible". Queremos que las herramientas no solo estén "disponibles" y sean "accesibles" sino también "adaptables". Por tanto, lo exhortamos a utilizar y adaptar las herramientas y a compartir sus experiencias y adaptaciones con nosotros. También nos interesan otras herramientas que usted considere útiles. Las experiencias pueden compartirse en la plataforma en línea de la Red de Aprendizaje Agri-ProFocus sobre Género y Cadenas de Valor.

- *Reconocimiento de Agri-ProFocus*

En reciprocidad, a Agri-ProFocus le gustaría que mencionara a la institución como fuente del material, de modo que otros puedan acceder a nuestra creciente red.

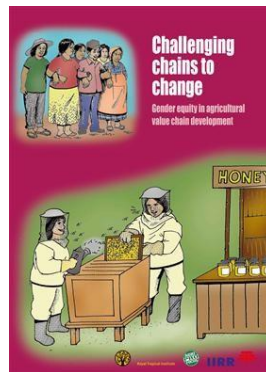


## Créditos

La caja de herramientas fue desarrollada por Angélica Senders de Fair & Sustainable Advisory Services, Anna Lentink de Triodos Facet, Mieke Vanderschaeghe, consultora independiente y Jacqueline Terrillon, coach en género y cadenas de valor de Agri-ProFocus en Uganda con el apoyo de Roel Snelder de Agri-ProFocus, Países Bajos.

Las herramientas son extraídas de manuales producidos por profesionales y organizaciones, disponibles públicamente, u ofrecidas por la Red Agri-ProFocus sobre Género y Cadenas de Valor. La caja de herramientas se apoya en gran medida en manuales producidos por USAID, SNV, GIZ, OIT, Oxfam y CARE.

La publicación "Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola" (2014) de KIT, Agri-ProFocus e IIRR es resultado de un taller de redacción organizado dentro de Agri-ProFocus y coordinado por Anna Laven y Rhiannon Pyburn de KIT. Se recolectaron, seleccionaron, redactaron y editaron 105 estudios de caso de toda la red Agri-ProFocus, en un libro de recursos para profesionales. En el portal <http://www.agri-profocus.nl> (parte superior izquierda del menú, seleccione "Publications"). Tome en cuenta que la descarga es de 10MB. También puede adquirir el libro impreso por €25 en <http://www.kitpublishers.nl/>.



## 2. ¿Por qué desarrollo de la cadena de valor sensible a género?

Sabemos que el trabajo de las mujeres a menudo tiene lugar en partes no visibles de las cadenas de valor. p.ej., trabajando desde el hogar o como trabajadoras informales. Existe la tendencia a no dar, o dar una menor retribución económica o ingresos a las mujeres y, por lo general, no cuentan con empleos seguros (informalidad, temporalidad). En el ámbito rural, muchas veces, las mujeres no son visibles pese a que realizan una gran parte de las actividades en la finca. Por otra parte, está bien documentado que los negocios rurales propiedad de mujeres tienden a enfrentar más barreras y reciben menos servicios y apoyo que los negocios en manos de hombres.

Los argumentos para el desarrollo de cadenas de valor sensibles a género pueden incluirse en las siguientes categorías:

### Argumentos empresariales

- *Las mujeres a menudo cumplen importantes (aunque invisibles) roles en las cadenas de valor, y por tanto su rol es clave en la definición de estrategias de mejoramiento de las mismas.*
- *La desigualdad de género en las cadenas de valor agropecuarias equivale a perder oportunidades de negocio.*

Por tanto, desde una perspectiva empresarial tiene sentido analizar los diferentes roles y tareas de hombres y mujeres en la cadena de valor y emplear una óptica de género al identificar y abordar los cuellos de botella para el desarrollo de la cadena de valor.

De la misma forma, desde una perspectiva económica global se valora que el crecimiento desigual es "ineficiente". Esta perspectiva es especialmente utilizada por entidades económicas internacionales como el Banco Mundial que sustentan que la desigualdad de género tiene costos económicos elevados y conduce a la pérdida de capital humano y de oportunidades de innovación.

### Argumentos de justicia social

- *Hombres y mujeres deberían beneficiarse con las intervenciones del desarrollo.*
- *Es una forma de poner en práctica nuestro compromiso con la igualdad de género.*

Durante la década de 1990, la agenda del desarrollo humano de la ONU colocó a la persona humana como el sujeto y beneficiario central del desarrollo. Este paradigma enfatiza que ampliar las capacidades permitirá a una persona aprovechar oportunidades, para lo cual es necesario que los beneficios del crecimiento económico sean distribuidos equitativamente. Desde esta perspectiva, las intervenciones tienen que enfocarse a generar igualdad en oportunidades, en acceso a recursos y beneficios.

La promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (ODM3) es uno de los desafíos mayores del "Proyecto del Milenio" y una prioridad para muchos donantes. Para muchas mujeres, su empoderamiento económico y acceso a mercados y servicios es esencial para un desarrollo económico sostenible y para la reducción de la pobreza.

### Argumentos en torno al alivio de la pobreza y la seguridad alimentaria

- *Las mujeres son actoras importantes para el alivio de la pobreza*

- *Combatir la pobreza es difícil cuando uno es insensible a las diferencias (de género)*

El alivio de la pobreza es la meta general para la mayoría de las organizaciones de desarrollo. Sin embargo, en la práctica las intervenciones para fomentar cadenas de valor existentes o nuevas, no siempre son pro-pobres y se basan en el crecimiento económico general y no así en una redistribución de la riqueza.

Dirigirse a las mujeres para alcanzar los objetivos de alivio de la pobreza y seguridad alimentaria es también una alternativa económica: los proyectos que fomentan la equidad de género y el empoderamiento económico de las mujeres tienen muchísimas más probabilidades de mejorar los medios de vida y el bienestar de la familia e hijos (véase la cita de FAO a continuación).

Las diferentes perspectivas influyen en qué argumentos son los más convincentes. Los emprendedores rurales son persuadidos más fácilmente con argumentos económicos/ empresariales, en tanto que posiblemente las ONG locales se sientan más atraídas por el argumento de justicia social. Para el donante bilateral o multilateral será más atractivo el argumento de la seguridad alimentaria.

### **Cómo combinar género con especialización en cadena de valor**

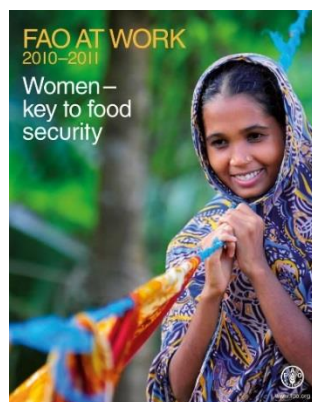
Las organizaciones de desarrollo no siempre están conscientes de las desigualdades de género existentes, sus causas y sobre cómo abordarlas. No siempre disponen del tiempo necesario para efectuar un análisis de género antes de poner en práctica una intervención.

Además de ello, muchas veces falta experiencia en género y se encuentran resistencias de las personas en las organizaciones. Por tanto, introducir género en los enfoques y análisis de cadenas de valor no solo requiere una combinación de experiencia y conocimiento, sino también argumentos convincentes para los diferentes grupos meta.

#### **Cita:**

*"...si las mujeres tuvieran el mismo acceso que los hombres a esos recursos, producirían entre 20 y 30 por ciento más alimentos..." (FAO at Work, 2010 - 2011).*

Las investigaciones de la FAO muestran que las agricultoras mujeres son 20-30 menos productivas que los hombres, pero no porque administren menos eficientemente sus propiedades agrícolas o porque trabajen menos arduamente. La razón principal de esta brecha en el desempeño de hombres y mujeres es que los primeros tienen acceso a recursos que están menos disponibles para las agricultoras femeninas: tierra, financiamiento y tecnología, entre otros. Además, las mujeres no se benefician equitativamente con capacitación, información y conocimientos.



Sin embargo, si las mujeres tuvieran igual acceso que los hombres a tales recursos producirían 20-30 por ciento más alimentos y sus familias gozarían de mejor salud, nutrición y educación. Si las mujeres tuvieran igual acceso a los recursos y servicios agrícolas, se mejoraría en gran medida la seguridad alimentaria y las sociedades se enriquecerían y no sólo en términos económicos.

## Créditos

Laven, A. y Verhart, N. (2011). "Addressing gender equality in agricultural value chains: Sharing work in progress". KIT.

FAO AT WORK, (2010 - 2011). "Women - key to food security".

World Bank Report (2012). "Gender Equality and Development".

## 3. Conceptos

### 3.1 Desarrollo de la cadena de valor

Esta caja de herramientas pretende motivar y apoyar a profesionales en la integración de una perspectiva de género en el desarrollo de cadenas de valor agropecuarias, proporcionando herramientas prácticas para todas las etapas de la intervención en la cadena de valor. Antes de entrar en detalles sobre las perspectivas de género en el desarrollo de la cadena de valor presentaremos un resumen de las características más importantes de esta. La primera parte de este párrafo sobre desarrollo de la cadena de valor se ha tomado de “Donor interventions in value chain development”, 2007, financiado por SDC.

#### ¿Qué es "Cadena de valor"?

En este documento, Cadena de Valor (CV) se define como un modelo tanto analítico como operativo. El modelo asume el hecho de que rara vez el producto se consume directamente en el lugar de su producción. Es transformado, combinado con otros productos, transportado, empaquetado, exhibido, etc., hasta el momento de llegar al consumidor final. En este proceso, la materia prima, los productos intermedios y los productos finales son propiedad de varios actores vinculados por el comercio y servicios, y cada uno agrega valor al producto. El modelo de Cadena de Valor supone que, comprendiendo las interacciones entre todos estos actores, es posible para las entidades privadas y públicas (incluyendo entidades de desarrollo) identificar puntos de intervención para (1) aumentar la eficiencia y con ello incrementar el valor total generado, y (2) mejorar las competencias de los actores priorizados para aumentar su cuota en el valor total generado.

#### ¿Por qué es importante el desarrollo de la cadena de valor?

La globalización no solamente cierra las brechas de mercado y acerca más a productores/as y consumidores, también lleva la competencia regional e internacional a los mercados locales. Por ejemplo, cualquier producto agrícola no consumido por las familias agropecuarias es un producto que ingresa al mercado (local a internacional) y compite, hoy en día, con productos provenientes de lugares cercanos o alejados. Por tanto, todos los agricultores que ofrecen su producción para la venta son instantáneamente parte de la cadena de valor. Entre las razones por las cuales un proyecto o programa financiado por un donante interviene en el fomento de la cadena de valor están las siguientes:

1. Las personas necesitan apoyo para convertirse en actoras en las cadenas de valor existentes.
2. Más importante que pertenecer a la cadena de valor es el papel que las personas cumplen en ella: es decir, su poder de negociación en la cadena de valor.
3. Algunos actores están atascados en cadenas de valor que representan para ellos escasas posibilidades de ingresos, por tanto requieren apoyo para explorar nuevas oportunidades.
4. Al fortalecer a un actor de la cadena de valor existe la posibilidad de crear ventajas competitivas para todo el sistema. En tal caso, estas ventajas beneficiarían a un gran número de personas que compiten en mercados locales, regionales o globales.

#### Estrategias generales

El enfoque estratégico para respaldar las cadenas de valor y los servicios relacionados con ellas es similar a cualquier intervención del donante en sistemas complejos:

- Es importante enfocarse en el cambio de procesos y comportamientos y no solo en la resolución de los problemas identificados.
- Conviene no asumir funciones que son parte del ciclo del negocio (es decir, evite reemplazar a emprendedores locales).
- Es importante trabajar con las iniciativas comerciales existentes y no establecer nuevos canales de comercialización que no sean sostenibles, aunque ofrezcan términos más equitativos para los productores durante el tiempo de vida del proyecto.
- No es conveniente establecer intervenciones que compitan con negocios o servicios existentes, a menos que se esté seguro de su viabilidad y sostenibilidad.
- Es recomendable abordar las imperfecciones del mercado y retirarse cuando los mercados funcionan.

### Perspectiva sistémica de las cadenas de valor

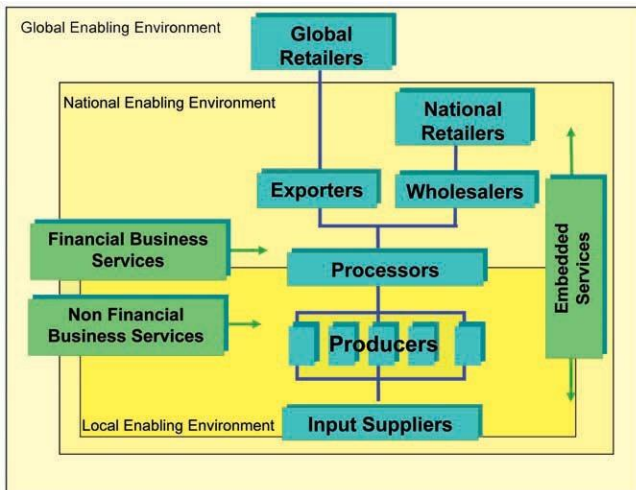
La perspectiva sistémica integra tres niveles importantes en el sistema de cadena de valor, y permite descubrir potenciales cuellos de botella en ellos y en sus interacciones dinámicas:

**Actores de cadena de valor:** Los actores de la cadena que se encargan directamente de los productos, es decir: producen, procesan, comercializan y son propietarios/as de ellos.

**Proveedores de la cadena de valor:** Los actores que, aun cuando nunca se ocupan directamente del producto, brindan servicios que agregan valor al producto.

**Actores influyentes en la cadena de valor:** El marco regulador, las políticas, infraestructuras, etc. (en los ámbitos local, nacional e internacional).

Figura 1: El sistema de cadena de valor (adaptado de USAID, 2006)



[Traducción figura 1]  
 Entorno global favorable/ Distribuidores globales  
 Entorno nacional favorable/ Distribuidores nacionales  
 Exportadores-as/ Comerciantes al por mayor  
 Servicios empresariales financieros/ Procesadores-as  
 Servicios empresariales no financieros/ Productores-as  
 Entorno local favorable/ Proveedores-as de Insumos  
 Servicios integrados

### Interés público en el desarrollo de la Cadena de Valor

Mientras las empresas invierten en intereses privados, las entidades del desarrollo deberían invertir en temas de interés público como: mejorar el acceso a actividades comerciales, promover programas de comercio justo, desarrollar la capacidad de la pequeña empresa, establecer y monitorear el cumplimiento de estándares laborales y la responsabilidad social empresarial.

Las intervenciones públicas en los mercados inevitablemente dan paso a la generación de cambios en los mercados existentes. Donde no existe un mercado para un producto específico, o un mercado existente es monopolizado por una sola empresa, el objetivo de la intervención del desarrollo debería ser, no obstante, la creación de un mercado o la eliminación de una distorsión.

El tema clave de la intervención del donante es el “**apalancamiento**”: ¿Cómo funcionan las entidades de desarrollo para que un cambio sistémico alcance a las decenas de miles de personas que solicitan asistencia directa, en lugar de ayudar a unas cuantas empresas o productores/as? ¿En qué puntos se puede generar el apalancamiento para alcanzar el cambio sistémico pretendido en un sector?

Las entidades del desarrollo deberían intervenir en las CV cuando:

1. Existe cierto tipo de "falla del mercado": falta de fondos o información, por ejemplo; o un elevado potencial para el mejoramiento de una cadena de valor.
2. Los beneficios totales de las intervenciones para corregir esta falla del mercado exceden los costos.
3. El resultado de esta intervención es de interés público (es decir seguridad alimentaria, alivio de la pobreza, prácticas ambientales acertadas, etc.).

Las intervenciones en el desarrollo de la cadena de valor parten de un análisis del sistema de cadena de valor. Las intervenciones abordan los cuellos de botella a nivel de los actores, los proveedores y las organizaciones influyentes de la cadena de valor. Posteriormente, los resultados se miden en varios niveles y de diferentes maneras.

### El enfoque Mercados que Funcionan para los Pobres (M4P)

Recientemente, el enfoque Mercados que Funcionen Para los Pobres (M4P, por su sigla en inglés) ha ganado terreno. M4P no es un sustituto del enfoque de desarrollo de la cadena de valor (DCV), sino que se ha basado en este. Coinciden en que el principio fundamental es que los actores del desarrollo tienen como rol facilitar el cambio sistémico, en lugar de actuar como un actor en la cadena de valor o como un proveedor de servicios empresariales.

Las intervenciones en el sistema de mercado son más sostenibles y alcanzan una escala mayor cuando son impulsadas por actores del mercado y no por actores del desarrollo. Sin embargo, en la práctica, los actores del desarrollo han intervenido directamente en los mercados y asumido roles de mercado como actores de la cadena y como proveedores. En consecuencia, en el pasado muchas intervenciones del desarrollo económico se han quedado cortas en términos de sostenibilidad de impactos, escala y/o efectividad en cuanto a costo.

En cuanto sus diferencias, M4P es un enfoque completo que tiene como base un análisis exhaustivo de las realidades económicas de la población en situación de pobreza; el DCV es un punto de partida importante para el análisis. Aún más que el DCV, el enfoque M4P hace énfasis en la importancia de comprender los sistemas de mercado locales, nacionales y del mercado global que tienen influencia en las economías en las cuales participa la población en situación de pobreza. Al identificar y abordar los factores que contribuyen a estas fallas es posible encontrar soluciones sostenibles. Por esta razón, un cambio sistémico en los sistemas de mercado ocupa un lugar central en el enfoque de M4P. La figura 2 es un resumen de los principios más importantes de M4P. Para una mayor elaboración de M4P se recomienda asimismo “El enfoque de desarrollo de mercado (M4P): un resumen” (véase créditos).

La evidencia de que M4P funciona es creciente; los programas más importantes en diferentes contextos y sistemas de mercado han podido medir resultados tangibles: un número de personas cada vez mayor que tiene acceso a nuevos servicios y mayores ingresos. COSUDE, junto a DFID, ASDI y el PNUD promueven el enfoque M4P a fin de incentivar el desarrollo inclusivo de mercados como medio para lograr un crecimiento sostenido y la reducción de la pobreza en varios países.

Figura 2: M4P: un resumen (Fuente: Napier et al., DFID, GIZ, 2013)

**M4P: un resumen**

M4P es un enfoque para desarrollar sistemas de mercado que funcionen de manera efectiva, sostenible y en beneficio de la población en situación de pobreza, al ofrecerles las capacidades y oportunidades para mejorar sus vidas. El enfoque puede ser aplicado por entidades de desarrollo y gobiernos que trabajan tanto en los campos económicos como sociales, y es definido por una serie de importantes características.

M4P es un enfoque para el desarrollo que proporciona orientación no solo para comprender a la población en situación de pobreza en el contexto de los sistemas de mercado (análisis), sino también sobre cómo dar pie a un cambio efectivo (acción). El análisis debe identificar las restricciones sistémicas subyacentes que repercuten en los sistemas de mercado y se concentra en abordarlos. Se centra en el desarrollo de sistemas de mercado, evaluados con relación a diferentes funciones de mercado y actores: públicos y privados, formales e informales. Este carácter sistémico de M4P define muchos de sus aspectos importantes.

Al abordar las causas subyacentes (en lugar de los síntomas) de un desempeño débil, a M4P le preocupa desencadenar el cambio. Las intervenciones, que en sí podrían ser pequeñas, deberían procurar continuamente el apalancamiento de las acciones de actores clave del mercado para dar paso a un cambio sistémico extensivo y profundamente arraigado.

La sostenibilidad es una preocupación central de M4P. Esto significa considerar no solo el alineamiento existente entre las funciones y actores clave del mercado, sino también analizar cómo pueden funcionar de manera más efectiva en el futuro, sobre la base de incentivos y de las capacidades de los actores (gobierno, sector privado, asociaciones, etc.), para cumplir los diferentes roles.

M4P requiere que las entidades y gobierno cumplan un rol facilitador. Como actores externos su papel es catalizar las acciones de otros en el sistema de mercado (al mismo tiempo que pasan a ser parte de este). Para los gobiernos (excepto donde ellos cumplen roles de largo plazo dentro del sistema de mercado) y entidades, la facilitación es un rol inherentemente temporal.

Por último, como marco normalizado, M4P no necesariamente sustituye a otras metodologías y herramientas específicas, sino que más bien proporciona un marco transparente y multidisciplinario en el cual estas puedan utilizarse y adaptarse para abordar sus restricciones y realzar su eficacia.

**Créditos**

Roduner, D. (2007). "Donor interventions in value chain development". Documento de Trabajo. Community of Practice on Value Chains in Rural Development. Financiado por COSUDE, Berna, VCRD CoP.

Napier, M., Melamed, C., Taylor, G. & Jaeggi, T. (2013). "Promoting Women's financial inclusion: A toolkit". DFID, GIZ. TopKopie GmbH, Frankfurt am Main.

SDC (2010). "The market development (M4P) approach: a summary". Con el apoyo de Springfield Centre for Business in Development Ltd., Reino Unido.



### 3.2 Una óptica de género: conceptos subyacentes

Para analizar género en las cadenas de valor debemos recolectar información en tres niveles distintos: i) actividades y poder en la cadena de valor, ii) actividades y poder en el hogar y iii) actividades y poder en la sociedad en su conjunto.

Estos respectivos niveles han sido discutidos a profundidad en la literatura sobre fomento de cadenas de valor y en la literatura sobre el enfoque de género basado en derechos. La pregunta es ¿cómo integramos tan diferentes enfoques?

En este párrafo presentaremos:

1. La matriz de empoderamiento de la cadena desde una óptica de género.
2. Un marco de empoderamiento utilizando los conceptos de "agencia" y "estructura".
3. Una matriz (que combina los dos niveles antes mencionados) en los cuales se presentan las cuatro dimensiones de empoderamiento en las cadenas de valor.

#### 1. Matriz de empoderamiento de la cadena

Un marco útil que nos permite comprender las estrategias para el desarrollo de la cadena es el desarrollado por KIT, Faída MaLi e IIRR (2006). El marco de empoderamiento de la cadena distingue cuatro formas básicas de participación de productores/as de pequeña escala en una cadena. Cada uno de estos roles requiere diferentes estrategias de intervención por parte de la organización facilitadora.

Los tipos de participación en una cadena han sido resumidos en dos amplias dimensiones:

**Actividades de la cadena:** Los tipos de actividades que emprenden las/los productoras/es en la cadena (¿quién hace qué?).

**Gobernabilidad de la cadena:** La participación de productores/as en la administración en la cadena (¿quién determina cómo se llevan a cabo las actividades?).

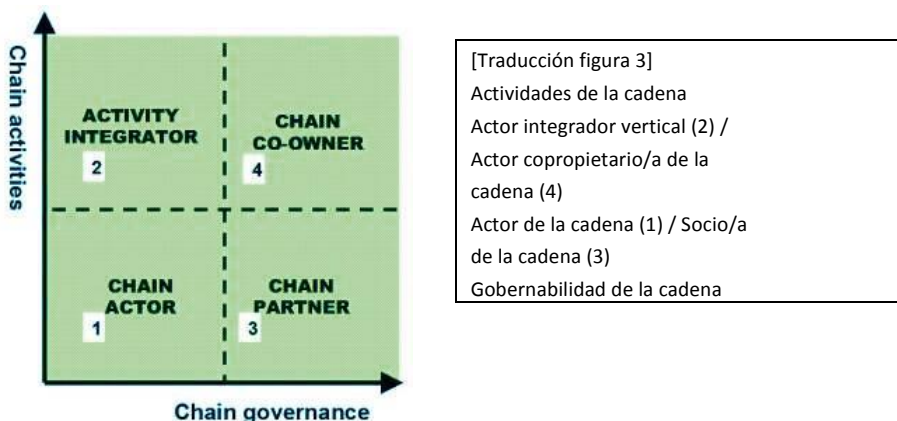
Los/as productores/as pueden emprender diferentes actividades en la cadena, o dedicarse sólo al proceso de producción. Ejemplos de otras actividades son: secado y fermentado de sus cultivos (actividades post cosecha), o clasificación, procesamiento, transporte y comercialización. El involucrarse en varias actividades de la cadena se conoce como **integración vertical**. La interrogante principal que se plantea aquí es determinar cuál es la posición de un/a productor/a: ¿Qué actividades están llevando a cabo?

El involucramiento de productores/as en la gestión de la cadena se relaciona con su participación en los procesos de toma de decisiones, control sobre la administración, entre otros. Los/as productores/as pueden ser excluidos/as de la toma de decisiones con relación a temas que los afecten (por ejemplo, qué cultivos producir). Puede ocurrir asimismo que el nivel de control de los/as productores/as sea elevado: es posible que puedan decidir sobre cuánto vender, a quién y a qué precio. También pueden tener control en la definición de los rangos y estándares de producción. Estar involucrado en muchos temas de gestión de la cadena se conoce como **integración horizontal**.

## Matriz de empoderamiento de la cadena:

Estas dos dimensiones se combinan en esta matriz:

Figura 3: Dimensiones de empoderamiento de la cadena (Fuente: KIT, Faida MaLi e IIRR, 2006)



En esta matriz, hay cuatro estrategias de empoderamiento:

1. Actor de la cadena: Crecer como actor de la cadena;
2. Actor integrador vertical: Cómo agregar valor a través de la integración vertical;
3. Socio/a de la cadena: Cómo desarrollar alianzas en la cadena;
4. Actor copropietario/a de la cadena: Cómo desarrollar propiedad sobre la cadena: los/as productores/as tratan de construir vínculos directos con los/las consumidores/as.

Cuando se introduce la perspectiva de género en el marco de empoderamiento de la cadena es importante considerar qué procesos de empoderamiento de productores femeninos y masculinos se están experimentando. ¿Cómo se mueven los hombres por los dos ejes de integración, y qué cambios están experimentando las mujeres dentro de una cadena específica?

Con una óptica de género, la matriz de empoderamiento de la cadena podría verse como sigue:

1. Actor de la cadena: Mejorar económicamente y ser más visible. Las mujeres productoras de pequeña escala se hacen visibles como especialistas en cultivos y sus contribuciones son reconocidas y valoradas.
2. Actor integrador vertical: Elegir y ser capaz de escalar en la cadena. Las mujeres eligen avanzar en actividades que están hacia la parte superior de la cadena y controlan los ingresos que pueden obtener. Adquieren las habilidades requeridas, al igual que adquieren confianza.
3. Socio/a de la cadena: Se eliminan las restricciones al liderazgo de las mujeres. Desarrollo de alianzas en la cadena y eliminación de barreras a la participación de mujeres en la toma de decisiones. Las normas, reglamentos y políticas son sensibles a género.
4. Actor copropietario/a de la cadena: Las mujeres asumen puestos de liderazgo. Las mujeres poseen capacidades y tienen la oportunidad de ser copropietarias y desarrollar vínculos directos con otros actores de la cadena, entre ellos los mercados de consumo. Las normas, reglamentos y políticas apoyan el liderazgo de las mujeres.

## 2. Marco de empoderamiento de género

Como tal, la matriz anterior permite abordar algunos de los temas decisivos de género, pero sólo hasta cierto grado. ¿Qué ocurre con la distribución del ingreso y la carga de trabajo dentro del

hogar? ¿Qué opciones y alternativas tienen las mujeres respecto a las actividades y gestión de la cadena? ¿Tienen voz las mujeres fuera de la cadena y, si la tienen, la utilizan? Y ¿de qué manera se vinculan las perspectivas y necesidades de mujeres y hombres con los logros en la cadena? Para hacer justicia a este tipo de preguntas se requiere un marco de empoderamiento de género.

Un marco de empoderamiento de género debe partir de la distinción entre los conceptos de género y las mujeres. "Mujer" no es sinónimo de género, mujeres son una categoría de personas. Género es la diferencia, construida socialmente entre mujeres y hombres; no se trata tanto de las diferencias biológicas, sino más bien sobre cómo la sociedad da sentido a tales diferencias construyendo las categorías feminidad y masculinidad y las relaciones de poder y dinámica que se originan como resultado de ello. Sabiendo lo que las mujeres hacen en la cadena o en el hogar y de qué forma las mujeres y los hombres gastan sus ingresos constituye un primer punto de partida, pero hay que ir más allá de eso.

Teniendo en mente las desigualdades de género es posible identificar el empoderamiento de género como "un proceso por medio del cual quienes tienen negada la capacidad de opción de estrategias de vida, adquieren tal capacidad" (Kabeer, 1999: 437). El empoderamiento se refiere a cambiar las relaciones de género a fin de mejorar la capacidad de las mujeres de dar forma a sus vidas. El empoderamiento se refiere por tanto a un proceso de cambio.

### Estructura y agencia

A fin de diseñar estrategias de mejoramiento que den lugar a iguales resultados para hombres y mujeres, se requieren dimensiones adicionales en el marco del empoderamiento de la cadena a fin de comprender plenamente los procesos que configuran el posicionamiento de las mujeres, las restricciones que enfrentan y diseñar las intervenciones que las abordan y conducen al cambio y mejoramiento de la cadena. Las dimensiones adicionales propuestas para el marco provienen de las ciencias sociales y también se utilizan en la economía política y bibliografía sobre género.

Estas otras dimensiones tienen en cuenta el papel de las instituciones y cómo estas configuran la interacción humana (por ejemplo en la cadena de valor) y, al mismo tiempo, cómo el comportamiento individual (las decisiones que toman las personas y por qué) da forma a las instituciones. Es acerca del impacto de los valores e ideas (instituciones informales) en el comportamiento humano, y que son específicos en ciertos contextos y momentos y en una cadena de valor específica.

Las relaciones de género se pueden analizar desde la misma perspectiva. Las relaciones de género son moldeadas por el comportamiento individual, al igual que por las instituciones sociales; por ejemplo normas y valores sobre el papel que hombres y mujeres deben cumplir en la producción. Con la finalidad de integrar las relaciones de género en el desarrollo de las cadenas de valor, incorporamos dos nuevas dimensiones: estructura y agencia.

1. **Agencia** es la capacidad que tienen los seres humanos individuales de actuar independientemente y de elegir libremente.
2. Las **estructuras** son factores, clase social, religión, género, etnicidad, idiosincrasia, etc., que limitan o influyen en las oportunidades que tienen las personas individuales.

Estos dos conceptos están relacionados entre sí:

- Enfocarse únicamente en estructura asume que no hay barreras para las mujeres en lo que se refiere a agencia; así, por ejemplo, si se proporcionan servicios empresariales y financieros, una mujer puede optar libremente por utilizarlos, sin enfrentarse a ninguna restricción de su familia, comunidad, clase/ casta/ u otro estatus, para comercializar sus productos.
- Enfocarse únicamente en agencia supone que lo determinante es la iniciativa individual y que las barreras estructurales son fáciles de superar. Por ejemplo, que las leyes siempre son implementadas y que la igualdad de oportunidades siempre dará lugar a resultados equitativos.

Al considerar la interacción entre estructuras y agencia, las dimensiones del marco de empoderamiento de la cadena ayudan a comprender el impacto en el comportamiento individual de las estructuras (instituciones formales e informales) que son específicas de cierto contexto, tiempo y a veces de una cadena de valor específica y viceversa. De modo que, en esta forma de análisis, la agencia básicamente configura –y a su vez es configurada– por reglamentos e instituciones formales e informales, que dan cuenta de cierta posicionamiento en la cadena de valor y los resultados de las intervenciones en esta.

### 3. Cuatro dimensiones de empoderamiento de género en las cadenas de valor

Cuando el marco de empoderamiento de género y la matriz de empoderamiento se combinan en una, es posible distinguir cuatro dimensiones de empoderamiento de género en las cadenas de valor.

- La integración vertical en la cadena se refiere a las actividades que desarrollan las mujeres.
- La integración horizontal se refiere al poder de decisión que tienen las mujeres en la cadena, o gobernabilidad.
- La dinámica de género en el hogar y comunidad se refiere a la agencia de las mujeres.
- El contexto institucional con sus normas, y valores define la estructura en la cual las mujeres funcionan en una cadena de valor.

Todos los niveles conllevan elementos de agencia y estructura. Para cada nivel es posible plantear diferentes preguntas (véase figura 4).

Figura 4: Cuatro dimensiones de empoderamiento de género en las cadenas de valor (Fuente: Laven et al, 2009)

Integración vertical en la cadena	➤ ¿Qué actividades realizan mujeres y hombres en la cadena?
	➤ ¿Qué beneficios obtienen mujeres y hombres?
Integración horizontal en la cadena	➤ ¿Quién determina las condiciones bajo las cuales estas actividades se hacen y cómo se distribuyen los beneficios?
Dinámica de género en el hogar y la comunidad	➤ ¿Cómo afectan los cambios en las primeras dos dimensiones en la división sexual del trabajo, los activos y las decisiones en el hogar?
	➤ ¿Cómo afectan los cambios en las dos primeras dimensiones en la dinámica de género en la comunidad?
Contexto institucional: reglas, normas y valores	➤ ¿Qué factores económicos, políticos y sociales permiten o limitan el empoderamiento de las mujeres en las otras tres dimensiones?
	➤ ¿Cómo pueden los cambios en las dos primeras dimensiones influir en el contexto institucional?

## Créditos

KIT, Faida MaLi, IIRR (2006). "Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets".

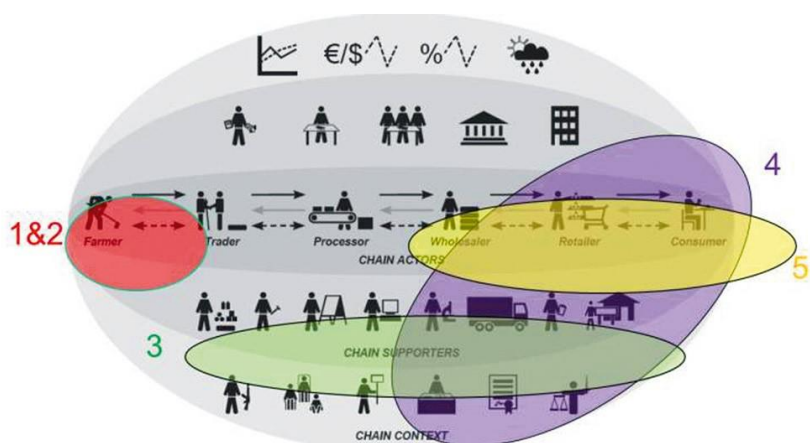
Laven, A. & Verhart, N. (2011). "Addressing gender equality in agricultural value chains: Sharing work in progress".

Laven, A., van Eerdewijk, A., Senders, A. van der Wees, C. y Snelder, R. (2009). "Gender in Value Chains, Emerging Lessons and Questions, A Draft working paper". KIT-CIDIN-ICCO-HIVOS-Agri-ProFocus.

## 4. Estrategias

Al iniciar una intervención de género en una cadena de valor, primero se decide en torno a la estrategia a seguir. Este capítulo le permite situar a su organización y seleccionar la estrategia más idónea para abordar género en cadenas de valor. El capítulo describe cinco estrategias que abordan el desarrollo de la cadena de valor sensible al género desde distintas perspectivas. Estas se representan esquemáticamente a continuación.

Figura 5: Cinco estrategias que abordan el desarrollo de la cadena de valor sensible en cuanto a género (Fuente: Pyburn, R. y Laven, A., 2012<sup>1</sup>)



### Las cinco estrategias

1. Mitigando la resistencia a partir de la tradición
2. Creando espacio para las mujeres
3. Organizando el cambio
4. Estándares, certificación y etiquetas
5. Género y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

[Traducción figura 5]

Productor/a/ Comerciante / Procesador/a /  
 Comerciante al por menor / Consumidor/a  
 ACTORES DE LA CADENA  
 PROVEEDORES DE LA CADENA  
 CONTEXTO DE LA CADENA

<sup>1</sup> Pyburn, R. y Laven, A. (2012) "Book Launch – A Woman's Business: gender equity in agricultural value chain development". Presentación en PowerPoint para lanzar una edición temprana del libro: KIT, Agri-ProFocus, IIRR. "El Desafío de Modificar las Cadenas: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor". KIT Publishers, Royal Tropical Institute, Amsterdam. Presentado en su versión en inglés en el Ninzi Hill Hotel, Kigali, Rwanda. 25 de mayo 2012.

## Estrategia 1. Mitigando la resistencia a partir de la tradición

Esta estrategia se desarrolla a partir de los roles tradicionales de las mujeres en las cadenas de valor. La visibilidad de las mujeres en las cadenas de valor se incrementa al profesionalizar sus tareas tradicionales, lo cual aumenta los beneficios para las mujeres.

Esta estrategia es particularmente aplicable en:

- Entornos tradicionales (conservadores): Las mujeres enfrentan menos oposición cuando se comprometen en actividades económicas habitualmente femeninas.
- En sociedades pastoriles donde las mujeres se encargan del ganado por tradición.
- En sociedades vulnerables (p.ej. después de un desastre o en áreas de sequía) donde las mujeres enfrentan restricciones para reconstruir sus medios de vida.
- En sociedades que se recuperan de un conflicto, donde muchas mujeres han pasado a ser el sostén de la familia.
- En sociedades religiosas y conservadoras donde las mujeres enfrentan un gran número de barreras.

### Ejemplos:

1. Profesionalizando las cadenas femeninas informales (p.ej. shea)
2. De responsabilidades tradicionales a nuevas oportunidades (p.ej. ganado)
3. Cómo transformar los sistemas a través de nuevos roles para las mujeres (p.ej. lechería)
4. Cómo mejorar la participación de las mujeres (p.ej. agricultura ecológica)

### Ejemplo 1. Profesionalizando las cadenas femeninas informales (p.ej. shea)

#### *Punto de partida*

Profesionalizar las actividades informales en las que tradicionalmente están involucradas las mujeres rurales.

#### *¿Por qué hacerlo?*

Los sectores tradicionalmente "femeninos" brindan excelentes puntos de partida para promocionar y empoderar a las mujeres. Aprovechar el potencial económico de tales actividades permite lograr la emancipación de mujeres a gran escala, con menos barreras, a menor costo y con escaso riesgo de oposición por parte de la comunidad o injerencia por parte de los hombres.

#### *¿Cómo hacerlo?*

Distinguimos tres tipos de intervenciones para apoyar a las mujeres involucradas en cadenas femeninas informales. Estas a menudo van de la mano y se refuerzan mutuamente:

- Un programa sólido de desarrollo de capacidades ya que, a menudo, las mujeres que realizan actividades tradicionales tienen escasa educación.
- Fortalecimiento de la capacidad organizativa de los grupos de mujeres.
- Desarrollo de habilidades empresariales y de liderazgo en las mujeres.

#### *Condiciones para el éxito*

- Propiedad de la organización e infraestructura productiva por parte de las mujeres.
- Sensibilización de los hombres.
- Interferencia externa mínima para evitar la dependencia: p.ej. la intervención debería facilitar en lugar de dirigir.

## Ejemplo 2. De responsabilidades tradicionales a nuevas oportunidades (p.ej. ganado)

### *Punto de partida*

Eliminar las barreras que impiden a las mujeres convertir las responsabilidades tradicionales en nuevas oportunidades de negocios.

### *¿Por qué hacerlo?*

Las mujeres tradicionalmente se encargan del ganado, pero varias barreras –entre ellas una movilidad limitada y la falta de capacidad individual– les impiden beneficiarse económicamente. Desarrollar su capacidad y vincularlas con mercados les permite transformar sus responsabilidades familiares en negocios. Este método se mantiene cerca de los roles tradicionales y evita eliminar tradiciones familiares arraigadas, por ello no se espera encontrar mucha resistencia de hombres y mujeres.

### *¿Cómo hacerlo?*

- Reduciendo la distancia a los mercados (tanto física como psicológica).
- Desarrollando capacidades, lo cual incluye habilidades empresariales y liderazgo.
- Fortaleciendo la capacidad organizativa de los grupos de mujeres.
- Asegurando acceso al financiamiento.

### *Condiciones para el éxito*

- Comercializar ganado que pertenece a las mujeres.
- Participación de las autoridades locales y servicios de apoyo.
- Establecer vínculos con el mercado por medio de la facilitación.
- Lograr el apoyo de los hombres.

## Ejemplo 3. Cómo transformar los sistemas a través de nuevos roles para las mujeres (p.ej. productos lácteos)

### *Punto de partida*

Transformar las tareas femeninas tradicionales de cuidar animales en actividades económicas profesionales.

### *¿Por qué hacerlo?*

Muchas productoras femeninas de pequeña escala están criando y ordeñando animales lecheros. La mayoría vende la leche a precios relativamente bajos a los acopiadores. Organizándose y comercializando como grupo, pueden asumir nuevos roles en la cadena de valor y en la sociedad. Con capacitación y apoyo pueden ofrecer servicios a otras actrices (mujeres) en la cadena de productos lácteos. En áreas donde se recuperan de un conflicto y en sociedades pastoriles, la actividad lechera es uno de los pocos sectores que ofrece oportunidades económicas para mujeres vulnerables.

### *¿Cómo hacerlo?*

Distinguimos entre dos tipos de intervenciones para apoyar a las mujeres en la alteración de los roles tradicionales en el sector lechero:

- Organización en grupos: cooperativas dirigidas por mujeres, comercialización colectiva e intercambio de conocimientos.
- Desarrollo de capacidad: habilidades (empresariales) y liderazgo.

### *Condiciones para el éxito*

- Un análisis de cadena de valor sensible respecto a género como punto de partida.



- La inserción de actividades y servicios en la comunidad local y con el sector privado.
- Sensibilización de hombres y mujeres, y su participación en el desarrollo de capacidades.
- Propiedad sobre animales de leche.

#### Ejemplo 4. Cómo mejorar la posición de las mujeres por medio de la agricultura ecológica

##### *Punto de partida*

Al colocar el papel tradicional de las mujeres rurales en un nuevo marco, de guardiana del hogar, a guardiana del negocio y del medioambiente, se convierte entonces en una gestora del medioambiente.

##### *¿Por qué hacerlo?*

La agricultura respetuosa con el medioambiente ofrece tres tipos de beneficios: (1) conserva el medioambiente; (2) puede mejorar los ingresos de los/as productores/as reduciendo el costo de producción y mejorando la calidad del producto; (3) complementado con un programa de género, puede promover la equidad de género. Al ayudar a las mujeres a impulsar sus actividades económicas, sus horizontes se amplían en otros aspectos de la sociedad.

##### *¿Cómo hacerlo?*

Las intervenciones deben tomar en cuenta las situaciones de las mujeres (por ejemplo, respetando las restricciones que les son impuestas) y avanzando lentamente y paso a paso. Distinguimos tres tipos de intervenciones para apoyar a las mujeres, colocando un nuevo marco a los roles tradicionales:

- Organizando grupos: de mujeres, hombres y grupos mixtos.
- Desarrollando capacidad para elevar la conciencia, conocimientos, habilidades empresariales y liderazgo.
- Mercados mejor organizados.

##### *Condiciones para el éxito*

- Demanda de productos orgánicos o naturales.
- Trabajar estrechamente con la comunidad local y el sector privado, y sensibilizar a los hombres para que proporcionen una perspectiva clara de cómo se beneficiará la comunidad.
- Enfocarse en el fortalecimiento de la situación y la cadena de valor, en lugar de la agricultura ecológica en sí.
- Acceso de las mujeres a la tierra.
- Considerar diferentes puntos de partida (económicos y medioambientales), ya que comenzar con género podría ser demasiado delicado.
- Ver la agricultura ecológica no como meta, sino más bien como un medio para mejorar la situación de las mujeres y la cadena de valor.

#### Créditos

Laven et al (2014). Mitigando la resistencia a partir de la tradición. En “Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola”. KIT, Agri-ProFocus e IIRR. Royal Tropical Institute, Amsterdam.

## Estrategia 2: Creando espacio para las mujeres

Esta estrategia (i) coloca a las mujeres en cadenas dominadas por hombres para aumentar su visibilidad y poder de decisión económico, y (ii) estimula la iniciativa empresarial de las mujeres (nuevas empresas al igual que mejoramiento de las existentes).

La estrategia de posicionamiento de las mujeres en cadenas de valor dominadas por hombres es particularmente fácil de aplicar:

- Cuando la propiedad de la tierra no representa una barrera y no se requieren insumos de alto valor u otras barreras que podrían restringir a las mujeres.
- Cuando las actividades pueden llevarse a cabo fácilmente y no incrementan la carga general de trabajo (teniendo en cuenta las muchas responsabilidades de las mujeres).

La estrategia de la "iniciativa empresarial de las mujeres" es particularmente idónea:

- Cuando las mujeres ya asumen iniciativas de negocio pero podrían mejorarlas o incrementarlas.
- Cuando existe una oportunidad clara de mercado que las mujeres pueden explotar.
- Cuando las oportunidades de negocios se ajustan a otras demandas de tiempo y a la situación de las mujeres. Esto podría significar que no requieren muchos activos o tener propiedad sobre la tierra, y que el negocio esté cerca de la casa, etc.
- Cuando no hay demasiada resistencia de los hombres y del resto de la comunidad.

### 1. Posicionando y comprometiendo a las mujeres en cadenas dominadas por hombres

#### *Punto de partida*

Posicionar mejor a las mujeres en cadenas dominadas por hombres: asegurando que sean visibles y tengan poder para tomar decisiones económicas.

#### *¿Por qué hacerlo?*

Las mujeres ya realizan gran parte del trabajo en muchas cadenas de valor dominadas por hombres. Al lograr que sus contribuciones sean explícitas, las mujeres consiguen oportunidades y pueden mejorar sus capacidades y prácticas, lo cual a su vez permite su independencia socioeconómica y mejoras en sus actividades dentro de la cadena. En la medida en que un mayor número de actoras mujeres son económicamente viables, y están en condiciones de mejorar sus negocios en la cadena, esta se vigoriza. El involucramiento de las mujeres agrega una nueva dinámica y diversidad a las organizaciones y negocios involucrados.

#### *¿Cómo hacerlo?*

Distinguimos varios tipos de intervenciones para apoyar a las mujeres en cadenas de valor dominadas por hombres. Estas intervenciones a menudo se refuerzan entre ellas.

- Reconocer las contribuciones de las mujeres en una cadena de valor. Un análisis de la cadena de valor ayudaría en el diálogo acerca de la participación presente o futura de las mujeres con todas las partes interesadas y lograr que su participación sea visible.
- Sensibilizar a hombres, mujeres, comunidades, gobiernos, empresas, etc., y desplegar esfuerzos conjuntos entre estos actores.
- Involucrar a las mujeres en cooperativas o grupos de productores/as y desarrollar sus capacidades empresariales, alfabetización, tecnología, liderazgo, financiamiento, etc.
- Introducir nuevos servicios y tecnologías favorables a las mujeres para fortalecer las actividades de la cadena.

### *Condiciones para el éxito*

- Visibilizar las contribuciones de las mujeres a la cadena, y desarrollar su confianza para tomar decisiones conjuntas sobre actividades productivas e ingresos fruto de su participación en la cadena.
- Cambiar las leyes, reglas, estatutos, etc. para permitir a las mujeres asumir ciertas posiciones en las cooperativas, organizaciones productivas y la cadena de valor. En algunos casos esto podría incluir políticas para el acceso de las mujeres a la propiedad de la tierra.
- Sensibilizar a los hombres y comunidades sobre los beneficios de la participación de las mujeres y los riesgos de excluirlas.

## 2. Iniciativa empresarial femenina

### *Punto de partida*

Posicionamiento de las mujeres (y grupos de mujeres) como emprendedoras rurales para iniciar nuevos negocios, o ayudar a ampliar y fortalecer sus negocios proporcionándoles los servicios y la capacitación adecuados.

### *¿Por qué hacerlo?*

Las emprendedoras rurales están infra-reconocidas y sub-registradas pese a que su número está creciendo. En comparación con los hombres, las mujeres tienden a enfrentar desafíos adicionales en la mejora y desarrollo de sus negocios. Las intervenciones para respaldar a las emprendedoras femeninas conllevan prosperidad económica, reducen la pobreza y mejoran la posición económica y social de las mujeres y sus actividades en la cadena.

### *¿Cómo hacerlo?*

En algunos casos las mujeres ya tienen negocios e ideas creativas e innovadoras para agregar valor a los productos. Requieren asistencia para fortalecer sus negocios y transformar las ideas creativas e innovadoras en ganancias. Una segunda parte de la estrategia es ofrecer a las mujeres (o grupos de mujeres) ideas y servicios para iniciar nuevos negocios. Esto requiere:

- Fortalecer las formas de asociación y alentar a las mujeres para que participen en las cooperativas u otros grupos (de mujeres).
- Propiciar negocios en cadenas nuevas o existentes, e identificar mercados y formular ideas rentables de negocios.
- Asegurar que las mujeres tengan acceso a servicios de desarrollo de negocios (crédito, información y capacidad de adquirir tierras) al igual que apoyo técnico (habilidades comerciales, alfabetización, tecnología, habilidades de liderazgo, capacidad financiera, etc.).
- Toma de decisiones conjunta.

### *¿Cuándo es buena la estrategia?*

La estrategia es particularmente idónea:

- Cuando las mujeres ya asumen iniciativas de negocio pero podrían mejorarlas o incrementarlas.
- Cuando existe una oportunidad clara de mercado que las mujeres pueden potencializar.
- Cuando las oportunidades de negocios se ajustan a las otras demandas en tiempo y la situación de las mujeres. Esto podría significar que no requieren muchos activos o tener propiedad sobre la tierra, y que el negocio esté cerca de la casa, etc.
- Cuando no hay mucha resistencia por parte de los hombres y del resto de la comunidad.

### Condiciones para el éxito

- Que las mujeres tengan acceso a crédito, otros servicios y activos necesarios para su negocio.
- Que las mujeres sean propietarias de la empresa.
- Posibilidad de evitar que los hombres tomen el control de las actividades de la cadena si la iniciativa tiene éxito.

### Créditos

Senders et al (2014). Creando espacio para las mujeres (Capítulo 5). En “Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola”. KIT, Agri-ProFocus e IIRR. Royal Tropical Institute, Amsterdam.



## Estrategia 3: Organizando el cambio

Con la finalidad de pasar de la estrategia mitigación de la resistencia a partir de la tradición, en el nivel de la producción, hacia el empoderamiento de las mujeres en la parte superior de la cadena y dentro del hogar, mujeres y hombres necesitarán organizarse para el cambio. Debido a las barreras que ya han sido mencionadas, las mujeres tienen un acceso limitado a asistencia técnica y servicios de extensión. Puesto que las mujeres realizan también un gran número de tareas en cultivos comerciales, esto crea ineficiencias en la productividad. Esta estrategia conlleva intervenciones a lo largo de la cadena con la finalidad de eliminar las restricciones estructurales y de desarrollar la agencia de las personas (confianza, autoestima, habilidades y capacidades).

### Ejemplos:

1. Desarrollo de capacidad
2. Acción colectiva
3. Sensibilización de los hombres
4. Acceso al financiamiento

### Ejemplo 1. Desarrollo de capacidad

#### *Punto de partida*

El desarrollo de las capacidades de las mujeres es un paso esencial hacia el logro de cambios en las cadenas de valor para beneficiar más a las mujeres y, al mismo tiempo, generar más ganancias.

#### *¿Por qué hacerlo?*

El desarrollo de la capacidad aumenta las habilidades y confianza de las mujeres para asumir actividades y roles de liderazgo dentro de las cadenas de valor y sus comunidades. El desarrollo de capacidad ayuda a las mujeres a acceder a los mercados y a servicios, y mejora el desempeño de la cadena. Es más, puede proporcionar las bases que permitan a las mujeres tomar decisiones de manera independiente en la cadena, el hogar y la comunidad.

#### *¿Cómo hacerlo?*

Diferentes tipos de desarrollo de capacidades cumplen un rol. Es importante equipar a las mujeres con una variedad de habilidades y combinar las estrategias para que así puedan competir en la cadena de valor y tener la capacidad de optar. Entre los ejemplos están el alfabetismo funcional, conocimientos empresariales básicos, gestión comercial y financiera, manejo de suelos y cultivos, manejo postcosecha y de procesamiento, capacitación en liderazgo y otros tipos de capacidades, de acuerdo a lo solicitado por el grupo.

#### *¿Cuándo es buena la estrategia?*

Esta estrategia es una buena opción cuando existe una clara comprensión del problema y de las brechas en conocimientos. Es importante que las mujeres ya tengan acceso a mercados, o bien que el desarrollo de capacidades les ayude a acceder a mercados más rentables y estables. El desarrollo de capacidad debe complementarse con políticas, al igual que infraestructura y entorno favorable. Es posible que requieran múltiples intervenciones.

#### *Condiciones para el éxito*

- Dirigir la capacitación a un grupo: los colectivos brindan a las mujeres una plataforma para discutir temas con sus pares, establecer prioridades y decidir sobre una línea de acción.

- Analizar las capacidades y necesidades de capacitación.
- Vincular a las mujeres con proveedores/as de servicios.
- Asegurar la vigencia de una política de apoyo al medio ambiente.
- Involucrar a los hombres y a la comunidad.

## Ejemplo 2. Acción colectiva

### *Punto de partida*

Conjuntamente, las/los pequeños/as propietarios/as pueden agregar producción, negociar mejores servicios y precios, facilitar el acceso a servicios e insumos, compartir experiencias, y desarrollar una red de pares.

### *¿Por qué hacerlo?*

Entre las razones por las cuales conviene que los/las productores/as actúen colectivamente están:

- Acceder al crédito: el grupo asume la responsabilidad de pagar los préstamos.
- Comercialización: de la producción al por mayor para obtener mejores precios y vender a compradores más grandes.
- Acceso a fondos: las mujeres pueden obtener capacitación y servicios como grupo.
- Para empresas proveedoras de servicios y actores ubicados más adelante en la cadena de valor (compradores/as, procesadores/as), resulta más eficiente hacer negocio con productores/as organizados/as.

### *¿Cómo hacerlo?*

Los Grupos de Autoayuda son un ejemplo de esta estrategia; pueden ser solo de mujeres o mixtos.

### *¿Cuándo es buena la estrategia?*

La acción colectiva es aplicable con mujeres en muchos casos, al igual que con hombres. A veces, tiene sentido organizar grupos solo de mujeres, en tanto que otras situaciones requieren grupos mixtos. La acción colectiva tiene sentido cuando el poder está disperso y cuando las personas que realizan el trabajo no se benefician de este. Al organizarse colectivamente, las mujeres pueden apalancar una mayor cuota del valor de un producto.

## Ejemplo 3. Sensibilización de los hombres

### *Punto de partida*

La sensibilización de los hombres apunta a las estructuras de la sociedad, al poner en tela de juicio normas y comportamientos en el hogar, en la comunidad y en los ámbitos nacionales. La sensibilización de los hombres (y otros miembros del hogar y de la comunidad) es crucial para brindar a las mujeres un ambiente solidario y permitirles asumir otros roles, responsabilidades y puestos de liderazgo.

### *¿Por qué hacerlo?*

Las intervenciones que tienen como objetivo cambiar las relaciones sociales y mejorar la posición de las mujeres deben abordar las preocupaciones de los hombres a fin de evitar su resistencia y obtener el apoyo necesario de los hombres y la comunidad.

### *¿Cómo hacerlo?*

En la mayoría de los casos la sensibilización es clave para crear un ambiente que apoye el cambio y mitigue los efectos negativos de las intervenciones dirigidas al empoderamiento de las mujeres

(tales como conflictos dentro del hogar). Entre las formas de involucrar a los hombres e incrementar su conciencia están:

- Utilizar un enfoque participativo, que incluya tanto a hombres como a mujeres, para desarrollar visiones conjuntas.
- Mostrar el vínculo entre los éxitos de las mujeres y el beneficio directo para los hogares, comunidades y el desempeño de la cadena.
- La identificación de los puntos de partida para permitir que las organizaciones aborden la resistencia individual del grupo familiar, la comunidad y de las instituciones.
- Sensibilizar a los hombres que están en puestos de liderazgo (p.ej. en las organizaciones de productores).

#### *¿Cuándo es buena la estrategia?*

La estrategia es particularmente aplicable cuando es probable que la resistencia por parte de los hombres y comunidades sea elevada, por ejemplo:

- Cuando se realiza una acción afirmativa, favoreciendo a mujeres por encima de los hombres.
- La introducción de cadenas con participación solo de mujeres, y que excluye la participación activa de los hombres.
- Intervenciones en la cadena donde las mujeres dependen de los hombres para acceder a los mercados.
- Participación de las organizaciones donde existe un claro desequilibrio de género y, consecuentemente, las necesidades de las mujeres no están adecuadamente representadas.

### **Ejemplo 4. Financiamiento de cadenas de valor para mujeres**

#### *Punto de partida*

El acceso al financiamiento beneficia a las mujeres, les permite desarrollar sus negocios, contribuye a su empoderamiento y les otorga voz en la toma de decisiones.

#### *¿Por qué hacerlo?*

Las mujeres son conocidas por ser solventes y eficientes para emprender negocios cuando cuentan con apoyo. Pese a ello, es difícil para las mujeres acceder a financiamiento.

#### *¿Cómo hacerlo?*

Los detalles varían pero, en general, esta estrategia ayuda a las mujeres a organizarse como grupo para solicitar un préstamo de una institución financiera. El grupo presta montos pequeños a miembros individuales, recibe de ellas los pagos y devuelve el préstamo. La presión social en el grupo asegura que las socias paguen. Es importante dotar a las mujeres de habilidades financieras y de los conocimientos básicos que requieren para planificar y gestionar el crédito.

#### *¿Cuándo es buena la estrategia?*

Las modalidades más aplicables son los programas microfinancieros y de ahorro, como punto de partida. A medida que los grupos y negocios prosperan están en condiciones de solicitar préstamos para realizar inversiones más grandes. Las microfinanzas pueden aumentar el poder económico de las mujeres, pero se requiere de voluntad política y un entorno político favorable, así como sólidos aliados dentro de la institución financiera. Las microfinanzas deben ir más allá del crédito; y ofrecer servicios no financieros como el desarrollo de capacidades, servicios de desarrollo empresarial y sistemas de seguro.

### *Condiciones para el éxito*

- Se requiere apoyo familiar y de la sociedad para asegurar que las mujeres se beneficien de los servicios financieros.
- Las instituciones financieras deben ser sensibles respecto a los temas de género y deben ofrecer productos financieros hechos a la medida de las mujeres (como combinar crédito con capacitación).
- Un apoyo continuo requiere una infraestructura financiera local cercana a los clientes de las mujeres, y capacidad para mantener una relación de largo plazo con ellas.

### **Créditos**

Mudege et al. (2014). Organizando el cambio (Capítulo 6). En: “Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola”. KIT, Agri-ProFocus e IIRR. Royal Tropical Institute, Amsterdam.



## Estrategia 4: Estándares, certificación y etiquetas

Como estrategia para abordar género, las normativas y la certificación afectan a toda la cadena. Este enfoque es único pues se vincula con el consumidor y, al mismo tiempo, está orientado al contexto de la cadena: establece normativas sobre quién y cómo participar en la cadena (Figura 7.1). Son dos las estrategias para las intervenciones con equidad de género a través de los estándares y la certificación.

### 1. Etiquetas y sellos: Comercializando la participación de las mujeres

Esta estrategia es particularmente aplicable:

- Cuando las mujeres son marginadas o no reconocidas por sus contribuciones a la cadena de valor.
- Cuando la diferenciación en el mercado puede ser una estrategia de mercadeo y una estrategia de agregar valor.
- Cuando una etiqueta “hecha sólo por mujeres” no limita los canales o cadenas existentes.
- Cuando el valor agregado es necesario (y en este caso los precios sin valor agregado no resultan interesantes).
- Cuando una empresa desea abordar la equidad de género en el ámbito de los/las productores/as.
- Cuando el contexto religioso o cultural no pone en peligro a las mujeres que participan.
- Cuando existen un mercado y un comprador que forman parte del proceso.
- Cuando los factores impulsores son la justicia social y el empoderamiento de las mujeres (¡no solo dinero!).
- Cuando los fondos están disponibles para el desarrollo de capacidades y el pre financiamiento.
- Cuando la gerencia respalda la acción.

### 2. Aprovechar estándares y sistemas de certificación existentes

Esta estrategia puede utilizarse cuando un grupo de productores/as ya está certificado en un estándar social o medioambiental (Fair Trade, Certificación UTZ, Orgánica y otros) y por tanto cuenta con documentación y un sistema de seguimiento establecido; o cuando un grupo de productores/as desea ingresar a estos mercados.

#### 1 Etiquetas y sellos: Comercializando la participación de las mujeres

##### *Punto de partida*

Los sellos y etiquetas específicos de mujeres comunican a los consumidores y otros actores de la cadena de valor que el artículo es producido por mujeres y que se ha abordado la equidad de género en la cadena.

##### *¿Por qué hacerlo?*

Las etiquetas y sellos aumentan la visibilidad de las mujeres productoras, quienes obtienen un ingreso suplementario por la prima resultante del precio adicional ganado a través del sello. El hecho de que sea producido por mujeres agrega valor al producto. Estos beneficios económicos son una fuerza motivadora tanto para productores/as hombres como mujeres.

- Para expandir los mercados y aumentar las ventas.
- Para llevar mayores ingresos directamente a las mujeres productoras.
- Para dar estabilidad dentro de la cooperativa.

- Para apoyar a las mujeres de una cooperativa mixta a través de la creación de grupos de mujeres.
- Para mejorar la calidad del producto.
- Para generar apoyo masculino dentro de la familia en las tareas del negocio de las mujeres.
- Para desarrollar el sentimiento de orgullo y dignidad en las productoras al apoyarlas para que tengan su propio producto, su propio negocio y su propio ingreso.

### *¿Cómo hacerlo?*

Por medio de la etiqueta "producido por mujeres", el involucramiento de las mujeres en la cadena se hace visible, se celebra e incentiva. La etiqueta o sello facilita la comunicación entre productores/as y la empresa compradora (en el caso de una etiqueta que llega hasta el consumidor final) en torno a quién produce el artículo. Los sistemas de seguimiento requeridos para un estándar o etiqueta aseguran que, a lo largo de toda la cadena, el producto vendido ha sido realmente producido por mujeres y en forma sostenible. Una etiqueta proporciona una identidad reconocible a un movimiento social y permite que quienes consumen el producto y otros actores en la cadena de valor sean parte de este movimiento.

## 2. Aprovechar estándares y sistemas de certificación existentes

### *Punto de partida*

Utilizar oportunidades creadas por estándares y certificaciones sociales, ambientales y orgánicas para abordar temas de género.

### *¿Por qué hacerlo?*

En primer lugar, abordar género mejora el desempeño de la cadena y ofrece mayores beneficios financieros para la producción. El apoyo a la participación de las mujeres mejora el cumplimiento y desempeño de la cadena: la cadena certificada se desempeña mejor cuando se abordan temas de género. En segundo lugar, los estándares permiten abordar los temas de género. Aprovechar la infraestructura y certificación (la prima, prueba de auditoría, grupos de aprendizaje, sistemas de control interno e indicadores) es una forma eficiente de obtener información y permitir el avance en temas de género; estos canales ya existen en cadenas certificadas.

### *¿Cómo hacerlo?*

- Enfocar el desarrollo de capacidades en las mujeres, y promover su participación activa en las asociaciones de productores/as.
- Utilizar la prima generada por la certificación para pagar actividades de concientización de género.
- Utilizar mecanismos de los estándares y procesos de certificación, tales como la prueba de auditoría y sistemas de control interno, para el seguimiento de las iniciativas de género.
- Desarrollar estándares e indicadores de género independientes para incluirlos en los estándares existentes para uso complementario (certificación dual).
- Especificar el género del productor/a en el sistema de control interno.

### *Condiciones para el éxito*

- Registro de las mujeres como productoras en la cooperativa.
- Desarrollo y uso de herramientas de gestión de proyecto con perspectiva de género, tales como estudios de línea de base, evaluaciones de impacto y pautas para capacitación.
- Incluir género desde un principio.
- Construir en base a oportunidades, incluyendo políticas gubernamentales favorables.

## Créditos

Pyburn et al. (2014). Estándares, Certificación y Etiquetas (Capítulo 7). En: “Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola”. KIT, Agri-ProFocus e IIRR. Royal Tropical Institute, Amsterdam.

## Estrategia 5: Género y Responsabilidad Social Empresarial

Esta estrategia se enfoca en empresas que integran género en su estrategia empresarial en los procesos finales de la cadena. Las empresas tienen el potencial de abordar la desigualdad de género y mejorar la posición de las mujeres en las cadenas de valor agrícolas de las que forman parte.

### *¿Cuándo es buena la estrategia?*

La estrategia parece particularmente útil cuando:

- Las empresas líderes están comprometidas.
- La empresa o sus socios principales están ubicados cerca de los actores en la cadena de abastecimiento.
- La empresa toma en cuenta las prioridades y preocupaciones de consumidores/as.
- Es posible encontrar a los socios adecuados para implementar este enfoque.

### *Punto de partida*

El recurso más sólido de una empresa es su gente. La inversión en oportunidades iguales para mujeres y hombres contribuye al negocio y la sociedad.

### *¿Por qué hacerlo?*

La equidad de género puede contribuir a un funcionamiento innovador y transparente del negocio de una empresa, y a iguales oportunidades para hombres y mujeres (también en puestos de jerarquía). Eso a su vez da lugar a una producción mayor y más eficiente, al igual que a mayores ganancias para una empresa (McKinsey 2010). También puede utilizarse como una estrategia para elevar la imagen de la empresa.

### *¿Cómo hacerlo?*

Podemos identificar al menos tres formas usuales de incorporar la equidad de género en la operación de una empresa:

- Por medio de una alianza entre actores públicos y privados, buscando valores compartidos y complementarios en términos de experticia.
- Integrando género a los principios fundamentales de una empresa a diferentes niveles, con un papel importante para el nivel superior de gerencia.
- Aprender haciendo.

### *Condiciones para el éxito*

- Mecanismos de monitoreo y control claros para medir los logros.
- Conciencia sobre los temas de género y de qué manera la equidad de género contribuye tanto a las metas empresariales como de la sociedad.

### **Créditos**

Verhart et al. (2014). Empresas responsables en cuanto a género (Capítulo 8). En: “Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola”. KIT, Agri-ProFocus e IIRR. Royal Tropical Institute, Amsterdam.

# 1. Análisis de contexto

## Herramienta 1.1a Acceso y control sobre los recursos y beneficios

*De Lindo, adaptado de March*

### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Esta herramienta proporciona información relevante para el análisis del acceso y control sobre los recursos y beneficios por género en cada función de la cadena; se basa en el Marco Analítico de Harvard, y brinda información útil para identificar las oportunidades de negocios que tienen las mujeres para fortalecer su posición en la cadena.

El marco de Harvard fue uno de los primeros marcos diseñados por los investigadores del Harvard Institute for International Development para ayudar a los planificadores en el diseño de proyectos asignando los recursos con un enfoque de equidad.

Puede aplicarse antes y después de seleccionar una cadena de valor. Se aconseja realizar este análisis en combinación con el análisis de actores.

### *¿Qué se gana con utilizarla?*

- Análisis de las brechas de género en un grupo meta, en términos de los roles diferenciados de género, acceso y control de los recursos, al igual que la toma de decisiones en el hogar y en la comunidad.
- Mejor comprensión de las diferentes percepciones que tienen hombres y mujeres sobre el mismo recurso y su valor.
- Identificación de los diferentes roles en la división del trabajo entre hombres y mujeres.
- Intercambio de opiniones en torno a las estrategias para el acceso equitativo a los recursos productivos dentro de las organizaciones de productores/as y cooperativas.

### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

- Puede ser aplicada en grupos mixtos (hombres y mujeres), preferiblemente con parejas (matrimonios o unión de hecho) en programas rurales, organizaciones de productores/as o emprendedores/as.
- Se puede aplicar en grupos de hombres o solo de mujeres para elevar la conciencia sobre las brechas en temas económicos.

### *¿Cómo funciona?*

- Intercambio de opiniones en grupo facilitadas en torno a tres temas; la herramienta proporciona preguntas orientadoras.
- El intercambio debería comenzar en grupos pequeños (p.ej. hombres y mujeres por separado), y continuar en plenaria.
- Es papel de la persona facilitadora ir más allá de respuestas fáciles (p.ej. “hombres y mujeres lo hacemos todo juntos/ lo decidimos juntos”).
- Las matrices se utilizan para presentar los resultados de las discusiones.

### Paso 1 Preguntas orientadoras sobre los roles de hombres y mujeres

- ¿Qué tipo de productos cultiva/ producen/ comercializan mujeres y hombres?
- ¿Qué actividades diarias son emprendidas por mujeres y hombres en cada nivel o función de la cadena? ¿Cuánto tiempo invierten?

- ¿Qué tipo de actividades son conducidas por niños y niñas?

Figura 6: Matriz de roles y tareas (Fuente: March, 1996 y Lindo, 2007)

Matriz de roles y tareas (no solo tareas productivas sino también reproductivas como recoger leña y traer agua, etc.)					
Actividades	Tiempo (en horas o días)	Hombres	Mujeres	Niños	Niñas
...	..	X		X	
...			X		
					X

### Paso 2 Preguntas orientadoras para el debate sobre acceso y control sobre los recursos

- ¿Poseen las mujeres tierra, una casa u otros recursos (p.ej. mercadería)? ¿Están legalmente a su nombre/ pueden venderlos?
- ¿Pueden las mujeres decidir qué cultivar?
- ¿Quién es propietario/a del ganado mayor y menor?
- ¿Qué herramientas de trabajo poseen hombres y mujeres para el cultivo, cosecha, procesamiento, transporte y actividades artesanales?
- ¿Qué habilidades y acceso a tecnología tienen hombres y mujeres?
- ¿Tienen hombres y mujeres acceso a crédito? ¿Existen diferencias en el monto o condiciones del crédito?
- En síntesis ¿A qué recursos tienen acceso y son controlados por mujeres?

Figura 7: Matriz de acceso y control sobre los recursos (Fuente: March, 1996 y Lindo, 2007)

Matriz: Acceso y control sobre los recursos					
Recursos	¿Quién es propietario del recurso?	¿Cómo se utiliza?	¿Quién decide sobre su uso?	¿Cómo es utilizado el ingreso?	¿Quién decide sobre el uso del ingreso?
Tierra					
Casa					
Herramientas					

### Paso 3 Preguntas orientadoras para reflexionar sobre la toma de decisiones

- ¿Cómo se utiliza el dinero que es generado por la venta de productos?
- ¿Cómo se invierte? ¿A nombre de quién se adquieren los nuevos activos?
- ¿Qué tipo de control tienen las mujeres sobre el ingreso y recursos que ellas generan?
- ¿Cómo participan las mujeres y negocian en la toma de decisiones dentro del hogar?
- ¿Cómo se distribuye el ingreso dentro de la familia?

Figura 8: Matriz de Toma de decisiones (Fuente: March, 1996 y Lindo, 2007)

Matriz: Toma de decisiones		
Actividades	Cómo participan los hombres en la decisión	Cómo participan las mujeres en la decisión

### Créditos

March, C. (1996). "Concepts and frameworks for analysis and planning in terms of gender". Oxfam UK, Gender and Learning Team. Gender and Development Training Center. Adaptado por Patricia Lindo, 2007.

## Herramientas 1.1b Cómo reducir la brecha en los activos: el marco conceptual GAAP

*De International Food Policy Research Institute*

### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

El acceso, control y propiedad de activos como tierra, mano de obra, capital financiero, social y político permite a las personas tener una vida estable y productiva. Sin embargo se sabe relativamente poco acerca de cómo los programas de desarrollo agrícolas pueden lograr estos resultados de bienestar, empoderamiento y aumento de ingresos en forma más efectiva, de manera que reconozca el acceso y control diferenciado sobre los activos por hombres y mujeres. El Gender Asset Agricultural Program (GAAP) proporciona un marco conceptual para analizar esta brecha de género en los activos.

### *¿Qué se gana con utilizarla?*

El análisis de la brecha de activos de género proporciona, indiscutiblemente, una base consistente para comprender la desigualdad económica de género y el nivel de empoderamiento de las mujeres, más que meros datos sobre ingreso o salarios. La propiedad de activos además de ser un indicador de oportunidades (es decir determinar la capacidad de generar ingresos o prosperidad adicional), también es una medida del poder de negociación de las mujeres, lo que es fundamental para su empoderamiento económico.

La meta del desarrollo con equidad de género no es para asegurar que hombres y mujeres tengan igual control sobre todos los activos, sino que ambos tengan control sobre importantes activos que pueden utilizar para mejorar sus medios de vida, bienestar y poder de negociación en sus hogares y comunidades. Para reducir la brecha de género es importante considerar lo que significa tener control sobre un activo y cómo hombres y mujeres acumulan activos.

### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Profesionales del desarrollo de cadenas de valor utilizan este marco para la recolección de datos en el proceso de desarrollo de la estrategia de proyecto. Los datos pueden recolectarse de varias maneras y con una variedad de métodos, es decir, estudio documental, trabajo de campo y discusiones en grupos focales.

### *¿Cómo funciona?*

La herramienta proporciona a los profesionales un marco conceptual para la recolección de información sobre las diferencias de género en la propiedad sobre los activos de manera preliminar al desarrollo de la estrategia de proyecto.

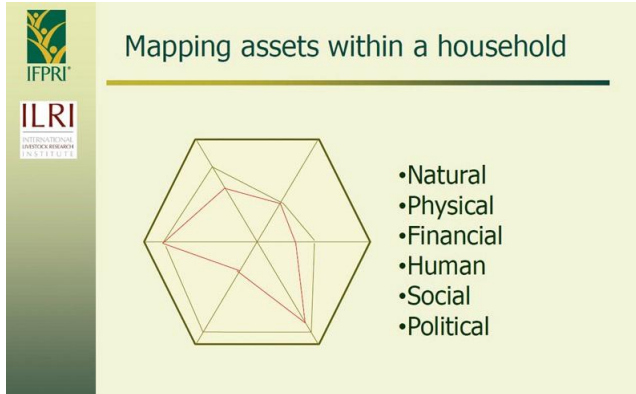
Los hogares y las personas poseen e invierten en diferentes tipos de activos, entre ellos activos tangibles como tierra, ganado y maquinaria, al igual que en activos intangibles como educación y relaciones sociales. Estas formas diferentes de tenencia de activos han sido categorizadas como:

- Capital en recursos naturales: tierra, agua, árboles, recursos genéticos, fertilidad del suelo;
- Capital físico: equipo agrícola y empresarial, casas, bienes de consumo duraderos, vehículos y transporte, suministro de agua y servicios de saneamiento, e infraestructura de comunicaciones;
- Capital humano: educación, habilidades, conocimiento, salud, nutrición; los cuales están contenidos en el trabajo de las personas;
- Capital financiero: ahorros, créditos e insumos (transferencia y remesas estatales);
- Capital social; membresía en organizaciones y grupos, redes sociales y profesionales; y



- Capital político: ciudadanía, autonomía y participación efectiva en la gobernabilidad.

Figura 9: Ilustración de la brecha de género en los activos (Fuente: IFPRI, 2011)



[Traducción Figura 9]  
 Mapeo de activos en el hogar

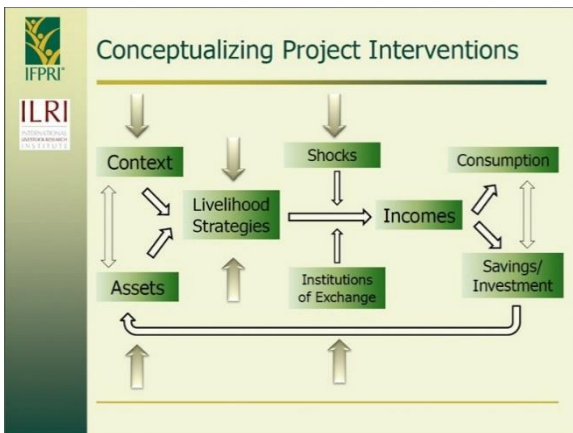
- Natural
- Físico
- Financiero
- Humano
- Social
- Político

**Ejemplo:**

La figura 9 proporciona una ilustración conceptual de la "brecha de género" en la asignación de activos. La gráfica representa ilustrativamente el grado hasta el cual el control de hombres y mujeres sobre los activos en cada uno de estos tipos de "capital" (dejando de lado, por el momento, el hecho de que cada uno de estos tipos de activos son multidimensionales en sí mismos; por tanto reducir cualquier dimensión a un índice único sería extremadamente problemático). Se puede utilizar una tercera línea para mapear activos conjuntos.

La descripción gráfica, respaldada por evidencia empírica, sugiere que hombres y mujeres son propietarios de diferentes tipos de activos. Por ejemplo, en las áreas rurales de Filipinas, las mujeres tienen niveles promedio más altos de educación, en tanto que los hombres, en promedio, son propietarios de superficies más grandes de tierra (Quisumbing, Estudillo y Otsuka 2004). Según Antonopoulos y Floro (2005) es más probable que las mujeres tailandesas sean propietarias de joyas, en tanto que los hombres lo sean de vehículos de transporte. Analizando los patrones de propiedad del ganado por hombres y mujeres, Kristjanson et al. (2010) descubrió que las mujeres son más propensas a poseer ganado como aves de corral y cabras, en tanto que los hombres lo serían de ganado mayor como ganado vacuno y búfalos.

Figura 10: Conceptualizando las Intervenciones en el Proyecto (Fuente: IFPRI, 2011)



[Traducción Figura 10]  
 Conceptualizando intervenciones en el proyecto

Contexto/ Crisis / Consumo  
 Estrategias de medios de vida / Ingresos  
 Activos/ Instituciones de intercambio / Ahorros/Inversiones

A diferencia de marcos anteriores, este modelo describe las dimensiones de género de cada componente de la trayectoria en reconocimiento de la evidencia de que hombres y mujeres no solo controlan, son propietario/as o disponen de activos de diferente manera, sino que también tienen acceso, control y propiedad sobre diferentes tipos de activos. El marco genera hipótesis específicas de género que pueden comprobarse empíricamente:

Diferentes tipos de activos permiten diferentes medios de vida, en los cuales mayor cantidad y diversidad de activos se relaciona con más diversidad en los medios de vida y su repercusión en un mayor bienestar.

Hombres y mujeres utilizan diferentes tipos de activos para lidiar con diferentes tipos de impactos; las intervenciones que incrementan existencias de un activo específico, en manos de hombres o de mujeres, mejoran el poder de negociación de la(s) persona(s) que controlan ese activo. Las intervenciones y políticas que reducen la brecha de género en la posesión de activos están en mejores condiciones de lograr resultados de desarrollo relacionados con seguridad alimentaria, salud y nutrición, y otros aspectos del bienestar que tienen que ver con agencia y empoderamiento. Se exponen las implicaciones de estas diferencias de género para el diseño de intervenciones de desarrollo agrícolas a fin de incrementar el crecimiento de los activos y sus réditos, al igual que para el desarrollo de la cadena de valor. Sobre la base de este análisis, se identifican brechas adicionales en el conocimiento y las posibles investigaciones para abordarlas.

### Créditos

Meinzen-Dick, R., Johnson, N., Quisumbing, A., Njuki, J., Behrman, J., Rubin, D., Peterman, A. y Waitanji, E. (2011). "Gender, Assets, and Agricultural Development Programs: A Conceptual Framework". CAPRI Working Paper No. 99. International Food Policy Research Institute (IFPRI): Washington, DC. Además, en Slideshare se puede encontrar una presentación en PowerPoint.



## Herramienta 1.1c Una tipología de familias productoras: distinguiendo el potencial de empoderamiento de las mujeres

*De Vanderschaeghe y Lindo*

### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

La participación de las mujeres en una cadena de valor y contexto rural específico no es homogénea. Su participación, en términos de trabajo, control de recursos y beneficios depende de los recursos que maneja cada familia y de los que manejan, de manera específica, las mujeres. La capacidad de las mujeres de participar en y beneficiarse de un proyecto de mejoramiento de una cadena de valor, por esta razón, no es homogénea; es importante reconocer estas diferencias.

Una tipología de familias de productores ayuda a identificar la participación diferenciada de las mujeres en sistemas productivos. Por ejemplo, las familias rurales ricas en recursos trabajan principalmente con mano de obra contratada; esto incrementa la carga de trabajo para las mujeres responsables de la alimentación de los trabajadores y del trabajo reproductivo en general. En familias con menos recursos económicos, las mujeres participarán más en el trabajo productivo, tanto en la parcela o granjas como en el hogar mismo. El grado de su involucramiento dependerá tanto del tamaño de la fuerza laboral familiar como de la etapa del ciclo de vida de la familia.

### *¿Qué se gana con utilizarla?*

- Visualizar la participación diferenciada de las mujeres en los sistemas de producción en términos de trabajo, control de recursos y beneficios.
- Diferenciar entre familias donde las mujeres participan solamente como fuerza laboral y aquellas en las que las mujeres controlan los recursos y beneficios de la producción.
- Analizar la capacidad de mujeres y hombres productoras/es para contribuir y beneficiarse del mejoramiento de la cadena y proporcionar ideas con respecto a cuáles son sus habilidades técnicas, empresariales y de comercialización, su actual acceso a mercados y sus capacidades para la cooperación horizontal y vertical.
- Analizar el potencial impacto positivo y negativo que tendrá en las mujeres la intervención en la cadena de valor, de acuerdo a la tipología de la familia productora.
- 

### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Profesionales, junto con miembros masculinos y femeninos de la familia productora.

### *¿Cómo funciona?*

Se efectúa un análisis de actores. Para el análisis se prepara una tipología de actores en las cadenas de valor agropecuarias. Los resultados se presentan en forma de una matriz.

La interrogante principal es: ¿existen diferencias entre las familias rurales en la forma en que las mujeres participan en el sistema de producción en la cadena de valor específica?

- ¿Existen diferencias en la forma en que las mujeres participan en el trabajo (productivo y reproductivo)?
- ¿Existen diferencias en la forma en que las mujeres acceden y controlan los recursos?
- ¿Existen diferencias en la forma en que las mujeres se benefician de su participación en la cadena de valor?

*Criterios relevantes para diferenciar a las familias rurales pueden ser:*

- Recursos de la familia agrícola (sin tierra, familia propietaria de pequeña, mediana, o gran área agrícola).
- Tecnología utilizada en el sistema de producción: p.ej., tracción animal puede reducir la carga de trabajo de los hombres y aumentar las áreas cultivadas. En consecuencia, puede incrementar la carga de trabajo de las mujeres. Así pues, las mujeres participan más intensamente en los sistemas de producción por tracción animal.
- Características del hogar: p.ej. ¿es la mujer cabeza de familia? ¿comparten el hombre y la mujer la jefatura del hogar?
- El ciclo de vida del hogar (p.ej. niños pequeños limitan la participación de las mujeres en la producción, número de integrantes de la fuerza laboral en el hogar).
- Propiedad de los recursos productivos.

El recuadro que se presenta en el anexo 1 puede utilizarse para visualizar la tipología; al nombrar cada tipo de familia identificado en el eje vertical, y revelando las características más importantes del involucramiento de las mujeres en el eje horizontal.

*Véase Anexo 1 que contiene un ejemplo de análisis del actor.*

### Créditos

Vanderschaeghe, M. y Lindo, P. (2003). "Participación de mujeres en cadenas de valor orientadas a la exportación. Estudio de caso de la cadena de quequisque (malanga) en Nueva Guinea, Nicaragua". UNIFEM/SNV.



## Anexo 1 Herramienta 1.1c Ejemplo de un análisis del actor

En este caso, la tipología se construyó en base a varios criterios de diferenciación: jefatura de hogar, recursos económicos del hogar (pobre, pequeño, mediano) y propiedad de las mujeres sobre el cultivo de quequisque. El quequisque (*Xanthosoma violaceum*) es un cultivo de renta (tubérculo) que se produce para mercados de exportación. La rentabilidad de este cultivo motivó a mujeres a producir su propio cultivo de quequisque en tierra propia y administrar los ingresos, junto al "cultivo familiar" controlado por sus esposos (ver último tipo en la tipología).

Figura 11: Análisis de Actores en la Cadena de Valor de Quequisque en Nueva Guinea, Nicaragua (Fuente: Vanderschaeghe y Lindo, 2003)

Tipología	Características socioeconómicas del grupo familiar	¿Cómo se involucran las mujeres?	Acceso y control de las mujeres sobre los recursos	Impacto en las vidas de hombres y mujeres
Familia mono parental encabezada por la mujer	Recursos del hogar y productivos limitados. Limitada educación.	Las mujeres se ocupan del cultivo o contratan mano de obra.	Reducido acceso a crédito formal; acceso a crédito por parte de comerciantes acopiadores/as.	Control de los ingresos del cultivo por parte de las mujeres. Cierta mejora en las condiciones de vida.
Familias agrícolas en situación de pobreza	Recursos del hogar y productivos limitados. Limitada educación.	Las mujeres participan en el cultivo, si la presencia de mano de obra familiar adulta es limitada.	Acceso reducido al crédito formal. Los hombres acceden al capital de comerciantes acopiadores/as.	Mejoras económicas en la familia. Ningún control de los ingresos del cultivo por parte de las mujeres.
Familias de pequeños/as productores	Cierta acumulación en tierra y ganado; familias con niños en edad de trabajar; inversión en mejoras en el hogar y en la educación de los hijos.	Las mujeres se involucran únicamente en trabajo reproductivo.	Mujeres con escaso acceso a crédito; poca participación en decisiones en torno al cultivo. Las mujeres administran los ingresos familiares pero no los controlan.	Mejoras económicas en la familia. Ningún control de los ingresos del cultivo por parte de las mujeres.
Familias de medianas/os productores	Acumulación de tierra y ganado (más de 50 cabezas); inversión en el mejoramiento del hogar y la educación de los hijos.	Contratación de mano de obra para trabajar en el cultivo. Los hombres principalmente en tareas de supervisión. Las mujeres encargadas de preparar los alimentos de los trabajadores.	Escaso control y toma de decisiones para mujeres.	Mejoras económicas evidentes en la calidad de vida; las mujeres no toman decisiones sobre la producción; las mujeres están limitadas al rol reproductivo.
Familias donde las mujeres poseen su propio cultivo de quequisque	Cierta acumulación de tierra y ganado.	Las mujeres trabajan su cultivo o utilizan mano de obra contractual.	Las mujeres invierten sus propios recursos, toman decisiones con relación al cultivo y tienen autonomía en la administración de los ingresos.	Mejoras en los estándares de vida; mejores ingresos de las mujeres. Toma de decisiones y colaboración entre el hombre y la mujer en el hogar.

## 2. Selección de una cadena de valor

Seleccionar una cadena de valor o subsector a partir de una observación superficial conlleva el riesgo de elegir un sector con escaso potencial ya sea para su crecimiento o para lograr los objetivos de género. Por esta razón es importante basar la selección de la cadena de valor en los objetivos de la intervención de desarrollo. Promovemos que la cadena de valor seleccionada tenga el potencial de contribuir a un aumento del empoderamiento de las mujeres y a la igualdad de género: es decir, cadenas que "funcionen para las mujeres". La herramienta 2.1 "Selección de una cadena de valor con criterios de género" ayuda en este proceso.

### Herramienta 2.1 Selección de una cadena de valor con criterios de género

*De: Lindo, Vanderschaeghe & Senders, adaptado de Value Links GIZ y Oxfam GB*

#### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

La selección de una cadena de valor, o subsector, sobre la base de una observación superficial conlleva el riesgo de elegir un sector con escaso potencial ya sea para el mejoramiento de la cadena o para alcanzar los objetivos de género. Esta herramienta ayuda a seleccionar cadenas con potencial de contribuir a un aumento del empoderamiento de las mujeres y a la igualdad de género: cadenas que "funcionen para las mujeres".

Se requiere un proceso participativo para asegurar que la selección se haga basada en un equilibrio de las necesidades e intereses de varias de las partes interesadas; un proceso participativo asegura que las opiniones sean recolectadas desde perspectivas diferentes, el logro de consenso y transparencia en la toma de decisiones y rendición de cuentas.

#### *¿Qué se gana con utilizarla?*

- Comparar una serie de cadenas de valor sobre la base del potencial de crecimiento y criterios de género.
- Lograr consenso en la selección de las cadenas de valor que van a ser mejoradas.
- Obtener insumos para el desarrollo de una estrategia de fomento de cadenas.

#### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Profesionales para facilitar procesos participativos en conjunto con actores de la cadena, hombres y mujeres.

#### *¿Cómo funciona?*

Para seleccionar una cadena de valor se seguirán los siguientes pasos:

Paso 1: Recolección de información sobre cadenas de valor potenciales.

Paso 2: Taller participativo para la selección de una cadena de valor sensible a género.

Paso 3: Elaboración de un borrador de informe con la selección final.

Esta herramienta se concentra particularmente en el paso 2.

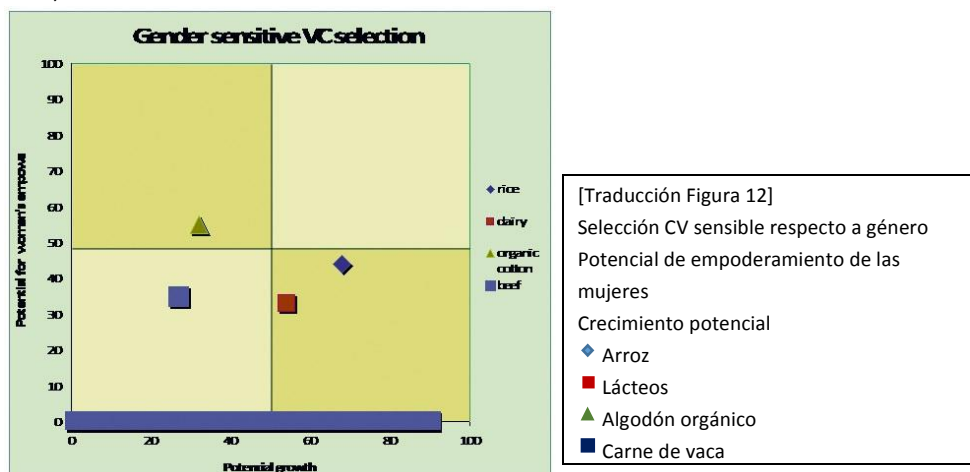
#### Enfoque

La herramienta es una matriz que califica y muestra gráficamente varias cadenas de valor sobre un eje X, que representa el potencial de crecimiento, y un eje Y en representación del potencial de igualdad de género. Véase Figura 12 a continuación como ejemplo.

La posición de cada cadena de valor en la matriz tiene como base una serie de criterios, que son incluidos en una hoja de cálculo Excel (Anexo 1). La calificación sobre cada indicador puede hacerse en grupos pequeños o individualmente. No hay respuestas correctas o incorrectas: las tres series de criterios (o tres ejes de análisis) constituyen una herramienta de discusión para que la gente reflexione tanto acerca del potencial de mercado como del potencial de igualdad de género en la intervención de desarrollo de una cadena de valor. Sopesar cada criterio es algo que puede decidirse y discutirse por acuerdo mutuo. Antes de tomar efectivamente una decisión sobre una cadena de valor en la cual concentrarse, es necesario tomar en cuenta asimismo criterios pragmáticos.

La herramienta puede utilizarse igualmente como instrumento de monitoreo; calificando los criterios al inicio y al final de una intervención.

Figura 12: Selección de una cadena de valor sensible respecto a género (Fuente: Laven et al, 2011)



### Paso 1 Recolección de información sobre cadenas de valor potenciales

Asegurar que se recolecte información básica y que las tres series de criterios utilizados sean puestos a disposición:

- Potencial de mercado/crecimiento
- Potencial para contribuir a un mayor empoderamiento y a la igualdad de género.
- Argumentos pragmáticos

La recolección de datos puede basarse en fuentes secundarias (p.ej. informes de investigación), en combinación con entrevistas e intercambio de opiniones con varias partes interesadas, entre ellas el gobierno, ONG, donantes y el sector privado, organizaciones basadas en la comunidad (OBC), productores/as mujeres y hombres, para obtener datos sobre la demanda del mercado, aspectos productivos y medioambientales, e identificar actores clave en el área geográfica específica. Se debe prestar atención a las características de la estructura de mercado para estos productos y el potencial de participación de las mujeres y pequeños productores.

## Paso 2 Taller participativo para la selección de una cadena de valor con criterios de género

Al iniciar el taller es importante explicar las tres series de criterios que se utilizarán para la selección de la cadena de valor. La información sobre la demanda de mercado y potencial para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género, recolectada en el primer paso, debe presentarse como punto de partida. Luego de llenar la hoja de cálculo de Excel es necesario intercambiar opiniones en torno a las matrices. Para decidir sobre la cadena de valor también deben tomarse en cuenta criterios pragmáticos (véase sección C a continuación).

### Las tres series de criterios de selección

Los siguientes criterios deben evaluarse en plenaria o en grupos, utilizando una escala de 0 a 5, en la cual se distinguen los siguientes niveles:

- 0 = No (de ninguna forma)
- 1 = muy bajo
- 2 = bajo
- 3 = medianamente
- 4 = alto
- 5 = Si (muy alto)

Introducir los datos de calificación en la hoja de cálculo de Excel. Descargue las hojas de cálculo de Excel (ejemplo y una hoja en blanco) en <http://genderinvaluechains.ning.com/page/downloads>.

#### A. Criterios sobre potencial de crecimiento

- Tendencia positiva de crecimiento de la cadena de valor, demanda de mercado no satisfecha.
- Puntos de venta disponible, interés elevado de compradores del producto
- Potencial para expandir la producción y/o para agregar valor por medio del procesamiento o mejoramiento del producto (nuevos productos para los cuales existe mercado).
- Costos reducidos de la cadena de valor en relación a los competidores.
- Otras ventajas competitivas de la cadena de valor en relación a los competidores (producto único/especialidad local).
- Potencial para colaboración y coordinación entre actores para el mejoramiento de la cadena de valor.
- Suficiente nivel tecnológico y gerencial de los emprendimientos para escalamiento e innovación.
- Acceso a infraestructura, disponibilidad de trabajadores/as calificados/as, materia prima, insumos.
- Acceso suficiente a servicios financieros.
- Acceso suficiente a servicios de desarrollo empresarial para mejorar la calidad del proceso de producción.

#### B. Potencial para contribuir a un mayor empoderamiento y a la igualdad de género.

- Alta cuota de participación de mujeres empleadas en la cadena de valor en comparación con otras cadenas.
- Alto número de mujeres emprendedoras en la cadena de valor.
- Control de equipo y activos por parte de las mujeres.
- Las mujeres poseen o pueden adquirir las habilidades necesarias para agregar valor a través del procesamiento del producto y diversificación.
- Control de los ingresos por ventas y de la empresa por parte de las mujeres.



- Unidad productiva o empresa cerca del hogar y dentro del área de la comunidad (geográficamente).
- Reducido número de barreras al ingreso de emprendedores/as de pequeña escala y en situación de pobreza (producción de pequeña escala, costos de arranque reducidos, sin requerimiento de inversión importante de capital, con bajo nivel tecnológico).
- Reducido número de barreras al ingreso de emprendedoras mujeres (tiempo y movilidad, acceso a tecnología y activos, bajas restricciones culturales).
- Ofrece nuevas oportunidades para las mujeres.
- Las nuevas actividades están en concordancia con las condiciones de los medios de vida (ingresos permanentes durante el año, utilización de mano de obra familiar, retornos rápidos, contribución a la seguridad alimentaria, en armonía con el medioambiente, sin reducción de la disponibilidad de agua limpia).

### C. Criterios pragmáticos:

#### Alcance

- Tamaño de la cadena de valor con relación a los recursos del proyecto.
- Número significativo de mujeres empleadas y nuevas oportunidades de empleo.
- Número significativo de pequeños/as productores/as, empresas y firmas involucradas.
- Área significativa abarcada.

#### Perspectivas de éxito

- Iniciativas y compromiso propios de los actores de la cadena y predisposición al cambio.
- Existencia de cierto nivel de organización de los actores de la cadena.
- Suficientes recursos (tiempo, fondos y conocimiento) de la entidad que selecciona la cadena para invertir en la cadena.
- Existencia de otras organizaciones para colaborar con la cadena e interés de inversionistas.
- Existencia de instituciones y proveedores de servicios (financiero, empresarial, tecnológico, de género) para apoyar a los actores de la cadena de valor.
- Situación propicia del marco político y entorno empresarial

#### Aspectos relacionados con el programa (si son importantes):

- Relevancia frente a las prioridades de la política económica del gobierno ("sectores de incentivo")
- Correspondiente a los objetivos del programa o proyecto, exigencia y recursos de la organización.
- Relevancia para los ámbitos de trabajo del programa o proyecto.
- Sinergias para la cooperación con otros programas de apoyo.

Figura 13: Matriz para la Selección de una Cadena de Valor sensible respecto a género (Fuente: Vanderschaeghe et al, 2011)

Matriz para la Selección de la Cadena de Valor sensible respecto a género													
Subsector o cadena de valor													
*		Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total
<b>A. Criterio para el potencial de crecimiento</b>													
1.	Tendencia positiva de crecimiento de la cadena de valor, demanda de mercado no satisfecha.												
2.	Puntos de venta disponible, interés elevado de compradores en el producto.												
3.	Potencial para expandir la producción y/o para agregar valor por medio del procesamiento o mejoramiento del producto (nuevos productos para los cuales existe mercado).												
4.	Costos reducidos de la cadena de valor con respecto a competidores.												
5.	Otras ventajas competitivas de la cadena de valor con respecto a competidores (producto único/especialidad local).												
6.	Potencial para colaboración y coordinación entre actores para el mejoramiento de la cadena de valor.												
7.	Suficiente nivel tecnológico y gerencial de los emprendimientos para escalamiento e innovación.												
8.	Acceso a infraestructura, disponibilidad de trabajadores/as calificados/as, materia prima, insumos.												

9.	Acceso suficiente a servicios financieros.												
10.	Acceso suficiente a servicios de desarrollo empresarial para mejorar la calidad del proceso de producción.												
<b>Total: potencial de crecimiento</b>													

\*calificaciones: 5 = alto, 1 = bajo, peso: 1-4

	Subsector o cadena de valor	carne de vaca			lácteos			algodón orgánico			arroz		
		Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total
	*												
	B. Potencial de los criterios para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género.												
1.	Alta participación de mujeres empleadas en la cadena de valor en comparación con otras cadenas.												
2.	Alto número de mujeres emprendedoras en la cadena de valor.												
3.	Control del equipo o activos por parte de las mujeres.												
4.	Las mujeres poseen o pueden adquirir habilidades para agregar valor en el procesamiento y diversificación.												
5.	Control de los ingresos por ventas y empresa por las mujeres.												
6.	Unidad productiva o empresa cerca del área geográfica del hogar/la comunidad.												
7.	Escasas barreras al ingreso de emprendedores/as de pequeña escala o en situación de pobreza (producción de pequeña escala, costos iniciales bajos, sin inversión importante de capital, con bajo nivel tecnológico).												

8.	Reducido número de barreras al ingreso de emprendedoras mujeres (tiempo y movilidad, acceso a tecnología y activos, bajas restricciones culturales).								
9.	Ofrece nuevas oportunidades para las mujeres.								
10.	Estas actividades nuevas están en concordancia con las condiciones de los medios de vida (ingreso año redondo, utilización de mano de obra familiar, retornos rápidos, contribución a la seguridad alimentaria, armonía con el medioambiente, no reducción de la disponibilidad de agua limpia).								
	Total: potencial para el empoderamiento e igualdad de género de las mujeres.								

\*calificaciones: 5 = alto, 1 = bajo, peso: 1-4

### Requisitos

- Varias computadoras portátiles con la hoja de cálculo de Excel de esta herramienta.

### Paso 3 Borrador de un informe con la selección final que incorpora los comentarios de los actores involucrados

#### Recomendaciones

El dilema potencial del proceso de selección de una cadena de valor para su mejoramiento es:

- ¿Optamos por un "producto de mujeres" de bajo valor?, es decir un "producto tradicionalmente de mujeres", con bajas barreras para posicionar mujeres, con oportunidades para fortalecer su organización, mejorar sus habilidades de negociación con el sector privado y mayores oportunidades de desarrollo de servicios adecuados a las mujeres, pero con potencial limitado de mercado y de generación de ingresos o con márgenes reducidos de ganancia.
- ¿O seleccionamos una cadena con más potencial, mayor valor agregado, más ingresos?, tales son las cadenas de valor dominadas por hombres y organizaciones mixtas en mercados internos o de exportación, con producción a mayor escala, pero con numerosas barreras para el ingreso de mujeres y oportunidades solo para pocas mujeres "excepcionales".

Los programas podrían planificar el trabajo con una de las estrategias o con ambas.

### Créditos

Lindo, P., Vanderschaeghe, M., & Senders, A. (2011). Adaptado de la Herramienta de Selección de Cadenas de Value Links, GIZ (2008) y de materiales del programa de Oxfam GB "Grow, Sell and Thrive".

## Anexo 1. Herramienta 2.1 Ejemplo de matriz para la selección de una cadena de valor sensible respecto a género

Matriz para la Selección de una Cadena de Valor sensible respecto a género												
Subsector o cadena de valor	carne de vaca			lácteos			algodón orgánico			arroz		
*	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total
<i>A. Criterios para el potencial de crecimiento</i>												
1. Tendencia positiva de crecimiento de la cadena de valor, demanda de mercado no satisfecha.	1.	3.	3.	5.	1.	5.	1.	3.	3.	5.	3.	15.
2. Punto de venta disponible, gran interés de compradores en el producto.	1.	2.	2.	5.	1.	5.	1.	2.	2.	5.	2.	10.
3. Potencial para expandir la producción y/o para agregar valor por medio del procesamiento o mejoramiento del producto.	1.	1.	1.	5.	1.	5.	2.	1.	2.	5.	1.	5.
4. Costos reducidos de la cadena de valor en relación con los competidores.	1.	1.	1.	3.	1.	3.	2.	1.	2.	5.	1.	5.
5. Otras ventajas competitivas de la cadena de valor en relación con los competidores (producto único/especialidad local).	1.	3.	3.	3.	2.	6.	1.	3.	3.	1.	3.	3.
6. Potencial para colaboración y coordinación entre actores para la actualización de la cadena de valor.	1.	2.	2.	3.	2.	6.	2.	2.	4.	5.	2.	10.
7. Suficiente nivel tecnológico y de gestión de los emprendimientos para escalonamiento e innovación.	1.	3.	3.	3.	2.	6.	2.	3.	6.	1.	3.	3.
8. Acceso a infraestructura, trabajadores calificados, materia prima, insumos.	1.	3.	3.	3.	3.	9.	2.	3.	6.	5.	3.	15.

9.	Acceso suficiente a servicios financieros.	1.	1.	1.	3.	2.	6.	2.	1.	2.	1.	1.	1.
10.	Acceso suficiente a servicio de desarrollo empresarial para mejorar la calidad del proceso de producción.	1.	1.	1.	3.	1.	3.	2.	1.	2.	1.	1.	1.
	Total: potencial de crecimiento			20.			54.			32.	1.		68.

\*calificaciones: 5 = alto, 1 = bajo, peso: 1-4

Subsector o cadena de valor		carne de vaca			lácteos			algodón orgánico			arroz		
		Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total	Calif.	Peso	Total
*													
Potencial de los criterios para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género.													
1.	Alta participación de mujeres empleadas en la cadena de valor en comparación con la economía en general.	1.	2.	2.	3.	1.	3.	4.	2.	8.	4.	2.	8.
2.	Alto número de mujeres emprendedoras en la cadena de valor.	4.	2.	8.	3.	1.	3.	3.	2.	6.	2.	2.	4.
3.	Control del equipo y activos por parte de las mujeres.	4.	3.	12.	3.	1.	3.	5.	3.	15.	2.	3.	6.
4.	Las mujeres poseen o pueden adquirir habilidades para agregar valor aprovechable en el procesamiento y diversificación.	1.	1.	1.	3.	1.	3.	4.	1.	4.	2.	1.	2.
5.	Control de los ingresos por ventas y empresa por mujeres.	1.	2.	2.	3.	1.	3.	4.	2.	8.	1.	2.	2.
6.	Cerca del área geográfica de la comunidad HH.	1.	1.	1.	3.	1.	3.	3.	1.	3.	3.	1.	3.
7.	Reducido número de barreras al ingreso de emprendedoras de pequeña escala o en situación de pobreza (producción de pequeña escala costos iniciales bajos, sin necesidad de inversión de capital importante, de baja tecnología).	1.	1.	1.	3.	1.	3.	4.	1.	4.	3.	1.	3.
8.	Reducido número de barreras al ingreso de emprendedoras mujeres (tiempo y movilidad, acceso a tecnología y activos, restricciones culturales).	1.	2.	2.	3.	1.	3.	3.	2.	6.	2.	2.	4.

9.	Ofrecer nuevas oportunidades para las mujeres.	1.	4.	4.	3.	1.	3.		4.	0.	1.	4.	4.
10.	Estas actividades nuevas están en concordancia con las condiciones de los medios de vida (ingreso año redondo, utilización de mano de obra familiar, retornos rápidos, contribución a la seguridad alimentaria, armonía con el medioambiente, no reducción de la disponibilidad de agua limpia).	1.	2.	2.	3.	2.	6.	3.	2.	1.	4.	2.	8.
<b>Total: potencial para el empoderamiento e igualdad de género de las mujeres.</b>				<b>35</b>			<b>33</b>			<b>55</b>			<b>44</b>

## 3. Análisis de la Cadena de Valor

### 3.1 Recolección de datos para el análisis de la cadena de valor en los niveles macro, meso y micro

#### Herramienta 3.1 Recolección de datos para el análisis de la cadena de valor en los niveles macro, meso y micro

*De Terrillon J, SNV*

*¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Es útil para elevar la conciencia sobre la complejidad del sistema en el cual funciona una cadena de valor. Las herramientas ayudan a las diferentes partes interesadas y se influyen mutuamente de una forma positiva o negativa. El mapeo preliminar debería esclarecer los siguientes aspectos.

- Para cada nivel (macro, meso, micro) ¿cuáles son las instituciones, organizaciones y personas involucradas?
- ¿Cuál es su nivel de conciencia sobre los temas relacionados con igualdad de género?
- ¿Cuáles están comprometidos o interesados en los temas relacionados con la igualdad de género?
- ¿Cuáles son las interacciones entre ellos y con otras organizaciones que trabajan con el sector?
- ¿Qué actores tienen el potencial de trabajar hacia el logro de las metas de igualdad de género/ impactos en la cadena de valor?
- ¿Qué socios financieros y técnicos tienen un compromiso firme y dedican recursos destinados a los temas de igualdad de género?

*¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Profesionales que tienen como base estudios documentales, trabajo de campo y enfoque en intercambio de opiniones en grupo.

*¿Qué se gana con utilizarla?*

Analizar la cadena con una perspectiva de género es facilitar la recolección de datos cuantitativos y cualitativos desagregados por sexo en los niveles macro, meso y micro, utilizando tanto una perspectiva de género como de desarrollo de la cadena de valor (DCV). El propósito es identificar y facilitar el debate sobre brechas, discriminaciones y temas clave de género, teniendo en mente las múltiples dimensiones y niveles sobre los cuales funcionan las desigualdades y oportunidades de género:

Figura 14: Dimensiones/ Niveles (Fuente: Terrillon, J. 2010)

Niveles	Dimensiones
<b>económica</b> <b>psicológica social</b> <b>política</b>	individuos hogar comunidad mercado institucional nacional internacional



Realizar tal análisis proporciona un panorama general, de acuerdo a la siguiente matriz:

Figura 15: Plantilla para la recolección de datos (Fuente: Terrillon, SNV, 2010)

	A. Gender roles	B. Gendered access to resources	C. Gendered control over benefits	D: Gendered influence on enabling factors
Macro level				
Meso level				
Micro level				

[Traducción Figura 15]				
	Roles de género	Acceso a recursos por género	Control de los beneficios por género	Influencia en los factores favorables por género
Nivel macro				
Nivel meso				
Nivel micro				

### Análisis de género en cadenas de valor a nivel macro

Esta herramienta propone puntos de atención, formulados como preguntas, que sirven como lista de verificación para comprender el contexto específico de la cadena de valor elegida. De acuerdo a los resultados del análisis, se identifican los temas clave basados en género (barreras y oportunidades) y se seleccionan las opciones apropiadas para una acción sistémica.

#### Paso 1 Escenario cultural

Realizar un análisis del escenario cultural general. Antes de encaminarse al análisis de la cadena de valor con enfoque de género, los valores y normas y el entorno institucional requieren especial atención en el nivel macro. Es necesario considerar los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el contexto cultural, étnico en el cual trabajamos? ¿Qué influencias o valores religiosos o ideología predominan en la sociedad?
- ¿Cuáles son las normas y valores respecto a los roles y responsabilidades de las mujeres?
  - ¿Cuáles son los estereotipos, percepciones y valores respecto a las contribuciones económicas de las mujeres?
  - ¿Cómo influyen en la división del trabajo por sexo?
  - ¿Cuál es la disposición de la sociedad a aceptar nuevos roles/ responsabilidades de género?

#### Paso 2 Reglamentación y leyes

Analizar normas y valores relacionados con los roles de género que han influido en las leyes y reglamentación en torno a temas clave como trabajo, acceso a recursos (ley sobre herencia, etc.), demanda del mercado (local, nacional, internacional). Algunos están a favor de una mayor igualdad de género y otros no:

- ¿Cómo se relaciona el entorno legislativo y reglamentario con el estatus de las mujeres y los derechos económicos (ley del trabajo, herencia y propiedad, código familiar)?
  - ¿Qué influencias tiene en el derecho consuetudinario, la religión y el derecho sustantivo? ¿Cuál de ellas se aplica? ¿En qué casos?
  - ¿Cuál es el impacto de esta reglamentación/ legislaciones en la libertad de elección de las mujeres, acceso a recursos y a sus beneficios?

- ¿Se conocen y hacen cumplir las leyes relacionadas con los derechos de las mujeres?
- Respecto a las instituciones públicas:
  - ¿Son sensibles/ conscientes respecto a género?
  - ¿Son conscientes de las necesidades e intereses específicos de las mujeres?
  - ¿Poseen capacidad de transversalidad de la integración de género (análisis basado en género, implementación y evaluación), y recursos humanos y financieros)?
- ¿Se ha comprometido el gobierno a abordar temas de igualdad de género en esta cadena de valor/ sector?
  - ¿Existe un documento de políticas (p.ej. nacional, regional o de política local/ plan para la igualdad de género) que expresamente declare el compromiso del gobierno con la igualdad de género?
  - ¿Describe esta política expresamente cómo y quién emprenderá la transversalidad de género (esto describe líneas de responsabilidad y obligación de rendir cuentas)?
  - ¿Se reflejan estos compromisos en políticas del sector en silvicultura/ agricultura/ desarrollo rural o en el marco de la liberalización del comercio y promoción de políticas de exportación?
  - ¿Toman en cuenta las políticas y programas del sector las necesidades e intereses específicos de las mujeres? ¿Toman en cuenta el impacto diferenciado potencial en hombres y mujeres?

### Paso 3 Análisis Macro

Con las respuestas a las preguntas del paso 1 y paso 2 en mente, se puede facilitar un análisis macro en profundidad, utilizando como marco la matriz que se presenta a continuación. El nivel macro se ocupa del entorno institucional general y las interrelaciones entre actores a los largo de la cadena y analiza si estos son favorables al desarrollo de cadenas de valor pro-pobres, equitativas, inclusivas y sensibles a género.

La matriz de género ayuda a identificar y discutir, con las partes interesadas, temas clave de género con relación al escenario cultural y al marco institucional y normativo en el cual funcionan las cadenas.

Las preguntas de la matriz son representativas y muy generales y van a variar de acuerdo al contexto específico. Sin embargo, pueden ayudar a identificar causas subyacentes de discriminación, al igual que brechas. Después de ello es posible identificar el objetivo de mejorar la igualdad de género.

### Análisis de género en cadenas de valor a nivel meso

El análisis meso se refiere a la sensibilidad de género en instituciones y organizaciones locales y sus sistemas de distribución. Investiga si las instituciones reflejan los principios de igualdad de género en su estructura, en su cultura, en los servicios que prestan y en la forma en que son prestados (grupos de productores, SDE, etc.).

### Análisis de género en cadenas de valor a nivel micro

Los análisis macro y meso se ocupan del alcance e impactos. El nivel micro ayuda a identificar restricciones importantes que enfrentan las mujeres en el ámbito del hogar y tienen repercusiones en los niveles macro, meso y macro.

Figura 16: Matrices de análisis macro, meso y micro (Fuente: Terrillon, J. 2010)

Análisis Macro	
Matriz de Género	Lista de Verificación – Análisis Macro
<p><b>Roles de género</b>                      Considera la división del trabajo por sexo dentro de la cadena: ¿dónde participan en la cadena las mujeres y los hombres (integración vertical)?</p>	<p>¿Cuál es la cuota de trabajo de hombres y mujeres en este sector específico/ cadena de valor por actividad (insumos, producción, procesamiento, transporte, comercio)?                      ¿Son parte de la economía formal o la informal?                      ¿Cuáles son las divisiones del trabajo funcionales y por sexo, al igual que los roles en los diferentes segmentos de la producción, procesamiento, comercialización y mercadeo, consumidores, etc. de la cadena de valor?                      ¿Existe algún segmento donde la presencia de las mujeres sea más importante? ¿Están involucradas las mujeres en etapas donde se genera valor agregado? ¿Cuál es el ingreso real que se obtiene?                      ¿Cuál es la visibilidad y el valor otorgado a los roles de las mujeres? ¿Cuáles son las percepciones de las propias mujeres, hombres y de la comunidad? ¿Cuál es la naturaleza del trabajo de las mujeres? ¿Es un tipo de trabajo temporal o eventual? ¿Se utiliza a las mujeres únicamente como mano de obra no remunerada?</p>
<p><b>Acceso a recursos por género</b>                      Considera cómo se comparten y distribuyen los recursos de acuerdo a las leyes y reglamentaciones y las normas y valores.</p>	<p>¿Cuáles son las atribuciones de hombres y mujeres? ¿Cuáles son las características y factores que median en el acceso de hombres y mujeres al control sobre diferentes tipos de recursos (naturales, productivos y de servicios)?                      ¿Qué acceso tienen las mujeres a información sobre producción, organizaciones y servicios disponibles?                      ¿A través de qué medios de comunicación? ¿Están adaptados a las posibilidades de las mujeres?                      ¿Cuáles son las capacidades de las mujeres para utilizar estos recursos?                      ¿Quién es propietario de tierra, árboles, cosecha, etc.?                      ¿Es más difícil obtener información para las productoras mujeres en cadenas de valor "femeninas" o mixtas? ¿Cómo es el acceso a la información para mujeres de otros eslabones de la cadena de valor (p.ej. procesadoras o comerciantes)?                      Si existen, ¿cuáles son las principales restricciones que enfrentan las mujeres de diferentes eslabones de la cadena de valor? (nivel de educación inferior, acceso más marginal y menor a redes sociales, proyectos y programas, menos visibilidad, menos control sobre la información, etc.)                      ¿Alguna información específica sobre eslabones de mercado relevantes para los temas de género? (p.ej. aumento de la oferta de productos para consumidores de bajos ingresos a fin de mejorar la calidad de la vida, como la nutrición)                      ¿Cómo pueden los grupos en situación de pobreza y otras partes involucradas obtener información sobre servicios en el sector e información sobre el mercado?</p>

Análisis Macro	
Matriz de Género	Lista de Verificación – Análisis Macro
<p><b>Control sobre los beneficios por género</b>                      Considera los roles de mujeres y hombres en la gobernanza de la cadena (integración horizontal) y la dinámica de poder.</p>	<p>¿Existe alguna relación desigual de poder? ¿Existe discriminación o exclusiones relacionadas con género?                      ¿Cómo se distribuye el poder dentro de las relaciones de producción e intercambio en toda la cadena de valor?                      ¿Se distribuyen los beneficios o se concentran en un eslabón de la cadena?                      ¿Quién decide? ¿Quién controla los beneficios?                      ¿Cuál es la dinámica del desempoderamiento?                      ¿Cuáles son las capacidades atribuidas a hombres y mujeres a lo largo de la cadena de valor? ¿Existe una distribución desigual de estas capacidades?                      ¿Qué alternativas (opciones) tienen las mujeres respecto a las actividades y gobernanza de la cadena?                      ¿Cuál es la capacidad de los productores (masculinos y femeninos) de influir en el precio?                      ¿Cuáles son las oportunidades de negociación (voz, participación, inclusión) (endeudamiento, contratación subóptima)? ¿Quién firma el contrato para la venta del producto?                      ¿Acaso las mujeres en diferentes eslabones de la cadena tienen más ingreso luego de la intervención (si la hubiere)?                      ¿Están cambiando los roles de las mujeres? ¿Asumen puestos de liderazgo? ¿Firman contratos?                      ¿Cuál es la propia percepción del cambio que tienen las mujeres? ¿Han ganado más autoconfianza, credibilidad?                      ¿Puede estos cambios interpretarse como empoderamiento?</p>
<p><b>Influencia por género en factores favorables</b>                      Pretende determinar cómo los/as líderes mujeres/hombres pueden influir en la elaboración de políticas y legislaciones que promueven sus derechos económicos y hacer que el entorno sea más favorable a la igualdad de género.</p>	<p>¿Cuál es la capacidad de las mujeres de influir en decisiones, políticas o programas en todos los niveles?                      ¿Tiene acceso a espacios específicos de poder (invitados o demandados) y lugares de poder (concejo municipal, parlamento, etc.)? ¿Tienen oportunidad de hablar? ¿Se toman en cuenta las voces de las mujeres? ¿Se escuchan? ¿Voces de qué mujeres?                      ¿Están organizadas las mujeres de segmentos específicos de la cadena de valor/ sector/ actividad organizada?                      ¿Desarrollan alianzas estratégicas con instituciones que trabajan en temas de género, como organizaciones y plataformas de los derechos de las mujeres?                      ¿Trabajan las instituciones en temas de mujeres y género en este sector? ¿Están involucradas las productoras o asociaciones de agricultoras en la toma de decisiones en los ámbitos de las políticas nacionales y de planificación?</p>

Análisis meso	
Matriz de Género	Lista de Verificación – Análisis Meso
<p><b>Roles de género</b>            Analiza la posición de las mujeres dentro de las organizaciones (productores, usuarios, procesadoras) de la CV (gobernabilidad interna)</p>	<p>Roles de género ¿Cuál es el papel y posición de las mujeres en estas organizaciones?            ¿Enfrentan restricciones específicas (representación en instancias de toma de decisiones, poder para influir en las decisiones, etc.)?</p>
<p><b>Acceso a recursos por género</b>            Pretenden comprender las necesidades específicas de las mujeres en términos de acceso a recursos</p>	<p>¿Tienen las mujeres acceso a tierra, agua y tecnología?            ¿Tienen las mujeres acceso a información y educación?            ¿Tienen las mujeres acceso a y receptividad en los servicios de desarrollo de la cadena de valor?            ¿Cuál es el acceso de las mujeres a los servicios de desarrollo empresarial?            ¿Tienen los grupos de productoras femeninas el mismo acceso a los servicios de desarrollo empresarial (SDE)? Si la respuesta es no, ¿por qué?            ¿Se han efectuado innovaciones tecnológicas e inversiones específicamente dirigidas a hombres o también a mujeres? ¿Están adaptadas a las necesidades de las mujeres (fuerza física y horario de trabajo)?            ¿Se requieren SDE específicos para apoyar a las productoras femeninas?            ¿Se adapta los SDE a las necesidades específicas de las productoras femeninas (horario de trabajo, niveles bajos de educación, etc.)?            ¿Existe disponibilidad de cuidado infantil?            ¿Saben los proveedores de servicios cómo realizar la incorporación de género para analizar/ comprender mejor y abordar estas restricciones? ¿Están atentos para prestar servicios sensibles respecto a género? ¿Son sensibles respecto a género en su enfoque?            ¿Aplican los proveedores de servicios la integración institucional/ organizativa de género?            ¿Fomentan el empleo de las mujeres los SDE? ¿Son equitativas las oportunidades de empleo? ¿Cómo son las condiciones de trabajo?            Acceso a y receptividad de los servicios financieros:            Las mujeres que se concentran en eslabones específicos de las cadenas de valor ¿enfrentan restricciones particulares en el acceso a servicios financieros? ¿Cuáles son estas restricciones?            ¿Cuáles son sus necesidades específicas? (necesidades de inversión y flujo de caja/ presión social para enfrentar las pensiones escolares y artículos alimenticios)            ¿Se han adaptado los servicios financieros a sus necesidades? ¿Cuáles son los productos financieros más idóneos?            ¿Existen instituciones (del sector privado o público) que se especialicen en facilitar el acceso de las mujeres a los servicios financieros?</p>

Análisis meso	
Matriz de Género	Lista de Verificación – Análisis Meso
<p><b>Control de los beneficios por género</b></p> <p>Considera las relaciones de poder en los grupos / asociaciones, si son inclusivas y cómo se comparten costos y beneficios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son las mujeres miembros de grupos de productores?</li> <li>• ¿Participan en reuniones? ¿Tienen el derecho de expresar sus necesidades y a voto?</li> <li>• ¿Tienen el derecho a acceder a beneficios sociales y financieros ofrecidos por la organización?</li> <li>• ¿Tienen la oportunidad de ser electas a entidades gubernamentales y, de ser así, son electas y hasta qué grado?</li> </ul>
<p><b>La influencia por género en factores favorables</b></p> <p>Considera el "lado del empoderamiento de grupos y asociaciones en términos de acceso a escenarios donde se toman las decisiones"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las capacidades de las líderes femeninas de influir en la toma de decisiones colectivas acerca de los servicios del sector y en el desarrollo de la cadena de valor?</li> <li>• ¿Cómo pueden, quienes no tienen acceso a recursos y servicios, demandar su inclusión?</li> <li>• ¿En qué espacios "demandados o invitados" pueden hacer sus demandas?</li> </ul>

Análisis Micro	
Cuadrícula de Género	Lista de Verificación – Análisis Micro
<p><b>Roles de género</b></p>	<p>¿Cuál es la división del trabajo por sexo dentro del hogar (roles de género determinados socialmente)? ¿Cuáles son los roles reproductivos de hombres y mujeres? ¿Qué tareas son realizadas por hombres y cuáles por mujeres?</p> <p>¿Cuánto tiempo y energía se consume en las diferentes tareas?</p> <p>¿Cómo se relaciona esto con otros roles de mujeres y hombres (reproductivos/ comunitarios)?</p> <p>¿Cómo se añade el trabajo en la cadena de valor, a su carga de trabajo?</p>
<p><b>Acceso a recursos por género</b></p>	<p>¿Cuál es el acceso de mujeres y hombres a los recursos necesarios para realizar las tareas?</p> <p>¿Enfrentan las mujeres restricciones específicas en particular?</p>
<p><b>Control de los beneficios por género</b></p>	<p>¿Se benefician por igual mujeres y hombres en el ámbito del hogar? ¿Quién obtiene el ingreso?</p> <p>¿Quién decide sobre el uso del ingreso? ¿Quién decide sobre la asignación presupuestaria de la familia? ¿Cuál es el poder de decisión de las mujeres sobre los gastos en el presupuesto en el hogar?</p> <p>¿Se generan algunos otros tipos de beneficios (financieros, de visibilidad, credibilidad, mejor acceso a información y redes sociales)?</p>

<p><b>Influencia en la dinámica de poder dentro del hogar por género</b></p>	<p>¿Cómo se percibe la contribución de las mujeres en la cadena de valor en el ámbito del hogar? ¿Están cambiando los roles de género? Si la respuesta es afirmativa ¿el cambio en el rol/ mayor ingreso es valorado dentro del hogar? ¿Y en la comunidad? ¿Tiene impacto en su poder de decisión y negociación?</p> <p>¿Asisten las mujeres o participan en más reuniones en el ámbito comunitario? ¿Se expresan? ¿Con qué propósito se gastan los ingresos adicionales generados por medio de la intervención? ¿Cuáles son los cambios en el comportamiento y actitudes de los hombres? ¿Asumen los hombres sus responsabilidades dentro del hogar? ¿Se involucran en los quehaceres domésticos y cuidado de los hijos para apoyar a sus esposas?</p>
--	---

### Créditos

Terrillon, J (2010). "Gender mainstreaming in value chain development – Practical guidelines and tools". Corporate Network Agriculture, SNV, 2010.



## 3.2 Mapeo de la cadena de valor con análisis de género

### Herramienta 3.2a Mapeo de una cadena de valor con análisis de género

*De Vanderschaeghe & Lindo*

#### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

El mapeo de la cadena con perspectiva de género tiene el objetivo de hacer visible la participación y aportes de las mujeres en la cadena de valor. Si bien las mujeres participan en la mayoría de las cadenas de valor agropecuarias, su participación por lo general es invisible.

- En el proceso de producción se asume que los hombres son los productores, lo cual esconde las contribuciones de las mujeres en este y en el negocio familiar.
- En el procesamiento y comercialización, los negocios propiedad de mujeres muchas veces se consideran una extensión del ámbito doméstico. Esto contribuye a la percepción de que estos negocios son pequeños, escasamente competitivos y por tanto irrelevantes para el desarrollo. Consecuentemente, los negocios de las mujeres a menudo se ignoran en el mapeo de la cadena.
- Las mujeres trabajadoras son poco visibles y rara vez son invitadas a participar en el análisis de una cadena de valor o en la formulación de una estrategia de mejoramiento de esta.

#### *¿Qué se gana con utilizarla?*

- Obtener un panorama de la cadena de valor más integral, de las y los actores involucrados, sus vínculos y el porcentaje de hombres y mujeres en cada eslabón de la cadena.
- Adquirir conocimientos en cuanto a las diferencias que pueden haber entre hombres y mujeres en términos de actividades al igual que acceso y control sobre los recursos.
- Identificar las barreras que enfrentan las mujeres en la cadena de valor, al igual que realizar un análisis de las diferencias de poder (posiciones) en la gobernabilidad de la cadena de valor.
- Identificar oportunidades para que las mujeres mejoren su posición en la cadena.
- 

#### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Esta herramienta proporciona pautas para que las y los profesionales preparen un mapa de la cadena de valor con perspectiva de género. Esta herramienta se puede utilizar en talleres participativos con actores de la cadena de valor.

#### *¿Cómo funciona?*

##### **Paso 1 Formular hipótesis**

Plantear una hipótesis sobre la manera cómo las mujeres participan en la cadena de valor y ajustar la "ruta para el mapeo". Si bien la percepción general sería que las mujeres no participan en ciertos procesos o en la cadena de valor, la clave para un buen análisis de género es ir al campo con una actitud imparcial.

Nuestra hipótesis de género debería basarse en las siguientes preguntas:

- ¿Dónde están las mujeres en la cadena de valor? ¿Qué hacen?
- ¿Cuáles deberían ser los temas a mapear, empleo, propiedad, trabajo, ingresos? Es decir, las características de un mapa que convenga a las partes involucradas y encargados de tomar decisiones con respecto a los aportes de las mujeres en la CV y la importancia de fortalecer su posición en ella?



Estas hipótesis de género nos ayudarán a diseñar la ruta de mapeo, buscando las herramientas correctas para revelar los sesgos de género, y quienes son los actores clave a entrevistar o involucrar en los talleres de mapeo participativo.

## Paso 2 Mapeo de actores

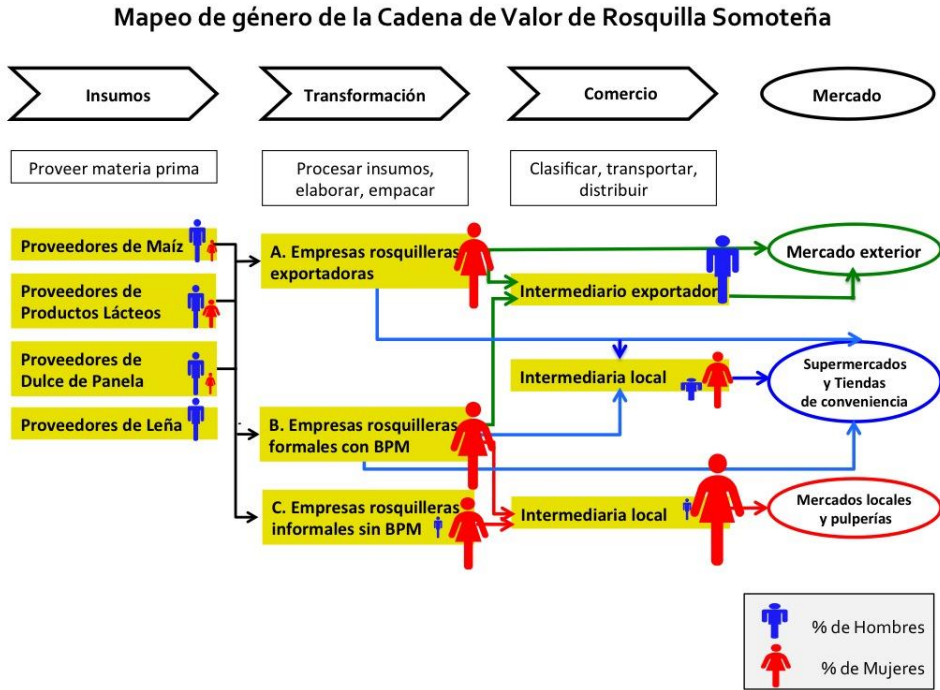
Realizar una representación visual de la cadena de valor, destacando a los principales actores, hombres y mujeres, ya sea en el marco de un taller participativo de mapeo o mediante entrevistas a actores: hombres y mujeres líderes y dueñas/os de negocios a fin de obtener un panorama sin sesgos de la cadena de valor.

Al momento de construir la representación visual de la cadena, las preguntas clave son:

- ¿Cuáles son los principales procesos involucrados en la cadena?
- ¿Cuáles son los principales actores en las cadenas? Intente diferenciar a los actores de acuerdo a diferentes tipologías, tales son:
  - Propiedad o estatus legal (negocio individual, negocio familiar, negocio informal, formal, cooperativa, estatal)
  - Tamaño o escala (número de personas involucradas; emprendimiento micro, pequeño o mediano).
- ¿Cuántos actores/as en la cadena de valor son hombres y cuántas son mujeres? Utilice números, tamaños, símbolos y colores para diferenciar a hombres y mujeres. .
- ¿Cuántos hombres y mujeres son miembros de actores colectivos (organizaciones de productores/as, unidades de procesamiento colectivo)?
- ¿Cuántos hombres y cuántas mujeres están empleadas como trabajadores/as en diferentes etapas de la cadena de valor?
- ¿Cuáles son los actores importantes fuera de la cadena (p.ej. proveedores de servicios empresariales, proveedores de servicios financieros, facilitadores de la cadena, etc.)?
- ¿Cuáles son los factores importantes y los actores que influyen en la cadena de valor?

### Ejemplo 1. Rosquilla de maíz en Nicaragua

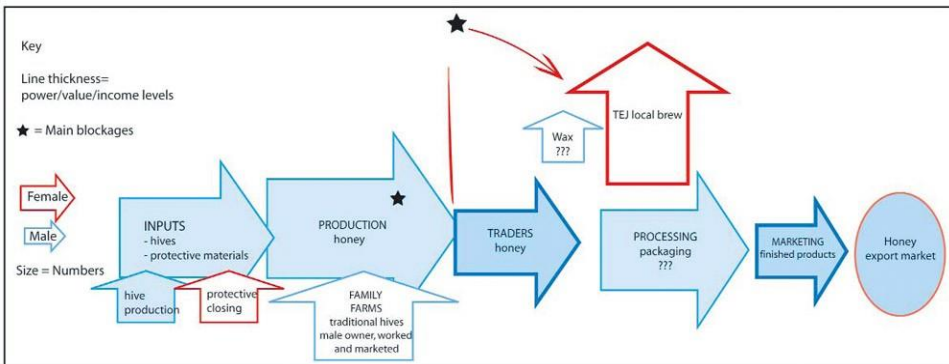
Figura 17: Cadena de Valor de Rosquilla Somoteña en Nicaragua. Fuente: Vanderschaeghe, Vallecillo, Landero (2013), en: Análisis de Género de la Cadena de Exportación de Rosquilla Somoteña, APEN.



El mapeo con perspectiva de género muestra que la cadena de rosquilla (dulce horneado de maíz) es una cadena en manos de mujeres: sus eslabones centrales de procesamiento de la rosquilla y de comercialización por mayor y menor a nivel nacional, son casi exclusivamente manejados por mujeres. Son las mujeres que procesan, generan valor agregado y dinamizan la demanda de varias cadenas agropecuarias locales de materia prima: maíz, productos lácteos, dulce de panela y leña quienes están principalmente en manos de hombres. La exportación formal está en manos de hombres dueños de empresas intermediarias exportadoras especializadas en productos agropecuarios.

### Ejemplo 2. Miel en Etiopía

Figura 18: Cadena de Valor de miel en Etiopía (Fuente: Mayoux & Mackie, ILO, 2008)



[Traducción Figura 18]

Clave

Grosor de línea= poder/valor/niveles de ingresos

[estrella] = Principales obstáculos

Cera ¿??

TEJ (cerveza local)

Femenino

Masculino

Tamaño = números

INSUMOS

Panales

Materiales protectores / [estrella] PRODUCCIÓN Miel / COMERCIANTES Miel /

PROCESAMIENTO Embalaje ¿?? / COMERCIALIZACIÓN Productos finales / Mercado de exportación de la miel

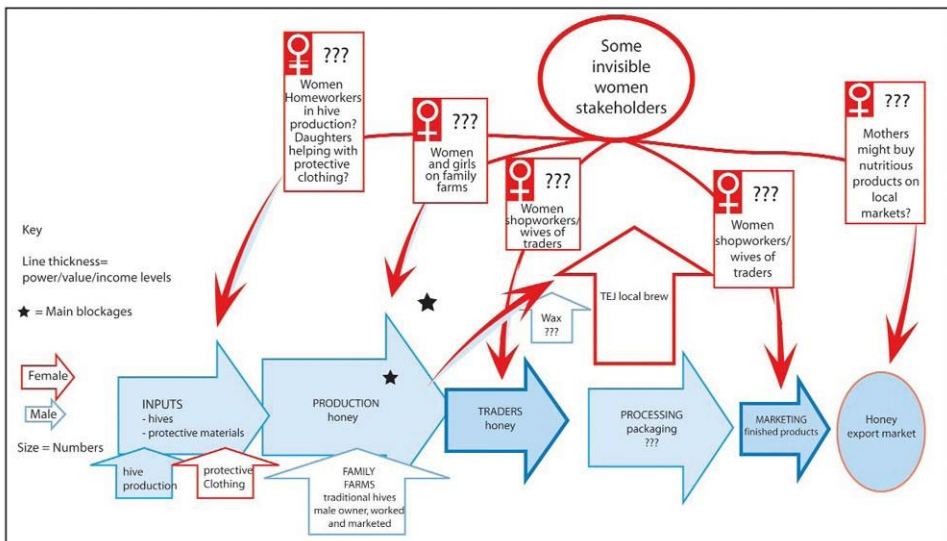
Producción de panales / Ropa protectora / PROPIEDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES Panales tradicionales/Trabajadas y comercializadas por el propietario masculino

### Paso 3 Hacer visibles a grupos de mujeres involucradas invisibles en la cadena.

Este paso hace visibles a las mujeres que no han sido mapeadas en el primer mapeo de actores. Estas mujeres son, por ejemplo, las esposas o hijas en el negocio familiar/proiedad agrícola, y jornaleros/as o trabajadores/as que no son consideradas propietarias del negocio.

### Ejemplo 3. Mujeres "invisibles" en una cadena de valor de miel en Etiopía

Figura 19: Mujeres "invisibles" en una cadena de valor de miel en Etiopía Mayoux & Mackie, ILO, 2008)



[Traducción Figura 19]

♀ ??? / ¿Trabajadoras mujeres en la producción de panales en el hogar? ¿Hijas que ayudan con ropa protectora? / ♀??? Mujeres y niñas en propiedades agrícolas familiares / ♀??? Mujeres trabajadoras en comercios/ esposas de comerciantes / ♀??? ¿Es posible que las madres compren productos nutritivos en mercados locales?

[en el círculo] Algunas partes interesadas mujeres invisibles

Clave

Grosor de línea= poder/valor/niveles de ingresos

🏠 = Principales obstáculos / Cera / TEJ cerveza local

➡ Femenino

➡ Masculino

Tamaño = números

INSUMOS Panales/ materiales de protección ★ / PRODUCCIÓN Miel / COMERCIANTES Miel /

PROCESAMIENTO Embalaje / ¿??? COMERCIALIZACION Productos terminados / Mercado de exportación de la miel

Producción de panales / Ropa protectora / PROPIEDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES / Panales tradicionales / Trabajadas y comercializadas por el propietario masculino

#### Paso 4 Mapeo de la actividad

Una herramienta importante para hacer visibles a las mujeres es el mapeo de actividades involucradas en los diferentes procesos de la cadena de valor. ¿Qué actividades son realizadas por hombres y qué actividades son realizadas por mujeres? Asigne un color especial a las actividades que generan valor o aportan calidad. Esto podría ser clave para identificar oportunidades de empoderamiento de las mujeres en la CV. El segundo ejemplo de Herramienta 3.3a puede ser útil para orientar este ejercicio.

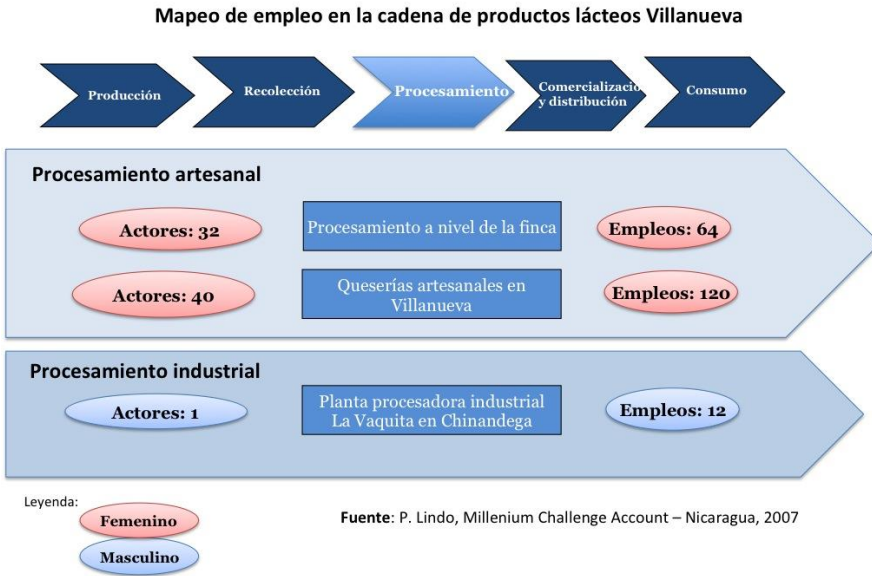
#### Paso 5 Mapeo de temas específicos

Para resaltar las contribuciones específicas de mujeres en la cadena de valor podría requerirse mapeos específicos adicionales. El mapa a continuación (ejemplo 3) muestra el mapeo de una serie de actores y empleados/os en un eslabón clave de la cadena de valor. Muestra que un gran número de pequeños negocios domésticos de procesamiento de leche propiedad, de mujeres (procesamiento en la propiedad agrícola en el municipio de Villanueva, en Nicaragua y unidades de procesamiento artesanal en el mismo municipio), crean más empleos procesando queso fresco que una unidad de procesamiento industrial, la Empresa La Vaquita, en el municipio de Chinandega.

Este mapeo hizo visible que la estrategia de intervención enfocada en el mejoramiento del precio para los productores de leche, a partir de la recolección y venta de leche a la planta industrial (en lugar de venderla localmente a negocios de procesamiento de leche), tendrá un impacto negativo en el empleo, especialmente en el empleo de mujeres en la municipalidad, porque habrá menos leche disponible para los negocios de las mujeres.

## Ejemplo 4. Lechería en Villanueva, Nicaragua

Figura 20: Cadena de productos lácteos Villanueva, Nicaragua (Fuente: Lindo P., 2007)

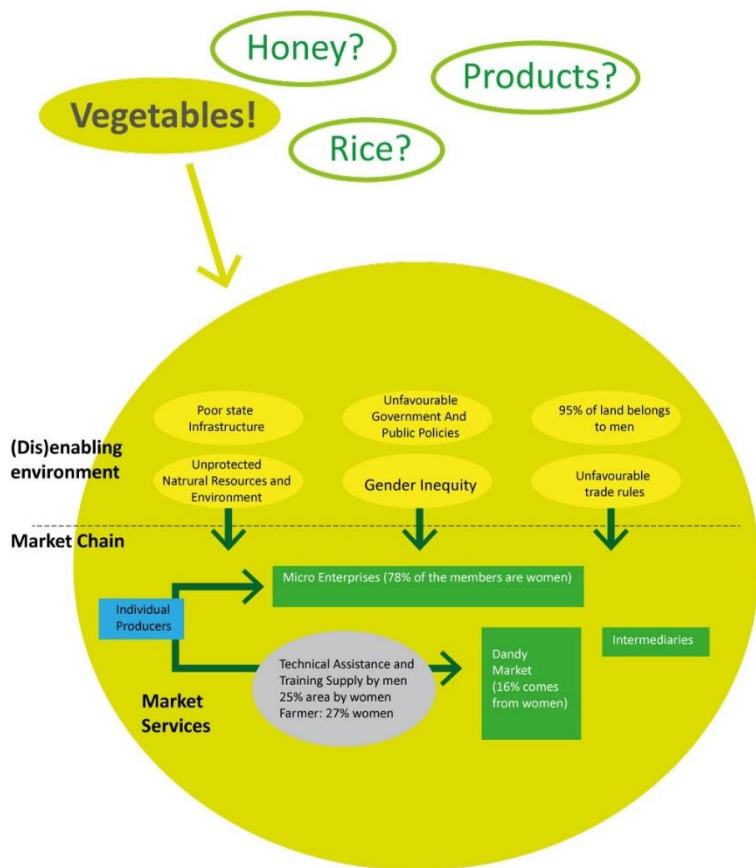


### Créditos

Vanderschaeghe, M. y Lindo, P. (2007). En: Reporte del análisis de género en la cadena de valor de ganadería MCA-N. Ha sido enriquecida con ideas de “Making the strongest links”, Mayoux, L & Mackie, G, pág. 28--30, 2008, ILO.

## Ejemplo 5. Mapeo de Mercado por sexo

La siguiente página es una panorámica del enfoque del mapeo de mercado por sexo, de Oxfam. Este método proporciona una guía para trazar mapas, por sexo, del entorno inhabilitador de la cadena y servicios de mercado correspondiente a productos y mercados agrícolas. La presentación está disponible en la página Web: <http://growellthrive.org/>



[Traducción de mapa de Mercado]

¿Miel? ¿Productos?

¡Hortalizas! ¿Arroz?

Infraestructura estatal deficiente / Políticas gubernamentales y públicas desfavorables / 95% de la tierra pertenece a los hombres.

### Entorno (des)favorable

Recursos naturales y medioambiente desprotegidos / Inequidad de género / normas comerciales desfavorables

**Cadena de mercado** Microempresas (78% de sus miembros son mujeres)

Productores individuales

**Servicios del mercado** Asistencia técnica y oferta de capacitación por hombres/ 25% del área por mujeres/

Productoras: 27% mujeres Mercado preciosista (16% proviene de mujeres)

## Herramienta 3.2b Aportes y beneficios de mujeres y hombres en las cadenas de valor

*De Vanderschaeghe & Lindo*

### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Aun cuando las mujeres participan en todas las cadenas de valor agrícolas y de ganadería, ellas no se consideran productoras; su contribución a la calidad y agregación de valor en la producción y procesamiento a menudo es ignorada. Por otra parte, sus opiniones y visiones sobre el desarrollo económico de la finca, la organización de productores/as y la cadena de valor raras veces son apreciadas. Las mujeres, por lo general, no se benefician directamente de su trabajo de modo que carecen de incentivos y servicios para participar como socias en igualdad de condiciones en la cadena de valor.

Esta herramienta se concentra en cambiar la percepción (auto percepción y la percepción que tienen otros) de la contribución de las mujeres a la economía familiar y el desarrollo de la cadena, como un primer paso para posicionar a las mujeres como actrices importantes e iguales en el ámbito del negocio familiar y la cadena de valor. Se recomienda usar la herramienta, especialmente, cuando se trabaja en cadenas de valor dominadas por hombres.

### *¿Qué se gana con utilizarla?*

- Hacer visible la contribución de hombres y mujeres a la calidad de los productos y procesos en la cadena de valor.
- Crear conciencia respecto al importante papel que cumplen las mujeres en la economía familiar y en el desarrollo de las cadenas de valor.
- Crear conciencia sobre la distribución desigual de beneficios entre hombres y mujeres por su participación en la cadena de valor.
- Contribuir al fortalecimiento del poder de negociación de las mujeres en sus familias y en las organizaciones de productores/as.
- Crear conciencia sobre la importancia de compartir los beneficios y decisiones entre hombres y mujeres para el desarrollo del negocio familiar, las organizaciones productivas y la cadena de valor.

### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Esta es una herramienta participativa para su utilización en talleres con productores/as o procesadores/as. Dado que esta herramienta analiza la dinámica del hogar es importante que las parejas de los productores sean invitadas a asistir al taller.

### *¿Cómo funciona?*

Los hombres y mujeres trabajan en grupos separados para responder a las preguntas que se presentan a continuación. Cada grupo responde a las mismas preguntas.

### **Paso 0 Preparación: visualización de la cadena de valor y mercado(s)**

Antes de trabajar sobre la contribución de mujeres y hombres a calidad del producto y procesos dentro de la cadena de valor, es importante que los participantes tengan una visión clara y pueden definir la calidad del producto en términos de los requisitos del mercado. Esta herramienta puede estar precedida de otra de mapeo de la cadena de valor que ayude a visualizar y definir diferentes mercados y sus demandas (véase 3.2a).

### Paso 1: Trabajo de grupo sobre la contribución de hombres y mujeres a la calidad del producto

Cada grupo responde a las siguientes preguntas presentadas en un papelógrafo:

- ¿Cómo contribuyen las mujeres a la calidad del producto?
- ¿Cómo contribuyen los hombres a la calidad del producto?
- ¿Qué beneficios reciben las mujeres por su trabajo en este producto/en esta cadena de valor?
- ¿Qué beneficios reciben los hombres por su trabajo en este producto/en esta cadena de valor?

### Paso 2 Trabajo de grupo sobre la distribución de beneficios.

Después de responder a estas cuatro primeras preguntas, se pide a ambos grupos presentar un papelógrafo con las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Son iguales los beneficios que reciben hombres y mujeres?
- ¿Qué se puede hacer para que los beneficios sean iguales?

### Paso 3 Sesión plenaria para discusión sobre los resultados del grupo de trabajo

Compartir los datos y discutir las diferencias y similitudes en las percepciones que tienen hombres y mujeres acerca de las respectivas contribuciones y beneficios de su participación en la cadena.

Preguntas para la facilitación de la sesión plenaria:

- ¿Qué piensan las mujeres acerca de las opiniones de los hombres? ¿Qué piensan los hombres acerca de las opiniones de las mujeres?
- ¿Por qué las mujeres dicen que sus beneficios no son iguales? ¿Por qué dicen los hombres que sus beneficios son los mismos, si, por ejemplo, sus esposas no son socias de la cooperativa y no reciben servicios de la cooperativa?

### Paso 4 Sesión plenaria sobre las consecuencias de la situación

En plenaria o en grupos de hombres y mujeres, los/las participantes responden a las preguntas finales: ¿Cómo afecta el hecho de que las mujeres reciban menos beneficios que los hombres por su trabajo el desarrollo de la mejora de la cadena de valor?; ¿afecta el volumen y calidad de los productos en la cadena de valor? ¿De qué manera? ¿Qué propuestas tienen ustedes para mejorar los beneficios de las mujeres?

### Recomendaciones para el proceso

- La facilitación debe enfocarse en promover el diálogo entre hombres y mujeres. Haga visibles las opciones y propuestas de ambos grupos y, especialmente, otorgue voz y valore las contribuciones de las mujeres.
- Formule las preguntas correctas para hacer que las personas reflexionen con respecto a las normas culturales establecidas; sobre el valor del trabajo de las mujeres, sobre la distribución desigual de los ingresos y beneficios en el hogar.
- Revele la contribución de las mujeres a la calidad y agregación de valor.
  - Los roles reproductivos y productivos de las mujeres muchas veces se pasan por alto, pero hay factores clave relacionados con la calidad y agregación de valor al producto; recogida de agua, limpieza del área de vivienda y producción, administración de la higiene de las personas y del negocio; cosecha y pos cosecha; procesamiento doméstico de productos y control de calidad de los productos.



- Asimismo, las habilidades de las mujeres en la administración presupuestaria son importantes para el crecimiento del negocio.
- Ayude a las personas a reflexionar sobre el valor de cada uno de los roles de hombres y mujeres en el negocio familiar. Sin el aporte de las mujeres en las labores de cocinar, atender a los niños y ocuparse de la propiedad familiar, los hombres no tendrían la fuerza o tiempo para cumplir sus roles productivos.
- Cuestione la desigualdad de beneficios para mujeres y hombres por su contribución a la economía familiar. Normalmente, los participantes mencionarán beneficios familiares, tales como nutrición, educación y salud como "beneficios de las mujeres". Es importante que la persona facilitadora plantee la pregunta de manera precisa: Además de los beneficios familiares "¿Cuáles son los beneficios para la calidad de vida de mujeres y hombres, en el ámbito personal?"
- Conecte los temas sobre el mejoramiento de la cadena con las brechas y restricciones de género.

### Ejemplo: La cadena de valor de lácteos en Siuna, Región Autónoma del Atlántico Norte, Nicaragua

Figura 21: Taller para promocionar la igualdad de género en las cadenas de valor en la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN), Nicaragua (Fuente: MASRENACE, GIZ and PRODER, Oxfam UK, 2009)



La cadena de valor de lácteos en Siuna, en el noreste de Nicaragua tiene una fuerte imagen y representación masculina, por el hecho de que los hombres son propietarios de la mayor parte de la tierra y el ganado, porque asumen que son los propietarios de la producción familiar y los únicos que en la familia ocupan el papel de productores. Las organizaciones de productores/as en el rubro de lácteos tienen un mayor porcentaje de socios hombres, y los programas de fomento de la cadena congregan y desarrollan servicios que se concentran en la población masculina. La estrategia de fortalecimiento de la cadena de lácteos en Siuna se enfoca en el mejoramiento de la calidad de la leche en la propiedad agrícola e invierte en nueva tecnología en su procesamiento para producir un queso inocuo para la exportación.

Esta herramienta fue utilizada en un taller organizado por el programa MASRENACE de la GIZ y el proyecto PRODER de Oxfam Gran Bretaña; y se invitó a miembros de la cooperativa de lácteos COACAM y a sus esposas. Al preguntar acerca de la contribución de hombres y mujeres a la calidad y producción de leche, la herramienta reveló que las mujeres realizan sus actividades vinculadas con la higiene en el proceso de ordeño. Las mujeres transportan el agua del pozo al hogar, lavan los recipientes, baldes, y paños para colar la leche, lavan las ubres de las vacas antes del ordeño y recuerdan a sus esposos que deben lavarse las manos. Después del ordeño, las mujeres cuelan la leche a fin de eliminar las impurezas. Aunque los hombres ordeñan a las vacas, las mujeres son quienes aseguran la calidad y que el producto sea inocuo.

Como resultado del taller, las mujeres lograron autoconciencia respecto a su contribución a la calidad de la leche y economía familiar, identificaron la existencia de una desigualdad en los beneficios que reciben, y un vacío en el ejercicio de su derecho a recibir retribución justa por su trabajo. Esta autoconciencia les ha dado mayor capacidad de negociación en sus familias con relación a los ingresos de la leche y otros beneficios relacionados, entre estos el derecho a ser socias de las cooperativas de productores/as y acceder a sus servicios.

**Cita:**

*... Nosotras las mujeres trabajamos más, pero los beneficios que recibimos no son equitativos. Puesto que los hombres administran el dinero, ellos deciden qué comprar y son miembros de la cooperativa, obtienen créditos y capacitación. Las mujeres deberían participar como miembros de una cooperativa, no como esposas de un miembro... –Grupo de mujeres en un taller, cooperativa COACAM; Siuna, RAAN, Nicaragua, 2009*

Uno de los resultados del proceso ha sido la demanda explícita de las mujeres de unirse a la cooperativa como miembros. En solo un año, los miembros mujeres en la cooperativa COACAM aumentaron de 8% a 43%; varias familias ahora están representadas por el esposo y la esposa.

**Créditos**

Vanderschaeghe, M & Lindo, P. (2009). Taller: “Promoviendo la equidad de género en cadenas de valor en la RAAN”. MASRENACE- GIZ y PRODER-Oxfam Gran Bretaña. Nicaragua, 2009.

## 3.3 Restricciones y oportunidades relacionadas con género

### Herramienta 3.3a Mapeo de actividades e identificación de restricciones relacionadas con género (y diseño de acciones posibles para abordarlas)

Por Terrillon, McEwan y Mayanja, CIP

#### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

Cuando se desarrolla una intervención para el mejoramiento de una cadena de valor se trabaja con una variedad de actores, p.ej. agricultores/as; organizaciones y empresas. Es importante estar consciente de que los actores colectivos se componen habitualmente de hombres y mujeres. Estos cumplen roles y asumen responsabilidades distintas en las actividades que involucra un proceso de producción. Enfrentan diferentes obstáculos para acceder y controlar los recursos necesarios para realizar sus actividades. Estas restricciones tienen un impacto en la cadena de valor porque pueden afectar los volúmenes y la calidad de la producción. Al conocer las diferentes restricciones, esta herramienta ayuda a pensar en acciones para abordar cada una de estas (desagregadas por género), y contribuir al éxito de la intervención para lograr el crecimiento de la cadena de valor.

#### ¿Qué se gana con utilizarla?

- Conocimiento sobre la división de trabajo (actividades de hombres, mujeres, juventud) en los diferentes eslabones de una cadena de valor.
- Conocimiento sobre las restricciones diferenciadas por género que enfrentan los diferentes grupos, al emprender sus actividades en los diferentes eslabones de la cadena de valor.
- Apoyo para definir acciones para abordar estas restricciones.

#### ¿Quién aplica la herramienta y para quién?

- Esta herramienta puede ser facilitada por profesionales del desarrollo.
- Se obtienen excelentes resultados trabajándola directamente con la población meta, inicialmente con grupos focales separados de hombres y mujeres, seguido de la validación con ambos grupos.

#### ¿Cómo funciona?

##### Paso 0 Preparación

- Esta herramienta puede utilizarse para analizar las barreras de género en una cadena de valor específica y bien conocida por los participantes. La herramienta se elabora sobre la base de la 3.2a: "Mapeo de una cadena de valor sensible respecto a género", que recolecta datos desagregados por sexo a lo largo de una cadena de valor específica. La herramienta 3.2a brinda una perspectiva holística de los diferentes procesos y vínculos en la cadena de valor.
- La herramienta requiere al menos 3 horas para llenarse; y aún más tiempo si se trabaja con grupos focales separados de hombres y mujeres.
- Para el trabajo de grupo sería útil elaborar las tablas en un papelógrafo.
- Para ahorrar tiempo, las/los facilitadoras/es pueden llenar las secciones que corresponden a los actores, eslabones de la cadena y actividades, antes de utilizar la herramienta con grupos focales.

### Paso 1 Identificar a los actores en los diferentes eslabones de la cadena de valor

Utilice el cuadro 1: "Identificación de las restricciones relacionadas con género por actor y actividad en la cadena de valor". Adaptar la primera columna a la realidad de la cadena analizada anotando a cada actor (p.ej. productor/a de pequeña escala, procesador/a y vendedor/a) de cada eslabón de la cadena de valor.

### Paso 2 Mapeo de la actividad y grado de responsabilidad de las actividades

Elabore una lista y analice las actividades que realizan los diferentes actores identificados en el paso 1 y marque quién es responsable y el grado de responsabilidad por género (masculino y femenino; puede añadir categorías, p.ej. juventud). Utilice X: poco activo; XX activo y XXX; muy activo.

### Paso 3 Identificar las restricciones por actividad

Identifique las restricciones enfrentadas por actividad para hombres y mujeres, que limitan el acceso y control de los recursos para llevarla a cabo.

Figura 22: "Identificación de las restricciones relacionadas con género por actor y actividad en la cadena de valor" (Fuente: Terrillon, 2013)

Actores por eslabones de la cadena de valor	Descripción de actividades bajo cada eslabón de la Cadena de Mercado	Responsabilidades /roles y nivel de implicación por género		Qué restricciones se enfrentan que limitan el acceso y control de los recursos para la actividad llevada a cabo, por género	
		M	F	Masculino	Femenino
<b>Suministro de insumos</b>					
<b>Producción</b>					
<b>Procesamiento</b>					

### Paso 4 Análisis de las restricciones

Llene en el cuadro 2: "Identificación de las potenciales acciones para abordar las restricciones relacionadas con género".

Copie las restricciones identificadas del cuadro 1 a la columna 1. Especifique a qué tipo de grupo meta (masculino o femenino) se aplica la limitación.

Analice las consecuencias de las restricciones sobre la eficiencia en la cadena de valor (columna 2) y las causas de las restricciones (columna 3). Añada tantas filas como sean necesarias.

### Paso 5 Formule acciones para abordar las restricciones

Identifique potenciales acciones correspondientes a los factores que ocasionan las restricciones relacionadas con género; llene la última columna del cuadro 2.

Figura 23: "Identificación de las potenciales acciones para abordar las restricciones relacionadas con género" (Fuente: Terrillon, 2013)

Restricciones relacionadas con género	Consecuencia	Causa/ factor que lleva a restricciones relacionadas con género	Acciones para abordar las restricciones de género
<b>Suministro de insumos</b>			
<b>Producción</b>			
<b>Procesamiento</b>			

Figura 24: Analizando las restricciones relacionadas con género en la cadena de valor de frijol, maíz y cacahuete, durante el TOT (Training of Trainers) del proyecto del Banco Mundial en el Norte de Uganda sobre Asociaciones Económicas de Mujeres (Fuente: Lentink, 2013)



### Recomendaciones para el proceso

Al identificar las restricciones, tenga en mente los siguientes desafíos/ desigualdades que enfrentan las mujeres en diferentes niveles:

**En el hogar:**

- ¿Cómo es la distribución de las tareas y la carga de trabajo por sexo?
- ¿Qué tipo de tecnología están utilizando las mujeres para llevar a cabo sus actividades? ¿Son tecnologías adaptadas al uso por las mujeres?
- ¿Quién tiene acceso a y control sobre los recursos como tierra, insumo, equipo, tecnologías, etc.?
- ¿Quién tiene acceso a los servicios? ¿A qué servicios?
- ¿Quién decide qué cultivar, cuánto y dónde?
- ¿Quién decide cuánto comercializar y dónde?
- ¿Qué restricciones entorpecen la calidad y competitividad de los negocios de propiedad de las mujeres?
- ¿Quién decide sobre el uso de los beneficios e ingresos obtenidos?

**En el ámbito organizativo/ del grupo/ acceso a servicios:**

¿Cómo participan las mujeres en diferentes asociaciones y grupos? ¿Enfrentan alguna limitación para participar? ¿Por qué? ¿Cuáles son las consecuencias de su no participación? ¿Cuáles son los servicios que obtienen hombres y mujeres en la cadena y cómo? ¿Tienen las mujeres acceso a capacitación, reuniones, mercados, información de mercado? Si la respuesta es no, ¿por qué?

**En la cadena/ entorno general:**

- ¿Cuánto valor agregado se produce en cada parte de la cadena?
- ¿Quién lo crea, los hombres o las mujeres? ¿Quién gana más?
- ¿Quién decide sobre precios?
- ¿Qué factores del entorno político, cultural o comercial contribuyen negativamente a la participación femenina?
- ¿Qué oportunidades tienen las mujeres de fortalecer su posición en la cadena?

**Créditos**

Jacqueline Terrillon (consultora independiente), Margaret McEwan (jefa de investigación de CIP) y Sarah Mayanja (asistente regional de investigación de CIP) desarrollaron esta herramienta durante un taller de formación de coaches de Agri-ProFocus en Uganda (2012). Anna Lentink de Triodos Facet hizo nuevas aportaciones para la elaboración de esta herramienta.

### Ejemplo 1: Cadena de valor de Batata Dulce (Orange Fleshed Sweet Potato, OFSP)

Los ejemplos que se brindan a continuación han sido extraídos de un taller regional denominado “Gender in Value Chains and Business Planning”, organizado por el Centro Internacional de la Papa (CIP por sus siglas en inglés) en Entebbe, Uganda (abril de 2013). El taller fue organizado como parte del proyecto "Scaling up technologies in **Orange Fleshed Sweet Potato (OFSP)** using the Agricultural Innovation System (AIS)". Los ejemplos de procesadoras de raíces frescas son del norte de Uganda y de Tanzania.

Figura 25: Las restricciones relacionadas con género por actor y actividad en la cadena de valor de batata dulce, Uganda (Fuente: Terrillon J., 2013)

Descripción de los actores	Descripción de actividades en cada eslabón de la cadena de mercado	Responsabilidades/ roles y nivel de implicación por género		Qué restricciones enfrentadas limitan el acceso y control de los recursos para la actividad llevada a cabo, por género	
		M	F	Masculino	Femenino
<b>Suministro de insumos</b>					
Sin información disponible.					
<b>Producción – Batata Dulce</b>					
Productores/as de pequeña escala	Selección de lugar	XX	X		Acceso a tierra
	Preparación de la tierra	X	XX		
	Plantación		XXX		Acceso a estiércol
	Desyerbe		XXX		
	Cosecha		XX		
<b>Procesamiento</b>					
Procesadores/as y vendedores/as ambulantes	Preparación y venta de buñuelos de batata dulce en el mercado		XXX		1. Enfrentar desafíos en la compra de raíces frescas relacionado con elevados precios y suministro irregular. 2. Acceso a equipo para preparar buñuelos, adecuado y asequible en precios.
Panadero (negocio privado)	Muele los trozos para convertirlos en harina que utiliza para hacer pan.	XXX	X	1. Enfrenta desafíos para obtener suficiente provisión de raíces frescas.	

Figura 26: Potenciales acciones para abordar las restricciones relacionadas con género en la cadena de valor de batata dulce, Uganda (Fuente: Terrillon, J. 2013)

Restricciones relacionadas con género	Consecuencia	Causa/ factor que lleva a restricciones relacionadas con género	Acciones que abordar restricciones relacionadas con género
<b>Suministro de insumos</b>			
Sin información disponible.			
<b>Producción</b>			
Las mujeres productoras de raíces frescas enfrentan desafíos en: 1. Acceso a la tierra 2. Acceso a estiércol	El acceso deficiente a tierra y estiércol por parte de mujeres productoras afecta la producción y provisión de otros actores a lo largo de la cadena.	Debido a las normas culturales, los hombres son los principales encargados de tomar decisiones en torno al uso de recursos como la tierra. Los hombres prefieren utilizar la tierra para lo que consideran cultivos comerciales, como café o piña. Existe competencia en torno al uso del estiércol para cultivos de alimentos/ comerciales. Generalmente los hombres deciden sobre el uso del estiércol. Cuando no está disponible en el ámbito del hogar, el estiércol debe comprarse y las mujeres no necesariamente cuentan con recursos financieros para adquirirlo.	1. Proceso de sensibilización y comunicación para el cambio de comportamiento a fin de involucrar a los hombres y reconocer a la batata dulce como un cultivo comercial.  2. Vinculación de las mujeres procesadoras con instituciones financieras que ofrecen productos y servicios con equidad de género.  3. Organizar a las mujeres en grupos de productoras/es para facilitar el acceso colectivo a la tierra y recursos.
<b>Procesamiento</b>			
Las procesadoras/ vendedoras ambulantes enfrentan desafíos para: 1. Adquirir raíces frescas por los elevados precios vinculados con una provisión irregular 2. Accesibilidad a equipo adecuado para preparar buñuelos	1. No pueden producir suficiente para satisfacer la demanda y están limitadas a un "comercio pequeño". 2. El equipo no es adecuado para procesar raíces fresca afecta la calidad de la harina y los buñuelos.	1. Provisión irregular vinculada con las restricciones en el ámbito de la producción. 2. Limitada capacidad de las mujeres procesadoras para acceder a servicios y productos adecuados a través de instituciones financieras.	1. Vincular procesadoras/es con grupos de productores/as de raíces frescas (femeninos) para una provisión uniforme. 2. Vincular a mujeres procesadoras con instituciones financieras que ofrecen productos y servicios favorables respecto a género. 3. Vincular mujeres procesadoras con un panadero que pueda alquilar su equipo.



## Ejemplo 2. Roles de mujeres y hombres en la Cadena de Valor de Miel en Somoto,

Figura 27: Roles de mujeres y hombres en la Cadena de Valor de Miel en Somoto, Nicaragua  
(Fuente: Asociación para el Desarrollo Integral de la mujer, Las Abejas, 2010)

Eslabón de la cadena de valor	Actividad	Mujeres	Hombres
Producción	Inspección de panales	X	X
	Trashumancia	X	X
	Nutrición	X	X
	Control de enfermedades	X	X
	Alquiler de tierra		X
	Preparación de material		X
	Cosecha de miel	X	X
	Derretido de la cera	X	X
	Inspección de panales		X
	Sustitución de materiales	X	X
	Venta de miel	X	X
	Sustitución de la abeja reina		X
	Inspección de panales		X
Eslabón de una cadena de valor	Actividad	Mujeres	Hombres
Recolección y procesamiento	Recepción de la miel		X
	Asentar la miel	X	X
	Embotellado de la miel	X	X
	Etiquetado de las botellas	X	X
	Almacenamiento de la miel	X	X

## Herramienta 3.3b Formulando restricciones relacionadas con género y evaluando las consecuencias de ellas

De USAID

*¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Esta herramienta ayuda a distinguir las áreas de desigualdad que son relevantes para una operación eficiente de la cadena de valor. Identifica las condiciones medibles con respecto a desigualdad de género y, posteriormente, los factores que ocasionan las disparidades de género. La declaración con respecto a Restricciones Relacionadas con Género (GbC, por su sigla en inglés) formula la relación causal entre estos factores y las condiciones. La declaración de GbC puede servir como base para la formulación de acciones para desarrollar una cadena de valor con iguales oportunidades de género.



Una vez que se han identificado las Restricciones relacionadas con Género (GbC), esta herramienta proporciona ideas sobre cómo las GbC pueden actuar en contra para el logro de las metas en el proyecto o programa de desarrollo. Se formulan hipótesis en torno a las consecuencias de las Restricciones relacionadas con Género tanto sobre eficiencia y competitividad como empoderamiento económico de las mujeres, lo cual ayuda a priorizar y abordar las GbC.

*¿Qué se gana con utilizarla?*

- Conocimiento de los factores que ocasionan condiciones de desigualdad de género.
- Formulación de las Restricciones relacionadas con Género, como base para la formulación de acciones para abordar las restricciones.
- Conocimiento sobre cómo GbC particulares pueden contrarrestar los objetivos de un programa.
- Conocimiento sobre cuál de las GbC son más importantes de abordar.

*¿Quién aplica esta herramienta y para quién?*

Algunas/os profesionales del desarrollo de cadenas de valor utilizan este marco para la recolección de datos en el proceso de desarrollo de una estrategia de proyecto. Los datos pueden recolectarse de varias maneras y con una variedad de métodos, es decir, un estudio documental, trabajo de campo y discusiones en grupos focales.

*¿Cómo funciona?*

**Paso 1 Identificar condiciones medibles de desigualdad (vinculadas con la comprensión de género por parte de la sociedad).**

Las desigualdades medibles se revelan en la recolección de datos desagregados por sexo. Ejemplo: Las mujeres no tienen posibilidades de ser miembros plenas de una asociación de horticultura.

**Paso 2 Identificar los factores que provocan disparidades en las condiciones de género**  
Investigar las causas de las desigualdades. Intentar encontrar los factores claros que pueden abordarse para cambiar esas desigualdades.

Ejemplo: las mujeres no son propietarias, con título, de tierra (por tanto no pueden lograr membresía plena en las asociaciones de productores/as o empresariales).

### Paso 3 Formular una Declaración de Restricción relacionada con Género (GbC)

Formular una hipótesis de causa y efecto: la Declaración de Restricción relacionada con Género. Cada declaración de GbC contiene tres partes: (1) muestra quién está siendo afectado/a, (2) identifica qué resultado está siendo limitado (la condición); (3) ofrece un marco de la causa de tal limitación (el factor).

#### Ejemplo:

Las mujeres (1) a menudo enfrentan más limitaciones para mejorar la calidad y cantidad global de los cultivos hortícolas, (2) porque les falta acceso a los servicios que proporcionan las asociaciones de productores y porque una gran mayoría de estas asociaciones exigen el requisito de ser propietarias de la tierra para su afiliación (3).

El cuadro a continuación puede utilizarse para formular una restricción relacionada con género.

Figura 28: Plantilla para la formulación de un cuadro de Restricciones relacionadas con Género (Fuente: USAID, 2009)

Quién (1)	Condición de disparidad (2)	Factor(es) que ocasionan la condición (3)

En la práctica, la condición de disparidad y restricciones de género a menudo son causadas por múltiples factores y, en una cadena de valor, hay diferentes tipos de restricciones relacionadas con género. Es importante priorizar los factores y determinar cuáles son los más importantes de abordar en el marco de la intervención. Es posible que sea útil simplificar al máximo la hipótesis de causa y efecto para establecer un proceso práctico que pueda aplicarse en el campo. El cuadro que se presenta a continuación puede emplearse para establecer los diferentes tipos (dimensiones) de restricciones desde diferentes situaciones de disparidad observadas y sus factores causales.

Figura 29: Plantilla de diferentes tipos de restricciones (Fuente: USAID, 2009)

Dimensión	Condiciones de desigualdad observadas y medibles	Factores que dan lugar a las desigualdades observadas	Declaración de GbC
Prácticas y Participación			
Acceso a Activos			
Creencias y Percepciones			
Leyes, Políticas e Instituciones			

## Ejemplo:

Ejemplo de cuadro de llenado para la formulación de una restricción relacionada con género:

Figura 30: Cuadro de formulación de la limitación relacionada con género para mujeres que trabajan en la cadena de valor hortícola y de lácteos (Fuente: USAID, 2009)

Quién (1)	Situación de disparidad (2)	Factor(es) que ocasionan la situación (3)
Mujeres	Están limitadas de invertir más tiempo en la producción de horticultura dirigida al mercado	Porque: <ul style="list-style-type: none"> <li>• carecen de transporte para viajar rápidamente desde sus propiedades agrícolas y hogares (falta de acceso a transporte), y</li> <li>• se espera que estén en el hogar para preparar la cena diaria (expectativa social).</li> </ul>
Mujeres	Su afiliación como miembros plenas en la <u>asociación de lácteos</u> está limitada, pues esta exige que sea propietaria de tierra y, por tanto, no reciben pago completo por la leche que suministran	Porque: <ul style="list-style-type: none"> <li>No son propietarias de tierra con título (acceso desigual a los activos).</li> </ul>

Ejemplo de cuadro llenado de las diferentes dimensiones en las disparidades de género para mujeres que trabajan en un proyecto de cadena de valor de horticultura

Figura 31: Plantilla de diferentes tipos de restricciones (Fuente: USAID, 2009)

Dimensión	Condiciones de desigualdad observadas y medibles	Factores que dan lugar a las desigualdades observadas	Declaración de GbC
Prácticas y Participación	En comparación con los hombres, las mujeres tienen menos tiempo discrecional disponible.	Las mujeres trabajan tanto en el hogar como en tareas agrícolas. Las mujeres tienen una desproporcionada responsabilidad por el trabajo en el hogar.	Las mujeres a menudo se ven limitadas para mejorar la productividad en la propiedad agrícola, debido a la escasez de tiempo vinculada con su responsabilidad en el hogar.
Acceso a Activos	Las mujeres tienen mayor dificultad para acceder a capital; ellas obtienen/sacan menos préstamos que los hombres.  Las mujeres son propietarias de menos parcelas agrícolas y más pequeñas que los hombres, pese a que las leyes sobre tierras permiten a hombres y mujeres heredar por igual.	Para los préstamos, se requiere la firma de esposos y esposas; sin embargo los esposos están menos dispuestos a firmar para sus esposas que ellas para sus esposos.  Habitualmente, los títulos de tierras agrícolas están a nombre de los hombres. En la práctica no se cumple la ley de herencia equitativa, y las mujeres no	Las mujeres frecuentemente tienen restricciones para acceder a capital financiero porque no son propietarias de activos que puedan usar como garantía.  Las mujeres a menudo tienen restricciones para mejorar la calidad y cantidad de los cultivos hortícolas porque les falta acceso a los servicios que proporcionan las asociaciones de productores, por el requisito

	Para ser miembro, las asociaciones de productores requieren que la persona sea propietaria de tierra; y son menos las mujeres que hombres los/as miembros registrados/as.	heredan los activos de familia de la misma manera que sus hermanos varones.  Las asociaciones de productores no permiten activos diferentes a la tierra como requisito para ser miembro.	de ser propietarias de tierras para ser miembros de la asociación.
Creencias y Percepciones	Se ha observado que las mujeres ocupan menos puestos técnicos y de gerencia que los hombres. Las niñas forman asimismo una pequeña proporción de los estudiantes de agronomía y técnicos en las escuelas secundarias.	Tanto los hombres como las mujeres expresan su preocupación acerca de colocar a las mujeres en puestos de supervisión por encima de los hombres. Estos estereotipos actúan en contra incluso de mujeres tituladas y con calificaciones excelentes.	Las mujeres a menudo tienen restricciones para ocupar puestos gerenciales y técnicos de mayor categoría en empresas de procesamiento, debido a las actitudes de discriminación social hacia el empleo de las mujeres y la capacidad de conducir a los hombres.
Leyes, Políticas e Instituciones	Las mujeres no pueden trabajar en plantas procesadoras de hortalizas por la noche.	Las leyes laborales restringen el trabajo nocturno de mujeres. Las leyes laborales restringen el peso que pueden acarrear las mujeres.	Las mujeres están restringidas en el número de horas y tipo de empleos que pueden asumir debido a una legislación discriminatoria.

#### Paso 4 Formulando hipótesis sobre las consecuencias de las GbC

Respuesta a las siguientes preguntas:

- Cuáles son las consecuencias de las GbC sobre:
  - ¿La consecución de los objetivos del proyecto?
  - ¿El empoderamiento económico de las mujeres?
  - ¿El desarrollo de cadenas de valor eficientes y competitivas?

La hoja de cálculo a continuación se puede utilizar para formular las consecuencias en tres áreas distintas (utilice las columnas 1-4 para el paso 1).

Figura 32: Consecuencias de las GbC en la priorización (Fuente: USAID, 2009)

Restricción relacionada con género	Cuáles son las consecuencias de esta limitación sobre:			Priorizando las restricciones
	Objetivos del proyecto	Empoderamiento económico de las mujeres	Cadenas de valor eficientes y competitivas	

**Paso 5 Priorizando restricciones**

Los efectos hipotéticos de las restricciones de género pueden ayudar a ver qué GbC tienen el potencial de afectar negativamente un programa. Para identificar cuál es el tema más importante a abordar se debería priorizar las GbC (utilice la columna 5 para este paso). La prioridad de las restricciones depende una serie de factores, entre estos, el cronograma del proyecto, presupuesto, objetivos a corto y largo plazo. Además, se deben tomar en cuenta los efectos de abordar las restricciones; se debería dar más prioridad a actividades con mayor probabilidad de efectos indirectos. Se aconseja concentrarse en una pequeña selección de restricciones, pues las GbC a menudo obedecen a varias causas, en cuyo caso se requiere un conjunto de estrategias para abordarlas.

**Ejemplo: Consecuencias de las Restricciones relacionadas con Género para las mujeres en un proyecto de cadena de valor de horticultura**

Punto de partida: Las GbC y los factores que las causan.

Figura 33: Formulación de GbC y factores (Fuente: USAID, 2009)

Quién (1)	Situación de disparidad (2)	Factor(es) que ocasionan la situación (3)
Las mujeres	Tienen restricciones para invertir más tiempo en la producción de horticultura dirigida al mercado	Porque: No tienen transporte para viajar rápidamente entre sus propiedades agrícolas y hogares (falta de acceso a transporte), y se espera que ellas estén en el hogar para preparar la cena diaria (expectativa social).

Pasos 4 y 5

Figura 34: Consecuencias de las GbC en la priorización (Fuente: USAID, 2009)

Limitación relacionada con género	Cuáles son las consecuencias de esta limitación sobre:			Priorizando las restricciones
	Objetivos del proyecto	Empoderamiento económico de las mujeres	Cadenas de valor eficientes y competitivas	
Las mujeres a menudo tienen restricciones para mejorar la calidad y cantidad global de los cultivos hortícolas porque les falta acceso a los servicios que proporcionan las asociaciones de productores/as, por su requisito de ser propietarias de tierra para su afiliación.	<p>Aumentar la productividad hortícola planteada como objetivo: si las mujeres no reciben la orientación apropiada sobre la producción de cultivos, el proyecto perderá oportunidades para aumentar la productividad.</p> <p>Fortalecer las asociaciones de productores: puesto que las asociaciones fuertes están desarrolladas sobre principios democráticos, las asociaciones productivas establecidas a partir de criterios que excluyen a productores/as capaces crean intereses personales en la comunidad.</p>	<p>La limitación que mantiene el estatus quo de las mujeres como productoras pobres, y con ello da lugar a la pérdida de oportunidades para beneficiarse de los esfuerzos de generar recursos, al igual que información, servicios e insumos.</p> <p>También se pierde oportunidades para fomentar el empoderamiento de las mujeres aumentando su capital social y político.</p>	<p>La falta de acceso de las mujeres a servicios de apoyo e información que mejoren la cantidad y calidad de cultivos reduce los esfuerzos de mejoramiento de la producción. Asimismo entorpece los esfuerzos de los compradores de apoyar la producción de cultivos de calidad, reduciendo así la fuerza de los vínculos verticales desarrollados a lo largo de la cadena.</p> <p>Las asociaciones designadas para incluir miembros a partir de sus activos, a diferencia de su capacidad de cooperar para satisfacer las demandas de los compradores, son menos fuertes y pasan por alto el potencial para que diferentes tipos de productores/as contribuyan a tener cadenas de valor efectivas.</p>	1

<p>Las mujeres a menudo tienen restricciones para mejorar la productividad en la propiedad agrícola, debido a la escasez de tiempo vinculada con su responsabilidad en el hogar.</p>	<p>Las restricciones de tiempo podrían afectar su disponibilidad para el trabajo en las propiedades agrícolas, capacitación, o ferias de productores/as, reduciendo así las oportunidades de las mujeres de participar y beneficiarse de muchas actividades del proyecto.</p>	<p>A medida que aumentan las demandas de mano de obra en la propiedad agrícola es posible que las mujeres sufran aún más en términos de una mayor falta de tiempo.</p>	<p>Las restricciones de tiempo que privan a las mujeres de trabajo en la propiedad agrícola o aumentan los riesgos para la salud y reducen su productividad, podrían reducir el flujo de mercancías en la cadena de valor.</p>	<p>2</p>
<p>Las mujeres frecuentemente tienen restricciones para acceder a capital financiero porque no son propietarias de activos que puedan usar como aval.</p>		<p>Para las mujeres es más difícil comprometerse en actividades económicas que requieren capital fresco (p.ej. iniciar negocios, adquirir tierra adicional o maquinaria pesada, contratar empleados).</p>	<p>Muchas veces las cadenas de valor tienen restricciones de capital, lo cual reduce los esfuerzos de desarrollo.</p>	<p>4</p>
<p>Las mujeres a menudo tienen restricciones para ocupar puestos gerenciales y técnicos de mayor categoría en empresas de procesamiento, debido a las actitudes de discriminación de las mujeres en el empleo y la desvalorización de sus capacidades de dirección, que sí son estimuladas socialmente en los hombres.</p>	<p>Para mejorar el empleo en la producción y procesamiento hortícola: los logros en empleo a través de la actividad del proyecto, desagregados por sexo y ocupación, no mostrarán ningún cambio en el estatus relativo de hombres y mujeres.</p>	<p>Las actitudes discriminatorias persistentes acerca de las mujeres restringen sus oportunidades de empleo y constituyen barreras para alcanzar el empoderamiento económico.</p>	<p>La segmentación ocupacional reduce la eficiencia general y competitividad de las cadenas de valor al no sacar pleno provecho del potencial de las mujeres calificadas.</p>	<p>3</p>



### Las GbC se priorizaron de la siguiente manera:

1. Las mujeres muchas veces enfrentan restricciones para mejorar la calidad y cantidad general de los cultivos hortícolas porque no tienen acceso a los servicios proporcionados por las asociaciones productivas, debido a de los requisitos de ser propietarias de tierra para su afiliación.
2. Muchas veces las mujeres enfrentan restricciones para mejorar la productividad en la propiedad agrícola debido a la falta de tiempo vinculada con sus responsabilidades de trabajo en el hogar.
3. A menudo las mujeres tienen restricciones para ocupar puestos gerenciales y técnicos de mayor categoría en empresas de procesamiento, debido a las actitudes de discriminación social hacia el empleo de las mujeres y las capacidades de dirección estimuladas socialmente en los hombres.
4. Muchas veces las mujeres tienen restricciones para acceder a capital financiero porque no son propietarias de activos que puedan usar como aval.

### Esta fue la razón fundamental para priorizar las cuatro GbC:

Como primera prioridad, el personal del proyecto percibía la importancia de asegurar que tanto hombres como mujeres tengan acceso a los servicios que mejorarían la cantidad y calidad de sus cultivos. Las ganancias de largo plazo al abordar estas GbC fortalecerían tanto los vínculos horizontales como verticales y podría resultar en una fuerte relación entre el comprador y la asociación del productores/as.

En segundo lugar, el personal consideró la falta de tiempo de las mujeres, porque la identificación de las formas de reducir la carga de tiempo de las mujeres en la familia contribuiría a su empoderamiento económico al liberarlas de actividades reproductivas. Les permitiría participar y beneficiarse de las actividades del proyecto e incrementar el potencial de la productividad en la propiedad agrícola.

Debido a que los datos sobre empleo no han sido desagregados por sexo, el personal del proyecto no fue claro en torno a si las actitudes discriminatorias contribuían a la segmentación ocupacional por sexo. Sin embargo, reconocieron que para apoyar el empoderamiento económico de las mujeres y satisfacer los requisitos de las políticas de género, debían asegurar que el proyecto no apoye prácticas discriminatorias. Es más, el personal percibía que las empresas que estimulan la adopción de un lugar de trabajo con igualdad de género podrían atraer a los compradores, dado que las y los consumidores están cada vez más preocupados por los orígenes de sus productos.

Por último, dado que el personal del proyecto estaba facilitando vínculos de mercado con compradores, quiénes podrían ofrecer servicios de crédito y otros, como parte de los contratos con las asociaciones de productores/as, el proyecto consideró la falta de crédito como la prioridad menos crítica para abordarla directamente.

### Créditos

USAID (2009). "Promoting gender equitable opportunities in agricultural value chains: a handbook". Esta publicación fue producida para su revisión por USAID. Ha sido preparada para Development and Training Services, Inc. (dTS) por Deborah Rubin (Cultural Practice LLC), y Cristina Manfre y Kara Nichols Barrett (dTS), p.p 90-99.

## Herramienta 3.3c Empezar acciones para eliminar las restricciones relacionadas con género

De USAID

### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta herramienta ayuda a priorizar las posibles acciones para eliminar las Restricciones relacionadas con Género y a contribuir al desarrollo de una cadena de valor competitiva y eficiente con iguales oportunidades de género. Para ello, es necesario haber formulado la Restricción relacionada con Género (herramienta 3.3a y 3.3b) y, preferiblemente, haber identificado las consecuencias de estas restricciones en torno a programa o intervención (herramienta 3.3b)

### ¿Qué se gana con utilizarla?

- Separar los diferentes factores que ocasionan restricciones relacionadas con género a fin de identificar diferentes áreas de acción para abordar las restricciones.
- Realizar una lluvia de ideas sobre las posibles acciones, a fin de abordar los diferentes factores que ocasionan una restricción relacionada con género y así aumentar la eficiencia y competitividad de una cadena de valor, al igual que el empoderamiento económico de las mujeres.
- Priorizar acciones para abordar las restricciones relacionadas con género y, consecuentemente, aumentar la eficiencia y competitividad de una cadena de valor y aumentar el empoderamiento económico de las mujeres.

### ¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Profesionales del desarrollo de cadenas de valor.

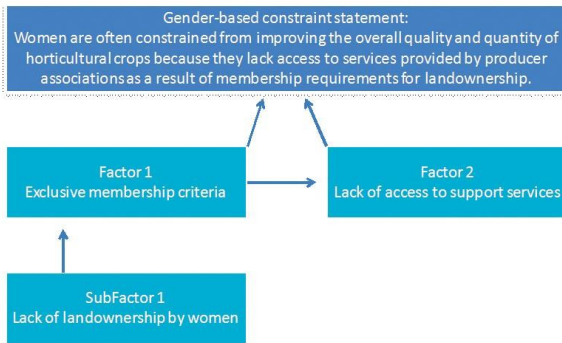
### ¿Cómo funciona?

#### Paso 1 Tomar nota de las restricciones relacionadas con género

Las GbC son, a menudo, el resultado de múltiples factores (a veces en cascada), tal como se muestra en la declaración GbC. El árbol de análisis de las restricciones (figura a continuación) ayuda a aclarar estos diferentes factores y comprender cómo se relacionan. Es importante separar los factores, porque se refieren a diferentes dimensiones de la limitación de género y, por tanto, se requiere que se identifiquen diferentes áreas de acción

Figura 35: Identificando áreas de acción diferentes (Fuente: USAID, 2009)

FIGURE: IDENTIFYING DIFFERENT AREAS OF ACTIONS



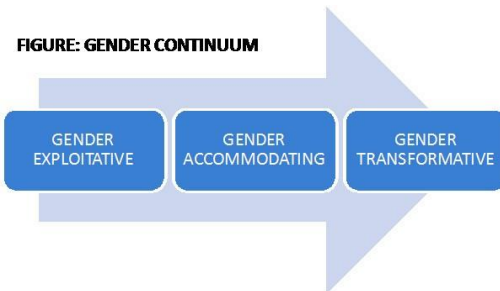
[Traducción Figura 35]  
**FIGURA: IDENTIFICAR DIFERENTES AREAS DE ACCIÓN**  
 Declaración de restricciones basadas en género:  
 Las mujeres muchas veces están limitadas para mejorar la calidad y cantidad general de sus cultivos hortícolas debido a la falta de acceso a los servicios que prestan las asociaciones de productores/as debido al requisito de ser propietarias de tierras para su afiliación.  
 Factor 1/ Criterios de afiliación exclusivos / Factor 2 Falta de acceso a servicios de apoyo  
 Sub-factor 1/ Falta de propiedad sobre la tierra por parte de las mujeres

### Paso 2 Identificando acciones

Para priorizar y diseñar las intervenciones de la cadena de valor se puede utilizar el flujo continuo de género (véase la figura y el recuadro para mayor explicación).

Figura 36: Flujo continuo de género (Fuente: USAID, 2009)

FIGURE: GENDER CONTINUUM



[Traducción figura 36]  
**FIGURA: SECUENCIA DE GÉNERO**  
 EXPLOTACIÓN DE GÉNERO/ ADECUACIÓN DE GÉNERO/ TRANSFORMACIÓN DE GÉNERO

La secuencia de género se compone de tres categorías amplias como estrategias de integración de género: (1) Explotación de Género, (2) Adecuación de Género, y (3) Transformación de Género. El objetivo es identificar estrategias que avancen hacia la transformación.

Figura 37: Secuencia de género: estrategias de integración de género (Fuente: USAID, 2009)

**Secuencia de género: estrategias de integración de género**  
*Explotación de Género* se refiere a proyectos que intencionalmente manipulan o hacen mal uso del conocimiento de las desigualdades y estereotipos de género existentes con la finalidad de lograr resultados económicos. El enfoque refuerza el poder desigual en las relaciones entre mujeres y hombres con el potencial de profundizar las desigualdades presentes.  
*Adecuación de Género* se refiere a proyectos que reconocen las desigualdades en las relaciones de género y buscan desarrollar acciones para ajustarse a ellas y a menudo compensar las diferencias de género y desigualdades sin abordar las estructuras subyacentes que perpetúan tales desigualdades. Si bien este enfoque considera los diferentes roles e identidades de las mujeres y hombres en el diseño de programas, no desafía de manera deliberada las relaciones

de poder desiguales. En el proceso de alcanzar los objetivos de desarrollo deseados, los proyectos que siguen este método podrían perder oportunidades de mejorar la igualdad de género.

*Transformación de Género* se refiere a un enfoque que, explícitamente, se compromete con mujeres y hombres para examinar, cuestionar y cambiar las instituciones y normas que refuerzan las desigualdades de género y, en ese proceso, alcanzar tanto crecimiento económico como los objetivos de equidad de género.

Combinando el enfoque de cadena de valor con la secuencia de género, resulta en una variedad de posibles estrategias, tal como se describen y explican en la figura y recuadro a continuación. Esta figura puede ayudar a considerar hasta qué punto las estrategias están dirigidas e desarrollar un crecimiento amplio, en el cual hombres y mujeres pueden participar. El objetivo de este proceso es identificar mutuamente las estrategias favorables y transformadoras que dan lugar a cadenas de valor competitivas y equitativas en cuando a género (como se muestra en el cuadrante superior derechos de la figura "Lograr beneficio mutuo", a continuación).

### Recomendaciones para el proceso

Al designar las acciones específicas para abordar las restricciones relacionadas con género, las y los profesionales deben considerar el alcance y recursos para el programa específico. Cuando los programas enfrentan restricciones en su capacidad de actuar directamente para eliminar factores particulares, otros actores podrían involucrarse en la cadena de valor, o incluir programas financiados por un donante en tareas específicas.

### Sugerencias para identificar la acción

1. Ser creativo y pensar de manera innovadora
2. Aspirar a soluciones estratégicas y basadas en el mercado
3. Buscar estrategias mutuamente favorables y transformadoras
4. Comprometer a hombres y mujeres

La hoja de cálculo a continuación puede utilizarse para formular las acciones para abordar las restricciones relacionadas con género. Para cada limitación y factor causante hay múltiples oportunidades de acción.

Figura 38: Formular las acciones para abordar las Restricciones relacionadas con Género (Fuente: USAID, 2009)

Elabore una lista de las restricciones relacionadas con género más importantes para el programa	Factores que contribuyen a la limitación	¿Qué acciones podrían abordar las restricciones para lograr resultados más equitativos?
1	1	1
	2	1
		2

	3	1
		2
		3
2	1	1

### Ejemplo:

Algunas acciones posibles para abordar la Limitación relacionada con Género en la cadena de valor de horticultura (el mismo ejemplo utilizado en las herramientas 4.3a y 4.3b).

Como uno de los objetivos de este programa es fortalecer a las asociaciones de comercio y de productores/as, el curso de acción más apropiado parece ser optar por una estrategia que realce la productividad a través de una asociación que represente mejor al total de productores/as (la primera restricción relacionada con género en el cuadro). Esta estrategia contribuiría asimismo a desarrollar la agencia y voz de las mujeres a través de su participación en la asociación.

Sin embargo, otro proyecto podría considerar estrategias para aliviar la GbC a través del sector privado. Un modelo de agente de ventas rural podría superar los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a bienes y servicios a través de las asociaciones de productores/as, al desplazar la responsabilidad del acopio y entrega de los pedidos hacia proveedores/as de insumos por medio de agentes de ventas. En los casos en los que agentes de ventas son capacitados/as para tener la vista puesta en las mujeres como sus clientes, esto ayudaría a estas a lograr acceso a los insumos.

Figura 39: Formular acciones para abordar las Restricciones relacionadas con Género (Fuente: USAID, 2009)

Elabore una lista de las restricciones relacionadas con género más importantes para el programa	Factores que contribuyen a la limitación	¿Con qué acciones se podrían abordar las Restricciones para lograr resultados más equitativos?	
Las mujeres a menudo tienen restricciones para mejorar la calidad y cantidad global de los cultivos hortícolas porque les falta acceso a los servicios que proporcionan las asociaciones de productores/as, debido al requisito de ser propietarias de tierras para su afiliación.	Criterios de afiliación exclusivos.	Estimular un cambio en los criterios de afiliación, p.ej. afiliación basada en la mejor calidad y cantidad del producto entregado a la asociación.	
	Falta de acceso a servicios de apoyo.	Diseño de un programa de prestación de servicios alternativos para personas no afiliadas a la asociación (p.ej. agente de ventas rural).	
		Modificación de las normas que permiten, a los/as no afiliados, asistir a capacitaciones y acceder a beneficios.	
	Las mujeres no son propietarias de tierra.		Elevar la conciencia sobre los derechos de propiedad.
			Abogar por una distribución equitativa de la tierra.
			Apoyar la aplicación de la legislación existente.

Las mujeres a menudo tienen restricciones para mejorar la productividad en la propiedad agrícola, debido a la escasez de tiempo vinculada con su responsabilidad en el hogar.	Responsabilidades de las mujeres en el hogar.	Identificar tecnologías de ahorro de trabajo para reducir las responsabilidades de las mujeres en el hogar.
	Percepciones sociales que vinculan las responsabilidades en el hogar con el trabajo de las mujeres.	Aplicar el enfoque de la producción agropecuaria como empresa familiar agrícola. Asignar tiempo /distribución de tareas en el trabajo del hogar en capacitaciones empresariales familiares.
Las mujeres frecuentemente tienen restricciones para acceder a capital financiero porque no son propietarias de activos que puedan usar como aval.	Políticas de crédito basadas en avales.	Trabajar con instituciones de crédito para diseñar instrumentos de crédito favorables a los negocios de las mujeres y pro-pobres.
	Percepciones sociales acerca de las capacidades de las mujeres.	Abogar por un marco legislativo para utilizar activos diferentes a la tierra en la otorgación de créditos.
		Diseñar campañas de concienciación para promover el liderazgo de las mujeres en los negocios.
Las mujeres a menudo tienen restricciones para ocupar puestos gerenciales y técnicos, de mayor categoría, en empresas de procesamiento, debido a las actitudes de discriminación social de las mujeres en el empleo y las capacidades de dirección que sí son estimuladas socialmente en los hombres.		Estimular a las empresas a adoptar prácticas y políticas sensibles respecto a género (p.ej. empleo sin discriminación, capacitación en relaciones laborales sensibles en cuanto a género).

### Créditos

USAID (2009). “Promoting gender equitable opportunities in agricultural value chains: a handbook”. Esta publicación fue producida para su revisión por USAID. Ha sido preparada para Development and Training Services, Inc. (dTS) por Deborah Rubin (Cultural Practice LLC), y Cristina Manfre y Kara Nichols Barrett (dTS).

## 4. Estrategias de Intervención

### 4.1 El trabajo con hogares rurales

#### Herramienta 4.1a Sistema de Aprendizaje en Acción de Género Etapa 1 Árbol de sueños de diamantes

*De Mayoux, Oxfam Novib*

##### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

La discusión de los temas de género suele ser un proceso muy sensible que genera fuertes sentimientos en mujeres y hombres en el ámbito de la comunidad y en las organizaciones. Inicialmente, tanto mujeres como hombres podrían negar la existencia de desigualdades de género y/o afirmar que los temas de género no son importantes.

El sistema de Aprendizaje en Acción en Género (GALS, por su sigla en inglés) se concibe como un proceso de largo plazo que se desarrolla en tres etapas básicas. Etapa 1, “Árbol de sueños de diamante”, abre la discusión específicamente sobre género. Etapa 2, “Conduciendo por el Rocoso Camino de la Vida”, utiliza los resultados de la etapa 1 de GALS, como insumo para enfocarse en el aprendizaje en acción de manera individual y colectivo, así como en la planificación de los medios de vida. Posteriormente, la etapa 3 lleva a la incorporación de género en las intervenciones económicas. Estas tres etapas están adecuadamente presentadas en el Anexo 1.

La primera etapa del GALS orienta el proceso de imaginar y comprometerse para la acción sobre justicia de género y prepara a las comunidades para etapas de acción posteriores hacia la igualdad de género. Las etapas posteriores del GALS se construyen sobre la conciencia de género y apropiación comunitaria, logradas en la etapa 1, y se enfocan en un proceso sistemático de cambio, incidencia de género y desarrollo de medios de vida.

##### *¿Qué gana con utilizarla?*

- Una lista de prioridades culturalmente relevantes sobre justicia de género para el cambio y avance hacia el cumplimiento de la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de Todas las Formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) y/o políticas nacionales de género.
- Una serie de posibles compromisos de acción individual, que pueden ser monitoreados como pasos inmediatos para el cambio.
- Una agenda para la acción por parte de comunidades y organizaciones.

##### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

La herramienta proporciona pautas para sesiones participativas facilitadas por profesionales con mujeres y hombres de las comunidades. El uso de gráficos simples y símbolos permite a las y los participantes visualizar y comprender claramente su situación y recolectar información útil.

##### *¿Cómo funciona?*

La etapa 1 del GALS se concentra en crear un *diamante madre de justicia de género* y, sobre esta base, un árbol de acción. En esta herramienta explicamos cómo se crea el diamante de justicia

de género (para mayores detalles sobre creación de árboles de acción, por favor consulte el manual del GALS, p. 36-41).

### Creando el diamante de justicia de género

#### Paso 1 Diamantes de grupo

La actividad puede realizarse con cualquier número de participantes en el evento, divididos en grupos de 10-15 participantes de un solo sexo, con un/a facilitador/a y un/a co-facilitador/a, o persona del mismo sexo que los/as participantes, que tome notas. Cuando es posible la participación mixta (en cuanto a sexo) en el evento, entonces:

Cada grupo se enfoca en su propia experiencia de sexo:

- Las mujeres analizan los aspectos de ser mujer que les gustan y no les gustan.
- Los hombres analizan los aspectos de ser hombre que les gustan y no les gustan.

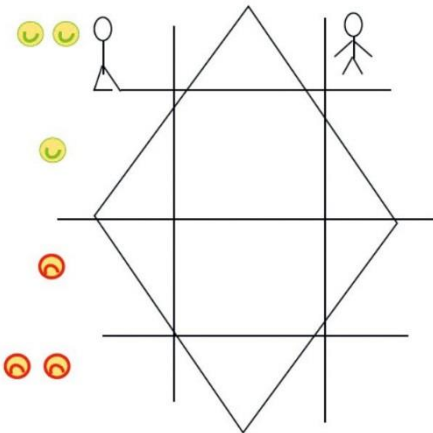
En esta discusión de grupo, el enfoque en las aspiraciones individuales lentamente pasa a discusiones en torno a la justicia y los roles de género. Si las mujeres deberían tolerar las diversas formas de desigualdad que no les agradan, y si hay asimismo aspectos de la posición de los hombres que ellos desean cambiar, p.ej. no tener tiempo suficiente para sus hijos o tener demasiada responsabilidad en las decisiones.

#### Paso 2 El diamante madre

Estas discusiones segregadas de género son luego integradas y comparadas en una plenaria de "diamante madre" común, que se enfoca en "preferencias y aversiones comunes como seres humanos" pero también incluye un análisis de la diferencia y desigualdad de género.

Cada aspecto de la vida humana se escribe en una ficha. Cada grupo de fichas se clasifica horizontalmente en el diamante con los grupos de mejores "fichas", que han contado con la mayoría de los votos, en la parte superior del diamante y las "peores" fichas con la mayoría de los votos en la parte inferior. Las fichas también se clasifican verticalmente: al colocarlas en las columnas para mujeres y hombres, si el criterio es solo para un sexo; y al colocarlas en la columna central, si consideran que los indicadores de aspecto de la vida son para ambos sexos.

Figura 40: Matriz del diamante madre (Fuente: Mayoux L. / Oxfam Novib, 2010)





### Paso 3 Árboles de acciones frente al desafío

El diamante madre es la base para crear los árboles de desafíos y de acción. Los objetivos de esta sesión son:

- Ayudar a las personas a analizar las razones y las relaciones entre las diferentes dimensiones de los desafíos seleccionados. Esto enfatiza la necesidad de abordar temas prácticos en formas estratégicas.
- Compartir e intercambiar ideas para solucionar las diferentes dimensiones de los desafíos.
- Generar al menos 3 "frutos de acción SMART" para cada participante, como su compromiso de emprender el camino hacia el cambio inmediatamente después del evento.
- Promover el compartir de ideas entre los diferentes participantes y desarrollar habilidades participativas, al igual que reforzar las habilidades de dibujar.

Por favor véase el manual GALS (p.36-41) para detalles de creación de árboles de acciones.

### Recomendaciones para el proceso

Los diamantes de justicia de género son los más efectivos para catalizar el cambio cuando se utilizan en talleres mixtos (hombres y mujeres).

Es muy importante que los diagramas de la etapa 1 se mantengan intactos, de modo que puedan encontrarse y utilizarse nuevamente. Los resultados del diamante de justicia de género alimentan el trabajo de visionar el camino en la etapa 2 "Conduciendo el rocoso camino de la vida". Se dará un seguimiento a los árboles de desafíos y acción, y al árbol madre de sueños de diamante, para ver si han madurado los frutos de acción, y se dibujan otros árboles sobre otros temas para así ampliar el proceso de cambio. Para diseminar los resultados y refrescar la memoria de las personas es útil utilizar un video corto del diamante madre y del árbol de acción, como una divertida forma para comenzar el proceso del "pedregoso camino".

### Ejemplos en video

*El canal de YouTube WEMAN ofrece una serie de videos documentales sobre el empoderamiento de las mujeres para la justicia de género en el occidente de Uganda, "Mapeo del camino hacia el cambio".*

Figura 41: Ejemplos de organizaciones de microfinanzas en Pakistán (Fuente: Mayoux L. / Oxfam Novib, 2010)



La figura 41 brinda dos ejemplos de diamantes de GALS de organizaciones de microfinanzas en Pakistán. La figura de la izquierda muestra que las mujeres querían casas registradas a su nombre para poder comprarse ropa, tener teléfonos móviles y estar en contacto con sus hijas casadas y amigos, y para viajar (avión y teléfono móvil, en la parte superior derecha del dibujo).

La figura de la derecha muestra a una mujer muerta en una tumba (en la esquina inferior izquierda) porque ha sido asesinada o se ha suicidado debido a que ya no podía soportar el abuso; sus hijos lloran alrededor de su cadáver. Las mujeres estimaron que alrededor del 5% de las mujeres de la comunidad estaban al borde de la desesperación. En la esquina superior izquierda un dibujo de la visión de relaciones iguales ideales entre mujeres y hombres de Pakistán. Este dibujo es ahora parte del logo del programa WEMAN.

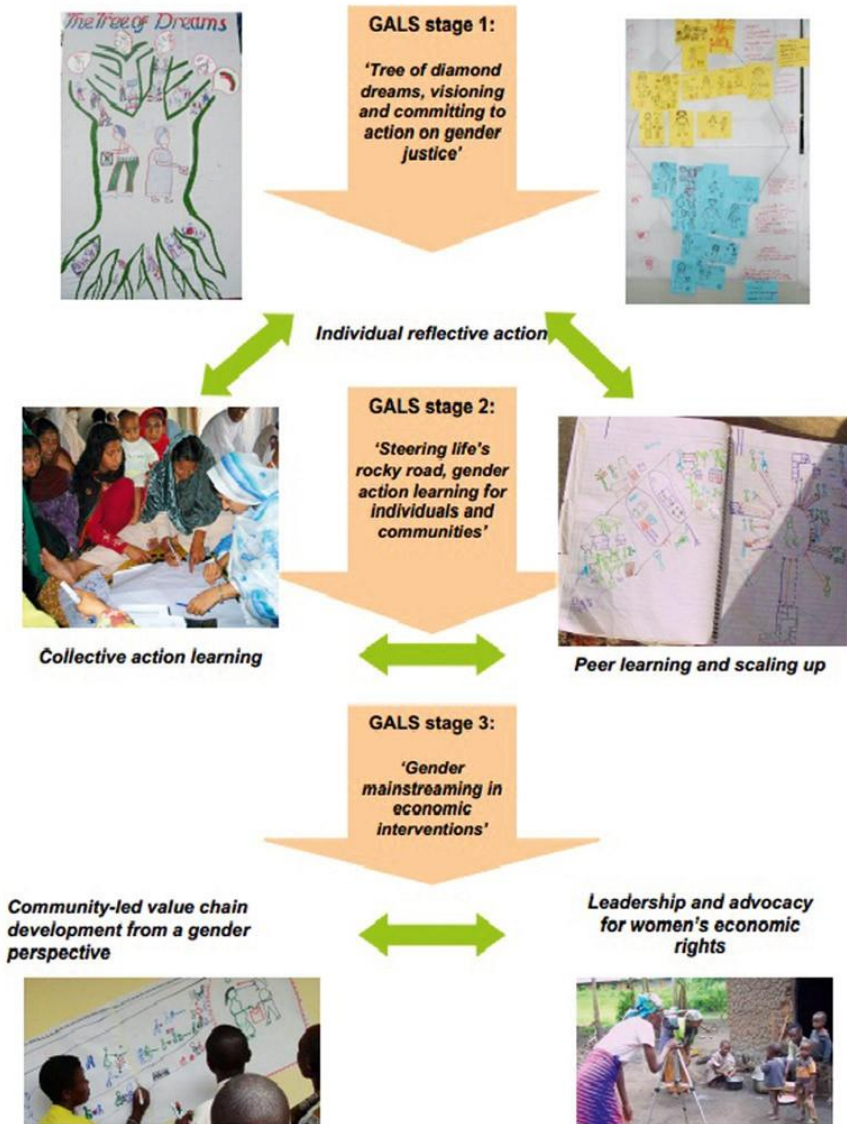
Los hombres han demostrado asimismo el deseo de cambio y de mayor justicia social. Los hombres desean mejores relaciones con sus esposas y poder llevarlas al cine y a disfrutar abiertamente. También desean pasar más tiempo con sus hijos, y que sus hijas asistan a la escuela y tengan computadoras.

**Créditos**

Mayoux, L. (2010). "Tree of diamond dreams, visioning and committing to action on gender justice Manual for field-testing and local adaptation GALS stage 1". Oxfam Novib.

Este manual es parte de la serie de manuales de la metodología del Sistema de Aprendizaje en Acción de Género (GALS). El GALS es una parte clave del programa Women’s Empowerment Mainstreaming and Networking (WEMAN), de OXFAM Novib, para las intervenciones de justicia de género en el desarrollo económico, lo cual incluye desarrollo de mercados y cadenas de valor, servicios financieros y incidencia en la política económica y toma de decisiones. El GALS es una metodología de empoderamiento dirigida por la comunidad y destinada a la transformación económica, social, política para la justicia de género.

## Anexo 1 Herramienta 4.1a Panorama general de las etapas del GALS



[Traducción figura Anexo 1]

GALS etapa 1: "Árbol de sueños de diamante, imaginando y comprometiéndose a la acción en justicia de género".

Acción reflexiva individual

GALS etapa 2: "Conduciendo por el rocoso camino de la vida, aprendizaje de género en acción para personas y comunidades".

Aprendizaje en acción colectivo / Aprendizaje entre pares y ampliación a escala

GALS etapa 3: "Incorporación de género en las intervenciones económicas".

Desarrollo de la cadena de valor conducido por la comunidad desde una perspectiva de género. /

Liderazgo e incidencia para los derechos económicos de las mujeres.

## Herramienta 4.1b Sistema de Aprendizaje en Acción de Género Etapa 2 Conduciendo por el rocoso camino de la vida

*De Mayoux, Oxfam Novib*

### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

En el paso 1 del GALS las y los participantes han desarrollado una idea clara del significado de justicia de género para mujeres y hombres. Desarrollan el compromiso de cambiar y formular algunos pasos de acción inicial con miras hacia este cambio. Avanzar en la vida requiere una visión clara y una comprensión de dónde estamos ahora, cómo llegamos aquí y cómo podemos avanzar paso a paso para alcanzar nuestra visión. El paso 2 de GALS ayuda a las personas a conducir por el "rocoso camino de la vida", o la travesía por el camino del empoderamiento.

Este camino del empoderamiento considera ampliamente las metas de la vida, entre ellas el desarrollo individual, familiar ("familias felices"), y de medios de vida. Destaca la interrelación entre estos elementos en el plano individual. La ineludible conclusión a la que se llega por la forma en que las herramientas son estructuradas y secuenciadas, es que la única posible vía hacia la reducción de la pobreza para mujeres, hombres y niñas/os es abordar las innecesarias desigualdades de género que limitan no solo a las mujeres, sino también a los hombres y niñas/os.

### *¿Qué se gana con utilizarla?*

En la etapa 2 del GALS las personas desarrollan una visión con "hitos" SMART, analizan las oportunidades y restricciones, y efectúan un seguimiento del avance en el tiempo, como aprendizaje en acción y proceso de cambio.

### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

La herramienta proporciona pautas a profesionales, para una sesión participativa con mujeres y hombres en las comunidades.

### *¿Cómo funciona?*

El proceso del rocoso camino tiene 6 etapas:

#### **Paso 1 ¿Dónde quiere ir? Elaborar un plan de acción para el camino del empoderamiento personal y objetivos de duración delimitados en forma de "hitos"**

En este paso las personas designarán su camino del empoderamiento. Esto les ayudará a reflejar las implicaciones personales del diamante de justicia de género del paso 1 de GALS. Introduce la idea del camino del empoderamiento personal como un plan de acción para el cambio.

Comienza con la visión y sueño de largo plazo para sus medios de vida, "familia feliz" y desarrollo personal, porque esto es lo que inspira a las personas a comenzar, y también a continuar, cuando la vida se hace difícil. Refuerza la fe en las posibilidades de cambio, identificando los hitos de duración limitada para aquello que la gente piensa que puede lograr en un periodo de 6-12 meses del paso 2.

**Resultados del aprendizaje:** indicadores futuros y presentes en torno a la travesía del empoderamiento.

**Resultados de la acción:** una idea clara de qué cambios han tenido lugar desde el Árbol de sueños de diamante (GALS paso 1), lo que aún requiere hacerse y algunas ideas sobre estrategias a compartir con otros.

## Paso 2 ¿Cómo llegamos hasta aquí? El camino hacia el logro

Para ver cómo podemos avanzar es importante ver qué hemos hecho en el pasado y qué podemos aprender de ello. En la vida siempre es importante mantenerse positivo. Esto significa tener orgullo y confianza en lo que hemos logrado, en lugar de mantenerse siempre pensando en los problemas futuros. La travesía hacia el logro traza el tiempo hasta la situación actual como un recorrido por un camino distinto, con todas sus vueltas y virajes. Se enfoca particularmente en los cambios que han tenido lugar desde la etapa 1 de GALS, el Árbol de sueños de diamante. Una parte clave del análisis es el de oportunidades y restricciones en el pasado.

**Resultados del aprendizaje:** las oportunidades y desafíos pasados también pueden presentarse en el futuro y colocarse en la travesía hacia el empoderamiento, considerando cuidadosamente su posicionamiento y código de color por cada género, etc.

**Resultados de la acción:** se traza un círculo en torno a las oportunidades y restricciones futuras esperadas donde sea apropiado, como puntos clave, con algunas ideas compartidas con otros sobre las estrategias.

## Paso 3 ¿Qué puede ayudar o impedir nuestro avance? Mapa de oportunidades y desafíos

Habiendo inspirado a las personas y aclarado sus visiones e hitos, al igual que apreciado sus anteriores logros, es posible entonces que ellos puedan analizar su situación actual sin deprimirse. En el GALS es importante siempre comenzar con los elementos positivos, antes de comenzar a pensar fría y constructivamente sobre las acciones a emprender. El mapeo en círculo, de las oportunidades y desafíos (basado en los diagramas de Venn o Chapatti) considera las relaciones, recursos y poder del hogar y comunidad: qué relaciones, recursos y organizaciones pueden ayudar y cuáles de estas se hace necesario modificar.

**Resultados del aprendizaje:** las conclusiones sobre las actuales oportunidades y desafíos se colocan en la travesía de empoderamiento para complementar el recorrido hacia el logro.

**Resultados de la acción:** las actuales oportunidades y restricciones, junto a las pasadas, se priorizan como puntos clave de acción con algunas ideas sobre estrategias compartidas con otros.

## Paso 4 Compartiendo estrategias y acelerando el cambio, árboles de acción frente a los desafíos

Este paso integra las experiencias de cambio sentidas desde el "Árbol de sueños de diamante" y las estrategias sugeridas en etapas anteriores. Esta etapa puede ejecutarse una vez, p.ej. como un evento colectivo mayor. O bien puede repetirse para diferentes temas de prioridad relacionados con justicia de género en un periodo de meses. Los temas comunes emergentes de las experiencias de aplicación de esta herramienta hasta hoy han sido derechos de propiedad, división desigual del trabajo, violencia y adulterio. Como en el "Árbol de sueños de diamante", se examinan los desafíos al abordar cada tema. Para cada desafío se propone una posible solución.

Entonces, para cada solución se identifican acciones SMART concretas como "frutos" y se establecen acuerdos para personas individuales. Esta vez se identifican las acciones de grupo como "flores" y finalmente el apoyo externo como "abejas". Los árboles necesitan frutos y flores suficientes para atraer a las abejas o ellas nunca vendrán.

**Resultados del aprendizaje:** los frutos logrados se agregan progresivamente a un "árbol madre". También los frutos se marcan como hitos en los recorridos del empoderamiento individual.

**Resultados de la acción:** sobre la base de este análisis y de la discusión de las estrategias en grupo, como tarea las personas colocan nuevos frutos de acción en los hitos futuros o una visión de sus travesías de empoderamiento.

### Paso 5 ¿Qué hemos logrado? Revisar los diamantes de justicia de género

Ahora debería elaborarse un resumen de todos los frutos que han madurado en relación a los diferentes temas. Esta etapa considera el avance de las personas y cómo se puede dar apoyo a los que aún tienen problemas. Dependiendo de la calidad de las relaciones dentro del grupo, esta podría ser una evaluación bastante rigurosa del impacto de los logros del paso 2, agregados para toda la organización.

**Resultados del aprendizaje:** hasta qué punto cada persona ha podido lograr su meta. ¿Quién enfrenta aún problemas y en torno a qué temas?

**Resultados de la acción:** ¿Cómo se puede ayudar a las personas que aún tienen problemas y abordar los temas restantes?

### Paso 6 El "camino madre": de una estrategia de acción individual a una estrategia colectiva

Los resultados de todos los procesos previos se utilizan, en este paso, para crear un "camino madre" o estrategia de acción colectiva para el grupo y también para la organización, enfocando acciones a emprender por el grupo, la comunidad u organización para respaldar las iniciativas individuales. Luego se mantiene un registro de los pasos, logros, oportunidades y desafíos como la siguiente fase del proceso de aprendizaje en acción, y se retroalimenta las estrategias de transversalización de la incorporación de la justicia de género en las intervenciones económicas (etapa 3 del GALS).

### Ejemplos de video

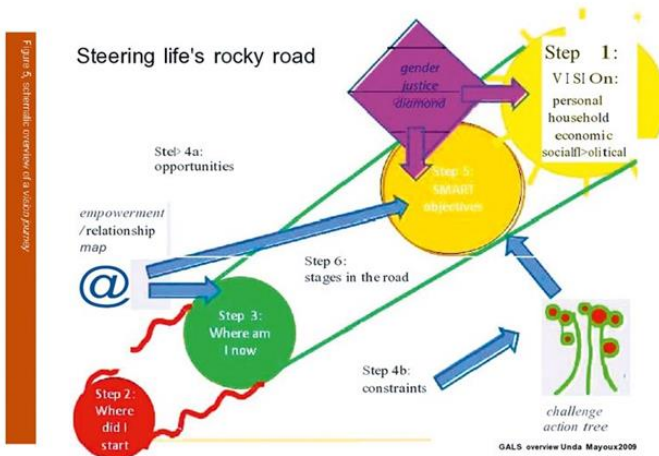
*El canal de YouTube WEMAN ofrece una serie de videos.*

### Créditos

Mayoux, L. (2010). "Steering life's rocky road Manual GALS stage 2". Oxfam Novib

Este manual es parte de la serie de manuales de la metodología del Sistema de Aprendizaje en Acción de Género (GALS). El GALS es una parte clave del programa Women's Empowerment Mainstreaming And Networking (WEMAN), de OXFAM Novib en intervenciones para la justicia de género en desarrollo económico, lo cual incluye el desarrollo de mercados y cadenas de valor, servicios financieros, así como incidencia en política económica y toma de decisiones. El GALS es una metodología de empoderamiento, dirigida por la comunidad, destinada a la transformación económica, social y política para la justicia de género.

Figura 42: Aproximación esquemática a una visión de la travesía (Fuente: Mayoux/ Oxfam Novib, 2010)



[Traducción figura 42]

Figura 5: Conduciendo por el rocoso camino de la vida

Diamante de la justicia de género / Paso 1: VISIÓN: personal / hogar / económico / social / política

Paso 4a: Oportunidades / Paso 5 Objetivos SMART

Mapa de empoderamiento/ relación / Paso 6: etapas en el camino

Paso 3: ¿Dónde estoy ahora?

Paso 2: ¿Dónde comencé? / Paso 4b: restricciones / árbol de los desafíos frente a la acción

Panorama GALS Unda. Mayoux, L, 2009

Figura 43: Ejemplo de una visión de la travesía (Fuente: Mayoux/ Oxfam Novib, 2010)

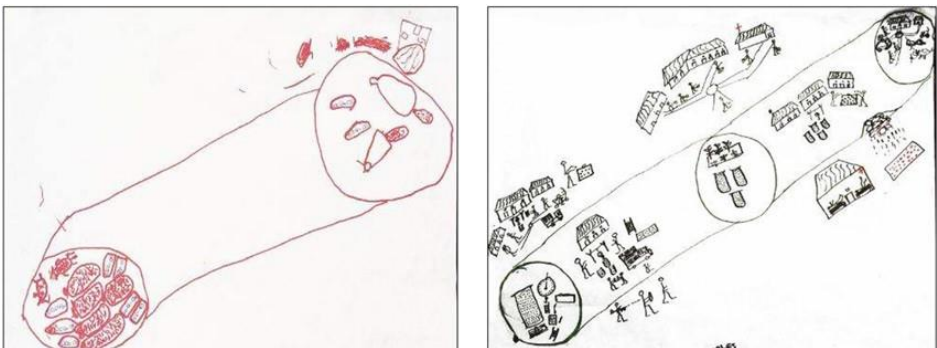
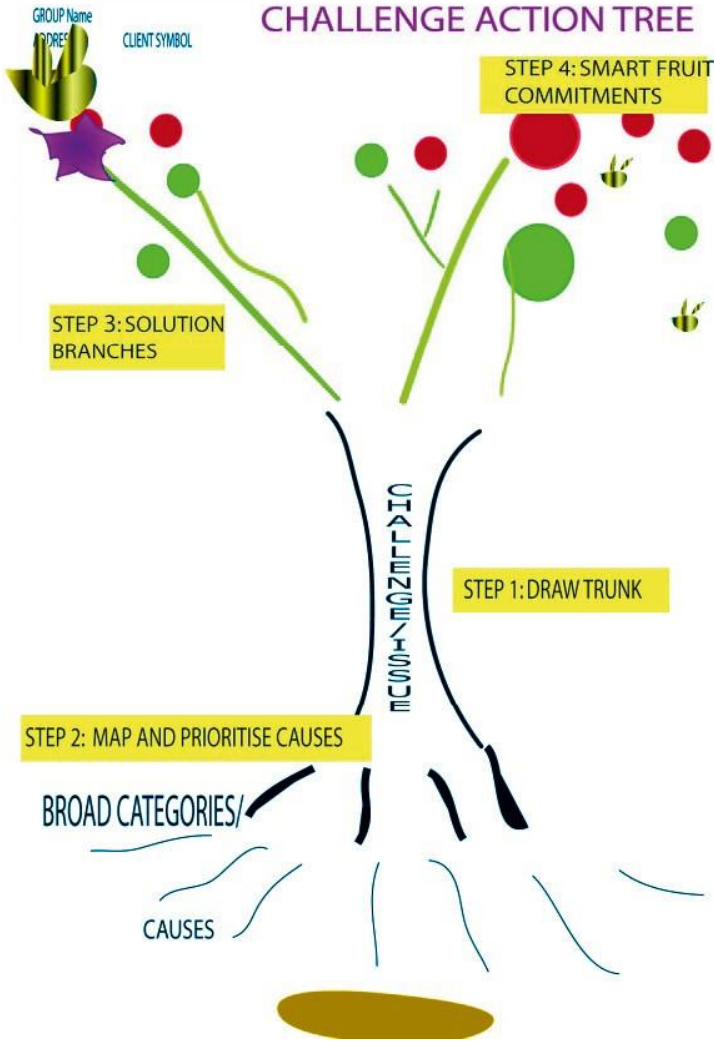


Figura 44: Visión general de un Árbol de acción frente a los desafíos (Fuente: Mayoux/ Oxfam Novib, 2010)



[Traducción figura 44]

- ÁRBOL DE ACCIÓN FRENTE A LOS DESAFÍOS
- Nombre y dirección del GRUPO / SIMBOLO DEL CLIENTE
- PASO 4: COMPROMISOS CON LA FRUTA SMART
- PASO 3: RAMIFICACIONES DE LA SOLUCION
- PASO 1: DIBUJAR TRONCO
- PASO 2: MAPEO Y PRIORIZACIÓN DE CAUSAS
- CATEGORÍAS AMPLIAS
- CAUSAS

DESARROLLO/TEMA



## Herramienta 4.1c El enfoque en el hogar

De Agricultural Business Initiative Trust (aBi Trust)/ Hans R. Neumann Stiftung

### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

La mayor parte de la producción agropecuaria en el mundo es realizada en unidades de producción familiar. La desigualdad de género afecta la administración y desempeño de la producción agropecuaria familiar y, consecuentemente, el desempeño de las cadenas de valor. Las mujeres tienen escasa o ninguna voz en la administración de la empresa agrícola y escaso acceso y uso de los beneficios, pese a que asumen una gran cantidad de trabajo productivo en esta. Por lo general, las mujeres casadas no cuentan con suficiente información sobre temas que corresponden a producción, pos cosecha, transformación y comercialización de cultivos. Su contribución a la productividad y calidad no es reconocida, ni social ni económicamente. Por tanto, las mujeres no se sienten muy motivadas a invertir en una producción que genera pocos beneficios para ellas.

El enfoque en el hogar es una intervención centrada en la familia para lograr que se comparta, de manera más equitativa, las responsabilidades y decisiones bajo la convicción de que sus miembros están en condiciones de mejorar el desempeño de su negocio y medios de vida por medio de la colaboración entre todos/as.

### ¿Qué se gana con utilizarla?

- Entendimiento sobre las formas de mejorar el desempeño de la economía agrícola familiar reforzando la equidad de género y mejorando la colaboración dentro del hogar.
- Entendimiento en cuanto a estrategias para promover la equidad de género sin confrontaciones y en armonía a nivel del hogar.
- Propuestas para abordar la equidad de género en cadenas de valor dominadas por hombres.

### ¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Profesionales del desarrollo interesadas/os en el diseño de una estrategia que integra el desarrollo empresarial con la equidad de género en el ámbito de los hogares y organizaciones de productores/as agrícolas. Se enfoca en trabajar a nivel del hogar, convocando tanto al esposo como a la esposa y otros/as miembros de la familia.

### ¿Cómo funciona?

Esta herramienta describe un *enfoque*, detallando las metas, principios y estrategias de intervención. El enfoque en el hogar combina estrategias complementarias a diferentes niveles. Para cada estrategia de intervención se ofrecen sugerencias sobre cómo llevarla a cabo.

### Metas del enfoque en el hogar

Se enfoca en la promoción de cambios en la dinámica de género y por tanto en la dinámica del negocio familiar. Da asistencia a hogares para que logren:

- desarrollar una visión colectiva del negocio familiar que une a todos los miembros de la familia,
- planificar conjuntamente para lograr esta visión y asegurar que los roles y responsabilidades en el hogar se compartan de manera más equilibrada,
- trabajar conjuntamente para lograr las metas, compartiendo las cargas de trabajo y reduciendo, por tanto, la carga de trabajo de las mujeres,
- compartir información de manera más transparente sobre producción, pos cosecha y comercialización,

- tomar decisiones conjuntamente sobre los beneficios de la producción y los gastos de la familia.

El enfoque da lugar a un incremento en la producción y productividad de las cadenas de valor debido al trabajo mancomunado, buen presupuesto y administración del ingreso familiar y, por tanto, a un aumento en la adopción de tecnologías mejoradas y reinversión en el negocio. Permite a las mujeres y jóvenes acceder a los recursos de producción con que cuenta la familia y ser parte de la toma de decisiones. Aumenta la autoestima y confianza de las mujeres, porque ellas se convierten en emprendedoras y encargadas de tomar decisiones en sus hogares y en la comunidad en general y, por lo tanto, están más empoderadas.

El enfoque da lugar a una mayor armonía entre los distintos miembros de la familia lo que tiene un impacto positivo en la seguridad alimentaria, ingresos y activos de la misma, al igual que en los temas sociales y de salud: al reducir la violencia doméstica, mitigar los riesgos e impactos del VIH/SIDA y promover la planificación familiar como parte de la salud sexual y reproductiva.

### Los principios del enfoque en el hogar

- Es una forma positiva, sin confrontaciones, de abordar las desigualdades de género en hogares rurales y organizaciones y sin intención de atemorizar o marginar a los hombres. Al invitar a los miembros de la familia a cada capacitación, permite el diálogo de los hombres con las mujeres sobre temas de género y los alienta a respaldar a sus esposas, parientes femeninas y mujeres de la comunidad.
- Toma como base el reconocimiento de la agricultura como un negocio familiar (FaFB, por su sigla en inglés) y lograr el compromiso y apoyo de, ambos –mujeres y hombres– en el mejoramiento de su desempeño.
- El enfoque funciona en un marco de "bienes comunes" que reconoce a todos/as los miembros del hogar su derecho a los recursos, la producción y los ingresos.
- Enfatiza la mejora de los medios de vida de la familia y el bienestar como el propósito último.
- Es un método enfocado en la promoción de una nueva dinámica de género en el negocio familiar por medio de la implementación de estrategias complementarias en diferentes niveles: **capacitaciones para todas/os los miembros de la familia** para el desarrollo de una visión y planificación conjunta y beneficios compartidos de la participación en la cadena de valor, empleando **agentes de cambio** para llegar a los hogares y aconsejarlos, cerrando la brecha mediante la inversión en **liderazgo y capacitación empresarial** de las mujeres y juventud, y fomentando la **concientización de género** del grupo, la comunidad y la cadena de valor.
- El enfoque en el hogar emplea un abordaje de grupo a través de agentes de cambio. Los agentes de cambio son líderes agrícolas seleccionados por los miembros del grupo como modelos del rol. Sus capacidades son desarrolladas para aconsejar, hacer seguimiento y orientar a distintas familias.

### Las principales estrategias de intervención del enfoque en el hogar

**El desarrollo de la capacidad de la organización implementadora en la integración de la igualdad de género.** Esto implica acciones de capacitación de su personal y junta directiva con respecto al enfoque en el hogar, con el fin de lograr compromisos y desarrollar capacidades para aplicarlo; y acciones para el desarrollo de políticas de género para la transversalización de la igualdad de género a nivel institucional.

### **Identificación, capacitación y seguimiento a los agentes de cambio**

Los agentes de cambio son seleccionados por los miembros de los grupos comunitarios como modelos a seguir y son los principales actores para que el enfoque llegue al nivel del hogar. Movilizan a las personas para que participen en actividades; y dan apoyo a estas para que elaboren planes de acción empresariales conjuntos y efectúan un seguimiento sobre la implementación del plan de acción conjunto. Orientan, aconsejan y median para la resolución de conflictos dentro del hogar. Sensibilizan a las comunidades sobre la importancia de que hombres y mujeres que trabajan y toman decisiones conjuntas, utilizando diferentes foros (p.ej. iglesias, eventos culturales) diseminando información para y desde las familias. Los agentes de cambio también se encargan de monitorear el cambio a través de visitas regulares a los hogares.

#### *¿De qué manera?*

- Los agentes de cambio son seleccionados por los miembros del grupo sobre la base de: respetabilidad y fiabilidad, capacidad de leer y escribir, al igual que tener iniciativa en grupo.
- Son capacitados/as en género, utilizando herramientas de análisis de género para ayudarlos a analizar las desigualdades que existen en la cadena de valor y lograr su compromiso para defender la causa.
- Además son capacitados en consejería familiar, comunicación y redacción de informes. Se interrelacionan con promotores de campo y extensionistas en la sensibilización de la comunidad.

**Capacitación de parejas/ hogar** conducida en los grupos/ comunidades u organizaciones de productores, convocando a los miembros del hogar para identificar las desigualdades de género y planificar acciones colectivas para abordarlas.

#### *¿De qué manera?*

- Conducir discusiones separadas y colectivas de grupo, utilizando herramientas participativas de análisis de género como análisis del uso del tiempo, perfil de actividad y matrices de acceso y control de recursos. Se espera que cada hogar y cada grupo haga este análisis y luego evalúe el impacto que tienen las desigualdades en su hogar. (Véase Herramienta 1.1a Acceso y control sobre los recursos y beneficios y la Herramienta 2b Haciendo visible cómo hombres y mujeres contribuyen a la calidad del producto.)
- Dependiendo de los temas planteados, los grupos se comprometen colectivamente a responder a algunos de los temas de género que afectan la productividad y calidad de la agricultura como negocio familiar.
- Cada familia desarrolla una visión, dibujando donde están ahora y dónde quisiera estar en los años futuros y luego elaboran un plan para alcanzar esa visión. El y la jefe/a del hogar son quienes presiden el proceso de planificación. Los agentes de cambio hacen seguimiento de estos planes para asegurar su implementación. (Véase Herramienta 4.2d Definición de la visión y planificación en el hogar)

**Capacitación de líderes femeninas y de jóvenes** para mejorar su autoconfianza, habilidades, posición y situación en el hogar y la comunidad. También se capacitan en liderazgo e iniciativa empresarial para aumentar su competitividad en agro-negocios.

## **Campaña de concientización a nivel de la comunidad, promoviendo el mensaje de agricultura como negocio familiar**

### *¿De qué manera?*

- Organizar diálogos comunitarios sobre temas de género en la organización de productores/as y en los hogares para desarrollar conciencia de género en la comunidad, facilitados por personal técnico y agentes de cambio.
- Promover presentaciones de teatro para sensibilizar a las comunidades con respecto a las desigualdades género y sobre los beneficios del trabajo conjunto en el hogar. Se propone desarrollar capacitación y apoyo a los grupos de teatro existentes y nuevos, sobre temas relacionados con el desarrollo familiar, las prácticas negativas que perpetúan las desigualdades de género y la promoción de armonía y desarrollo. Las presentaciones de teatro son especialmente efectivas para comunicar el mensaje y atraer a la juventud para que participe en la intervención.

**Campañas de concientización por radio e IEC** La radio es una forma muy efectiva de llegar a muchas familias más allá del área del proyecto, especialmente en áreas rurales o remotas.

### *¿De qué manera?*

- Organizar programas de radio sobre temas seleccionados por los grupos de productores, donde familias exitosas son invitadas a compartir sus experiencias e historias de éxito y donde los/as radioescuchas son referidos a agentes de cambio en sus comunidades para mayor información y orientación. Temas de mucho interés son los derechos de tierra o la violencia doméstica.
- Diseño de mensajes de comunicación. Los mensajes regulares en la radio (semanales) durante el primer año son importantes para que este llegue a la población y cambie la actitud de las personas.
- Una forma de llevar a cabo la sensibilización de las comunidades es a través de otras estrategias de Información, Educación, Comunicación (IEC), por medio de camisetas, afiches, carteles, volantes, bolígrafos, TV/ documentales, y efectos visuales. Se debe identificar y transmitir mensajes de forma clara.

**Capacitación en género para los actores de la cadena de valor** a fin de hacer visibles las contribuciones de las mujeres, promover la necesidad de su participación activa en las familias y organizaciones, así como mejorar la igualdad de género a lo largo de la cadena de valor y comunidad en general (véase Herramienta 3.2a Mapeo de una cadena de valor sensible respecto a género, por ejemplo)

**Sostener reuniones anuales de las partes involucradas** para lograr la participación de actores de la cadena, responsables de formular políticas, líderes religiosos, tradicionales y culturales, y otros grupos de interés como ONG u OBC. Esta es una forma de promover y comprometerlos en discusiones sobre temas de igualdad de género y lograr sus insumos, compromisos y apoyo como parte de la estrategia.

### **Créditos**

ABi Trust Uganda (2010-2013) “Enfoque integrado en el hogar para promover la incorporación de la igualdad de género en las cadenas de valor para el incremento de ingresos y empoderamiento económico de mujeres”.

El enfoque en el hogar fue un proyecto piloto de DANIDA con el National Union of Coffee Agribusinesses y Farm Enterprises (NUCAFE) Esta idea fue integrado con los resultados de la evaluación del Programa Sectorial de Agricultura (ASP) en Zambia para obtener el modelo de aBi Trust de enfoque integrado en el

hogar. El enfoque fue adaptado por aBi Trust Uganda como el modelo a implementar para todos sus socios, entre ellos NUCAFE, Hans Neumann Stiftung y MDFA. Información facilitada por Peninah Kyarimpa, Gender for Growth Fund Manager aBi Trust Uganda

Terrillon J. & Joynson-Hicks E (2013). "Building a Business Case for Gender equality in Sustainable Coffee Value Chains through the Household Approach".

## Ejemplo: Un caso de negocio para la igualdad de género en cadenas de valor sostenibles de café a través del enfoque en el hogar



Hans R. Neumann Stiftung (HRNS) ha respaldado el desarrollo de la cadena de valor en Uganda desde 2009, bajo el nombre de “Building Coffee Farmers Alliance in Uganda Project” (CFAU), en alianza con Douwe Egberts Foundation (DEF) and International Coffee Partners (ICP). El proyecto CFAU tiene presencia en siete distritos (Luwero, Nakaseke, Nakasongola, Masaka, Mityana, Mubende, Kasese) y una población meta de 53.000 hogares. Un estudio de género realizado en 2010 revela varios desafíos en los hogares productores de café.

*HRNS añadió el enfoque en el hogar como un componente del proyecto CFAU en 2011, con el apoyo de AgriBusiness Initiative (aBi) Trust y la Bill and Melinda Gates Foundation (BMGF), cuando se dieron cuenta de que sus intervenciones sí dieron lugar a una mayor producción de café e ingresos a las familias, pero que estos resultados no se traducían en una mejora significativa de los medios de vida de las familias.*

En las familias productoras de café en Uganda, las mujeres son responsables de hasta 70% de las actividades productivas en el cultivo sin recibir remuneración (mano de obra familiar). Sin embargo, tienen poca o ninguna voz sobre la administración de la producción y el uso de los ingresos por el café. Las mujeres casadas generalmente no son propietarias de los recursos (tierra y árboles, equipo), están mal informadas sobre temas relacionados a la producción, pos cosecha y comercialización y participan poco fuera del hogar en capacitaciones sobre prácticas agronómicas para mejorar la productividad y calidad del café. Prácticas tales como cosechar cerezas inmaduras o almacenar el café bajo la lluvia, son muy comunes y afectan la calidad del café. Durante la época de cosecha, incidencias de desconfianza y robo de café entre los miembros de la familia se presentan y se incrementa casos de violencia doméstica. .

Las mujeres tienen un papel fundamental en actividades de agregación de valor (atender la parcela de café, cosechar, secar, clasificar, etc.). Además de este rol productivo, a menudo son responsables de cultivar los cultivos alimenticios y atienden las labores domésticas. Muchas

veces no pueden apoyar a sus esposos por falta de tiempo o porque están agotadas. Las mujeres se sienten desmotivadas cuando su trabajo no es visible, no es valorado, no están informadas, o no están involucradas en la toma de decisiones sobre la producción, pos cosecha y comercialización. Con todo, su contribución es fundamental para asegurar buena productividad y mejor calidad del café. Su involucramiento en la toma de decisiones sobre gastos en el hogar es asimismo primordial para mejorar la calidad de vida de la familia.

Pese al importante papel de las mujeres en la producción familiar del café, el proyecto CFAU no llegaba a las mujeres casadas ya que el 95% de las mujeres que participaban en el proyecto CFAU eran viudas o solteras. Como respuesta a un estudio de género, el enfoque en el hogar (véase la descripción de la herramienta) está siendo implementada desde 2011 en cinco distritos Luwero, Masaka, Mityana, Mubende y Nakasongola. En abril de 2013, HRNS llevó a cabo un estudio de monitoreo y evaluación (M&R) en los distritos de Masaka y Luwero. Su objetivo era evaluar los logros alcanzados por el proyecto de género, comparando hogares participantes en el componente de género del proyecto con un grupo de control. Los principales beneficios para las familias productoras de café se describen a continuación

Figura 45: Cambios en las relaciones de género en el hogar, como resultado de la implementación del enfoque en el hogar (Fuente. aBi Trust, 2013).

### El enfoque en el hogar

- Distribución equilibrada de roles y responsabilidades**
  - Mejor colaboración, menor carga de trabajo para las mujeres
  - La contribución de las mujeres es reconocida y valorada
  - + del 30% de las mujeres en posiciones de decisión
- Comunicación transparente de la información**
  - Las mujeres están más y mejor informadas sobre los procesos
  - Mejor acceso a talleres de capacitación y reuniones
  - Más transparencia en torno al uso de los ingresos
- Planificación y toma de decisiones conjunta**
  - Mujeres más respetadas y motivadas
  - Más gastos en educación y salud
  - + del 18% de las mujeres tienen nuevos negocios

El enfoque integrado en el hogar del proyecto CFAU no solamente cambió positivamente las relaciones de género, sino que impactó en la productividad y calidad de café, al aumentar los ingresos en 44% en comparación con el grupo de control. Esto desencadenó un impacto positivo en otros actores del sector del café, generando una oferta más constante y confiable de café de calidad a los exportadores. La tasa interna de retorno, midiendo las ganancias sobre la inversión, medidas por el incremento del ingreso por café en los hogares, sobre el costo total del programa por cada familia son de 479% con la intervención de género, en comparación con 375% sin la intervención de género. El enfoque en el hogar contribuyó a la creación de un círculo virtuoso que generó beneficios sociales, económicos y financieros para los actores a lo largo de la cadena y dio paso a una situación de beneficio mutuo para todos.

Los testimonios de la figura 46 ilustran la importancia de compartir información y planificar conjunta en el hogar para un mejor desempeño de la agricultura como empresa familiar.

Figura 46: Testimonios de los participantes en el enfoque en el hogar (Fuente: Terrillon & Joyson-Hicks, 2013).

*“Antes mi esposo nunca me involucraba, nunca revelaba los montos de dinero que recibía por las ventas de café. El hecho de excluirme de conocer cuánto obtenía por el café me lastimaba y desmotivaba para trabajar en la huerta del café. Yo solía fingir que estaba enferma durante meses cuando tocaba deshierbar y cosechar el café para evitar trabajar en una huerta de la cual no me beneficiaba. Después de la sensibilización sobre planificación y toma de decisiones conjunta, mi esposo me informa acerca de las ganancias por la venta de café y planificamos juntos cómo abordar las necesidades de la familia. Ahora estoy contenta de trabajar en la huerta del café y eso ha dado lugar a incrementos en la producción. Solíamos producir aproximadamente 10 sacos de café por estación, ahora hemos alcanzado las 30. El ingreso que obtenemos por el café se utiliza para pagar las pensiones de la escuela de nuestros hijos.”*

Ssemuju Herman y Nassali Rose de Butalaga DC Masaka, 2012

*Antes de la sensibilización de género perdía una gran cantidad de café. Nunca involucré a mi esposa en la supervisión de los trabajadores. Tengo una gran shamba de café. Perdía casi dos sacos de café cada estación. Desde que involucré a mi esposa, no se pierde café alguno y juntos decidimos cómo se utiliza el dinero y hemos podido plantar más árboles de café y construir una nueva casa.”*

Sr. Kiwanuka Rajab, responsable de Nabumbugu Company, Mityana



## Herramienta 4.1d Definición de la visión y planificación en el hogar

*De Agricultural Business Initiative Trust (aBi Trust)*

*¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Esta herramienta es esencial en el desarrollo del enfoque en el hogar descrito en la Herramienta 4.2c que se base en el reconocimiento de la agricultura como negocio familiar (FaFB). La herramienta se enfoca en la promoción de una mejor planificación y colaboración a lo interno de los hogares, perfeccionando tanto la equidad de género como el desempeño del negocio.

*¿Qué se gana con utilizarla?*

- Hogares que visualizan los sueños que quieren realizar describiendo una visión de su hogar, que une a todos los miembros.
- Hogares que tienen un plan de acción conjunto para lograr su visión, asegurando una forma más equilibrada de compartir roles y responsabilidades y toma de decisiones conjunta sobre los beneficios del negocio familiar.

*¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

La herramienta se utiliza para capacitaciones de pareja o familias conducidas a nivel de grupo, comunidad u organizaciones de productores/as. Para todas las capacitaciones se invita a todos los miembros a participar: esposo, esposa e hijos/as adultos/as.

*¿Cómo funciona?*

### Paso 1 Identificar las desigualdades de género dentro del hogar.

Antes de trabajar en visualizar y planificar es importante conducir discusiones con el grupo para analizar las desigualdades entre hombres y mujeres en cuanto a carga de trabajo, control de los recursos y beneficios en el hogar. Se espera que cada familia evalúe el impacto de estas desigualdades de género en su vida y reflexione sobre cómo afectan los temas de género en la productividad y calidad de los negocios familiares. Las siguientes herramientas participativas pueden utilizarse en este paso: Herramienta 1.1a Acceso y control sobre los recursos y beneficios y Herramienta 3.2b Haciendo visible cómo hombres y mujeres contribuyen a la calidad del producto.

### Paso 2 Análisis de las restricciones

Pedir a cada miembro del hogar que piense en el estado actual de la familia. Los miembros comparten, acuerdan y luego dibujan tal como la ven en la actualidad, utilizando símbolos para mostrar recursos como edificios, tierra, lotificaciones de la tierra, niños, etc.

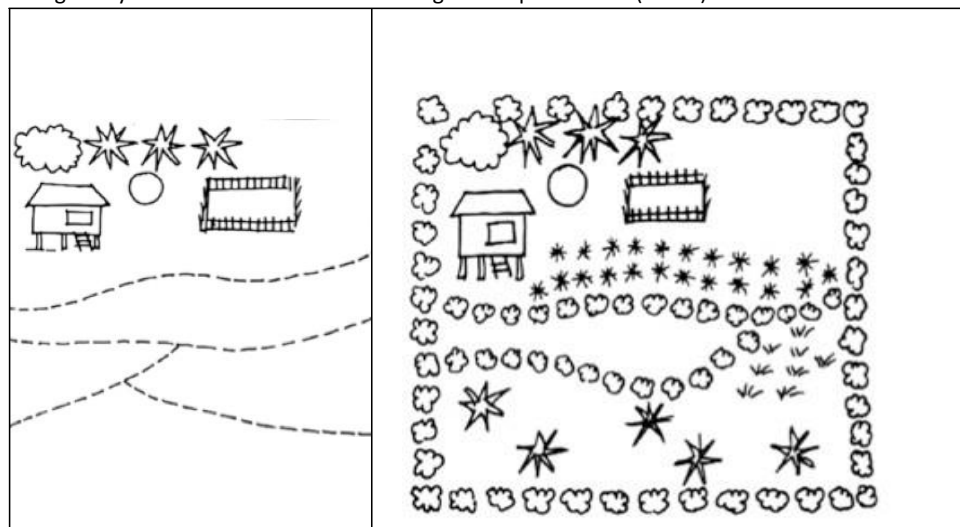
Pedir a cada miembro que imaginen qué tipo de hogar les gustaría tener en los 5 años siguientes y más allá, y que lo dibujen. Los mapas sirven de visión del futuro, que pueden utilizarse como base para hacer planes para mejorar los medios de vida y sirven de línea de base para monitorear el progreso.

Alentar a los miembros a colocar los mapas en las paredes de su casa para que les recuerde dónde están y cuánto han avanzado en el logro de sus sueños.

Figura 47: Ejemplos de dibujos actuales y futuros del hogar (Fuente: aBi Trust, 2013)

El hogar hoy

El hogar de aquí a 5 años (visión)



### Paso 3 Planificación conjunta del hogar

Brindar a cada familia un cuadro para la planificación (figura 47). Pedir a los miembros del grupo que observen los dos mapas dibujados en el paso 2. Pedirles que llenen el cuadro pensando en alcanzar su visión y en identificar los siguientes tópicos:

- Cualquier problema o desafío que impide o limita el avance de la familia de su situación actual a la deseada (visión).
- Pensar en soluciones para abordar estos problemas.
- Para cada solución, piense en una serie de actividades para lograr la solución.
- Para cada actividad identifique los recursos necesarios, indicando cuáles están actualmente disponibles y cuáles no (ejemplo de recursos: tierra, semilla, implementos, ganado, personas y dinero para satisfacer las necesidades del hogar), la persona responsable, las prioridades y la fuente de financiamiento.
- Estimar cuánto costaría implementar el primer año de actividades.
- Alentar a los miembros a colocar su planificación en la pared, junto a los mapas, para orientar la implementación de las actividades planificadas. Estos son los planes sobre los cuales los agentes de cambio hacen un seguimiento para asegurar su implementación.

Figura 48: Cuadro de planificación del grupo familiar (Fuente: aBi Trust, 2013)

Problema/ desafío de lograr la visión	Solución	Actividades a realizarse, quién y cuándo	Recursos requeridos para llevar a cabo la actividad	Cómo adquirir los recursos no disponibles (fuente de financiamiento)

### Créditos

ABi Trust Uganda (2010-2013). Enfoque integrado en el hogar para promover la incorporación de la igualdad de género en cadenas de valor para el incremento de ingresos y empoderamiento económico de mujeres. Información facilitada por Peninah Kyarimpa (Gender for Growth Fund Manager aBi Trust Uganda).

## 4.2 Organizaciones de productores

### Herramienta 4.2a Toma de decisiones efectiva y democrática entre la familia y la organización de productores

*Por Vanderschaege, Lindo & Sánchez para HIVOS*

#### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Las cadenas de valor y organizaciones productivas más importantes están dominadas por hombres que representan negocios familiares donde las mujeres asumen una parte importante de la producción, procesamiento y agregación de valor. Mientras las organizaciones económicas (agricultores/as, procesadores/as, personas de negocios, etc.) se dirijan a sus miembros como personas individuales y no asuman a los hogares como los actores principales, se refuerza la imagen del jefe de hogar como representante, según la cual los hombres son los únicos que tienen el derecho a disponer de la cosecha y beneficiarse de la economía familiar.

Es importante que las organizaciones de productores/as aseguren que todos los miembros de la familia estén informados y de acuerdo cuando toman decisiones clave como el uso de un crédito, certificación orgánica, inversión de ganancias, elección de servicios, etc.

Esta herramienta se enfoca en la interacción entre la organización de productores y el hogar y en la necesidad de democratizar los procesos de toma de decisiones.

#### *¿Qué se gana con utilizarla?*

- Crear conciencia sobre prácticas de comunicación y toma de decisiones entre y dentro de las familias de los socios/as de las organizaciones productivas relacionadas con la producción y con temas económicos promovidos por la organización.
- Reflexionar sobre la importancia para los socios/as de tomar decisiones económicas informadas en consenso con otros miembros del hogar, en lugar de tomarlas por sí mismos.
- Reflexionar sobre lo que las organizaciones pueden hacer para promover la comunicación y toma de decisiones democrática en las familias de sus afiliados.

#### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Esta es una herramienta participativa que se debe utilizar en talleres con organizaciones de productores/as y emprendimientos colectivos. Dado que esta herramienta analiza la dinámica del hogar es importante que tanto el esposo como la esposa sean invitados a asistir al taller.

#### *¿Cómo funciona?*

Este es un taller participativo de dos horas de duración.

#### **Paso 1 División en grupos**

Explicar que los participantes crearán una interpretación de roles. Los participantes se dividen en dos o más grupos de no más de seis o siete personas cada uno.

#### **Paso 2 Orientación del tema del sociodrama**

El tema que se representará en el sociodrama será la comunicación y negociación en el hogar en torno al siguiente tópico:

- Un miembro de la cooperativa (hombre o mujer) regresa de una reunión de la cooperativa donde se decidió ofrecer préstamos a los socios para introducir mejoras en sus propiedades agrícolas.

La interpretación del rol mostrará qué ocurre cuando el socio de la cooperativa regresa de la reunión; cómo le informa a su familia (o no) de la oferta de préstamo y cómo se toma la decisión sobre la propuesta.

Otros tópicos para representar el papel pueden ser:

La cooperativa decidió optar por una certificación orgánica de las propiedades agrícolas de sus afiliados.

La cooperativa decidió actualizar los requisitos de calidad de los productos que reciben de los/as socios para venta colectiva.

### Paso 3 Preparación de los papeles a representar

Cada grupo prepara su representación del papel, elaborando un guión corto y asignando los diferentes papeles (socio/a de cooperativa, esposo/a del socio, hijos, hijas, abuelos, etc.)

### Paso 4 Presentación del sociodrama

Cada grupo presenta su interpretación del rol al otro grupo.

### Paso 5 Reflexión en sesión plenaria

En una sesión plenaria, los participantes reflexionan sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se presentó la información y propuestas acerca de la oferta de crédito de la cooperativa a los miembros del hogar?
- ¿Cómo percibió usted la comunicación entre los miembros de la familia? ¿Quién participa en el proceso de toma de decisiones? ¿A quién se escucha? ¿Quién toma la decisión final?
- ¿Cómo afectan las decisiones que toman los socios/as de la cooperativa a la economía del hogar?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para mejorar la comunicación en la familia con relación a la producción y administración de los recursos?

### Recomendaciones para el proceso

- La representación del papel nos permite ver que los diferentes miembros de la familia tienen diferentes ideas y preocupaciones cuando se enfrentan al mismo tópico. Por ejemplo, sobre la oferta de crédito las preguntas de los miembros del hogar se enfocaron en cuánto interés tendría, qué tendrían que utilizar como aval, cuánto tiempo tendrían para pagar el crédito, etc. todo lo cual enriquece la discusión y el proceso de toma de decisiones.
- La sesión plenaria final termina con el mensaje sobre la importancia de una buena comunicación y participación de todos los miembros a fin de realizar el mejor análisis con respecto a nuevos compromisos o cambios en las prácticas agrícolas, gestión empresarial o productos para comercialización.
- Mientras más miembros de la familia sean invitados y participen en las reuniones de la cooperativa, más completa será la información recibida y mejores decisiones tomará la cooperativa y la familia, de modo que todo funcione bien.

### Créditos

Vanderschaeghe, M, Lindo, P, y Sánchez J (2009). En "Reporte del proceso de validación y sistematización de herramientas para el Diseño de Guía metodológica para el abordaje de género en organizaciones de productores/as en Centroamérica. Programa de Desarrollo Económico Sostenible HIVOS-CEDECO

# Herramienta 4.2b Incrementar el acceso de las mujeres a las organizaciones de productores a través del análisis de las GbC.

De USAID

## ¿Por qué utilizar esta herramienta?

Las organizaciones de productores pueden facilitar el aprendizaje colectivo y compartir el riesgo, al mismo tiempo que aumentan el potencial para el crecimiento de la producción y mejoran la calidad. Los miembros de las organizaciones tienen acceso a nuevos y más servicios, entre ellos insumos, financiamiento y capacitación. Además aumentan su poder de negociación. Muchas veces las mujeres son excluidas de la afiliación a las organizaciones o no pueden beneficiarse de la misma manera. Esta herramienta permite analizar las restricciones que enfrentan las mujeres para acceder a (los servicios de) las organizaciones productivas, y definir estrategias para contrarrestar estas restricciones. La herramienta está basada en el enfoque de las Restricciones relacionadas con Género de USAID (véase la herramienta en 3.3b).

## ¿Qué se gana con utilizarla?

- Conocimiento de las restricciones que enfrentan las mujeres para acceder a (los) servicios de organizaciones de productores/as.
- Conocimiento de los factores que fomentan el acceso de las mujeres a (los servicios) de organizaciones de productores/as.
- Ejemplos de estrategias para contrarrestar las restricciones de las mujeres para acceder a (servicios de) las organizaciones de productores/as.

## ¿Cómo funciona?

### Paso 1 Las estrategias son diseñadas para contrarrestar las Restricciones relacionadas con Género para acceder a las organizaciones de productores/as

A continuación se elaboran tres Restricciones relacionadas con Género y las estrategias para contrarrestarlas:

Figura 49: Formulación de las GbC y estrategias para contrarrestarlas (Fuente: Vanderschaeghe, M y Lindo, P)

1 Las mujeres a menudo tienen restricciones para acceder a (servicios de) las asociaciones de productores.	
Causas /factores que contribuyen:	Estrategia:
<p>Criterios de afiliación exclusivos, basados en la posesión de un título sobre tierras.</p>	<p>Fomentar que los requisitos de afiliación a la asociación, se basen en criterios accesibles como participación en la producción (litros de leche, canastas de tomate) y no criterios excluyentes como son propiedad de la tierra o de animales.</p> <p>Crear asociaciones de solo mujeres, si corresponde, para estimular el ingreso de más mujeres a nuevos ámbitos económicos.</p> <p>Elevar la conciencia sobre los derechos de propiedad de la tierra e incidir en la distribución equitativa de la tierra. Apoyar una mejor aplicación del marco legal y políticas de tierra.</p>
<p>La percepción que sólo los hombres son productores.</p>	<p>Fomentar que la contribución de las mujeres en el negocio familiar, organizaciones de productores y cadenas de valor sea visible. Desarrollar conciencia en torno a que la producción es un negocio familiar y que las organizaciones deben enfocarse en los miembros de la familia con sus propias perspectivas y necesidades.</p>

La política de afiliación única de las asociaciones, donde los hombres (como jefes de la familia) representan (intereses de) a toda la familia.	Fomentar la afiliación de las "esposas" y otros miembros de la familia. Promover cambios en los reglamentos de la asociación para promover que los miembros de la familia asistan a las reuniones, a capacitación y accedan a los beneficios.
Los servicios son solo para los socios/as.	Diseño de un programa de prestación de servicios alternativos para productores/as que no están afiliadas (p.ej. agentes de ventas rurales).
<b>2. Si se permite que las mujeres sean miembros, muchas veces se limita su participación</b>	
<i>Causas /factores que contribuyen:</i>	<i>Estrategia:</i>
Las mujeres no están conscientes de que son invitadas (se les permite) a afiliarse.	Asegurar que la información acerca de las nuevas asociaciones sea difundida, utilizando canales de comunicación tanto para hombres como para mujeres.
Las mujeres no pueden solventar las cuotas de afiliación.	Promover que las cuotas de afiliación y pago periódico sean accesibles y con posibilidad de cuotas a plazo y de acuerdo a las capacidades económicas de las mujeres.
Las restricciones de tiempo limitan su participación en reuniones.	Asegurar que las reuniones tengan lugar en horas y lugares que faciliten la participación de las mujeres.
<b>3. Si las mujeres participan como miembros, no tienen acceso a puestos de liderazgo</b>	
<i>Causas /factores que contribuyen:</i>	<i>Estrategia:</i>
Percepciones acerca de las calidad del liderazgo de hombres y mujeres	Proporcionar capacitación sobre liderazgo y gerencia de organizaciones productivas que estable principios de liderazgo y toma decisiones equitativas en cuanto a género (cuotas).
Restricciones estructurales sobre tiempo y movilidad de las mujeres.	Investigar las barreras potenciales a puestos de liderazgo de las mujeres en las asociaciones y desarrollar plan de acción. Fomentar de roles y responsabilidades compartidas a nivel del hogar.

## Paso 2 Lista de verificación para pensar en las restricciones y soluciones que tienen que ver con el acceso de las mujeres y su posición en las organizaciones de productores

- ¿Cuáles son los criterios de afiliación en la asociación?
- ¿Cuáles son los beneficios para sus afiliados/as?
- ¿Cuántos socios son hombres? ¿Cuántas socias son mujeres?
- ¿De cuánto son las cuotas de afiliación (registro y cuota anual)?
- ¿Cuál es el programa, frecuencia y ubicación de las reuniones?
- ¿Piensa que ser hombre o mujer ayuda a ser líder en la asociación?
- ¿Cuál es el número y sexo de los funcionarios de la asociación?
- ¿Qué calificación se necesita para convertirse en líder de la asociación?
- ¿Qué recursos financieros (financieros, tiempo, otros) se requieren para ser líder de la asociación?
- ¿Cuál es el rol y posición de las mujeres dentro de la organización mixta?
- ¿Cómo son las relaciones de poder dentro de la organización?
- ¿Cuáles son las capacidades de las líderes y grupos femeninos para influir en la toma de decisiones colectiva acerca de los servicios de la organización y desarrollo de la cadena de valor?

- ¿Cuáles son las barreras al ingreso y continuidad de afiliación de las mujeres?
- ¿Cuáles son las barreras potenciales al liderazgo de las mujeres en las asociaciones?

### Créditos

USAID (2009). "Promoting gender equitable opportunities in agricultural value chains: a handbook".

### Ejemplo: Establecer cuotas para respaldar el liderazgo de las mujeres

Un proyecto de manejo de la zona costera en Tanzania descubrió que las mujeres no participaban activamente en las asociaciones de productores del pueblo y grupos de gestión ambiental y se propuso alcanzar más participación equitativa respecto a género. Se convocó a una reunión a hombres y mujeres para debatir en torno a la falta de participación de las mujeres. Los hombres reconocieron que si las mujeres no participan su comprensión de los temas se vería afectada y los propios hombres no se beneficiarían de las ideas, experiencias, sugerencias y ayuda que recibirían de las mujeres. Los hombres percibían la falta de participación de las mujeres como resultado de las costumbres y la tradición, en lugar de su propia falta de voluntad de escucharlas. Las mujeres identificaron como problema la falta de oportunidad y de una convocatoria anticipada para la reunión. Los hombres y mujeres intercambiaron sus diferentes percepciones. Las mujeres decidieron asistir a futuras reuniones y los hombres prometieron escuchar a las mujeres; asimismo, las reuniones se celebrarían en un horario más adecuado para las mujeres y se convocarían de mejor manera. Posteriormente, las mujeres asistieron a muchas de las reuniones (si bien inicialmente en número reducido); ocuparon puestos en los comités ambientales del pueblo, y participaron en la formulación del acuerdo de gestión de la industria pesquera. El proyecto ayudó al pueblo a establecer cuotas para que la afiliación de las mujeres al comité refleje las actividades en las cuales trabajaron las mujeres.

### Créditos

Fuente: Van Ingen, T., Kawau, C. y Wells, S. (2002). "Gender Equity in Coastal Zone Management: Experiences from Tanga, Tanzania". The World Conservation Union.



## 4.3 Negocios

Existen razones éticas y legales para promover la igualdad de género en la política de responsabilidad social empresarial (RSE) del negocio y cadena de valor, pero también hay argumentos empresariales para respaldar mayor igualdad de género, entre ellos una mayor productividad, retención de personal, fuente más amplia de talentos para reclutamiento y mayor seguridad en la oferta de productos. Las herramientas presentadas pueden asistir a las empresas en la integración de género en su estrategia empresarial y, consecuentemente, en sus informes de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE). Al hacerlo, las empresas podrían ganar el reconocimiento de los trabajadores, inversionistas y consumidores. Permitiría a todas las partes interesadas entender los efectos de las operaciones, productos y servicios de la organización sobre mujeres y hombres.

Son tres las herramientas de "género y RSE" y cada una enfoca niveles diferentes de impacto de la empresa.

- *Herramienta 3.1a El negocio como empleador directo*  
Esta herramienta apoya la integración de prácticas de género y RSE directamente en el trabajo de la empresa.
- *Herramienta 4.3b El negocio como jugador clave de las cadenas de valor*  
Esta herramienta apoya la integración de prácticas de género y RSE en las cadenas de valor en la cual opera el negocio. Incluye atención especial para las cadenas de abastecimiento de agro alimentos y para el mercado inexplorado de la "Base de la Pirámide".
- *Herramienta 4.3c El negocio y la comunidad*  
Esta herramienta apoya la integración de prácticas de género y RSE en la comunidad más amplia en la cual opera su negocio.

### Créditos

Oxfam International (2012). "Gender equality, it's your business". Briefings for Business" No 7. Edición Internacional © Oxfam International, February 2012.

IFC & GRI (2009). "Embedding Gender in Sustainability Reporting, A Practitioner's Guide Executive". (IFC) en sociedad con los gobiernos de Alemania, Islandia y Suiza.

United Global Impact & UNIFEM (2009). "Women's Empowerment Principles. Equality Means Business". Además, en Slideshare puede encontrar una presentación que brinda un panorama general de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres.

## Herramienta 4.3a El Negocio como un empleador directo

De Oxfam International, GRI & IFC y UNIFEM & UNGC

### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

Las empresas grandes pueden hacer mucho más para mejorar su negocio al asegurar una mejor representación y mayor apoyo para su personal femenino. Por ejemplo, en la UE la brecha de pago de género aumenta con la edad, nivel educativo y años de servicio y es superior a 30 por ciento en el grupo de edad 50-59, en comparación con el 7 por ciento en el grupo de edad de los menores de 30. Los periodos en los que las brechas de pago aumentan están vinculados con los años en que las familias tienen hijos pequeños.

### ¿Qué se gana con utilizarla?

- *Mejorar la eficiencia de su negocio*

Abordar la igualdad de género en la fuerza laboral y en la sala de reunión de su propia empresa le permite atraer y retener a los mejores empleados, aumentar la productividad, mejorar la moral, reducir el ausentismo, aumentar las ganancias sobre su inversión en capacitación de personal y desarrollo de carrera, realzar su imagen empresarial y prestigio y aumentar la innovación. También hay evidencia sobre el vínculo entre números de mujeres en la gerencia y junta directiva y el desempeño financiero de la empresa. Las empresas presididas por mujeres “toman mejores decisiones, obtienen mejores productos y conservan varias ventajas empresariales clave sobre empresas más homogéneas”. Por último, la evidencia sugiere que los equipos comerciales que reflejan las características demográficas del mercado están en mejor posición de responder a las necesidades cambiantes del consumidor, y los artículos producidos de esta manera pueden responder mejor a las necesidades de la base del consumidor.

- *Satisfacer los requerimientos de igualdad*

Las empresas de la mayoría de los países, donde se emplea directamente al personal están obligadas a promover los derechos de las mujeres y garantizar que las trabajadoras femeninas gocen de iguales salarios, condiciones de trabajo adecuadas y proyectos profesionales justos. Estas obligaciones están respaldadas por la OIT. La introducción al acta de Constitución de la OIT subraya “la provisión de un salario mínimo de subsistencia”. La Convención de Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres, CEDAW por sus siglas en inglés, adoptada en 1979 por la ONU y firmada por 64 países un año después, es una declaración internacional de derechos para las mujeres que dedica un capítulo a los derechos laborales de las mujeres.

### ¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta herramienta proporciona una lista de chequeo de las posibles acciones que debe emprender la gerencia de una empresa. La lista de chequeo también puede utilizarse para que el personal de la empresa estimule a la gerencia para abordar la igualdad de género.

### ¿Cómo funciona?

#### Paso 1 Implementación y Práctica

##### a. Asegurar la Igualdad de Género en la Gobernabilidad y Valores de la Organización

La gobernabilidad y valores de la organización debe ser el punto de partida para informar sobre las prácticas organizativas relacionadas con género, pues los principios que gobiernan una organización y valores afectan todo lo que hace.

Para implementar la igualdad de género en el ámbito de la gobernabilidad, una organización puede comprometerse clara y explícitamente con la diversidad de género en la declaración de misión de la organización con la finalidad de:

- Producir un plan organizativo sobre cómo lograr el compromiso de la organización con la diversidad de género con objetivos medibles (p.ej. número de mujeres como miembros del directorio y en puestos gerenciales), responsabilidad asignada, un cronograma para la acción, y procedimientos para el monitoreo.
- Establecer un presupuesto para iniciativas de género a nivel organizativo.
- Identificar una persona a nivel de la junta directiva que abandere la política y plan de igualdad de género de la organización.
- Designar una persona o equipo para gerenciar el plan de igualdad de género en la organización.
- Incluir género como un indicador de desempeño en la puntuación de la organización.

### b. Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo

Las siguientes políticas, iniciativas y actividades podrían ayudar a facilitar la meta de la diversidad de género e igualdad en el lugar de trabajo:

- Asegurar salarios, horas y beneficios justos y comparables, lo cual incluye beneficios de jubilación por un trabajo comparable independientemente del género. Conducir revisiones regulares de pago justo.
- Empezar reclutamiento y campañas de retención que tengan como objetivo a mujeres y hombres.
- Asegurar que tanto las mujeres como los hombres participen en los equipos de reclutamiento que deciden las contrataciones.
- Alentar el empleo de hombres y mujeres en ocupaciones que normalmente no se consideran "típicas" para su género.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional como trabajo formal e informal en red e iguales oportunidades de tutoría para mujeres y hombres en todos los niveles, entre ellos las mujeres que trabajan en campos no tradicionales.
- Implementar acciones concretas, verificables que promuevan el equilibrio trabajo-vida, tales como opciones de trabajo flexible, licencias familiares, atención de los dependientes, programas de salud, oportunidades de salida y reingreso de la fuerza laboral. Permitir a los empleados tomar tiempo libre del trabajo por el nacimiento de un hijo, licencia parental y por responsabilidades relacionadas con la familia.
- Permitir tiempo libre del trabajo a los empleados que buscan atención médica o tratamiento para sí mismos o sus dependientes, lo cual incluye planificación familiar, asesoramiento y atención de salud reproductiva y oportunidades de apoyo, o retomar puestos de igual pago y estatus en el caso de enfermedad.
- Prohibir la discriminación basada en estatus marital, parental o reproductivo en las decisiones relacionadas con el empleo o promoción.
- Considerar la posibilidad de apoyar la atención infantil ya sea proporcionando servicios de cuidado de niños o información y recursos respecto a tales servicios.
- Proporcionar protección frente a la exposición a químicos peligrosos o tóxicos en el lugar de trabajo, especialmente cuando se sabe o sospecha que tales sustancias tienen efectos adversos en la salud, incluyendo la salud reproductiva.
- Prohibir y prevenir toda forma de violencia en el lugar de trabajo: verbal, física y acoso sexual. Proporcionar información a los empleados sobre violencia en contra de las mujeres.

- Implementar iniciativas para garantizar la seguridad de las empleadas mujeres mientras están en el lugar de trabajo, al igual que durante el viaje a y del lugar de trabajo y en negocios relacionados con la empresa.
- Asegurar la instalación de baños separados y, cuando corresponda, vestidores para empleados/as femeninas y masculinos.

## Paso 2 Medición

Figura 50: Sugerencia de medidas de Desempeño con Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo (Fuente: GRI & IFC, 2009)

Objetivo organizativo	Medición		
	Básico	Moderado	Avanzado
Tener un sistema salarial justo y sin sesgos		Índice de remuneración para todos los empleados por categoría de empleado y por género.	
	Enfoque de administración para flexibilizar horarios de trabajo.	Índice de personas con esquemas flexibles de trabajo, por género.	
	Iniciativas para proporcionar apoyo para el cuidado de niños y/o facilidades para los empleados.	Tasas de retorno de licencias de maternidad/ paternidad/ permiso parental, por género.	
Ofrecer iguales oportunidades de empleo	Iniciativas para promover iguales oportunidades en el lugar de trabajo.	Relación entre solicitudes de empleo y nuevos contratos firmados, por género.	
Apoye el desarrollo de recursos humanos	Horas promedio de capacitación al año por empleado, por género, categoría de empleado, de medio y tiempo completo.	Porcentaje de promociones en las principales categorías de empleados de la organización, por género.	
Asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludable.	Iniciativas para proporcionar información, educación y capacitación sobre acoso sexual en el lugar de trabajo.	Número total de incidentes de acoso sexual y acción emprendida.	
Contar con un mecanismo efectivo de quejas de los trabajadores/as	Canales disponibles en la organización para abrir un expediente de quejas por discriminación por razones de género.		

Verde= ejemplos de medición de desempeño cualitativo

Lima = ejemplos de medición de desempeño cuantitativo

## Paso 3 Informe sobre los logros y progreso alcanzado

Informar públicamente sobre los avances en la consecución de igualdad de género. Si bien muchas compañías ahora reconocen casos de negocios beneficiados por la igualdad de género y han lanzado programas e iniciativas destinadas a facilitar el empoderamiento de las mujeres, pocas monitorean su desempeño o comunican sus avances de una manera transparente.

Las empresas que sí informan de sus avances han descubierto que al hacerlo ayudan a establecer las metas y objetivos de la igualdad de género. El estar en condiciones de comunicar el avance también crea una ventaja competitiva.

### Ejemplo: British Telecom (BT)

BT abarca la diversidad como un medio real de realzar su negocio, lo cual incluye diversidad: atraer, promover y retener a más mujeres a través de su reclutamiento, retención, administración del talento, así como políticas y prácticas de pago, obteniendo así ventaja competitiva al asegurar una fuerza laboral con mayor talento. BT monitorea la igualdad en el pago y tiene estructuras de pago establecidas para asegurar que las/os empleadas/os que proporcionan igual valor reciban igual pago. Las estructuras de remuneración establecidas aseguran que, para todos los roles, los salarios tengan como base las habilidades requeridas para el rol. Las políticas de trabajo flexibles y remotas de BT permiten a las/os empleadas/os cumplir con los clientes al mismo tiempo que cumplen con las responsabilidades para con su familia y la comunidad en general. BT proporciona a las/os empleadas/os acceso a una amplia variedad de información y servicios a través de su portal Family and You (la familia y tú). El portal identifica una gama de etapas de vida fundamentales y las estipulaciones elaboradas por BT y otros para apoyar a las/os empleadas/os. Por ejemplo, los nuevos padres son orientados para utilizar los Bonos para el Cuidado de los Niños, y las/os empleadas/os que asumen el cuidado de sus hijos están vinculados con la Red de Cuidadores BT. La Red de Mujeres de BT proporciona apoyo para las mujeres a fin de permitirles llegar a puestos de gerencia u ocupar otros de alto nivel. En BT, 99 por ciento de las nuevas madres regresan al trabajo después de la licencia de maternidad. BT regularmente compara sus prácticas y enfoques con los de otras organizaciones mediante evaluación comparativa. En el Reino Unido, BT está actualmente entre los 10 empleadores con el nivel más alto en el ranking de “Oportunidades Ahora” (Género) y “Familias Trabajando” (padres trabajadores/as, cuidadores, y equilibrio trabajo-vida). La empresa fue ubicada en 2011 entre los 50 Mejores Empleadores para Mujeres en *The Times*.

### Créditos

Oxfam International (2012). “Gender equality, it’s your business”. Briefings for Business” No 7. Edición Internacional. © Oxfam International, February 2012.

IFC & GRI (2009). “Embedding Gender in Sustainability Reporting, A Practitioner’s Guide Executive” IFC en sociedad con los gobiernos de Alemania, Islandia y Suiza.

United Global Impact & UNIFEM (2009). “Women’s Empowerment Principles. Equality Means Business”. Además, en Slideshare es posible encontrar una presentación que brinda un panorama general de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres.

## Herramienta 4.3b El negocio como jugador clave de las cadenas de valor

De Oxfam International, GRI & IFC y UNIFEM & UNGC

### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

La subcontratación de empresas pequeñas y medianas para la producción de bienes y servicios en los países receptores de cooperación al desarrollo ha creado nuevas oportunidades para el empleo de mujeres, como empleadas y como emprendedoras. Sin embargo, gran parte de este empleo es informal y los/as trabajadores/as a menudo carecen de protección en los marcos legales o normativos, en términos de salarios, horas de trabajo y beneficios por desempleo y solo unas cuantas emprendedoras femeninas se las arreglan para ser integradas en cadenas de alto valor.

Las mujeres conforman un creciente porcentaje de la fuerza laboral agrícola global y producen un alto porcentaje de todos los alimentos básicos. Sin embargo, enfrentan un acceso desigual a los insumos esenciales, a la propiedad de la tierra y a los servicios –como crédito y extensión–, todos los cuales son fundamentales para una agricultura próspera. Las empresas grandes y sus proveedores pueden dar pasos para hacer cumplir los derechos y oportunidades económicas de las mujeres en las cadenas de abastecimiento, en tanto aseguran el acceso a canales inexplorados de productos agrícolas para su empresa.

Cada vez más las empresas reconocen el potencial de los mercados previamente inexplorados y menos opulentos y ven a las mujeres como clientes y como agentes de ventas y distribuidoras potenciales de productos para llegar a estos mercados. Esta tendencia –descrita como vender a la "base de la pirámide"– involucra el diseño de productos financieros como el microcrédito o el microseguro, facilidades bancarias vía teléfono móvil, estufas/cocinas sin humo o simplemente medicinas y cosméticos en paquetes más pequeños, adecuados a las necesidades de los grupos en situación de pobreza.

### ¿Qué se gana con utilizarla?

- *Evitar un daño al prestigio*

Estar consciente de las verdaderas condiciones de su cadena de valor y comprometerse en un diálogo constructivo que dé lugar a una mejora continua en la igualdad de género, reduce enormemente el riesgo de daño repentino a su prestigio. El interés del consumidor y los medios de comunicación en las condiciones de la oferta de la cadena crece a medida que el mundo se achica y está más interconectado. Adoptar una relación honesta y de más largo plazo con su base de abastecimiento, gratificar a los proveedores que mejor satisfacen la igualdad de género y los estándares de derechos humanos y a los compradores que obtienen su producto de los mejores proveedores, dará lugar a estándares superiores en toda su cadena, relaciones comerciales de más largo plazo y un modelo de negocio más estable.

- *Diversificación de los proveedores*

Hacer negocios con una gama diversa de proveedores (lo cual incluye negocios de propiedad de mujeres) reduce los riesgos en la cadena de oferta.

- *Mayor calidad y productividad del cultivo*

Existen también fuertes razones de negocio para realizar más compras a mujeres pequeñas propietarias y proporcionarles mejores insumos y capacitación, pues las mujeres conforman la mayoría de productoras agrícolas en muchas partes del mundo. La evidencia muestra que

posibilitar un acceso igual a insumos, servicios y tierra para las mujeres, mejora el rendimiento. Muestra que las pequeñas propietarias femeninas a menudo prestan mayor atención que los hombres a la calidad del cultivo y que la productividad tiende a aumentar con un mayor acceso de las mujeres a capacitación técnica.

### *Abrir nuevos mercados*

Los productos y servicios para la base de la pirámide permiten a las empresas identificar nuevos mercados y, en el mejor de los casos, obtener servicios esenciales genuinamente para quienes antes eran desdeñados/as por mercados comerciales al considerarlos/as no rentables. Pueden ofrecer vías de negocios completamente nuevos para las empresas.

Esta herramienta proporciona una lista de verificación de las posibles acciones que debe emprender la gerencia de una empresa. La lista de chequeo puede asimismo utilizarse para ejercer presión a fin de alentar a la gerencia a abordar la igualdad de género en su cadena de abastecimiento.

### *¿Cómo funciona?*

La herramienta contiene los 3 pasos siguientes, que pueden considerarse secuenciales, pero en realidad pueden abordarse en un proceso intercambiable y repetitivo:

#### Implementación y práctica

1. Gestión general de la cadena de abastecimiento
  - a. Negocio como comprador de mercancías agroalimentarias
  - b. Venta de productos y servicios (Base de la Pirámide)
2. Medición
3. Presentación de informes

### Paso 1 Implementación y práctica

#### a. Gestión general de la cadena de abastecimiento

Los departamentos de adquisiciones o los responsables de contratación y de gestión de relacionamiento con los proveedores cumplen un papel significativo en las políticas, criterios y toma de decisiones de las organizaciones respecto a la selección de proveedores. Hay toda una gama de iniciativas y actividades en las cuales pueden comprometerse las organizaciones como parte de una estrategia de sostenibilidad de género a escala institucional.

#### *Promoción de prácticas de igualdad de género en la cadena de abastecimiento:*

- Publicar una declaración o posición política clara y sin ambigüedades en el plano ejecutivo para ayudar a asegurar que los/as empleados/as y el público estén conscientes del apoyo de la organización a las prácticas de igualdad de género en su cadena de abastecimiento.
- Establecer políticas de adquisiciones y procedimientos que sean sensibles respecto a género.
- Identificar mecanismos para asegurar que los proveedores cumplan estas políticas y procedimientos a fin de que reúnan las condiciones para adquirir de ellos.
- Ejecutar programas de orientación y capacitación para el proveedor sobre prácticas y presentación de informes sobre género.
- Buscar proveedores que compartan el compromiso de la organización con la igualdad de género. Solicitar información de proveedores potenciales sobre sus políticas de género y diversidad como proveedores.
- Publicar una lista de sus proveedores más grandes y sus políticas de género.

- Solicitar auditorías de terceros sobre los datos de desempeño en género de los proveedores.

#### *Promoción de la diversidad de proveedores:*

- Adoptar una definición ampliamente aceptada de "empresa de mujeres" para el propósito de informar, de manera efectiva, sobre la diversidad de género en la cadena de abastecimiento.
- Determinar el valor financiero y porcentaje de gasto total en adquisiciones, desglosada por género y tipo de proveedor.
- Dentro de las pautas de leyes locales, analizar la cadena de oferta existente para establecer la línea de base actual de proveedores de primer y segundo nivel que satisfacen la definición de empresas de mujeres, e identificar las oportunidades de alcanzar y fortalecer alianzas con negocios de propiedad y administrados por mujeres.
- Si corresponde, establecer objetivos para elevar el número de empresas de mujeres en la cadena de oferta.
- Trabajar con otra organización que ayude a identificar, verificar y certificar los negocios de propiedad de mujeres en la cadena de oferta de la organización.
- Identificar una "empresa campeona de mujeres" en el departamento de adquisiciones de la organización y efectuar un seguimiento de las estadísticas de diversidad de proveedores.
- Poner a disposición del personal una lista de proveedores y subcontratistas de empresas de mujeres para incluirlas en los procesos de adquisiciones (particularmente durante la etapa de obtención de la "expresión de interés").
- Incrementar la transparencia haciendo pública la información clave sobre cómo funciona la cadena de abastecimiento de la organización, cómo obtiene la organización los recursos de los proveedores, qué se obtiene de los proveedores y, si corresponde, cómo pueden las empresas pequeñas y medianas registrarse como proveedores preferidos y competir por contratos.
- Crear iniciativas de integración, ofrecer un programa de orientación del proveedor y auspiciar eventos para establecer contactos y "ferias de adquisiciones" dirigidas a negocios de propiedad de mujeres para ayudarlas a desarrollar su capacidad de convertirse en proveedoras de calidad.

### **b. El negocio de adquirir mercancías agroalimentarias**

#### *Adquiriendo de pequeñas propietarias mujeres*

- Asegurar que más mujeres se beneficien de la capacitación técnica, servicios de extensión e insumos productivos de la empresa: por ejemplo, reclutando también personal femenino para las labores de extensión y procurar que los métodos de capacitación sean apropiados para las mujeres.
- Asegurar que los criterios de afiliación para los programas de producción por contrato y de grupos de pequeños propietarios ofrezcan iguales oportunidades para las mujeres.
- Recurrir activamente a los grupos de pequeñas propietarias mujeres.
- Asegurar que los precios que se pagan por los productos permitan a productores/as recibir un salario mínimo para su subsistencia.
- Introducir metas para la representación de las mujeres en las juntas directivas de programas de producción por contrato y gratificar a las cooperativas que cumplen con estas metas, por medio de más contratos comerciales.
- Incrementar la participación activa y liderazgo de las mujeres en grupos de pequeñas productoras y cooperativas proveedoras de productos.
- Apoyar y promover los derechos de las mujeres, incluyendo derechos iguales de propiedad, igualdad en la toma de decisiones e igual derecho al trabajo y tiempo libre, al igual que libertad de asociación.



### c. Negocios como proveedores de servicios y productos en las economías de desarrollo: mercados no explorados de la "Base de la pirámide".

#### *Mujeres como clientes*

- Las mujeres son un grupo potencial de clientes muy importante, ya que ellas tienden a adquirir mercancías y servicios a nombre del hogar en su conjunto.
- Cuando se diseñan productos para la "base de la pirámide" con la mente en mercados femeninos, se asegura que los productos satisfagan genuinamente las necesidades de las consumidoras mujeres. Las empresas deberían mantenerse al corriente de los debates actuales en torno al desarrollo de productos y modelos de ventas que se ponen a prueba en los países receptores de ayuda al desarrollo y utilizar marcos de evaluación de impacto para evaluar el impacto social y de género de los productos destinados a los mercados de la "base de la pirámide".
- Las empresas que comprenden las diferentes necesidades de las mujeres y hombres en diferentes niveles de la sociedad procuran que la demanda del consumidor sea satisfecha con productos más apropiados. Por tanto, las empresas necesitan asegurar un equilibrio entre mujeres y hombres en el desarrollo de su producto y equipos de comercialización. También necesitarán realizar una prueba de mercado con consumidoras femeninas, secciones más grandes de la comunidad y ONG locales, que tengan conocimiento de las necesidades sociales en su área de mercado.

#### *Las mujeres son empleadas (p.ej. agentes de ventas)*

- Asegurar que todos los trabajadores/as en sus cadenas de valor estén seguros en las operaciones cotidianas.
- En el caso de agentes móviles de distribución la seguridad de los distribuidores es una preocupación principal: las mujeres que viajan solas para hacer negocios están expuestas a riesgos que las empresas deben reducir al mínimo. Esto podría requerir la provisión de teléfonos móviles para informar acerca de su ubicación, o proporcionar cobertura de seguridad cuando venden a personas de hogares particulares.

## Paso 2 Medición

Figura 51: Sugerencia de medidas de Desempeño con Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo (Fuente: GRI & IFC, 2009)

Objetivo organizativo	Medición		
	<i>Básico</i>	<i>Moderado</i>	<i>Avanzado</i>
Hacer negocios con organizaciones que respetan la igualdad de género.	Descripción de la igualdad de género en la política y planes de adquisiciones.	Porcentaje de proveedores que contemplan políticas o programas de igualdad de género.	Porcentaje de proveedores que informan sobre sus políticas y prácticas de igualdad de género.
			Composición por género de la fuerza laboral del proveedor
			Porcentaje de puestos gerenciales de proveedores, por género.
Promueve la iniciativa empresarial en las mujeres y la diversidad de proveedores.			Valor financiero y porcentaje de las adquisiciones totales por parte de la empresa proveedora y tipo de mercancía o servicio, desglosados por género y tipo de proveedor.
			Porcentaje de partes interesadas en proveedores masculinos-femeninos.

Verde= ejemplos de medición de desempeño cualitativo

Lima = ejemplos de medición de desempeño cuantitativo

Elaborar cuadros similares para:

- Compras a mujeres dueñas de pequeñas empresas
- Mujeres como clientas
- Mujeres como empleadas (p.ej. agentes de ventas)

## Paso 3 Presentación de Informes

Informar regularmente sobre los logros alcanzados. La gestión y comunicación de temas de sostenibilidad, entre ellos género, son habitualmente considerados dominio de grandes organizaciones pero son cada vez más adoptados por empresas pequeñas y medianas dentro de la cadena global de la oferta.

Una tendencia emergente es que estas organizaciones más pequeñas, pero no menos importantes, escriben sus propios informes de sostenibilidad y obtienen la certificación por proveedores que aseguren la calidad. En 2007, más de 80 informes fueron publicados por pequeñas y medianas empresas en las cadenas globales de abastecimiento.

Un enfoque para reunir información de género en la cadena de abastecimiento es que las organizaciones más grandes trabajen con/ y apoyen a sus proveedores en la producción de informes de sostenibilidad que contengan información sobre género.

Las organizaciones más grandes podrían incluir en sus propios informes de sostenibilidad información sobre las iniciativas que tienen establecidas para apoyar a los proveedores en la implementación de políticas y programas de igualdad de género y en la comunicación de estas actividades.

## Ejemplos:

### I. Gestión general de la cadena de oferta

#### 1 MAS Holdings

Si bien la segregación por género con demasiada frecuencia es un aspecto de la participación de mujeres en la fabricación de prendas de vestir, empresas bien informadas han dado grandes pasos para abordarlo. MAS Holdings, un proveedor de textiles de Sri Lanka, percibió que sus trabajadoras mujeres dejaban el trabajo al contraer matrimonio o tener hijos lo cual creaba una escasez de talentos. La empresa realizó una encuesta entre sus trabajadores para ver qué las haría permanecer en el empleo. La provisión de instalaciones para guarderías infantiles, tecnología de información (TI), educación en lengua inglesa y capacitación para el desarrollo de carrera han dado paso a una menor renovación de personal y a una oferta mayor de futuras gerentes. Pese a la competencia de otros proveedores con menores costos, un compromiso con los derechos y empoderamiento de las mujeres ha captado contratos de MAS con empresas como Victoria's Secret, Gap, Nike, Adidas, y Marks & Spencer. MAS ha permanecido a la cabeza de la curva invirtiendo en su fuerza laboral femenina y está amortizando su compromiso.

#### 2 The Body Shop

Las mujeres siempre han sido fundamentales para el programa de proveedores de The Body Shop's Community Fair Trade. Trabajando con más de 25.000 productores/as de todo el mundo, cinco de las empresas socias son asociaciones dirigidas por pequeñas productoras mujeres, que sostienen y cosechan los recursos naturales de la tierra para producir materia prima para The Body Shop. Las asociaciones también desarrollan proyectos sociales que benefician directamente a familias y comunidades afiliadas. Estos incluyen proyectos como construcción de escuelas y centros de atención de salud, al igual que educación para sus afiliadas mujeres sobre la importancia de la seguridad financiera, que incluye la apertura de cuentas de ahorro. Las mujeres que producen la materia prima para The Body Shop también reciben estímulo para comercializar en mercados locales y utilizar prácticas orgánicas. Esto significa que las mujeres pueden incrementar sus propios negocios y desarrollar sus propias comunidades, en tanto que The Body Shop mantiene una base de oferta de calidad y confianza.

#### Cita:

*... Estamos trabajando con compradores empresariales muy grandes y entidades gubernamentales grandes en nuestros mercados meta que están interesados en tener cadenas de abastecimiento más inclusivas y más representativas de sus comunidades, y eso incluye negocios proveedores, propiedad de mujeres... (Elizabeth Vazquez, Quantum Leaps Inc. y WE Connect International, USA).*

## II. Negocio como comprador de mercancías agroalimentarias

### Cita:

*Una investigación reciente, encargada por la Fundación Bill y Melinda Gates, muestra que al aumentar la participación de las mujeres en programas de proveedores pequeñas propietarios, muchas empresas internacionales de alimentos pueden mejorar la productividad y calidad de los cultivos, aumentar su base de oferta de pequeños propietarios, y mejorar el acceso a mercados de alto valor... (M.K. Chan 2010)*

### 3 FRICH

El proyecto de FRICH (Food Retail Industry Challenge Fund) está apoyando a productores/as subcontratados de la empresa de té Finlay en Kenia para establecer cinco nuevas cooperativas. Para asegurar que las mujeres subcontratadas puedan ser parte de la cooperativa en su propio nombre, al igual que los hombres, el proyecto tiene como requisito de afiliación que se les haya asignado tierra en la cual puedan controlar la producción: los títulos formales de tierra no son necesarios (estos son importantes pues la mayoría de las mujeres africanas no son propietarias de la tierra). Es más, puesto que las productoras mujeres a menudo están registradas a nombre de sus esposos, incluso cuando el esposo no participa en la agricultura, el proyecto insiste en que la mujer debe registrarse como miembro para tales casos. Por último, para asegurar que las mujeres (y jóvenes) estén representados en las estructuras de gobernabilidad de las cooperativas, se han establecido cuotas en varios niveles gerenciales: por ejemplo, cada centro de adquisiciones debe elegir a un hombre de mayor edad, una mujer de mayor edad, un hombre joven y una mujer joven para formar su comité.

## III. Venta de productos y servicios (Base de la Pirámide)

### 4 Vodafone Kenya; M--PESA Kenya

Un acceso deficiente a dinero en efectivo, ahorros y seguro son problemas que enfrentan muchas mujeres en situación de pobreza en África. En Kenia, Vodafone ha lanzado M-PESA, un centro de actividades bancarias vía teléfono móvil que permite a las personas realizar pagos, enviar dinero a parientes, transferir efectivo y pagar créditos. Informes recientes citan evidencia según la cual una banca móvil –fundamental en áreas rurales con pocos recursos– permite a las mujeres controlar su propio dinero, aumentar el alcance de sus emprendimientos y reducir la tensión de viajar hasta donde están sus parientes masculinos –muchas veces a la ciudad– por dinero, y así les ahorra recorridos que a veces toman hasta una semana.

El servicio llega a nueve millones de kenianos y su expansión a India, Sudáfrica, Tanzania y Afganistán está avanzando rápidamente. Como el anterior jefe oficial ejecutivo (CEO, por su sigla en inglés) de Vodafone, Arun Sarin, explicara: "M-PESA no es caridad. En realidad es un buen negocio y es bueno para la sociedad. Si podemos ayudar a mejorar la calidad de vida de millones de personas, no hay nada mejor que lo que puede brindar una empresa como Vodafone."

### Créditos

Oxfam International (2012). "Gender equality, it's your business". En Briefings for Business No 7. International Edition. © Oxfam International February 2012.

IFC & GRI (2009). "Embedding Gender in Sustainability Reporting, A Practitioner's Guide Executive". IFC en sociedad con los gobiernos de Alemania, Islandia y Suiza.

United Global Impact & UNIFEM (2009). "Women's Empowerment Principles. Equality Means Business". Además, en Slideshare es posible encontrar una presentación que brinda un panorama general de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres.

## Herramienta 4.3c El negocio y la comunidad

De Oxfam International, GRI & IFC y UNIFEM & UNGC

### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

Los negocios pueden promover la igualdad de género en sus operaciones por la forma en que se comprometen con las comunidades locales donde trabajan. Este compromiso puede cobrar la forma de organizaciones que manejan sus impactos negativos en las comunidades como el daño ambiental, desplazamiento de la población y uso de recursos naturales.

Las organizaciones tienen, así mismo, la habilidad de distribuir sus impactos positivos de manera más igualitaria entre mujeres y hombres en sus comunidades a través del empleo, contratación, contribuciones benéficas e inversiones. Esta herramienta proporciona ideas sobre cómo la comunidad en general puede beneficiarse con el negocio.

### ¿Qué se gana con utilizarla?

Un impacto incrementado del desarrollo puede mejorar la imagen de las empresas y estimular una forma más sostenible de producción:

- desarrollando una oferta más inclusiva para reclutamiento en la comunidad
- desarrollando lealtad con los clientes locales
- evitando litigios e interrupción de sus operaciones

### ¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta herramienta proporciona una lista de chequeo de las posibles acciones que debe emprender la gerencia de una empresa. La lista de chequeo puede, así mismo, utilizarse para ejercer presión a fin de alentar a la gerencia a abordar la igualdad de género en su cadena de oferta.

### ¿Cómo funciona?

#### Paso 1 Implementación y Práctica

A continuación se presentan una serie de ejemplos de iniciativas y actividades de la comunidad, en las cuales pueden comprometerse las organizaciones como parte de un enfoque de género y estrategia de compromiso con la comunidad.

#### Empoderamiento de las mujeres

- Asegurar que las mujeres tienen representación en cuanto a la gobernabilidad y toma de decisiones, tales como comités que se comprometen con la comunidad local y toman decisiones sobre los proyectos de inversión en ella.
- Consultar con la red interna de mujeres de la organización (si existe) para conocer, sin sesgos, las valoraciones de las empleadas femeninas sobre temas de género en la comunidad y enfoques para resolverlos.
- Establecer un proceso en el cual se consulta a las mujeres en la comunidad para asegurar que sus voces sean escuchadas (en algunos casos podría ser útil consultar con mujeres por separado).
- Consultar con mujeres durante el proceso de definición de los proyectos de la comunidad y asegurar su representación para ayudar a identificar y seleccionar iniciativas comunitarias financiadas por la organización, al igual que en estructuras de decisión y gobernabilidad, de modo que puedan participar en la determinación del gasto de los fondos, en qué comunidades y en qué tipo de iniciativas.

- Apoyar el establecimiento de un consejo consultivo (externo) de las mujeres de la comunidad, si se considera útil.

#### Iniciativas de la comunidad:

- Conectar al responsable de diversidad de la organización (si existe) con el personal que diseña e implementa las iniciativas de la comunidad. Este responsable podría llevar una perspectiva única de género a los programas de la comunidad.
- Descubrir si existe alguna iniciativa respaldada por el sector público con un enfoque de género que podría ser de interés a la organización. Considerar si valdría la pena apalancar tales iniciativas en un arreglo tripartito (sector privado, comunidad y gobierno).
- Asegurar que cualesquiera sociedades (sean públicas o privadas encajen en los valores sobre género de la organización).
- Trabajar estrechamente con los gobiernos locales y comunidades sobre políticas y prácticas que promueven la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Considerar el alistamiento de empleados voluntarios como mecanismo para ayudar a comprender mejor y abordar temas de género en la comunidad local.
- Apoyar la difusión de información educativa sobre violencia doméstica en la comunidad local.

#### Desarrollo de la capacidad de las mujeres

- Con la finalidad de permitir una participación efectiva de las mujeres en los programas de la comunidad local en las etapas de diseño e implementación, identificar las necesidades de aprendizaje de las mujeres en la comunidad y ayudar a asegurar que se aborden tales necesidades.
- Proporcionar información sobre carrera y programas de capacitación diseñados para la comunidad local que sean accesibles y estén dirigidas tanto a mujeres y hombres.
- Considerar el establecimiento de programas que estimulan a las mujeres a ingresar en campos no tradicionales relacionados con la organización.

#### Evaluación del impacto social

- Asegurar que los impactos diferenciados de género en las comunidades locales se tomen en cuenta durante los procesos de evaluación de impacto ambiental y social y que los datos desagregados de género sean incluidos en la información de línea base obtenidos.

Paso 2 Medición

Figura 52: Medidas Sugeridas de Desempeño de Igualdad de Género y la Comunidad (Fuente: GRI & IFC, 2009)

Objetivo organizativo	Medición		
	<i>Básico</i>	<i>Moderado</i>	<i>Avanzado</i>
Contribuir al bienestar de mujeres y hombres en las comunidades afectadas.	Iniciativas, incluyendo donaciones y concesiones para abordar la igualdad de género en la comunidad.	Enfoque de gestión para la consulta de las mujeres locales en la proyección del compromiso con la comunidad/ programas de inversión.	
	Enfoque de gestión para determinar el compromiso de la comunidad/ actividades de inversión que incluyan políticas y criterios.	Número total de compromisos de la comunidad/ programas de inversión dirigidos a mujeres.	Número total de beneficiarios directos del compromiso con la comunidad/ programas de inversión, desglosados por género.
		Enfoque de gestión, que incluya evaluación del impacto relacionado con género, en la comunidad.	Valor monetario total del compromiso con la comunidad/ programas de inversión, desglosados por género de los beneficiarios.

Verde= ejemplos de medición de desempeño cualitativo

Lima = ejemplos de medición de desempeño cuantitativo

Paso 3 Presentación de informes

Informar regularmente sobre los logros alcanzados. La gestión y comunicación de temas de sostenibilidad, entre ellos género, son habitualmente considerados del dominio de grandes organizaciones pero son cada vez más adoptados por empresas pequeñas y medianas dentro de la cadena global de la oferta.

Una tendencia emergente es que estas organizaciones más pequeñas, pero no menos importantes, elaboran sus propios informes de sostenibilidad y obtienen la certificación por proveedores que aseguran la calidad. En 2007, más de 80 informes fueron publicados por pequeñas y medianas empresas en la cadena global de la oferta.

Un enfoque para reunir información de género en la cadena de oferta es que las organizaciones más grandes trabajen con/ y apoyen a sus proveedores en la producción de informes de sostenibilidad que contengan información sobre género.

Las organizaciones más grandes podrían incluir en sus propios informes de sostenibilidad información sobre iniciativas que tienen establecidas para apoyar a los proveedores en la implementación de políticas y programas de igualdad de género y en la comunicación de estas actividades.



### Cita:

*La oportunidad de discutir el problema de género en la preparación de informes es bastante oportuna, pues las empresas brasileñas están mucho más interesados hoy en día que hace 10 años en cómo dialogar con la sociedad sobre lo que están haciendo... – Thereza Lobo, Comunitas, Brazil (Extraído del informe de IFC/GRI, véase Créditos a continuación)*

### Créditos

Oxfam International (2012). “Gender equality, it’s your business”. En Briefings for Business. No 7. © Oxfam International February 2012.

IFC & GRI (2009). “Embedding Gender in Sustainability Reporting, A Practitioner’s Guide Executive”. IFC en sociedad con los gobiernos de Alemania, Islandia y Suiza.

United Global Impact & UNIFEM (2009). “Women’s Empowerment Principles. Equality Means Business”. Además, en Slideshare puede encontrar una presentación que brinda un panorama general de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres.

## 4.4 Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial

### Herramienta 4.4a Analizando servicios desde una perspectiva de género

*De Lindo, Vanderschaeghe & Sánchez para HIVOS*

*¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Una de las brechas más importantes en la prestación de servicios está relacionada con género. A menudo se argumenta que la falta de uso de los servicios por parte de las mujeres obedece a falta de interés: "Las mujeres no están interesadas en capacitación técnica" y otros. Rara vez los proveedores de servicios y asociaciones de productores tratan de comprender por qué las mujeres no están accediendo a sus servicios. Esta herramienta proporciona un nuevo conocimiento e insumos a los proveedores de servicios y asociaciones económicas para el diseño de productos y servicios que aseguren la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Se puede utilizar, al mismo tiempo, para monitorear y evaluar la efectividad de sus servicios desde una perspectiva de género.

*¿Qué se gana con utilizarla?*

- Conocimiento de las diferencias en las percepciones de hombres y mujeres acerca del tipo y calidad de los servicios ofrecidos por organizaciones económicas y proveedores de servicios.
- Una visión general de las diferentes necesidades e intereses de hombres y mujeres, particularmente las demandas de mujeres sobre servicios para la producción y servicios empresariales.
- Los proveedores de servicios obtienen ideas sobre la importancia de una evaluación diferenciada de la demanda como base para el diseño de productos y servicios con equidad de género y enfoque de empoderamiento de mujeres.

*¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Esta es una herramienta participativa para su utilización en talleres con grupos de productores/as o procesadores/as, a los que son invitados hombres y mujeres. Puesto que la mayoría de los actores son negocios familiares, es importante que tanto el esposo como la esposa sean invitados a asistir al taller e invitar, así mismo, a los proveedores de servicios como observadores.

*¿Cómo funciona?*

Los hombres y mujeres trabajan en grupos separados. Trate de diferenciar a los grupos en subgrupos que tengan similares situaciones con relación al acceso y necesidades de servicios. Por ejemplo, mujeres que son socias de una asociación de productores reciben servicios de su asociación; mujeres que no son socias no reciben tales servicios. Un pequeño negocio tiene acceso y necesidades diferentes de servicios que un negocio maduro.

Figura 53: Taller en la Cooperativa de Café "José Alfredo Zeledón", San Juan del Río Coco, Nicaragua (Fuente: Lindo, Vanderschaeghe & Sánchez, 2009)



### Paso 1 Dibujo de los servicios en la cadena de valor

Pedir a cada subgrupo realizar un dibujo colectivo en un papelógrafo, respondiendo a la pregunta:

“¿Qué servicios recibe para mejorar su participación en la cadena de valor? ¿Quién proporciona este servicio?”

Escriba en otro papelógrafo: “¿Qué otros servicios requiere para mejorar el desempeño de su negocio en la cadena de valor?”

### Paso 2 Intercambio entre subgrupos (hombres vs. mujeres)

En sesión plenaria, una representante de cada subgrupo explicará el significado del dibujo de su grupo. A continuación se pide a cada grupo que comente el dibujo de otro grupo.

- ¿Qué piensan los hombres del dibujo de las mujeres?
- ¿Qué piensan las mujeres del dibujo de los hombres?
- ¿Qué similitudes y diferencias percibe en los dibujos y las necesidades de hombres y mujeres?
- ¿A qué se deben estas diferencias?

La persona facilitadora estimula que las personas reflexionen sobre las diferencias entre hombres y mujeres. El/la facilitador/a elabora un resumen de las similitudes y diferencias.

### Paso 3 Evaluación del servicio

En sesión plenaria, el grupo decide sobre uno o dos servicios importantes a evaluar. Se pide a cada grupo que responda, en un papelógrafo, las siguientes preguntas para cada servicio analizado:

- ¿Quién recibe el servicio? (Número de hombres y mujeres, cuáles miembros de la familia: esposa, hijos e hijas, familias que viven cerca del camino, etc.)
- ¿Cómo se presta el servicio? (tiempo, lugar, condiciones, etc.)
- ¿Cuánto cuesta el servicio?
- ¿Está usted satisfecho/a con el servicio?
- ¿Cuáles son las sugerencias para mejorar el servicio?

### Paso 4 Reflexión en sesión plenaria

Los grupos presentan los resultados en sesión plenaria. El/la facilitador/a ayuda a elaborar una síntesis de las reflexiones y recomendaciones más importantes para el mejoramiento del servicio desde una perspectiva de género.

### Recomendaciones para el proceso

No solo servicios productivos y empresariales, sino también reproductivos (guardería, servicios de salud, etc.) son importantes para las mujeres, de modo que puedan liberar carga de trabajo y tiempo para actividades económicas.

Figura 54: Taller en la Cooperativa de Café “José Alfredo Zeledón”, San Juan del Río Coco, Nicaragua (Fuente: Lindo, Vanderschaeghe & Sánchez, 2009)



### Créditos

Lindo, P., Vanderschaeghe, M. & Sánchez, J. (2009). En “Reporte del proceso de validación y sistematización de herramientas para el Diseño de Guía metodológica para el abordaje de género en organizaciones de productores/as en Centroamérica”. Programa de Desarrollo Económico Sostenible HIVOS-CEDECO.

## Herramienta 4.4b El juego de la cadena de valor

*De Oxfam, Training tools for Poor Women's Economic Leadership Projects (PWEL)*

### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Esta herramienta ayuda a los negocios a posicionarse en la cadena de valor, analizar cómo se vinculan con otros negocios y organizaciones y, consecuentemente, adquirir conocimiento sobre cómo es posible incrementar la demanda y ganancias con su negocio. Hay un paso enfocado al análisis de género en la propiedad del negocio.

### *¿Qué se gana con utilizarla?*

- Obtener un panorama general de una cadena de valor.
- Analizar el propio involucramiento en la cadena de valor.
- Visualizar el involucramiento de las mujeres en los diferentes negocios en la cadena de valor.
- Explorar la rentabilidad de los negocios existentes y emergentes.
- Explorar formas de participar en sectores emergentes y más rentables.
- Comprender la relación con otros procesos empresariales.

### *¿Cómo funciona?*

- Esta es una herramienta participativa para emplearla en un taller que reúna a emprendedores/as mujeres y hombres de diferentes eslabones de una cadena de valor. Para el juego se necesita preparar varias tarjetas en cartulina de color blanco.
- Esta herramienta es parte de una caja de herramienta elaborada por OXFAM para el empoderamiento económico de mujeres.

### Paso 1 Crear una cadena de valor (30 min)

1. Pida a las/los participantes que piensen en diferentes negocios en la cadena de valor, comenzando por un negocio y formulando la pregunta: "¿Cuáles otros negocios brindan insumos o un mercado para este?" Elabore una lista de posibles negocios de la cadena de valor en una pizarra blanca.
2. Divida a las/los participantes en grupos. Asigne unos cuantos elementos de la lista a cada grupo y reparta las tarjetas de cartulina.
3. Explique que cada grupo debe "ilustrar" los negocios de la lista; uno en cada tarjeta de cartulina.
4. Las/los participantes tienen la libertad de utilizar palabras y dibujos.

### Paso 2 Crear una cadena de valor (30 min)

1. Forme nuevos grupos y entregue una tarjeta de cartulina con el dibujo de un negocio a cada uno.
2. Por turno, cada grupo debe describir el negocio y colocarlos en una línea en orden cronológico, usando las tarjetas ya colocadas en el suelo por otros grupos, formando una cadena de valor.
3. Pregunte si los grupos conocen algún otro negocio que no se ha mencionado. Utilice tarjetas en blanco para añadirlos en la posición apropiada en la cadena de valor.
4. Explique al grupo que cada proceso de negocio alimenta (abastece) o se alimenta de (crea demanda para) otros. Los precios y rentabilidad de cualquier negocio dependen de las condiciones de la oferta y la demanda.
5. Pida al grupo que identifique su negocio en la cadena. Explore colectivamente qué condiciones son necesarias para que el negocio obtenga su máxima rentabilidad.

6. Explique al grupo que la rentabilidad de cualquier negocio se incrementa a medida que uno logra control sobre otros procesos del negocio tanto en el lado de la oferta como en el lado de la demanda.

### Paso 3 ¿Dónde están las mujeres? (15 min)

1. Explique al grupo que la tarea es marcar cada tarjeta con chinchas rojas y azules para mostrar el involucramiento de las mujeres (rojo), y hombres (azul), en cualquier nivel de ese eslabón.
2. Los participantes deben utilizar uno, dos o tres chinchas de cada color, dependiendo de si el segmento del negocio involucra/ emplea a pocas/as o muchos/as mujeres y hombres.
3. Deje que el grupo discuta colectivamente cada tarjeta a su turno.
4. Una vez que las tarjetas hayan sido marcadas, acomódelos de modo que los participantes puedan verlos.
5. Pida al grupo que reflexione sobre las tarjetas. Unos cuantos participantes pueden compartir rápidamente lo que implica la distribución de los chinchas rojos y azules.

### Paso 2 Clasificar de acuerdo a la propiedad (30 min)

Los chinchas de colores, que representan a mujeres y hombres, deben mantenerse en las tarjetas para esta actividad. Dibuje una cuadrícula como se muestra a continuación.

Figura 55: Diagrama de la propiedad de hombres/ mujeres (Fuente: Oxfam, año desconocido)

De propiedad de Hombres	De propiedad de Mujeres
Coloque aquí las tarjetas que representan negocios que son propiedad de hombres	Coloque aquí las tarjetas que representan negocios que son propiedad de mujeres

Explique a las/los participantes que la tarea es ordenar las tarjetas de CV dentro de las cajas para que reflejar la situación presente. Algunas tarjetas pueden colocarse entre dos cajas, si la distinción no está clara.

1. Pida al grupo que cuente los chinchas rojos de cada caja, y luego reflexione sobre qué implica este arreglo. Unas/os cuantas/os participantes pueden compartir sus pensamientos.
2. Ahora pida al grupo que reordene las tarjetas y chinchas de modo que reflejen una situación ideal.
3. Permitir a cada participante expresar su visión, sus reservas o recelos y cómo aborda estos temas.

### Paso 5 Demanda y rentabilidad (45 minutos)

1. Elimine los chinchas de las tarjetas para esta actividad y trace una cuadrícula como se muestra a continuación.
2. Explique a las/los participantes que la tarea consiste en ordenar las tarjetas de CV en las 4 cuadrantes a partir del conocimiento de que disponen. Si no cuentan con información suficiente acerca de algún negocio, coloque a un lado las tarjetas por el momento.
3. Deje que el grupo reflexione sobre las tarjetas tal como están ordenadas e identifique negocios en los que las mujeres deberían estar involucradas, teniendo en cuenta sus circunstancias actuales. Conserve las tarjetas seleccionadas para la discusión y retire el resto.
4. Para el negocio identificado, dependiendo en qué cuadrante se han colocado, debata en torno a lo siguiente:

- Cómo incrementar la demanda (para las tarjetas de los cuadrantes C y D).
- Cómo incrementar las ganancias (para las tarjetas de los cuadrantes A y C).
- Cómo reducir los riesgos de conmoción de la oferta/ demanda (para las tarjetas del cuadrante B).

Los participantes plantearán varias soluciones interesantes, pero en general los temas que no deben dejarse fuera de las discusiones son:

- Mejorar la calidad (habitualmente adoptando nuevos procesos) para aumentar la demanda.
- Aumentar los volúmenes (habitualmente a través de mecanización) para aumentar las ganancias.
- Lograr control de los negocios hacia arriba y hacia abajo para asegurar rentabilidad.

Figura 56: Demanda y rentabilidad (Fuente: Oxfam, año desconocido)

	Baja rentabilidad	Alta rentabilidad
Demanda elevada	A	B
Demanda reducida	C	D

### Recomendaciones para el proceso

- Los pasos siguen una secuencia para avanzar gradualmente de los temas familiares y simples a otros más complejos. Esto debería ayudar al facilitador/a a comenzar el debate, pero no están completos por sí mismos. Los capacitadores/as necesitarían conducir discusiones en profundidad sobre temas específicos que surgen de este ejercicio en siguientes sesiones.

### Ejemplo: Mapa de la cadena de valor de caña de azúcar

A continuación se muestra una fotografía de un ejercicio de mapeo con tarjetas que diferencian la propiedad de los negocios y generación de empleos para hombres y mujeres en la cadenas de valor, resultado de un taller con mujeres y hombres de la Cooperativa de productores de caña de azúcar de Ciudad Antigua, COOPROCA en Nueva Segovia Nicaragua.

Figura 57: Taller con la cooperativa COOPROCA, Nicaragua (Fuente: Vanderschaeghe M, Lindo P. VECO Mesoamérica, 2012)



El mapeo generó una discusión muy interesante en torno a por qué los hombres se concentran en los eslabones de producción y primera transformación (dulce de caña) en tanto que las mujeres se concentran como propietarias de negocios en la segunda transformación (procesamiento de dulces, cajetas, rosquillas y pan dulce).

#### Conclusiones de la discusión

- Las mujeres tienen pequeñas unidades de procesamiento porque esa es su única opción, ya que no tienen acceso a la tierra. Existen restricciones culturales para considerar a las mujeres productoras y otorgarles tierra. Ellas no heredan la misma cantidad de tierra porque se considera que para producir se necesita fuerza física.
- Sin embargo, se llega a la conclusión de que para ser productor o productora no se necesita fuerza física. Para ser productor/a es importante saber administrar bien la propiedad agrícola. Se concluye que hombres y mujeres tienen las mismas capacidades para tener propiedades agrícolas y administrarlas.

#### Créditos

Oxfam. "Training toolkit for Poor Women Economic Leadership Processes". PWEL Toolkit. p. 14 -19. (S.f.).





## Herramienta 4.4c Estudio de mini mercado

*De ILO, Gender + Entrepreneurship Together (GET); GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit*

### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Esta herramienta permite a las emprendedoras practicar con los 5 P's de mercadeo, al proporcionar orientación práctica sobre cómo realizar un pequeño estudio de mercado. Estudiar el mercado es importante porque uno se informa acerca de las necesidades de los clientes y acerca de la oferta de la competencia. Esto se necesita para tener un negocio rentable y mejorar sus operaciones. Esta herramienta brinda ejemplos, sugerencias y una práctica efectiva en el campo para realizar un pequeño estudio de mercado, con un ejemplo ilustrativo de una emprendedora femenina.

### *¿Qué se gana con utilizarla?*

Es una herramienta de capacitación para facultar a las participantes para la exploración del "mercado" de una manera sistemática, por medio de entrevistas con mujeres de negocios y sus clientes y mediante la observación de los negocios.

### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Las organizaciones y profesionales que desean mejorar las habilidades comerciales de las emprendedoras mujeres en mercados emergentes a través de capacitación y entrenamiento.

### *¿Cómo funciona?*

#### **Paso 0 Preparación**

Las participantes se prepararán y llevarán a cabo un trabajo de campo (paso 3) visitando negocios (tiendas, puestos de mercado y comercios ambulantes) en pequeños grupos (2-4 participantes en cada grupo). Entrevistarán a los propietarios/as o personal del negocio y a clientes y revisarán la ubicación y presentación de estos negocios.

Hay muchas formas de organizar ese trabajo de campo y el equipo de capacitación tendrá que decidir qué es más relevante para los participantes y qué lugares son factibles, en términos de disponibilidad, accesibilidad y de fácil logística:

- Todas las participantes deben entrevistar a por lo menos una persona y llevar a cabo una observación dentro y/o fuera de los negocios.
- Dependiendo de la situación, puede pedir a grupos pequeños que cada uno visite un tipo de negocio en una localidad de su preferencia; por ejemplo, un grupo puede observar establecimientos comerciales, otro puede optar por negocios de artesanías, etc. Si las participantes ya tienen un negocio o una idea clara de negocio, quizás deseen visitar el mismo tipo de negocio que tienen (o piensan tener). O bien cada grupo puede visitar un mercado, o grupo de productores, distinto. También puede pedir a cada grupo que entreviste u observe a mujeres y hombres de negocios y/o empleados/as o clientes femeninos y masculinos de la tienda para ver las diferencias entre sexos en el estudio de mercado.
- Si las participantes pueden visitar empresas "modelo" es posible que necesite solicitar la cooperación de los propietarios/as del negocio con anticipación.

Este ejercicio puede ser el último del día, pero necesitará otro día para preparar el informe de sus hallazgos.

### Paso 1 Preguntas Clave en la Investigación de Mercado (10 minutos)

Recuerde/ discuta los 5 P's de mercadeo (véase 4.4e Introducción al mercadeo y 5Pc de mercadeo, GET-ILO). Presente este ejercicio como una oportunidad de practicar la investigación de mercado. Destaque que la investigación de mercado es esencial para personas o grupos que deseen iniciar un negocio.

Pregunte a las participantes qué es lo que quisieran saber al realizar una investigación de mercado para su propio negocio. Elabore una lista de puntos, en un papelógrafo o pizarra, utilizando las Preguntas Clave de la Investigación de Mercado (véase figura 58).

Figura 58: Preguntas clave en la investigación de mercado (Fuente: Bauer et al., ILO 2004)

**Preguntas clave en la investigación de mercado**

**POR QUÉ** ¿Qué necesita saber y por qué? Propósito de la investigación.

**QUÉ** ¿Qué se estudiará: el mercado, los consumidores, los hábitos del consumidor, canales de distribución y venta?

**QUIÉN** ¿Con qué personas necesita tomar contacto? (observe y/ o entreviste):  
¿Clientes (potenciales), otros negocios (competencia)?

**CÓMO** ¿Quién realizará la investigación: Usted mismo u otra persona? ¿Qué métodos utilizará?  
¿Entrevista, observación, revisión de estadísticas?

**DÓNDE** En qué lugar: ¿Es fácil o difícil de llegar? ¿Qué aspecto tiene?

**¡Utilice sus Ojos, Oídos, Boca, Tacto y Olfato!**

Para ilustrar esto exponga el ejemplo de la Sra. Sameth. La señora Sameth está pensando vender bebidas en la entrada a la universidad por donde pasan muchos profesores y estudiantes. Sameth necesitará adquirir un carrito y esto supone una costosa inversión para ella. Antes de iniciar este negocio, necesita saber si podrá atraer clientes suficientes y cuáles son las preferencias de estos clientes. Por tanto, ella decide realizar un estudio simple de mercado entrevistando a potenciales clientes en el ingreso a la universidad y comprando bebidas y conversando con la gente que ya vende bebidas ahí.

### Paso 2 Desarrollar un cuestionario (45 minutos)

Durante este paso las participantes elaborarán un breve cuestionario para prepararse para su Mini Estudio de Mercado. Explique que un estudio de mercado, generalmente, consiste en encontrar información acerca del producto o servicio que pretende proporcionar en su negocio, por medio de:

- Entrevistas a clientes de su preferencia. Nota: Pueden ser clientes individuales, por ejemplo, las mujeres y hombres que reparan su bicicleta en una tienda reparadora de bicicletas o que compran abarrotes para su familia. Pero, es posible que los clientes sean otros establecimientos. Por ejemplo, un grupo de mujeres de la aldea que produce artesanías las venderá a las tiendas de turistas. Por tanto, estos establecimientos son sus clientes. En este

caso es útil para el grupo de productores descubrir a través del personal o propietario/a de los establecimientos, las preferencias para sus clientes: los turistas.

- Entrevistas a los propietarios/as o personas de negocios que venden productos o servicios similares a estos y la competencia.
- Considerar la ubicación de los negocios y la presentación dentro del establecimiento o puestos de mercado.

Divida a las participantes en 4 a 6 grupos pequeños. Asigne a cada uno de ellos una tarea (véase bajo Preparación) o solicite que seleccione el tipo o ubicación de negocio o grupo de productos que deseen estudiar. Cada grupo, cada participante:

- entrevistará a la persona o propietarios/as de los negocios y/o clientes (potenciales) de los negocios seleccionados: una entrevista como mínimo por cada participante
- observará la ubicación y el interior de estos negocios

Pida a cada grupo que diseñe su propio cuestionario breve para el Mini Estudio de Mercado. Proporcione algunas ideas sobre el tipo de preguntas en las que desearán enfocarse utilizando el cuestionario para el Mini Estudio de Mercado (figura 59).

Figura 59: Cuestionario para el Mini Estudio de Mercado (Fuente: Bauer et al., ILO 2004)

### **Cuestionario para el Mini Estudio de Mercado**

#### **Ejemplo de preguntas para las entrevistas sobre las preferencias de los clientes con personal o propietarios/as de los negocios**

- ¿Quién compra? Perfil de los clientes ¿Son también usuarios? (no siempre es obvio)
- ¿Por qué compran? Necesidad, prestigio; hábito; precio
- ¿Qué compran? Tamaño, calidad, color, diseño
- ¿Cuándo compran? Estacional, diario, semanal, relacionado con un evento
- ¿Dónde compran? Mercado, en su lugar de residencia, por correo, en una tienda de departamento, localidad, otro
- ¿Cómo compran? Pedido, impulso, crédito, por volumen
- ¿Con qué frecuencia compran? Regular, casual, ocasionalmente
- ¿Cuánto compran? Tasas de usuario, cantidades

#### **Ejemplo de preguntas para las entrevistas sobre la competencia con personal o propietarios de los negocios**

- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Cuáles son sus ventajas?
- ¿Cuáles son sus desventajas?
- ¿Hay mucha competencia?
- ¿Qué hace para atraer clientes, de manera que compran a usted y no acuden donde sus competidores?

#### **Puntos clave para realizar observaciones**

- Utilice sus sentidos: ¡Ojos, Oídos, Boca, Tacto y Olfato!
- ¿Es fácil encontrar el lugar?
- La presentación y el interior ¿son limpios y atractivos?
- ¿Cuál es la actitud de los vendedores hacia los clientes?

### Paso 3 Desarrollar un cuestionario (15 minutos)

Pida a los grupos que presenten sus cuestionarios y que otras participantes los comenten y hagan sugerencias para mejorarlos. Antes de que las participantes comiencen su trabajo de campo, asegúrese que comprenden algunas de las normas de comportamiento básicas para entrevistar:

- Las mejores entrevistas son las que se hacen cara a cara.
- Preguntar a cada persona que desea entrevistar si él o ella tienen tiempo para responder algunas preguntas (seleccionar un momento tranquilo, cuando no esté atareado/a).
- Presentarse brevemente y explicar la finalidad de la entrevista.
- Comenzar con algún comentario amistoso y preguntas sencillas pues necesita establecer contacto con la persona que entrevistará y "romper el hielo".
- Formular preguntas abiertas ¿Qué piensa usted de...? ¿Por qué eligió este establecimiento para su almacén?
- Evitar preguntas cerradas: es decir preguntas que la gente respondería con un sí o un no.
- Evitar preguntas sugestivas que llevan a la persona a responder en cierta dirección.
- Formular solo unas cuantas preguntas que sean realmente importantes para lograr su objetivo: el del estudio de mercado.
- Hablar claramente en un lenguaje que sus entrevistados/as comprendan fácilmente.
- Mantener una secuencia lógica en sus preguntas: No "salte" de un tema a otro.
- Agradecer a al/a entrevistado/a al terminar.

Pida a los grupos que se dividan entre ellos, discutan sus hallazgos juntos y se preparen para informar en plenaria después del trabajo de campo.

### Paso 4 Trabajo de campo del estudio de Mercado (tiempo por determinarse)

Las participantes llevan a cabo el trabajo de campo.

### Paso 5 Presentar resultados (15 minutos)

De regreso del trabajo de campo (al día siguiente), los grupos discutirán sus hallazgos y prepararán sus presentaciones. Cada grupo presentará brevemente sus preguntas clave y los principales hallazgos al resto del grupo.

### Paso 6 Discusión (15 minutos)

Concluya la sesión con la discusión de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo les fue? ¿Fue fácil o difícil?
- ¿Cuáles son las principales lecciones que ha aprendido?
- ¿Identificó alguna diferencia entre los/as emprendedores/as femeninas y masculinas, sus negocios y sus clientes o compradores? Si la respuesta es sí, ¿qué aprendió y por qué?
- ¿Cuáles son los principales puntos a considerar para un futuro estudio de mercado?
- ¿Es útil realizar un estudio de mercado? ¿Por qué es importante?
- ¿Es importante planificar un estudio de mercado? ¿Por qué? Haga un resumen de estos puntos como conclusión de la sesión.

### Créditos

Bauer, S., Finnegan, G., & Haspels, N. (2004). "Gender and Entrepreneurship Together: GET Ahead for Women in Enterprise: Training Package and Resource Kit". Bangkok, Berlín y Oficina de la OIT en Ginebra, 2004. Ejercicio 18, "Mini Market Study", del Módulo 3.2 Marketing, p. 178--187.

## Herramienta 4.4d Gestión de insumos en el ciclo de producción

De ILO, "Gender + Entrepreneurship Together (GET); GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit

### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta es una herramienta práctica para lograr conocimiento sobre todos los insumos involucrados en un proceso de producción y en las diferentes fases de un ciclo de producción. Las emprendedoras mujeres no siempre tienen un panorama claro de los insumos involucrados en su proceso de producción; p.ej. tienden a no tomar en cuenta el tiempo que dedican a la fase de preparación. Lograr conocimiento sobre todos los insumos es el primer paso para la operación de un negocio rentable.

### ¿Qué se gana con utilizarla?

- Identificar y aprender cómo administrar los insumos fundamentales en la producción de una mercancía o servicio.
- Comprender los diferentes pasos de un ciclo de producción

### ¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta herramienta es una guía para facilitar una sesión de capacitación sobre "gestión de insumos en un ciclo de producción". Puede aplicarla en una organización cuyo propósito es promover el desarrollo empresarial entre mujeres (y/ u hombres) de bajos ingresos.

### ¿Cómo funciona?

#### Paso 0 Preparación

- Las herramientas y materia prima para fabricar un producto o prestar un servicio (véase párrafos anteriores) deben pedirse prestadas/ o adquirirse con anticipación.
  - Insumos para un producto y un servicio adecuado en la localidad dada, véase ejemplo:
    - Ejemplo de producción: producción de limonada:
      - 5 tazas de plástico, 1 jarra grande, 2 cucharas, 1 cuchillo, 1 bandeja
      - 10 limones, 100 g de azúcar, 1 botella grande de agua para beber
    - Ejemplo de un servicio: peluquería:
      - 1 juego de utensilios de peluquería: recipiente de agua, peine, toalla, tijeras, espejo.
      - Materia prima como insumos: agua, champú
- Solicite personas voluntarias que actúen como los emprendedores/as: una para demostrar la fabricación de un producto y la otra para demostrar la provisión de un servicio
- Es posible que las personas participantes se muestren tímidas a la hora de cumplir el rol que implique contacto físico con otra persona (en este caso cepillar y/o cortar el cabello de un cliente)
- Los capacitadores/as deben respetarlo y dejar a estas personas en libertad de actuar como lo deseen: no forzarlas de ninguna manera.
- Se requieren papelógrafos y marcadores.

#### Paso 1 (5 minutos)

Presente los objetivos del ejercicio: aprender cómo administrar los insumos fundamentales en la producción de una mercancía o servicio. Los/las participantes verán dos ciclos cortos de producción en acción: uno para fabricar un producto y otro para prestar un servicio. Dos personas voluntarias actuarán como emprendedores y demostrarán el proceso de producción, transformando la materia prima con su trabajo y herramientas en un producto o servicio

terminado. Observando y analizando, los/as participantes identifican los elementos clave de un ciclo de producción de pequeña escala.

**Paso 2 (45 minutos)**

Pregunte a los/as participantes cuáles creen que son los **principales insumos** necesarios en la producción y en la prestación de un servicio.

Concluya que son 3 tipos principales de insumos: materia prima, equipo y mano de obra.

Figura 60: Gráfico de la producción (Fuente: Bauer et al., ILO, 2004)

**PRODUCTION CHART**



[Traducción Figura 60]

MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	HERRAMIENTAS Y EQUIPO
Ejemplo: Limonada	Ejemplo: Limonada	Ejemplo: Limonada
Limones	Cortar limones	Frasco
Agua	Exprimir los limones	Bandeja
Azúcar	Agregar agua	Exprimidor
Tazas	Agregar azúcar	Cuchillo
Ejemplo: Corte de pelo	Mezclar	Ejemplo: Corte de pelo
Shampoo		Peine
Agua	Ejemplo: corte de pelo	Cepillos
Tinte	Peinar	Tijeras
	Lavar y limpiar	Espejo
	Peinar	Secadora de pelo
	Cortar	

Explique que los/las participantes (aparte de los/as dos voluntarios/as) serán divididas/os en 6 grupos pequeños:  
 3 grupos observarán los 3 insumos (equipo, materia prima y tiempo de trabajo) en la producción de limonada.  
 3 grupos observarán los 3 insumos en peluquería.

Para cada proceso de producción los 3 grupos asumirán tareas diferentes:

**Grupo de Tareas 1:**

- Completar la lista Materia Prima (ya sea en un papelógrafo u hoja impresa)
- En su opinión ¿cómo se administrarían mejor los materiales? Describa cada sugerencia en detalle
- 

Figura 61: Lista de Materia Prima (Basada en: Bauer et al., ILO, 2004)

Artículos	Cantidad	Observaciones

**Grupo de Tareas 2:**

- Completar la lista Tiempo de Trabajo (ya sea en un papelógrafo u hoja impresa).
- En su opinión, ¿cómo se administrarían mejor los pasos a seguir? Describa cada sugerencia en detalle.

Figura 62: Lista de Tiempo de Trabajo (Basado en: Bauer et al., ILO, 2004)

Proceso/ Paso	Tiempo (minutos)	Observaciones

**Grupo de Tareas 3:**

- Completar la lista Herramientas y Equipo (ya sea en un papelógrafo u hoja impresa).
- En su opinión, ¿cómo se administrarían mejor las herramientas/ equipo? Describa cada sugerencia en detalle.

Figura 63: Lista de herramientas y Equipo (Basada en: Bauer et al., ILO, 2004)

Artículos	Cantidad	Observaciones

Cada grupo anotará sus hallazgos en un papelógrafo. Pida a los/las participantes observar cuidadosamente la acción.

Los/as dos voluntario/as ahora pueden demostrar cómo preparar su deliciosa limonada y plasmar esos elegantes peinados.

### Paso 3 (30 minutos)

Pida a los grupos que presenten sus hallazgos. Revise los diferentes insumos y sugerencias para mejorarlos y discutirlos:

- Para la materia prima: verifique que se hayan utilizado todos los artículos y si han quedado sobrantes.
- En cuanto al trabajo: verifique si los/las participantes han tomado nota del tiempo que necesitaron para cada paso en la producción de limonada y servicio de peluquería. Incluir el tiempo consumido por asistentes, si los/las hubo. Incluya el tiempo consumido en hablar con el cliente. Mencione que algunos de los pasos involucrados no se mostraron en el ejercicio, como el tiempo consumido en comprar la materia prima, distribución y almacenamiento.
- Para las herramientas y equipo: verifique si los/las participantes elaboraron una lista de herramientas y equipo. Mencione que es posible que se necesite otro tipo de equipo relacionado con los pasos del ciclo de producción que no fueron mostrados en el ejercicio, por ejemplo un refrigerador para guardarlos.

El resultado de esta parte del ejercicio debe mantenerse disponible para la herramienta 4.4d "Cálculo de costos y precios".

Aliente a los/as participantes a analizar más e intercambiar experiencias sobre tiempo de trabajo, calidad, cantidad, insumos y resultados. Comience con un intercambio de opiniones general sobre el proceso de producción, utilizando los siguientes puntos:

- ¿Cómo puede uno/una modificar/ sustituir herramientas y equipo para aumentar la productividad? ¿Cómo simplificar y mejorar el proceso de producción de un producto o servicio?

Explique que cada proceso de producción tiene 3 pasos principales:

- **Preparar:** Esto implica preparar los componentes requeridos y obtener los materiales (transporte); medir los ingredientes (inspección y operación); cortar las hortalizas, preparar los filetes; lavar la ensalada (operación).
- **Hacer:** Colocar el aceite de cocinar en la cacerola (operación); colocar los filetes u hortalizas en la cacerola; cocinar y freír (operación).
- **Guardar:** Retirar el producto terminado de la cacerola (transporte); mantener los filetes en un recipiente (guardar).

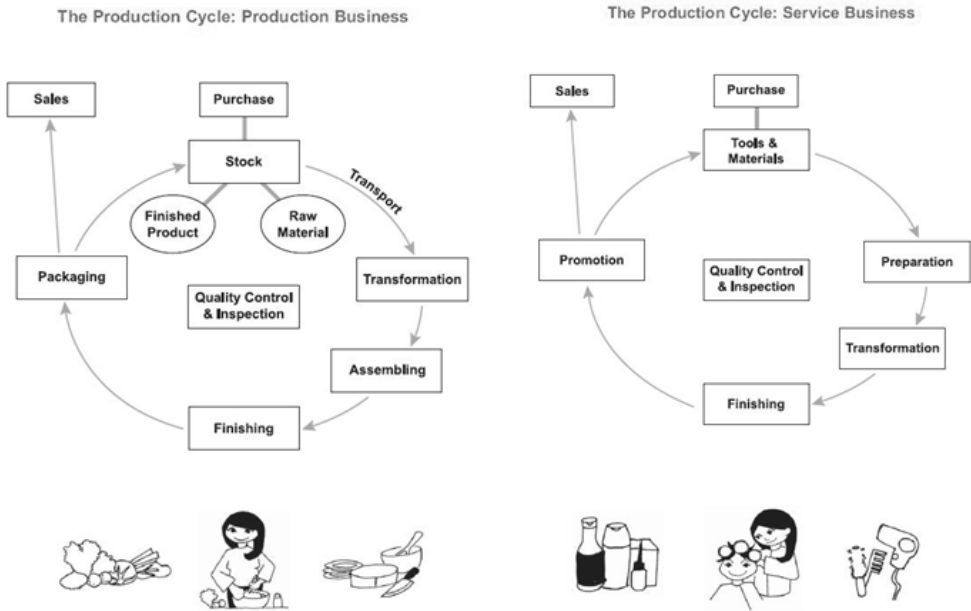
Es importante saber cuánto tiempo consume cada paso. Muchas veces las personas olvidan calcular el tiempo consumido en las actividades de preparación, o el tiempo para hablar con los clientes. A veces las mujeres que inician un pequeño negocio no calculan su tiempo de trabajo, en otras palabras el tiempo que dedican a su negocio en absoluto. Recordar que ese tiempo constituye un costo porque el tiempo que necesita para su negocio no puede ser utilizado para hacer otra cosa. Para mayor información sobre este tema, véase herramienta 4.4d "Cálculo de costos y precios".



Paso 4 (15 minutos)

Muestre el "ciclo de producción" tanto para un negocio que produce y vende mercancías como para un negocio de servicios (ver la versión en línea de la herramienta, esto se puede descargar por separado).

Figura 64: Ciclo de producción para negocios (izquierda) y para servicios (derecha) Fuente: Bauer et al., ILO, 2004)



[Traducción figura 64]	
El Ciclo de Producción: Negocio de producción	El Ciclo de Producción: Negocio de Servicios
Ventas / Compra	Ventas / Compra
Existencias	Herramientas y Materiales
Producto terminado / Materia Prima	Promoción / Control de Calidad e Inspección /
Transporte	Preparación
Embalaje / Control de Calidad e Inspección /	Transformación
Transformación	Terminado
Ensamblaje	
Terminado	

En general, los ciclos mostrados habrán sido completados. Pida a los/las participantes que relacionen los pasos del ejercicio con los pasos del ciclo de producción. Intercambie opiniones sobre cada uno de los pasos con los/las participantes. Invítelos/as a explicar los principales pasos en el ciclo de producción de su propio negocio.

En la recapitulación, enfatice que cada proceso de producción puede mejorarse.

Asegúrese que los/as participantes han comprendido plenamente los diferentes elementos de producción, ya que estos habrán de ser importantes para una mejor comprensión de las finanzas más adelante.

## Créditos

Bauer, S., Finnegan, G. & Haspels, .N (2004). "Gender and Entrepreneurship Together: GET Ahead for Women in Enterprise: Training Package and Resource Kit". Bangkok, Berlin y Oficina de la OIT en Ginebra. Ejercicio 19: "All It Needs to Create a Product or Service", Módulo 3.3. Production, Services and Technology of the business project part, p. 191--200.

## Herramienta 4.4e Cálculo de Costos y Precios

De ILO, "Gender + Entrepreneurship Together (GET); GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit

### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

El cálculo de costos se refiere a la forma de calcular los costos totales en la fabricación y venta de un producto o la prestación de un servicio. Muchas emprendedoras mujeres no siempre están conscientes de todos sus costos (p.ej. muchas veces el tiempo de trabajo no se toma en cuenta como costo) y por tanto sus negocios funcionan a pérdida. Las buenas prácticas en el cálculo de costos ayudarán, a que el/la emprendedor/a, tenga mejor control sobre los costos y pueda mejor fijar sus precios. En consecuencia, permite una toma de decisiones informada y la administración de manera rentable de una actividad generadora de ingresos.

### ¿Qué se gana con utilizarla?

- Comprender cómo se calcula el costo de un producto o servicio.
- Saber cómo fijar precios.

### ¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta herramienta es una guía para facilitar una sesión de capacitación sobre "cálculo de costos y precios". Puede aplicarla una organización cuyo propósito es promover el desarrollo empresarial entre mujeres de bajos ingresos (y/ u hombres).

### ¿Cómo funciona?

#### Paso 0 Preparación

- El resultado del trabajo de grupo de la Herramienta 4.4d "Gestión de insumos en el ciclo de producción" debe estar disponible para los pasos 1 a 4 de este ejercicio; el papelógrafo con la lista de los principales insumos para la producción de limonada.
- Preparar encabezados en los papelógrafos o pizarras: Costos de puesta en marcha; Costos Operativos; Costos Fijos y Costos Variables para utilizarlos durante el paso 2 (opcional)

#### Paso 1 (20 minutos)

Recuerde la experiencia con la Herramienta 4.4.d: Se ofreció una demostración de cómo funciona un negocio de producción y uno de servicios. Pregunte a los participantes cuáles son los tres principales insumos o elementos de costos en la fabricación de un producto (Materiales, Mano de Obra y Herramientas/ Equipo).

Muestre las listas de **Materiales, Mano de Obra y Herramientas/ Equipo** de la producción de limonada completadas por los participantes.

Pregunte a los/as participantes si hay algún otro costo en el que incurre un/a emprendedor/a al producir y vender limonada ¿En qué otros costos pueden pensar? (pago por el registro del negocio; impuesto, alquiler de un lugar de trabajo, interés por préstamo, electricidad, agua, transporte, publicidad y promoción, etc.)

Anote las respuestas en tarjetas y colgarlas en la pared. Agregue otros costos si se requiere. Explique que estos costos son **gastos generales**.

Avance al Paso 3 para grupos con poca experiencia empresarial. Para grupos más avanzados, explique las diferencias entre costos fijos, costos variables y costos de puesta en marcha, como en el paso 2 a continuación.

### Paso 2 (20 minutos)

Pregunte a los/as participantes si se podría simplemente agregar los costos materiales, costos de mano de obra, costos de herramientas y los costos mencionados por los/las participantes para calcular el costo de un vaso de limonada. (No, porque algunos de estos costos son superiores cuando producimos más, en tanto que otros costos se mantienen igual cuando producimos más).

Explique la diferencia entre costos fijos (también llamados gastos generales o costos indirectos), costos variables, (también conocidos como costos directos) y costos de puesta en marcha.

Los **costos fijos** son los que no varían con el número de mercancías o servicios producidos y vendidos por el negocio (alquiler, salario para trabajadores/as regulares en el negocio, etc.). Los costos fijos pueden cambiar con el tiempo. El alquiler puede aumentar con el tiempo, por ejemplo, pero eso no tiene nada que ver con la cantidad de mercancías producidas o vendidas.

Los **costos variables** son los que varían con el número de mercancías o servicios producidos por el negocio (materia prima, salario de trabajadores/as que reciben pago por unidad de producción o pueden ser contratados/as como mano de obra adicional debido a una producción/ venta adicional).

En los **costos de puesta en marcha** se incurre solo una vez para iniciar el negocio (pago registro del negocio, cargo para abrir una cuenta bancaria, compra de tierra). Pedir a los/las participantes que den una categoría a los diferentes costos ya sea como "fijos", "variables" o "de puesta en marcha". Reordene las tarjetas en la pared en 3 columnas con los encabezamientos "costos fijos", "costos variables" y "costos de puesta en marcha".

Los costos de herramientas y equipo son costos fijos. Las herramientas y equipo deben reemplazarse cuando han envejecido. Por tanto tenemos que calcular los costos de sustitución de las herramientas y equipo por mes o año. Estos costos se conocen como "costos de depreciación".

Los diferentes tipos de impuestos pueden ser costos fijos o variables. Los negocios que pagan un monto fijo de impuesto cada mes o año pueden considerar este un costo fijo. Los negocios que pagan impuestos de importación sobre materia prima pueden considerar este un costo variable, ya que se incrementa con la cantidad de producción. Los negocios que pagan un porcentaje por su ganancia como "impuesto a las utilidades" no incluirán este impuesto en su cálculo de costos. Una vez que han calculado cuánto será su utilidad, deducirán el impuesto a las utilidades del monto de ganancia.

Los costos de mano de obra pueden ser fijos o variables. El tiempo que una mujer de negocios consume en su puesto de mercado cada día —no importa cuánto produzca o venda— es un costo laboral fijo. Las horas extras que ella, u otros miembros de la familia u obreros, trabajan para producir jugo de naranja son costos laborales variables.

### Paso 3 (10 minutos)

Continúe con más intercambios de opinión en torno a los costos laborales, porque los/las participantes deben comprender que "TIEMPO es DINERO". Explique por qué es necesario incluir tanto el tiempo laboral de la mujer de negocio como el tiempo laboral de otras personas que trabajan en el negocio en el cálculo de costos.

- El tiempo que una mujer de negocios consume en el negocio es un costo, porque no puede usar ese tiempo con otro propósito. Está ocupada con su negocio (estos se conocen como "costos de oportunidad").
- Las mujeres tienden a considerar que el trabajo consumido trabajando en la casa para su familia o en sus negocios es tiempo "libre". Esto no es cierto en ambos casos. Su contribución laboral es vital para el bienestar de su familia y también es necesaria para el éxito del negocio.
- Tiene que decidir si quieren pagarse un salario regular y ver esto como un "costo" para su negocio, o si este se pagaría solo sabiendo cuánta ganancia van a hacer.
- Todas las mujeres de negocios necesitan verificar regularmente si su negocio les brinda o no dinero suficiente. No tiene sentido trabajar muy duro por muchas horas y obtener muy poco.

### Paso 4 (30 minutos)

Coloque la figura 65 (cuadro para el cálculo del costo por unidad) en la pizarra y explique que es para calcular el costo por producto (por ejemplo por un vaso de limonada) o por servicios (por ejemplo corte de pelo). Oriente a los participantes en los pasos para calcular el costo por 1 vaso de limonada.

Figura 65: Cuadro para el costo por unidad (para servicio y producción) (Fuente: Bauer et al., ILO, 2004)

Producto:		Producción mensual:	
Materia prima	Unidad de compra	Precio de compra	Costo
Equipo	Precio de compra	Número de meses que puede utilizarse	
Costos laborales			
Costos generales			
Costos totales por mes			
Costos totales por producto/ servicio			

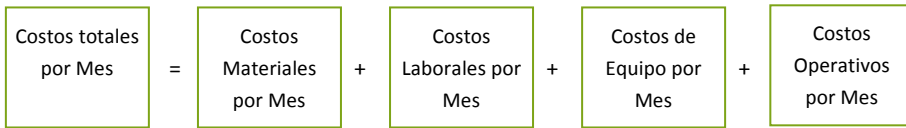
Pida a los participantes que asuman que el negocio produce y vende 1.500 vasos de limonada al mes y que el único tiempo laboral involucrado es el tiempo necesario para producir la limonada (por ejemplo, la limonada es vendida en un supermercado y recogida cada día por un camión del supermercado). Demuestre cómo calcular el costo de hacer limonada.

- Para **Costo de Materiales por Mes**: Invite a una participante a calcular en el formulario.
- Para **Costos de Equipo por Mes**: Demuestre cómo calcular el costo de depreciación de herramientas y equipo. Por ejemplo: El costo mensual de depreciación de una herramienta, como un cuchillo o una tabla para picar, es el costo de esta herramienta, dividido por el número de meses que puede utilizarse. Anote la depreciación mensual en el formulario.
- Para **Costos Laborales por Mes**: Invitar a una participante a calcular en el formulario.
- Para **Costos Generales por Mes**: Demuestre cómo calcular los costos generales por mes (transporte, agua para limpieza, etc.) y anotarlos en el formulario.

Invitar a una participante a calcular el **costo total por mes** y los **costos totales por producto**.

Brinde a las participantes otro ejemplo. Imaginen que una mujer de negocios produce y vende las mismas 1.500 vasos de limonada cada mes. Pero, en lugar de vender limonada a un supermercado, la vende ella misma en el mercado. Consume cuatro horas al día para producir la limonada, viajar a y del mercado y vender la limonada allí. Pedir a una participante que haga los cambios necesarios en el Cuadro. Asegurarse que todos los costos laborales estén incluidos.

Presentar un resumen de cómo calcular el costo de un producto.



$$\text{Costos por Producto} = \frac{\text{Costos Totales por Mes}}{\text{Producto por Mes}}$$

### Paso 5 (30 minutos)

Divida a las participantes en grupos para que calculen sus propios costos. Los grupos pueden utilizar los resultados del ejemplo de peluquería de la Herramienta 4.4c, o el ejemplo de su propio negocio de producción o servicio.

Deje que utilice la figura 65 "Cuadro para cálculo de costos por unidad" y calcule:

- Los costos de materiales por mes
- Los costos laborales por mes
- Los costos de equipo por mes (depreciación)
- Los costos operativos por mes
- Los costos totales por mes y por producto

Cuando las participantes trabajen por grupos, observe y asista al grupo en su trabajo si fuera necesario. Después de 30 minutos, pida a los grupos que coloquen los papelógrafos en la pared. Revise uno por uno y rectifique los cálculos si es necesario.

### Paso 6 (15 minutos)

Haga referencia a los resultados del paso 4 y pida a las participantes que fijen un precio para 1 vaso de limonada. ¿Cuánto cobraríamos por uno vaso de limonada? ¿Cómo fijamos este precio? Invite a las participantes a responder. Pruebe hasta que se hayan mencionado los tres criterios principales sobre cálculo de precios. Coloque la figura 66 (formulario de cálculo de precios) en la pared. Consensúe sobre un nivel de precio para la limonada y anótelos en el recuadro "Nuestro Precio".

Figura 66: Formulario de cálculo de precios (Fuente: Bauer et al., ILO, 2004)

Formulario de cálculo de precios	
Producto:	Nuestro precio:
Costos totales por producto	→
Precio de la competencia	→
Precio que el cliente está dispuesto a pagar	→

Generalice de la siguiente manera:

- cálculo de precios basado en costos: costos reales del producto + x%
- cálculo de precios basado en la competencia: ¿cuánto cobra la competencia?
- cálculo de costos basado en el mercado: ¿cuánto está dispuesto o puede pagar el cliente?

### Paso 7 (10 minutos)

Pida a los grupos que intercambien opiniones durante 10 minutos y decidan:

- ¿A qué precio venderá usted su producto o servicio?
- ¿Cómo llegó a ese precio?

Después de 10 minutos, pida al grupo que presente sus resultados.

### Paso 8 (10 minutos)

En plenaria, pida a las participantes que vuelvan a mirar los costos totales por un vaso de limonada en el ejercicio de cálculo de costos de la limonada. Pregunte:

- ¿Si vende su limonada a este precio, está perdiendo o ganando?
- ¿Cuántas vasos vende? (1.500 tazas al mes)
- ¿Cuánto dinero obtiene de las ventas? (precio de venta x 1500 tazas) ¿Cuánto le cuesta producir esa cantidad de vasos? (Costos Totales por taza x 1500 vasos) ¿Qué tienen de especial ambos montos? (lo mismo)
- ¿Qué significa entonces **terminar sin pérdidas**? (**Ventas Totales = Costos Totales**, usted no está ni ganando ni perdiendo).

Señalando el precio que las participantes han fijado por un vaso de limonada, pregunte:

- ¿Si vende su limonada a este precio, está obteniendo una ganancia? (Sí) ¿Cuánta ganancia está obteniendo por vaso? (Ganancia por vaso = Precio de venta - Costos Totales por vasos)
- ¿Cuánta ganancia en total obtiene cada mes? (Ganancia por vaso x 1500 vasos)

### Paso 9 (5 minutos)

Pida al grupo que retome los resultados de los ejercicios de cálculo de costos y cálculo de precios y concluir:

- Si venden al precio que han decidido ¿cuánto ganan por producto? ¿Cuánto ganan al mes?
- Deje que los grupos trabajen durante 5 minutos y presenten los resultados.
- Para concluir, pida a las participantes que repitan:
  - cómo calcular el costo de un producto o servicio,
  - cómo calcular el precio de un producto o servicio, y
  - por qué es importante incluir los costos laborales en estos cálculos.

### Créditos

Bauer, S., Finnegan, G. & Haspels, N. (2004). "Gender and Entrepreneurship Together: GET Ahead for Women in Enterprise: Training Package and Resource Kit. Bangkok, Berlin y Oficina de la OIT en Ginebra. Ejercicio 22 "Costing and Pricing", del módulo 3.4 Finance of the business project part, p. 217--224.



## Ejemplo del negocio "Limonada Saludable para Todos"

(Fuente: Bauer et coll., BIT, 2004)

<b>Producto: Limonada</b>		<b>Producción mensual: 1500</b>	
<b>Materia prima</b>	<b>Unidad de compra</b>	<b>Precio de compra</b>	<b>Costo</b>
Limonas	1500 limones	80 por limón	120.000
Azúcar	2 kg	1500 por limón	3.000.
Vasos plásticos	1500 vasos	50 por vaso	75.000.
Agua potable	375 litros	160 por litro	60.000
Pajillas	15 bolsas	500 por bolsa	7500
<b>Equipo</b>	<b>Precio de compra</b>	<b>Número de meses que puede utilizarse</b>	
Cuchillo	1.500.	12 meses	125.
Prensa	2.100.	6 meses	350.
Tabla para cortar	1.500.	24 meses	62,5.
Frasco	5000.	12 meses	416,67.
<b>Costos laborales</b>			
Tiempo laboral	25 horas	1000 por bolsa	25.000.
<b>Costos generales</b>			
Agua para lavar	0,5 m3	500 por m3	250
Transporte			2000
<b>Costos totales por mes</b>			<b>293.704,17</b>
<b>Costos totales por producto/ servicio</b>			<b>195,8</b>

## 4.5 Proveedores de Servicios Financieros

### Herramienta 4.5a Conociendo el sistema financiero y cómo podría fallar para las mujeres

De DFID & GIZ

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta herramienta se deriva de “Promover la inclusión financiera de las mujeres - Una caja de herramientas”. Esta caja de herramientas ofrece una guía práctica para diseñar un programa de inclusión financiera de las mujeres como una forma de mejorar su empoderamiento económico. El acceso a servicios financieros es altamente desigual y las personas en situación de pobreza – especialmente las mujeres– son las menos atendidas por las instituciones y sistemas existentes. Con todo, las mujeres están a cargo de gran parte de las empresas y actividades agrícolas. Los proyectos de inclusión financiera pueden ayudar a alcanzar tanto los objetivos de equidad de género como los de reducción de la pobreza.

Los principios M4P (véase 3.1 de la introducción de este documento) se concentran en abordar las restricciones subyacentes que inhiben el desarrollo efectivo de los sistemas de mercado para la población en situación de pobreza. Esta herramienta proporciona orientación para realizar un análisis profundo del mercado de servicios financieros y cómo afectan (o excluyen) a las mujeres. La herramienta no está dirigida a todas las actividades que deben llevarse a cabo en un análisis de mercado; más bien es una lista de verificación que asegura la integralidad de su análisis.

¿Qué se gana con utilizarla?

- El conocimiento de las barreras que enfrentan las mujeres para acceder a servicios financieros, tanto desde el lado de la oferta como de la demanda.
- El conocimiento de las características de un funcionamiento adecuado del sistema financiero en todos los niveles de la sociedad.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Como punto de partida para profesionales del desarrollo que quieren diseñar un programa o proyecto en el cual aumentar el acceso a financiamiento para la población en situación de pobreza y las mujeres, es uno de los objetivos.

¿Cómo funciona?

#### Paso 1 Características de un sistema financiero que funcione adecuadamente

Al reflexionar sobre cómo apoyar una mayor inclusión financiera, tomando en cuenta las mujeres, primero es útil considerar cuáles son las características de un adecuado funcionamiento financiero. En cierto sentido son resultados: éxito en los esfuerzos por modificar un sistema disfuncional que actualmente actúa en contra de los intereses de la población en situación de pobreza. Un sistema financiero que funciona adecuadamente tiene:

- una política y un marco reglamentario claro y apropiado que es implementado de manera efectiva;
- información adecuada y verosímil disponible para diferentes actores del mercado (proveedores, consumidores, reguladores);
- servicios basados en un conocimiento adecuado para esos mismos actores;

- acceso a una infraestructura efectiva de pagos;
- competencia efectiva entre proveedores;
- una diversidad de proveedores sostenibles;
- innovación en productos y procesos.

El paso 3 vincula un número de barreras basadas en género para la inclusión financiera con estas características específicas de mercado y sugiere remedios para superar estas barreras.

Por supuesto que un programa no pretenderá tener impacto en todo el sistema financiero. No obstante, es útil para los diseñadores comprender cómo un programa con objetivo particular podría contribuir a mejorar el sistema financiero.

Con estos elementos establecidos es razonable esperar que un sistema financiero ofrezca una selección de productos y servicios que, con el tiempo, sean cada vez más accesibles a más personas —e incluya a las personas en mayor situación de pobreza— y en realidad se utilicen.

Es posible que los productos financieros que no satisfacen las necesidades de los/las clientes estén físicamente disponibles, pero la calidad del acceso sea deficiente: por ejemplo, es posible que el producto sea caro o su prestación sea engorrosa. Esto tiene un gran impacto en la voluntad de las personas de mantenerse con un producto. En consecuencia, es posible ver altas tasas de morosidad en las cuentas bancarias o pólizas de seguros porque la gente no puede mantener un equilibrio mínimo o mantenerse al día con los pagos mensuales. Por esta razón, es importante mirar más allá del mero acceso y enfocarse también en los modelos de uso.

Figura 67: Secuencia del acceso (Fuente: Napiet et al., DFID, GIZ, 2013)



[Traducción figura 67]

Acceso / Acceso efectivo / Uso efectivo

Grado de acceso basado en las habilidades, infraestructura, normativa, recursos e información

La figura 67 muestra que hay un flujo continuo en el cual el acceso, por sí solo, (por ejemplo, acceso físico) no es suficiente para asegurar que se utilice un producto (repetidamente, si no permanentemente en el tiempo). El acceso efectivo transforma el mero acceso en uso real. En otras palabras, es probable que un producto financiero sea utilizado cuando es accesible físicamente y cuando tiene una propuesta de valor clara para el usuario (es decir, su utilidad excede en peso al costo) y cuando el usuario reúne las condiciones para este.

## Paso 2 Estructura de mercado de tres escalones (macro, meso, micro) - más un cuarto escalón

Se ha vuelto un lugar común analizar mercados por medio de su referencia a una estructura de tres escalones:

1. **Macro:** políticas, regulaciones, factores macroeconómicos: normas y factores macroeconómicos que gobiernan la forma en que operan los mercados.
2. **Meso:** información de mercado, sistemas de pago, servicios a los actores del mercado (como son los que se proporcionan a través de la oficina de información de crédito, organizaciones reguladores, entidades de tasación, empresas de investigación de mercado, etc.): la información y servicios que alimentan la actividad del mercado.
3. **Micro:** instituciones financieras –bancos, empresas de seguros, paraestatales, instituciones microfinancieras, etc.: organizaciones que prestan servicios financieros.

Las deficiencias en cualquiera o todas estas capas podrían ocasionar el fracaso de los mercados. Por ejemplo, los mercados financieros podrían tener un marco regulatorio apropiado e información adecuada de mercado, pero falta de proveedores que compitan e innoven. Dicho en términos simples, la estructura de tres escalones – macro, meso y micro – describe el lado de la oferta de los mercados financieros. Las siete características de un sistema de mercado adecuado, mencionadas en el paso 1 anterior, pueden agruparse en la estructura macro, meso, micro (véase paso 3 a continuación).

No obstante, una oferta efectiva debe corresponderse con una demanda efectiva. Por esta razón es importante agregar un cuarto escalón –el del consumidor individual– para asegurar que el lado de la demanda de mercados financieros se tome en cuenta apropiadamente.

## Paso 3 Sistemas financieros inclusivos y que funcionen adecuadamente: el lado de la oferta

Figura 68: Sistemas financieros inclusivos y que funcionen adecuadamente: el lado de la oferta  
(Fuente: Napiet et al., DFID, GIZ, 2013)

	Característica	Instituciones involucradas	Posibles barreras de género	Acciones potenciales
Macro	Marco de políticas y regulatorio claro y apropiado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulador y supervisor de mercado financiero</li> <li>Banco Central</li> <li>Ministerios de gobierno (p.ej. Ministerio de Finanzas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamentos relacionados con la propiedad de activos, titulación y herencia</li> <li>Reconocimientos de tipos de garantías</li> <li>Conocimiento de las normas de su cliente (KYC, por su sigla en inglés) (p.ej. si no tiene prueba de identidad disponible).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforma legal y reguladora e implementación</li> </ul>
Meso	Información verosímil y adecuada disponible para los actores del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina de crédito</li> <li>Entidades de avalúo</li> <li>Registro de activos</li> <li>Sistemas para documento de identificación (CI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos de mujeres no son recogidos apropiadamente en el sistema (p.ej. los registros de crédito de instituciones microfinancieras no reflejan sexo cliente)</li> <li>Falta de archivos (p.ej. sin CI, el nombre no está en las escrituras del aval) lo cual da lugar a un deficiente avalúo para el crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los sistemas y procesos para evaluar mejor la historia de crédito</li> </ul>
	Servicios basados en un conocimiento apropiado disponibles para los mismos actores de los mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contadores/as</li> <li>Abogados/as</li> <li>Consultores/as</li> <li>Asesores/as financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de especialidad específica en género en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en incidencia y conciencia</li> <li>Capacitación en género para profesionales</li> </ul>
	Acceso a una infraestructura efectiva de pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de servicio de pagos, proveedores y otras instituciones financieras (p.ej. VISA Moneygram)</li> <li>Proveedores de redes de servicios móviles y dinero móvil</li> <li>Banco Central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mujeres envían remesas con más frecuencia (estudio en Vietnam) por tanto pueden ser afectadas por los altos costos.</li> <li>Acceso a teléfonos móviles (p.ej. sin CI)</li> <li>Distancia de los servicios de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar adecuadamente las opciones disponibles de pago, incluyendo la vinculación entre las soluciones tradicionales y móviles, su costo y accesibilidad.</li> </ul>

	Característica	Instituciones involucradas	Posibles barreras de género	Acciones potenciales
Micro	Competencia efectiva entre proveedores;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las instituciones del sector privado (p.ej. bancos, empresas de seguros, instituciones financieras no bancarias, empresas de pago)</li> <li>Las instituciones microfinancieras (IMF) y de desarrollo</li> <li>Instituciones financieras (DFI, por su sigla en inglés)</li> <li>Otros (p.ej. SACCO, ROSCA (sigla en inglés de Asociación rotativa de ahorro y crédito)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es probable que la prestación de servicios no competitiva sea más demandada por las mujeres.</li> <li>Las instituciones existentes no satisfacen las necesidades de las mujeres.</li> <li>Pocas mujeres en puestos altos de gerencia y en las juntas directivas, por tanto están menos dispuestas o en capacidad de enfocarse en los requisitos específicos de las mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamiento de las DFI para cubrir la brecha donde hay limitada o no efectiva competencia</li> <li>Intervenciones para permitir competencia entre los actores del mercado (p.ej. garantías de crédito)</li> <li>La capacitación en incidencia en la industria y conciencia de género vinculada con el proceso de cambio.</li> <li>Capacidad de liderazgo transformador en instituciones para forjar la igualdad de género.</li> </ul>
	Una diversidad de proveedores sostenibles;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de conciencia de género y demanda percibida para productos hechos a medida.</li> <li>Pocas mujeres en puestos altos de gerencia y en las juntas directivas, por tanto están menos dispuestas o en capacidad de enfocarse en los requisitos específicos de las mujeres.</li> <li>Aversión al riesgo que lleva a ofrecer productos de bajo riesgo (p.ej. créditos de inversión con menor vencimiento).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en incidencia y conciencia de género</li> <li>Demostración de innovaciones exitosas que pueden ser replicadas por el sector privado (p.ej. M-Pesa)</li> <li>Dimensión de género en investigación.</li> </ul>
	Innovación en productos y procesos.			

#### Paso 4 Restricciones y acciones del lado de la demanda

Las restricciones del lado de la demanda para que mujeres accedan a servicios financieros, relacionadas principalmente con la comunidad y el nivel individual se resumen en el cuadro a continuación.

Algunas barreras del lado de la demanda pueden abordarse en el diseño de los servicios financieros, p.ej. diseñando un sistema de entrega de un producto o servicio específico. Otras barreras del lado de la demanda requieren servicios paralelos o de apoyo vinculados como

atención de salud, capacitación, etc. Estos puede desarrollarlos la institución que proporciona servicios financieros, o a través de una organización o contratista vinculado. Operando en cinco países de Latinoamérica, Pro Mujer es una microfinanciera y organización de desarrollo de mujeres que se destaca como ejemplo de cómo las finanzas pueden combinarse con otros servicios. Sin embargo, los proveedores de servicios financieros a menudo se resisten a este desarrollo de servicios vinculados y se concentran en su negocio central y procesos de negocios modernizados con la finalidad de elevar al máximo la eficiencia. Tales instituciones argumentarían que su ventaja comparativa está en los servicios financieros y no en los sociales.

Un programa adecuadamente diseñado, cuyo objetivo es proporcionar una gama de servicios. deberá tomar en cuenta las experiencias y especialidad de diferentes instituciones, el costo de varias opciones y la disponibilidad de servicios en el mercado y desarrollar estrategias de alianza de acuerdo con ello.

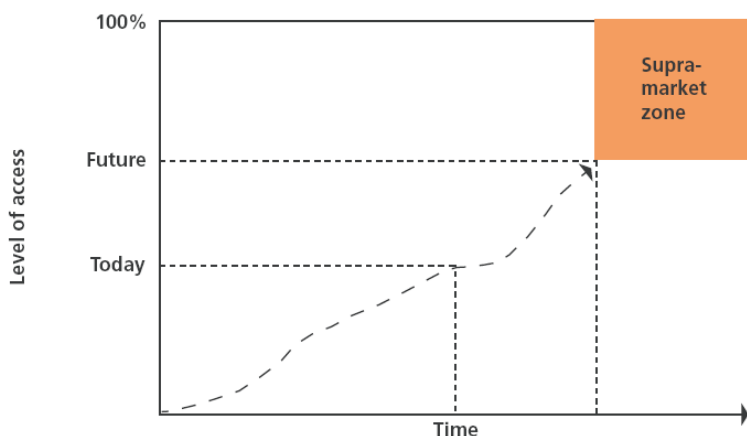
Figura 69: Restricciones y acciones para acceder a servicios financieros – el lado de la demanda (Fuente: Napiet et al., DFID, GIZ, 2013)

Barreras	Acciones
Factores sociales y culturales que contribuyen a la desigualdad de género y a la exclusión social, económica y, específicamente, financiera de las mujeres	Apoyo a organizaciones de la sociedad civil, grupos de mujeres y redes para: proporcionar información; incidir en varios niveles; fortalecer los sistemas de apoyo social a las mujeres junto a los servicios financieros. Desarrollo de capacitación de género basado en la comunidad para hombres y mujeres, niños y niñas, y guardianas, junto a/ y como parte de los servicios financieros. Capacitar a facilitadores/as comunitarios/as para que se conviertan en capacitadores capaces de movilizar y capacitar a grupos de mujeres, p.ej. para alentarlas a unirse a una Cooperativa de Ahorro y Crédito. (SACCO, por su sigla en inglés)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de acceso de las mujeres a la educación y servicios de capacitación.</li> <li>• Falta de acceso a empleo y activos.</li> <li>• Problemas de movilidad y capacidad de vincularse con otros.</li> <li>• Falta de autoestima y poder de decisión</li> <li>• Cuidado y responsabilidades del hogar.</li> <li>• Falta de cédula de identidad.</li> <li>• Otros factores de discriminación y exclusión como raza, religión, discapacidad física.</li> </ul>	<p><b>Métodos de prestación de productos o servicios específicos y reformas legales, de política y regulatorios:</b> banca móvil, uso de teléfonos móviles y tecnología para llegar a áreas geográficas remotas, productos sin necesidad de CI y aval formal, ahorro y crédito grupal, créditos con seguro de salud, ahorro y seguro obligatorio.</p> <p><b>Acceso a ingresos</b> a través de transferencias, empleo y actividad microempresas.</p> <p><b>Servicios vinculados para mujeres:</b> salud, educación, desarrollo de habilidades, servicios de desarrollo empresarial.</p> <p><b>Desarrollo personal para mujeres:</b> grupos de apoyo y redes, autoestima, liderazgo, asertividad y formación en género.</p> <p><b>Apoyo para responsabilidades de cuidado:</b> transferencia de efectivo, guardería y centros para el cuidado de niños, jornada escolar extendida, cuidado para personas mayores y enfermas.</p> <p><b>Inversión</b> en infraestructura que ahorra tiempo y trabajo.</p>

### Paso 5 Restricciones del mercado

Si las condiciones son adecuadas, los mercados deberían crecer por el dinamismo de las empresas que buscan mejorar sus ganancias. Pero también se espera que crezcan menos rápidamente cuando la posibilidad de lograr ganancias disminuye. A la larga alcanzan un límite o frontera natural más allá de la cual los consumidores están en una situación de pobreza, tal que no pueden acceder al mercado. Porteous (2004) denomina esto "zona del supramercado" (véase figura 70 a continuación).

Figura 70: El desarrollo de mercado y la frontera del acceso (Fuente: Napiet et al., DFID, GIZ, 2013)



Source: Porteous (2004)

[Traducción figura 70]

Zona del Supramercado

Nivel de Acceso

Futuro

Hoy en día

Tiempo

Aquí tal vez sea posible que los gobiernos intervengan para ampliar o "empujar" la frontera de acceso, quizás proporcionando ellos mismos el servicio, o proporcionando un subsidio a proveedores de servicios.

En mercados financieros, las iniciativas del gobierno (financiadas por el donante) para empujar la frontera de acceso incluyen otorgar crédito subsidiado o garantías de crédito. Las instituciones propiedad del gobierno, habitualmente, operan en la frontera de acceso canalizando financiamiento a grupos de mercado carentes de servicios, si bien no siempre con éxito. Se podrían prestar ciertos tipos de información al mercado como un bien público, por ejemplo, para estimular la innovación.

Las transferencias de efectivo (p.ej. donaciones gubernamentales) a veces se pagan a través de cuentas bancarias, o cada vez más mediante mecanismos de pago móviles. Aquí la infraestructura de mercado se utiliza no solo como un canal eficiente para realizar los pagos, sino también para estimular la inclusión financiera sobre una base duradera. Esta puede ser una forma efectiva de enfocar las mujeres, que son las principales receptoras de las donaciones gubernamentales en muchos países en vías de desarrollo. En Sudáfrica, por ejemplo, donde algunas cuentas bancarias se diseñaron especialmente para recibir subvenciones, el porcentaje de receptoras de subvenciones (casi todas mujeres) que tenían cuentas bancarias, se elevó drásticamente entre 2004 y 2008: de 22% a 56%.



## Créditos

Napier, M., Melamed, C., Taylor, G. y Jaeggi, T. (2013). "Promoting Women's financial inclusion: A Toolkit". DFID, GIZ. TopKopie GmbH, Frankfurt am Main. Del Capítulo 3: Project design. 3.2 "Knowing the financial system and how it might fail women". Pág. 39-43.

## Herramienta 4.5b Herramienta de investigación de mercado agrícola para proveedores de servicios financieros: Calendario Agrícola por sexo

De van Swinderen, Tríodos Facet - HIVOS

### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta herramienta proporciona pautas para facilitar un taller con (potenciales) clientes de proveedores de servicios financieros, a fin de elaborar un calendario agrícola de ingresos y gastos. Con la finalidad de armonizar la demanda y la oferta de servicios financieros, es importante llevar a cabo una investigación de mercado; conocer las necesidades de los clientes es un importante paso (véase también herramienta 4.4d y e).

Esta es una herramienta para obtener un panorama general de los flujos de caja anuales de los/las productores/as para determinar sus capacidades de pago. Es una herramienta participativa y distingue entre productores agrícolas femeninos y masculinos.

El ingreso y los gastos de los/las productores/as agrícolas pueden fluctuar enormemente a lo largo del año, debido a las diferentes épocas de producción. Así mismo, entre productores hombres y mujeres a menudo hay diferencias grandes; los hombres a menudo son propietarios de los recursos provenientes de los cultivos comerciales, en tanto que las mujeres tienen fuentes de ingreso más pequeñas pero regulares.

Los conocimientos sobre capacidad de pago pueden servir como insumo para que los proveedores de servicios diseñen productos financieros apropiados, con programas de pago adecuados; lo cual aseguraría productos comercialmente sostenibles. Al mismo tiempo, incrementará el acceso a financiamiento para hombres y mujeres productores agropecuarios.

### ¿Qué se gana con utilizarla?

- Comprensión del flujo de caja por parte de productores femeninos y masculinos
  - Comprensión de las capacidades de pago por parte de productores femeninos y masculinos
- Insumo para diseñar productos de crédito con programas de pago idóneos para productores/as

### ¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Proveedores de servicios financieros u organizaciones que desarrollan la capacidad de los proveedores de servicios que estén dispuestos a diseñar productos para agricultoras/es femeninos y masculinos.

### ¿Cómo funciona?

#### Paso 0 Preparación

Para llevar a cabo el taller se requieren 4 facilitadores/as experimentados/as en grupos participativos que hablan el idioma local.

Para la preparación de calendarios se requiere el siguiente material:

- 12 hojas de papel de al menos 60 cm x 40 cm
- 4 x 3 marcadores de colores
- cinta adhesiva ancha (para colocar las hojas de papel sobre la pared, aunque los grupos quizás prefieran escribir sobre el piso)

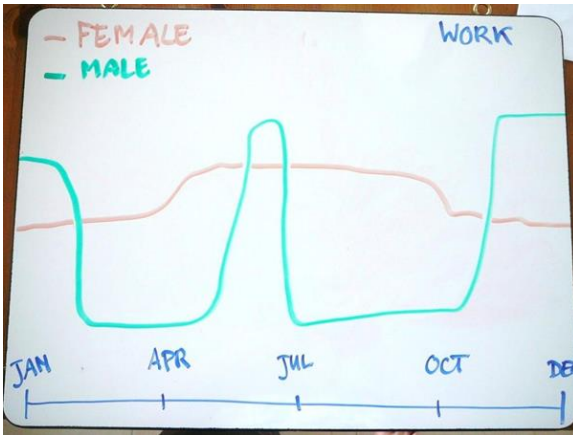
### Paso 1 Formación de grupos pequeños

Formar cuatro grupos pequeños de 5 o 6 personas para intercambiar opiniones y preparar calendarios. Tratar de formar grupos relativamente homogéneos, hombres y mujeres separados y, si es posible, que las edades, sectores y propiedad agrícola de los integrantes de los grupos, sean similares en tamaño.

### Paso 2 Dibujando la carga de trabajo a lo largo de las estaciones

Facilite al grupo la identificación de su carga de trabajo a lo largo de las estaciones. ¿Qué hacen cuándo? Se toman en cuenta el trabajo agrícola al igual que otras labores. Se puede trabajar de dos formas: representar el promedio del grupo o representar la situación precisa de un/a representante del grupo. Permítales elaborar la gráfica a grandes rasgos, de acuerdo al ejemplo gráfico bosquejado en la figura 71; en el taller se deberían brindar más detalles sobre el tipo de trabajo.

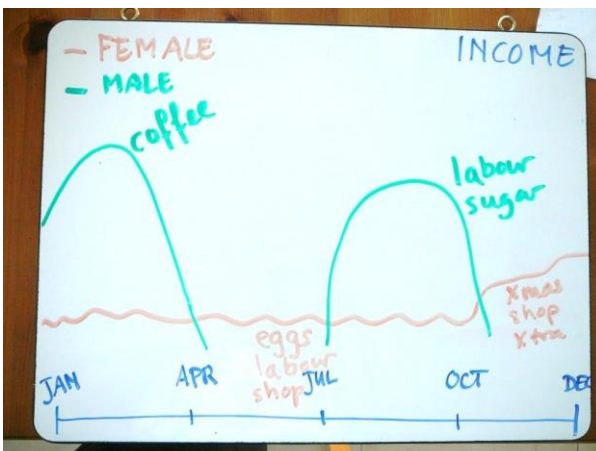
Figura 71: Gráfica de la carga de trabajo (Fuente: van Swinderen, 2013)



### Paso 3 Dibujando la gráfica de ingresos

Esboce otra gráfica para ingresos: anote junto con los picos de ingresos, de dónde provienen estos. Respecto a ingresos estables, indique por escrito asimismo en qué consiste el ingreso. Véase el dibujo de la figura 72 a continuación como ejemplo de una forma aproximada de elaborar una gráfica.

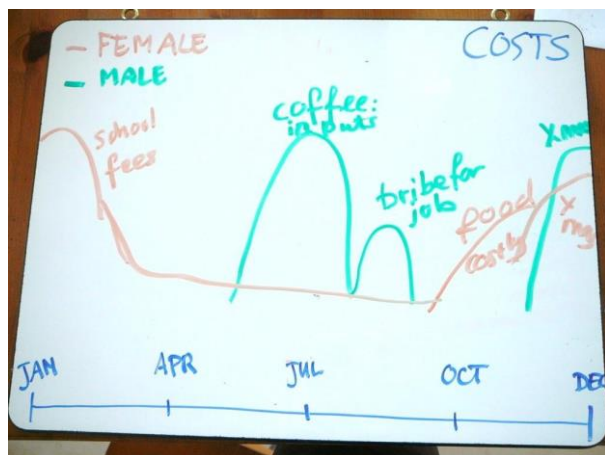
Figura 72: Gráfica del ingreso (Fuente: van Swinderen, 2013)



#### Paso 4 Dibujando la gráfica de gastos

La tercera gráfica que elaboramos es de gastos. En un proceso similar al anterior, dibuje una cima cuando hay más costos, y un plano cuando hay pocos costos. Se debería estimular al grupo a pensar acerca de periodos en que ya no tienen más alimentos en la finca y necesitarían comprarlos; los costos para la producción, costos de salud y educación, etc.

Figura 73: Gráfico de gastos (Fuente: van Swinderen, 2013)



#### Paso 5 Discusión e identificación de aprendizajes para el diseño de los programas de pago

Cada grupo lleva consigo tres gráficas para intercambiar opiniones en el grupo más amplio.

- Primero, enfocarse en el gráfico de trabajo: identificar las diferencias y similitudes entre las diferentes gráficas de los cuatro grupos. Intercambiar brevemente opiniones sobre el significado de las fluctuaciones para el pago del préstamo y ahorros. Prestar especial atención a las diferencias entre los/las productores/as. Obviamente, en las estaciones en que las personas están realmente ocupadas será más difícil pagar si esto involucra bastante tiempo de viaje.
- En segundo lugar, intercambiar opiniones sobre la gráfica de ingresos. Ver dónde están los puntos más altos de ingreso, e identificar los meses sin ningún ingreso. Fijarse particularmente en las diferencias entre hombres y mujeres. Es posible que sus ingresos no coincidan. Sobre la base de esta gráfica es posible identificar, con el grupo, en qué meses pueden hacerse la mayoría de los pagos y en cuáles menos.
- En tercer lugar, fijarse en la gráfica de costos; intercambiar opiniones sobre los gastos a lo largo de las épocas del año e identificar cuándo estos son los más altos. Una vez más distinguir entre hombres y mujeres.
- Por último, es importante combinar las gráficas de ingresos y gastos e identificar hasta qué punto el ingreso coincide con los gastos. Las épocas del año en que hay gran cantidad de ingresos y pocos gastos serán propicios para realizar la mayoría de los pagos del préstamo. Por el contrario, cuando no hay ingresos y sí altos costos obviamente son épocas en que los productores/as realmente no pueden pagar ningún préstamo sin tener que prestarse el dinero de otro lugar.

## Paso 6 Dibujando la gráfica ideal de pago del préstamo

Como grupo, dibujar la gráfica del esquema ideal de pago de préstamos para mujeres y hombres por separado.

### Recomendaciones para el proceso

Trate de ser imparcial y flexible durante el taller. Es posible que para el grupo meta sea difícil pensar conceptualmente y dibujar mapas y gráficas simplificadas de sus propias actividades. El enfoque debe estar en reunir insumos de los clientes para diseñar productos útiles para el grupo meta del proveedor del servicio.

### Ejemplo COAC Maquita

Esta herramienta fue utilizada en un taller de un día con un cliente de COAC Maquita. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita (COAC Maquita) fue fundada en 1998 por organizaciones de mujeres de base al sur de Quito, en alianza con la fundación MCCH (Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos), la New Land Foundation y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), con el objetivo de proporcionar servicios financieros a sus miembros en los suburbios del Sur de Quito.

Figura 74: Dibujando la gráfica de ingresos y gastos. El grupo de mujeres (izquierda) y el grupo de hombres (derecha) (Fuente: van Swinderen, 2013)



Durante el taller estaban presentes dos miembros del personal de Maquita, al igual que el consultor de Tríodos Facet. Los productores/as masculinos y femeninas dibujaron sus propios mapas en pequeños grupos (véase figura 74).

Durante la discusión de los mapas en plenaria se hizo evidente que los ingresos de los grupos están bien distribuidos en las distintas épocas del año; solo se identificaron unos cuantos meses en los cuales no es posible el pago del préstamo. Las mujeres, específicamente, tienen varias fuentes de ingresos aunque modestos como la venta de huevos de gallina. Estos pueden venderse durante todo el año. Además, pueden hacer frente a las emergencias vendiendo pollos u otros animales pequeños de su propiedad.

Los/las agricultores/as especializados/as en un producto (mono-cultivo) tienen flujos de caja mucho más concentrados. Los/las productores/as de cacao, particularmente, reciben su ingreso durante los meses de enero a abril. Los costos son superiores durante los meses de mayo a agosto, porque en esos meses la gente necesita invertir su mano de obra para mantener y renovar las plantación de cacao. Para este segmento sería útil tener un programa de pago

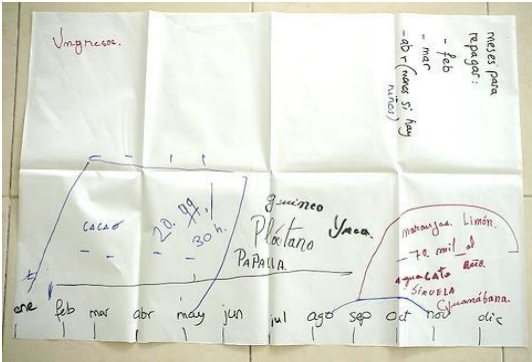
enfocado en los meses de enero a abril y que tengan que realizar menos pagos durante el periodo mayo - agosto.

Figura 75: El cuadro de ingresos y egresos del grupo de mujeres (izquierda) y el calendario de ingresos del grupo de hombres (derecha) (Fuente: van Swinderen, 2013)

INGRESOS											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

EGRESOS											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...



Los programas de pago ideales para hombres y mujeres eran bastante distintos. Con frecuencia los hombres son dueños de cultivos comerciales, necesitan muchísimo dinero para invertir en la plantación y el cultivo de productos comerciales, en un solo momento. Después venden lentamente y pueden pagar el dinero en montos pequeños. Estos son préstamos microfinancieros tradicionales. A menudo, las necesidades financieras de las mujeres son las opuestas. Por ejemplo, crían pollos por su carne (parrilleros) y necesitan financiamiento para varios insumos como alimento y medicinas, etc.

Este financiamiento lo necesitan gradualmente, desde el principio de la producción hasta el final del ciclo. Esto significa que necesitan acceso a un fondo que es desembolsado en montos pequeños frecuentes. Las soluciones financieras para las mujeres podrían ser depositar su préstamo microfinanciero en una billetera móvil para retirarlo gradualmente a medida que necesiten adquirir insumos, o bien requieren la posibilidad de sobregirar sobre su cuenta.

**Créditos**

van Swinderen A. (2013). En "Sustainable Agricultural Finance Expansion Programme for Partners of Hivos and Hivos Triodos Fund". Triodos Facet.

Este programa (2013-2015) pretende incrementar el acceso a financiamiento para productores/as agrícolas pequeños, empresas agrícolas pequeñas y medias y organizaciones de productores/as, fortaleciendo la capacidad de las IMFs. Esta herramienta fue desarrollada trabajando con Maquita (Ecuador) y Sembrar Sartawi (Bolivia) sobre la base de metodologías de Aprendizaje en Acción Participativa (PALS) y Participatory Rural Appraisal (PRA).

## Herramienta 4.5c Administrando su dinero

De CARE International Ruanda

### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Esta es una herramienta muy práctica para ofrecer un taller a propietarios/as de microempresas rurales para ayudarles a mejorar sus prácticas de administración de dinero. Las buenas prácticas de administración de dinero son cruciales para la supervivencia de cualquier negocio. Esta herramienta es particularmente adecuada para las mujeres porque comienza con lo básico y explica cómo gestionar su dinero de una manera simple y agradable. Las personas que participan en el taller no necesitan saber leer y escribir.

### *¿Qué se gana con utilizarla?*

Orientación para facilitar talleres sobre gestión de dinero, los cuales se ofrecerán a los/las participantes:

- Conocimiento de los tipos de objetivos del ahorro, distinguiendo entre las necesidades, deseos y planes de corto y largo plazo
- Conocimiento sobre como priorizar y planificar los gastos
- Conocimiento sobre cómo separar el dinero del negocio del dinero personal
- Conocimiento sobre cómo mantener un registro del dinero que entra y del que sale
- Ejercicios para practicar la preparación de presupuestos

### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Profesionales cuyo objetivo es mejorar las prácticas de administración de dinero de los/as emprendedores/as agrícolas.

### *¿Cómo funciona?*

#### Paso 0 Preparación

- Materiales: tarjetas para notas, marcadores, cinta adhesiva, objetos para enumerar, p.ej. piedras, tapas de gaseosas (refrescos, sodas), etc.
- Leer cuidadosamente la herramienta con anticipación y asegurarse de que todo esté claro. Las partes en cursiva son pautas para el facilitador.
- Elaborar cuadros en una pizarra blanca, negra o papelógrafo, o utilizar hojas sueltas para mostrar las ilustraciones orientadoras para esta herramienta.

#### Paso 1 Estableciendo sus metas (10 minutos)

*Preguntar al grupo:* ¿Cuáles son sus sueños para el futuro?




*Invitar a 2-3 voluntarios a compartir sus sueños. Explicar lo siguiente, y mostrar los dibujos para cada tipo de meta:*

Estos sueños acerca del futuro pueden denominarse metas. Una meta es algo que usted quiere alcanzar en el futuro: quizás relacionada con su familia o quizás en su negocio. Una meta puede ser visitar a un pariente que vive en otro lugar, aprender un nuevo oficio o comprarse un teléfono móvil.

Las metas que implican lo que queremos hacer con el dinero que estamos ahorrando son metas de ahorro.

En general, estas metas de ahorro son parte de una de tres categorías, LOS TRES TIPOS DE METAS DEL AHORRO: (mostrar los dibujos de la figura 76 mientras explica)

Figura 76: Los tres tipos de metas del ahorro (Fuente: CARE, 2010)

<p><b>1. PERSONAL OR FAMILY USE</b> – like a mobile phone, the fee for the metal for the roof of your house.</p> 	<p><b>2. EMERGENCIES</b> – save in case of a fire, a landslide, or a drought, for example.</p> 	<p><b>3. FUTURE OPPORTUNITIES</b> – renting or buying land, buying a pig, goat or cow, or starting a business.</p> 
--	--	---

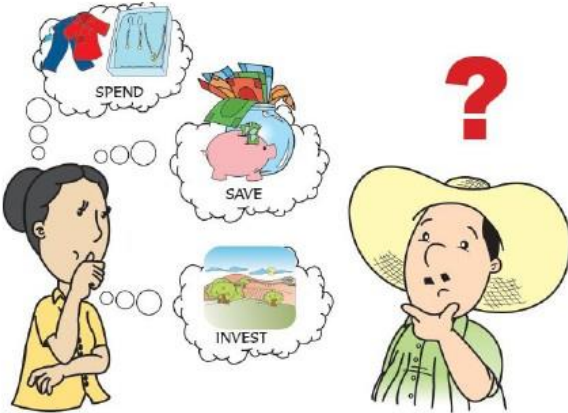
[Traducción figura 76]		
<p>1. USO PERSONAL O FAMILIAR – como un teléfono móvil, la cuota para el zinc para el techo de su casa.</p>	<p>2. EMERGENCIAS – ahorro para casos de incendio, sequía o terremotos, por ejemplo</p>	<p>3. OPORTUNIDADES FUTURAS – alquiler o adquisición de tierra, adquisición de un cerdo, cabra o vaca, o inicio de un negocio.</p>

*Preguntar al grupo:* ¿Cuál de sus metas son para uso personal o de la familia? ¿Emergencias? ¿Oportunidades futuras?

Se puede hacer tres cosas con dinero (mostrar figura 77):

Figura 77: Tres propósitos para el dinero (Fuente: Tríodos Facet, 2013)

**You can do three things with money:**



<p>[Traducción figura77]  <b>Hay tres cosas que puedes hacer con dinero:</b>          GASTAR / AHORRAR / INVERTIR</p>
---



## Paso 2 Metas del ahorro (15 minutos)

**Señale:** Les voy a relatar una historia acerca de Fred y Judith. ¡Escuchen atentamente! Quiero que piensen en las metas del ahorro de Judith y Fred.

*Lea la historia de Judith y Fred, en la figura 78.*

Figura 78: Metas de Fred y Judith (Fuente: CARE, 2011)

### **Metas de Fred y Judith**

Judith y Fred están casados y viven en Gulu con sus 4 hijos. El esposo cultiva y vende sorgo y Judith compra aguacates al por mayor y los vende al detalle.

Recientemente ingresaron a la Asociación de Comerciantes de Ahorro y Crédito (VSLA, por sus siglas en inglés) y sueñan con el futuro. Ambos, Judith y Fred, desean mejorar su casa con un techo de zinc. También han pensado en la posibilidad de comprar pollos, que utilizarían para producir fertilizante, huevos ¡y más pollos! Los dos están de acuerdo en que deberían ahorrar algún para la época de lluvias, por si ellos y sus hijos enferman.

Juntos también intercambian opiniones sobre sus sueños y metas personales. ¡Judith sueña con adquirir un teléfono móvil este año! Por su parte, Fred ha apartado algo de dinero para comprar cerveza local dos veces a la semana y tiene planeado comprar una bicicleta de segunda mano para así expandir su negocio.

*Una vez ya concluida la lectura, pregunte:*

- ¿Cuáles son las metas de ahorro de Judith y Fred? [mejoras en la vivienda familiar, pollos, dinero para comprar medicinas durante la época de lluvias, teléfono móvil, cerveza local, una bicicleta de segunda mano]
- ¿Cuáles de sus metas son para uso personal o de la familia? [realizar mejoras en la vivienda familiar, teléfono móvil, cerveza local]
- ¿Cuáles de sus metas son para emergencias? [medicinas durante la época de lluvias]
- ¿Cuáles de sus metas son para inversión futura? [pollos, bicicleta de segunda mano]

*Concluir la sesión diciendo:* Como Judith y Fred, ustedes tienen metas del ahorro.

¿Cómo puede una meta de ahorro ayudarla/o a ahorrar?

*[Cuando usted ahorra para algo que realmente desea, o es importante para usted, usted se siente motivado y tiene la disciplina para controlar sus gastos]*

## Paso 3 Priorice los gastos (15 minutos)

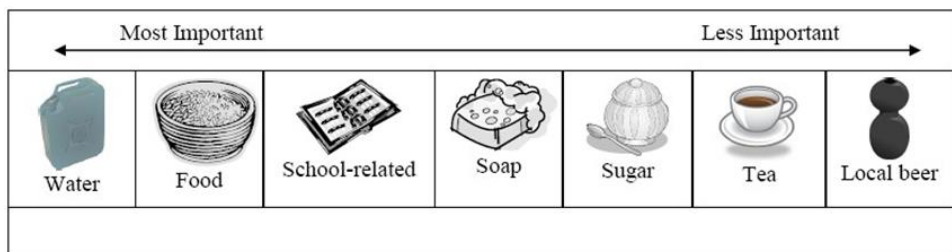
*Pregunte al grupo:* En una semana típica ¿en qué gasta el dinero? ¿Y en un mes típico?

*Si es posible, en una tarjeta de notas dibuje cada gasto que mencionen los participantes. Una vez que la lista incluya entre 10 y 15 gastos, colocarla en un lugar donde todos/as puedan verla.*

*Indique a los participantes:*

Ahora, como grupo, me gustaría que prioricen estos gastos. Por favor decidan y pónganse de acuerdo sobre cuáles son los gastos más y menos importantes. Pregúntense de cuáles gastos no pueden prescindir, y cuáles no son importantes para sobrevivir. Clasifíquenlos desde aquí (muestre a los participantes el lugar para los más importantes) hasta aquí (muestre los menos importantes).

Figura 79: Clasificación de los gastos (Fuente: CARE, 2010)



[Traducción figura 79]

Los Más Importantes

Agua	Alimentos	Gastos escolares	Jabón	Azúcar	Té	Cerveza local
------	-----------	------------------	-------	--------	----	---------------

*Señale:* Los gastos que son básicos para nuestra supervivencia se denominan NECESIDADES. Algunas necesidades son urgentes –las requerimos inmediatamente, como alimentos y agua– en tanto que otras son importantes, como techo o gastos escolares. Estas necesidades están colocadas en el centro de nuestro ejemplo. Cosas como té o cerveza local son placenteras pero no necesariamente son para sobrevivir. Estas cosas responden a lo que se denominan DESEOS.

#### Paso 4 Planificando los gastos (15 minutos)

*Explique:* ¿Recuerdan a Fred y Judith? Revisemos su historia y piensen en deseos y necesidades.

*Vuelva a relatar la historia de Fred y Judith. Luego pregunte:*

- ¿Cuáles son los deseos de Fred y Judith? [pollos, teléfono móvil, cerveza local y una bicicleta de segunda mano.]
- ¿Cuáles son las necesidades de Fred y Judith, además de alimentos y agua? [aguacates para vender en el negocio de Judith, insumos agrícolas para el sorgo de Fred, un techo de zinc, dinero para la época de lluvias.]

*Explique:* Al priorizar los gastos tenemos que pensar en necesidades y deseos. ¿Qué gastos son necesarios para la supervivencia? ¿Cuáles no son urgentes? Para prosperar, tenemos que planificar algunos de nuestros deseos y nuestros gastos futuros. Para ello, debemos comprender cuánto tiempo nos tomará alcanzar ciertas metas. Por un momento piensen en las metas de Fred y Judith y en las suyas propias.

- ¿Cuáles de las metas de Fred y Judith tomará más tiempo alcanzarlas: como 6 meses o más? [Quizás el teléfono móvil y la bicicleta de segunda mata y un techo de zinc completo.]
- ¿Cuál de sus metas personales podrían tomar un año o más alcanzarlas?
- ¿Cuál de las metas de Fred y Judith tomará solo unas semanas o meses alcanzarlas? [un pollo, un poco de dinero para la época de lluvias, cerveza local.]
- ¿Cuál de sus metas personales podrían tomar solo unas semanas o meses alcanzarlas?

*Permita que 2-3 participantes den ejemplos de cada uno al conjunto del grupo. Luego explique:* una meta que tomará solo unos cuantos meses alcanzarla: 1-6 meses es una **meta de corto plazo**. Usted puede alcanzar una meta de corto plazo en un período de tiempo breve. Una meta que tomará un periodo mayor alcanzar –seis meses, un año o más– es una **meta de largo plazo**. Una meta de largo plazo es un gran sueño que ustedes esperan alcanzar algún día en el futuro.

Haga un resumen de la sesión preguntando:

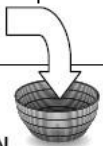
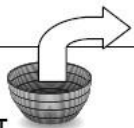
- ¿En qué tenemos que pensar cuándo planificamos nuestros gastos? [los tres Tipos de Metas, Deseos y Necesidades, y Metas de Largo y Corto plazo.]

*Diga:* Para alcanzar nuestras metas y crecer, debemos priorizar bien. Una manera de hacerlo es preparando un **presupuesto**. Un presupuesto es simplemente un plan para nuestro dinero que entra y para nuestro dinero que sale.

Me gustaría que piensen acerca de su dinero que entra y su dinero que sale. Pueden hacerlo mentalmente, o pueden utilizar un cuaderno. Si quieren usar un cuaderno y no han asistido a la escuela, pueden pedirle a alguien que les ayude a anotar las fechas, pongan un X u otra marca para simbolizar cierto monto de dinero. Utilizaremos esta información para preparar un pequeño presupuesto.

Muestre a todos el ejemplo de la figura 80 a continuación y permita que copien en sus cuadernos.

Figura 80: Ejemplo de presupuesto (Fuente: CARE, 2010)

 MONEY IN			 MONEY OUT		
Date	Amount	Source?	Date	Amount	On What?
Dinero que ingresa			Dinero que egresa		
Fecha	Monto	Fuente	Fecha	Monto	Fuente

### Paso 5 Dinero que entra y dinero que sale

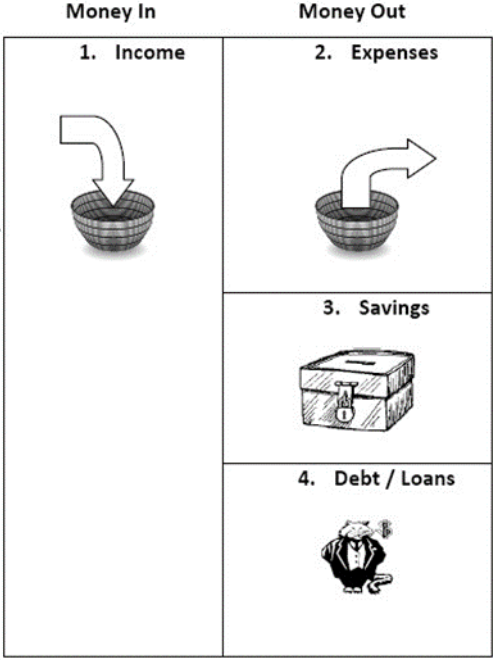
Permita a los/as participantes tomarse un tiempo para pensar y anotar sus propios ingresos y egresos durante la última semana.

### Paso 6 Dinero que ingresa y dinero que egresa (15 minutos)

*Pregunte:* ¿Cómo les fue en el registro del dinero que ingresa y el dinero que egresa de la semana?

*Agradezca por escribir estos datos. Luego, presente el ejemplo del recuadro para el presupuesto en la figura 81.*

Figura 81: Recuadro para el presupuesto (Fuente: CARE, 2010)



[Traducción figura 81]

Ingreso de dinero	Egreso de dinero
1. ingresos	2. Gastos
	3. Ahorros
	4. Pago de Deuda/ Préstamos

Explique que este recuadro representa un presupuesto o un registro del dinero que ingresa y del dinero que egresa. Cada recuadro representa una categoría de dinero que ingresa o que egresa.

Señale: En nuestro "Recuadro de Presupuesto":

- El recuadro 1 representa el ingreso: todo su ingreso de dinero.
- El recuadro 2 representa su dinero que egresa o sus gastos.
- El recuadro 3 representa los ahorros: el dinero que usted guarda para uso personal, emergencias o inversiones.
- El recuadro 4 representa su pago de deuda o préstamo.

Pregunte: Cuando observan sus propios presupuestos, ¿cuáles son algunos de artículos que usted detalla en el recuadro de INGRESOS? ¿Y los GASTOS? ¿AHORROS? ¿DEUDA y PRÉSTAMOS?

Permita que varios voluntarios presenten sus respuestas para cada categoría. Presente algunos ejemplos o sugerencias propias si los participantes tienen problemas para generar ideas.

Luego explique:

Hemos hablado de balancear las finanzas. Un plan de presupuesto simple para la semana, o un mes, ayuda a hacer un seguimiento de los montos de dinero que están involucrados en cada uno

de los 4 componentes (ingresos, gastos; ahorros y pago de deuda) de tal manera que los montos totales de los Recuadros 2,3 y 4 **nunca sumen más que el Recuadro 1.**

### Paso 7 Gastos del negocio y del grupo familiar (10 minutos)

*Comience diciendo:* Acabo de mostrarles un ejemplo de cómo hacer un seguimiento de los ingresos y gastos utilizando un presupuesto. Hay una consideración más que hacer cuando se está preparando su presupuesto. Es la diferencia en gastos del NEGOCIO y gastos del HOGAR.

*Pregunte:* En su opinión, ¿por qué es importante separar los gastos del negocio de los gastos del hogar?

*Permita que 2-3 voluntarios respondan. Luego señale:*

Si no separamos los gastos del negocio de los gastos del hogar es igual que comprar un saco de azúcar con un agujero. ¡Si no planifica ambos bien, será como si el "dinero que ingresa" gotea por el hoyo del saco!

Voy a leer una lista de gastos, uno por uno. Si piensa que el gasto es un gasto del negocio, LEVANTEN UNA MANO. Si piensan que el gasto corresponde a hogar, NO LEVANTEN LA MANO. Si piensa que podrían ser ambos, LEVANTE AMBAS MANOS.

Lea la lista de gastos de la figura 82.

Figura 82: Gastos comunes (Fuente: CARE, 2010)

#### **GASTOS COMUNES**

1. Suministros escolares
2. Alquiler de una parcela de tierra [negocio y/u hogar, dependiendo de si la familia consumirá o venderá el cultivo, o ambos].
3. Fertilizante [negocio y/u hogar, dependiendo de si la familia consumirá el cultivo, lo venderá o ambos].
4. Bidones [hogar]
5. Reparar una bicicleta de segunda mano [negocio u hogar].
6. Almácigo o semillas [negocio y/u hogar, dependiendo de si la familia consumirá o venderá el cultivo, o ambos].
7. Transporte a un centro de salud [hogar]
8. Existencias para una pequeña tienda [negocio]

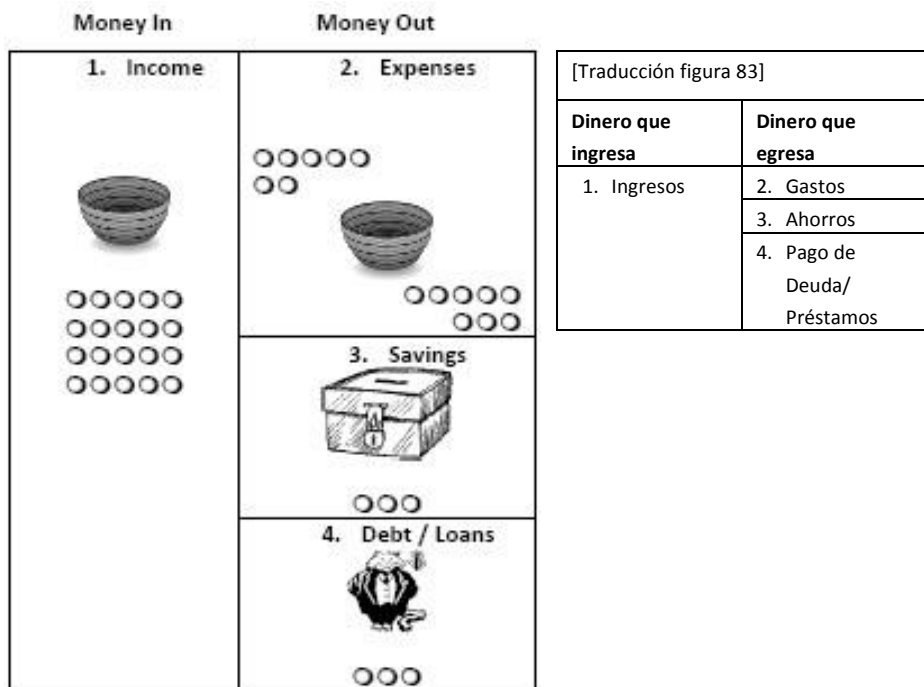
*Después de enunciar cada gasto, pida a un voluntario de cada lugar que comparta la razón por la que eligió negocio, hogar o ambos. Añada cualquier información que el voluntario deje de lado. Una vez que haya terminado, pregunte:*

- ¿Cuáles son otros gastos relacionados con el negocio? [Expansión del negocio, transporte de mercancías, reparaciones y mantenimiento, existencias, insumos agrícolas].
- ¿Cuáles son otros gastos relacionados con el grupo familiar? [gastos médicos, alimentos, reparaciones en la vivienda familiar, ropa, pensiones escolares, té.]

### Paso 8 Practicando la elaboración de un presupuesto (10 minutos)

Coloque el Recuadro de Presupuesto donde todos puedan verlo. *Prepare los objetos para enumerar para este paso con tiempo.*

Figura 83: Gastos comunes (Fuente: CARE, 2010)



**Señale:** ¿Recuerdan a Judith y Fred? También participaron en un taller como este.

Una vez que aprendieron a preparar el presupuesto, decidieron probarlo. Planifican su dinero de ingreso y dinero de egreso para la semana con anticipación.

1. Esta semana, comenzarán con su ingreso de la semana pasada. Tienen 2.000 chelines para gastar. *(Coloque 20 piedras en el recuadro de INGRESOS.)*
2. En su grupo familiar, piensan gastar 700 chelines en alimentos y otras necesidades. *(Coloque 7 piedras en una de las partes del recuadro GASTOS.)*
3. Para ambos negocios, piensan que gastarán 800 chelines. *(Coloque 8 piedras en una de las partes del recuadro GASTOS.)*
4. En su grupo de ahorros, Judith planeó ahorrar 300 chelines *(Coloque 3 piedras en AHORROS.)*
5. Judith debe también pagar un préstamo esta semana. Debe 300 chelines. *(Coloque 3 piedras en el recuadro DEUDA/ PRÉSTAMOS.)*

*Pida voluntarios para sumar cada lado. Se darán cuenta que el presupuesto para el egreso es 100 chelines más que el dinero de ingresos. Explique los términos EXCEDENTE y DÉFICIT. Un excedente implica que hay dinero sobrante, en tanto que déficit significa que no hay suficiente.*

**Pregunte:**

- ¿Cuál es el problema? [Judith y Fred tienen un déficit de 100 chelines esta semana]
- ¿Qué podrían hacer para resolver este problema? [Ahorrar un poco menos, encontrar una manera de gastar un poco menos.]

Pregunte a los participantes qué dudas tienen acerca del presupuesto. *Conceda tiempo para copiar el presupuesto en su cuaderno si lo desean. Dígalos que elaborar un presupuesto es un desafío al principio, pero que con la práctica se hace más fácil.*

### Créditos

CARE International (2011). "Financial Education for VSLAs, guide for field officers as trainers", Ruanda. Basado en el trabajo del Programa Oportunidades en Microfinanzas y Educación Financiera. Reimpreso de Microfinance Opportunities and CARE International, Financial Education de VSLAs. Copyright © Microfinance Opportunities & CARE International, 2010.

Adaptado para el Proyecto "Consolidación de la Paz a través del Fortalecimiento de Asociaciones Económicas de Mujeres" en Uganda para el Banco Mundial/TDRP, por Triodos Facet, 2013.

## 4.6 Organizaciones de productores

### Herramienta 4.6 Mapeo organizacional de género de una organización socia

De SNV

Entre las organizaciones que trabajan en género y en facilitación del DCV, algunos son implementadores no directos que trabajan a través de organizaciones socias, ya sea porque son donantes y cumplen un papel de monitoreo y apoyo o porque su misión es desarrollar las capacidades de organizaciones locales. Una fase fundamental a la hora de seleccionar las organizaciones implementadoras es determinar cuán sensibles respecto a la igualdad de género son. Esto también es importante cuando se trabaja con organizaciones socias en programas de desarrollo de la cadena de valor.

#### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Esta herramienta está compuesta por diferentes listas de chequeo (véase Anexo 1). Pueden utilizarse para conducir una evaluación rápida o mapeo organizacional de las futuras organizaciones socias a fin de determinar en qué medida están involucradas en la incorporación de género en diferentes niveles:

- En su declaración de visión y misión
- En su estructura y cultura organizativa
- En sus interacciones con otras organizaciones involucradas en la igualdad de género y en la forma de comunicarse sobre temas de género
- En sus operaciones y en la implementación de sus intervenciones con las poblaciones meta
- En la forma que prestan servicios y si estos son sensibles respecto a las necesidades y situaciones tanto de mujeres como de hombres.

Los cuadros pueden utilizarse para:

- Seleccionar socios (uno puede decidir no trabajar con socios específicos que no son sensibles respecto a género)
- Argumentar acerca de una visión compartida de metas de igualdad de género.
- Identificar las brechas en la capacidad de los socios respecto a la incorporación y plan de acción para cubrir estas brechas.
- Diseñar intervenciones sensibles respecto a género u otras específicas.
- Elaborar un borrador de Memorandum de Entendimiento (MdE) tomando en cuenta la perspectiva de género y definiendo resultados claros en términos de igualdad de género (productos y resultados)

#### *¿Qué se gana con utilizarla?*

La herramienta es útil para organizaciones que buscan desarrollar alianzas con organizaciones de implementación porque permite obtener una visión general rápida sobre cómo estas incorporan género en los niveles organizativo y operativo. Esto ayuda a lograr una visión común de cuáles son los elementos clave de la incorporación de género y definir los objetivos del desarrollo de capacidades en género para las organizaciones socias, pero también los orienta hacia intervenciones sensibles respecto a género en el DCV.

#### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Las organizaciones de desarrollo que ofrecen apoyo financiero y de desarrollo de capacidad a socios u organizaciones "implementadoras".



### *¿Cómo funciona?*

Como base de la herramienta están los cuadros para debatir la sensibilidad de género de una organización desde distintas perspectivas:

- I. Desarrollo organizativo
- II. Desarrollo institucional
- III. ¿Aplica el cliente la incorporación de género en sus operaciones (actividades, programas, resultados)?
- IV. ¿Presta el cliente servicios sensibles respecto a género?

#### **Paso 1**

Organice una reunión con la organización socia (futura) y explique el propósito de la herramienta y el proceso. Así mismo, explique la importancia de la igualdad de género para su organización y su misión.

#### **Paso 2**

Junto a la organización socia revise las listas de chequeo de cada cuadro y marque la respuesta sí/no. Pida a la organización que explique las respuestas.

#### **Paso 3**

Al final de cada cuadro hay un espacio para extraer conclusiones, por ejemplo podría decidir no trabajar con este socio porque no es lo suficientemente sensible respecto a género. A continuación hay una fila para formular las acciones de desarrollo de capacidad para abordar las brechas identificadas (capacitación, tutoría, etc.).

#### **Paso 4**

Elaborar un Memorándum de Entendimiento en el cual se definan las expectativas de la organización socia.

#### **Créditos**

SNV (2009). "Conduct a Gender Audit of Client/ Partner Organization", Engendered version of Corporate standards and triple A (Análisis, Acción, Evaluación).

## Anexo 1 Herramienta 4.6 Análisis organizativo de una organización socia potencial/Desarrollo Organizativo

Tema		Respuesta		Acciones que deben emprenderse
<b>I. Desarrollo Organizativo</b>				
<i>Visión y Misión</i>				
1.	¿Tiene la organización una declaración de misión clara reconociendo la existencia de brechas/ discriminación de género?	No	Sí	
2.	¿Tiene la organización una estrategia de género especificando las metas/ objetivos de igualdad de género?	No	Sí	
3.	¿Ofrece la organización capacitación en género a sus miembros?	No	Sí	
4.	¿Tiene la organización especialidad específica en género?	No	Sí	
5.	¿Cuenta con un presupuesto especial para emprender actividades relacionadas con género?	No	Sí	
6.	¿Cuenta la organización con mecanismos para compartir buenas prácticas/ lecciones aprendidas sobre temas de género?	No	Sí	
<i>Estructura y cultura organizativas</i>				
7.	¿Existe un equilibrio de género en la composición global del personal y en los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	No	Sí	
8.	¿Se otorga la misma participación en la toma de decisiones a hombres y mujeres (incluyendo a los grupos meta)?	No	Sí	
9.	El compromiso de la gerencia, ¿está equilibrado en cuanto a representación masculina y femenina en todos los niveles de la organización?	No	Sí	
10.	Los procedimientos de reclutamiento, ¿facilitan la contratación de mujeres?	No	Sí	
11.	La organización del trabajo de la organización, ¿toma en cuenta las responsabilidades de hombres y mujeres fuera del lugar de trabajo? (cuidado de los niños y las personas de más edad, etc.)	No	Sí	
12.	¿Valora la organización el comportamiento sensible respecto a género?	No	Sí	

13.	¿Demuestra un comportamiento sensible respecto a género? (lenguaje que utiliza, bromas, material que utiliza, etc.)	No	Sí
Conclusiones que se pueden extraer:			
¿Requiere la organización desarrollo de capacidades en alguno de estos aspectos para alcanzar los resultados esperados y contribuir al impacto previsto?			

## II Desarrollo Institucional

	Tema	Respuesta		Acciones a determinarse
	<b>II Desarrollo Institucional</b>			<b>Especifique en la actividad y resultado/ indicador</b>
1.	¿Trabaja la organización con organizaciones específicas sensibles respecto a género?	No	Sí	Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué tipo/ índole?
2.	¿La organización es miembro de foros/ mesas redondas sobre temas de género?	No	Sí	Si la respuesta es afirmativa ¿cuál/es?
3.	¿Se comunica sobre temas de género con los siguientes medios?	No	Sí	
3.1	Publicaciones sobre temas de género (artículos, estudios de caso, etc.)	No	Sí	Si la respuesta es afirmativa ¿cuál/es?
3.2	Campañas de concientización	No	Sí	
4.	¿Tiene capacidad de movilizar fondos para implementar acciones a favor de EG?	No	Sí	
5.	¿Tiene influencia en la formulación de políticas en el ámbito nacional?	No	Sí	
6.	¿Tiene influencia en los marcos reguladores locales y nacionales?	No	Sí	
Conclusión que se puede extraer:				
	¿Requiere la organización desarrollo de capacidades en alguno de estos aspectos para alcanzar los resultados esperados y contribuir al impacto previsto?	Diseñe un MdE/ acuerdo de trabajo con perspectiva de género. Determine el resultado (tipos de servicios de asesoría en género) y "productos finales" que demuestran las habilidades/ capacidades del cliente para alcanzar la igualdad de género. Especifique los desempeños/ resultados del cliente, necesarios para contribuir significativamente al impacto previsto. Especifique la contribución posible del cliente a las metas/ impactos de igualdad de género previstos.		

### III ¿Aplica el cliente la incorporación de género en sus operaciones (actividades, programas, resultados)?

Tema	Respuesta	Acciones a determinarse
<i>Incorporación de género en un sector/ subsector específico</i>		<i>Especifique el subsector:</i>
1. ¿Se condujo un análisis basado en género en el área de intervención del C/P?	No    Sí	
2. ¿Se realizó una planificación estratégica sensible respecto a género con formulación de opciones?	No    Sí	
3. ¿Se identificó alguna meta/ objetivo de igualdad de género?	No    Sí	
4. ¿Hubo alguna intervención específica o transversal de género que se haya llevado a cabo?	No    Sí	
5. ¿Se desarrollaron e integraron indicadores sensibles respecto a género en un marco de monitoreo/ evaluación y estrategia para la presentación de informes?	No    Sí	
Conclusiones que se pueden extraer:		
¿Requiere la organización desarrollo de capacidades en alguno de estos aspectos para alcanzar los resultados esperados y contribuir al impacto previsto?		

### IV ¿Presta el cliente servicios sensibles respecto a géneros?

Tema	Respuesta	Acciones a ser determinadas por SNV
¿Cuál es el grupo meta de la actividad?	hombres    mujeres	Si las mujeres no son parte del grupo meta:
¿Dónde se consulta a mujeres y hombres?	Sí    No	Si las mujeres no fueron consultadas:
¿Participarán de manera igualitaria en la actividad? Si no es así, ¿hay una razón en particular?	Sí    No	
¿Las actividades emprendidas responden a las necesidades e intereses específicos de mujeres y hombres?	Sí    No	
¿Se diseñaron luego de un análisis basado en género?	Sí    No	
¿Toman en cuenta los roles de mujeres y hombres, las responsabilidades y necesidades?	Sí    No	
¿Sus diferentes formas de acceder a los recursos?	Sí    No	
¿Existen medidas especiales para responder a las necesidades específicas de las mujeres?	Sí    No	
¿Llegan las actividades a mujeres y hombres por igual?	Sí    No	

¿Tienen las actividades un impacto negativo ya sea en mujeres u hombres?	Sí	No	
¿Se conoce o reconoce y valora la contribución de las mujeres al sector/ subsector?	Sí	No	
Conclusiones que se pueden extraer:			
¿Requiere la organización desarrollo de capacidades en alguno de estos aspectos para alcanzar los resultados esperados y contribuir al impacto previsto?			



## 5. Monitoreo y Evaluación

### Herramienta 5.1a Costos y beneficios de la estrategia de mejoramiento de la CV para hombres y mujeres

Por Lindo y Vanderschaeghe, basado en Matriz de Análisis de Género, elaborada por Parker para UNIFEM

#### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

La selección de la estrategia de desarrollo de la cadena de valor tiene el riesgo de generar un impacto negativo en algunos actores, especialmente las que son poco visibles o no tienen voz. Esta matriz es una herramienta de evaluación participativa útil para determinar rápidamente cómo la intervención para el desarrollo de la cadena de valor afectará o está afectando a hombres y mujeres desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados.

Este análisis puede utilizarse en la fase de planificación de la intervención de la cadena de valor o para monitoreo y evaluación.

#### *¿Qué se gana con utilizarla?*

- Evaluar los costos potenciales y actuales y los beneficios de la estrategia de desarrollo de la cadena de valor para diferentes actores en la cadena de valor, considerando dimensiones relevantes como trabajo, ingresos, posición social o posición de mercado.
- Analizar los costos y beneficios diferenciados por género. Reflejar las causas y soluciones subyacentes para lograr resultados equitativos respecto a género y crear conciencia sobre los sesgos de género en el desarrollo de la estrategia de la CV.
- Crear conciencia en torno a la interdependencia de actores en una cadena de valor; y cómo el escalamiento de un actor puede afectar las condiciones socioeconómicas de otros actores en su comunidad y cadena de valor.
- Planificar acciones para superar el impacto negativo e incrementar beneficios.

#### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Esta es una herramienta para el análisis participativo de actores múltiples que se utiliza en talleres que reúnen a actores de diferentes eslabones de la cadena: productores/as, procesadores/as, vendedores/as al detalle, masculinos y femeninos, etc. Es importante tener una audiencia equilibrada de hombres y mujeres.

#### *¿Cómo funciona?*

##### Paso 0 Prepare el taller

- Diseñe la matriz de análisis (tal como se explica a continuación). En el eje horizontal se seleccionan las categorías pertinentes para la cadena de valor específica, en el eje vertical se eligen los actores relevantes. Diferenciar entre hombres y mujeres. La comunidad representa a todos los otros actores no mencionados anteriormente (trabajadores/as, consumidores, etc.).
- Cuando utilice esta herramienta en la etapa de planificación, diseñe una presentación participativa de la estrategia de mejoramiento de la cadena. Por ejemplo, deje que los participantes diseñen un mapa o escenifiquen el rol que les permita imaginar los cambios planeados en tecnología, mercados, vínculos horizontales y verticales, y las implicaciones de estos cambios en la vida de las personas.

### Ejemplos de categorías en la matriz

- **Tiempo y trabajo.** Esto se refiere a cambios en la carga de trabajo y calidad del trabajo; tareas y habilidades requeridas (calificado versus no calificado, educación formal, capacitación); y capacidad de trabajo (¿se requiere contratar más personas?)
- **Ingresos y control de recursos.** Esto se refiere a los cambios en los ingresos y control sobre los recursos, como la tierra, animales y crédito.
- **Posición social:** Se refiere a los cambios en la posición social y relaciones de género como resultado del mejoramiento de la cadena de valor.
- **Posición en el mercado.** Esto se refiere a los cambios en la posición en cuanto al poder económico entre los actores de la cadena de valor como resultado de la estrategia de desarrollo de la cadena.

Las categorías en la matriz pueden adaptarse a la situación y necesidades específicas. Otras categorías relevantes podrían ser salud, seguridad alimentaria, relaciones de género, etc.

### Paso 1 Llevar a cabo un taller con los participantes

Utilizar la matriz costo–beneficio para la presentación de informes. Usted puede utilizar diferentes colores para cambios positivos y negativos. Véase Anexo 82 que contiene un ejemplo del formato costo-beneficio.

Figura 84: Formato de la matriz (Lindo, P y Vanderschaeghe, M, 2007)

Actores	Trabajo	Ingreso	Posición social /de mercado
<i>Productor masculino</i>			
<i>Productora femenina</i>			
<i>Procesador masculino</i>			
<i>Procesadora femenina</i>			
<i>Comunidad Hombres y mujeres</i>			

Inscripción: El color negro es impacto positivo para el actor en cuestión, el color azul es un impacto negativo.

Las diferentes etapas del taller son:

1. Presentación de la intervención del proyecto y de la estrategia de desarrollo de la cadena (en caso de que la herramienta se utilice en la fase de planificación).
2. Explique el ejercicio a los participantes y presente la matriz en un afiche en la pared, aclarando las diferentes categorías y actores.
3. Aborde las siguientes preguntas y escriba las respuestas en la matriz en la pared.

En la fase de planificación de la estrategia de mejoramiento de la cadena.

- ¿En que cambiará su trabajo y las habilidades necesarias su futura participación en la cadena de valor? ¿Cómo afectará el uso de su tiempo y el tiempo que tienen para otras actividades?
- ¿Cómo cambiarán sus ingresos? ¿Cómo cambiará el control de sus ingresos u otros recursos?
- ¿Cómo cambiarán las relaciones sociales y de género en el hogar y cadena de valor?

En la fase de monitoreo y evaluación de la estrategia de la cadena

- ¿Cómo el mejoramiento de la cadena de valor cambió su trabajo, sus ingresos y control de recursos y sus relaciones sociales y de género?

Algunas preguntas para profundizar el debate y llegar a una propuesta de acción:

- ¿Quién se beneficia y quién pierde debido al mejoramiento de la cadena?
- ¿Se notan diferencias en los cambios en la vida de hombres y mujeres? ¿Cuáles son las causas?
- ¿Hasta qué punto estos cambios son deseados?
- ¿Cómo puede reducirse al mínimo el impacto negativo? ¿Cómo pueden tratarse los obstáculos o factores negativos?
- ¿Qué acciones pueden emprenderse para multiplicar los impactos positivos?

Deje que los participantes respondan a las preguntas en grupos. Reparta una copia de la matriz en papel, que cada grupo completa con el apoyo inicial y monitoreo de los facilitadores.

Los grupos se forman de acuerdo a su pertenencia a diferentes eslabones de la cadena o a criterios de género (hombres y mujeres en grupos separados). Cada grupo presenta su matriz completada en una sesión plenaria. El facilitador ayuda a resumir y resaltar los cambios positivos y negativos más importantes.

### Paso 2 sistematizar la información

La información obtenida en el taller debe ser sistematizada. Los resultados pueden utilizarse para mejorar la estrategia de mejoramiento de la cadena, para su monitoreo y/o evaluación de impactos.

### Recomendaciones para el proceso

Recomendamos la presencia de dos facilitadoras/es con la capacidad de profundizar en las primeras respuestas dadas, asegurando que no se supediten las voces de mujeres (u hombres). La herramienta también puede utilizarse con un tipo de actor de la cadena de valor. Las diferentes categorías sobre el eje vertical son: hombres, mujeres, hogar y comunidad. Otras categorías pueden ser: jóvenes, trabajadores/as, migrantes, entre otros.

### Créditos

Lindo, P & Vanderschaeghe, M. (2007). En: Reporte del análisis de género en la cadena de valor de ganadería MCA-N. Adaptada de: The Gender Analysis Matrix. En: "Another Point of View: A Manual on Gender Analysis Training for Grassroots Workers". Parker, R., UNIFEM. 1993.

Patricia Lindo y Mieke Vanderschaeghe desarrollaron esta herramienta en un taller de análisis de la cadena de valor de ganadería con productores de leche y procesadoras de lácteos, en el municipio de Villanueva, para la Cuenta Reto del Milenio, USA, en Nicaragua (Millennium Challenge Account, MCA-N).



## Ejemplo de Cadena de Lácteos en Nicaragua

Esta herramienta se utilizó en un análisis de cadena de valor de género, en la fase de planificación de la estrategia de mejoramiento de la cadena de ganadería en la región occidental de Nicaragua, facilitada por Cuenta Reto del Milenio (The Millennium Challenge Account – Nicaragua, MCA-N).

La puesta en marcha del programa para desarrollar la estrategia se enfocó en mejorar los ingresos de los/as productores/as de leche, por medio del incremento de la producción de leche fría tipo "A" para las plantas procesadoras industriales, invirtiendo en instalaciones para ordeño en la propiedad agrícola y organizando centros de recolección de leche en diferentes municipios de la región.

La implementación de la herramienta con los productores y procesadores de leche del municipio de Villanueva (véase anexo 2, Matriz Costo-Beneficio) mostró que los/as propietarios/as de las plantas artesanales de procesamiento de leche –la mayoría de ellas mujeres– identificaron la estrategia MCA-N como una amenaza a sus negocios. Analizaron que los centros de recolección de leche desarrollados por el programa MCA las dejarían sin leche para desarrollar sus actividades productivas. El taller promovió asimismo la conciencia entre los/as productores/as acerca de los riesgos de afectar el empleo tradicional y consecuentemente causar una crisis económica en el área.

En consecuencia, MCA-N revisó su estrategia para incluir a procesadoras femeninas y redirigir los recursos para apoyar estos negocios. Luego de ejecutar un diagnóstico más amplio sobre los actores participantes en el eslabón de procesamiento artesanal de leche, se diseñaron nuevos servicios para respaldar buenas prácticas de procesamiento; apoyar el desarrollo de nuevos productos y un mejor acceso a mercados.



Figura 85: Matriz costo-beneficio de la implementación de la estrategia de desarrollo de la cadena de ganadería en Villanueva, Chinandega (Fuente: Lindo & Vanderschaeghe, 2007)

Actores	Trabajo	Ingreso	Posición Social/ de Mercado
<i>Productor masculino</i>	En cada propiedad agrícola beneficiaria se contrata a un trabajador más. Con las mejoras técnicas para el ordeño y administración del ganado, las familias productoras jóvenes se interesan en la agricultura ganadera.	Los hombres tienen más oportunidades de acceder al programa de la CV de lácteos debido a la cantidad de tierra que poseen y el tamaño de sus rebaños. Más ingresos debido a la elevación del precio de la leche.	Los líderes de las propiedades agrícolas de lácteos no desean firmar contratos para vender leche de calidad a las procesadoras mujeres. "Piensan que es más importante vender a la empresa 'La Vaquita'. Se sienten más importantes porque hacen negocio solo entre hombres" (palabras de procesadoras mujeres).
<i>Productora femenina</i>		Las esposas de los propietarios del ganado ya no tienen acceso a la leche para procesarla en su propiedad agrícola. Impacto negativo en sus ingresos.	Las mujeres podrían verse afectadas en su control del ingreso y toma de decisiones en el hogar.
Actores	Trabajo	Ingreso	Posición Social/ de Mercado
<i>Procesadora femenina</i>	Habrà más carga de trabajo para las procesadoras femeninas dado que tienen que comprar leche en comunidades más distantes. La cesación de transacciones comerciales entre productores de leche y procesadoras tradicionales de leche pone en riesgo los empleos de más de 40 industrias locales de productos lácteos y, al menos, a cien vendedoras de cuajada	"Las mujeres solían comprar nuestra leche, ahora habrá un impacto negativo en ellas". (palabras de productores)	

<p><i>Comunidad</i> <i>Hombres y mujeres</i></p>	<p>El programa de la cadena de valor de ganadería brinda un apoyo mínimo respecto al número de propiedades agrícolas ganaderas en el municipio. El riesgo es ocasionar pérdidas de empleo, si solo se apoya la cadena de leche que termina en el procesamiento industrial, dejando de lado el apoyo a los productos lácteos artesanales.</p>	<p>"Se enfrentará una desestabilización económica para las mujeres, sus familias y el municipio. ¿Es que no hay un proyecto para evitar esta desestabilización?" (palabras de productores)</p>	
--	--	--	--

Inscripción: El color negro es impacto positivo para el actor en cuestión, **el color azul es un impacto negativo.**

## Herramienta 5.1b Diamante de Empoderamiento de Género en Cadenas de Valor

De ICCO, KIT e IIRR

### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta es una herramienta para monitorear el impacto de género en una intervención de desarrollo de la cadena de valor. Una intervención en cadena de valor con criterios de género debe avanzar tanto en el desarrollo de la cadena como en la igualdad de género. Este es un desafío, ya que los especialistas en género y DCV tienen su propia manera de medir y juzgar el avance de una intervención en DCV. La herramienta presentada aquí combina estas dos ópticas y facilita el diálogo entre los especialistas de género y DCV en el monitoreo del impacto de la intervención en la cadena de valor.

### ¿Qué gana con utilizarla?

- Analizar a un actor de la cadena de valor desde la perspectiva de la igualdad de género y desarrollo de la cadena de valor, utilizando los conceptos de agencia y estructura (igualdad de género) y actividades en la cadena y gobernabilidad (desarrollo de la cadena de valor)
- Medir el avance de una intervención tanto en igualdad de género como en desarrollo de la cadena de valor, comparando dos momentos en el tiempo.

### ¿Quién aplica la herramienta y para quién?

La herramienta es utilizada por profesionales involucradas/os en intervenciones del DCV para monitorear el impacto de su trabajo.

### ¿Cómo funciona?

En esta herramienta se mide el impacto, por una parte valorando el avance en igualdad de género por: (1) agencia y (2) estructura y, por la otra, valorando el avance en (incorporación de género en) el desarrollo de la cadena de valor: (3) actividades de la cadena de valor y (4) gobernabilidad de la cadena de valor.

Se pide al personal involucrado en la intervención que califique los siguientes aspectos:

1. el grado hasta el cual las productoras mujeres son empoderadas, habilitadas y autoconscientes (Agencia)
2. el grado hasta el cual las estructuras en los niveles familiar, comunitario y de la sociedad pasan a ser más favorables hacia la igualdad de género (Estructura)
3. el grado hasta el cual las actividades de las mujeres agregan valor a través, p.ej. de un aumento de la productividad y/ o calidad superior del producto (Actividades de la cadena de valor).
4. el grado hasta el cual las productoras mujeres se involucran en la gestión de la cadena de valor (Gobernabilidad de la cadena de valor)

Sobre antecedentes de estas definiciones y cómo se relacionan, véase figura 86.

La herramienta consiste en un análisis cualitativo (paso 0) y un análisis más cuantitativo (pasos 1-4); de acuerdo a sus necesidades usted puede elegir una de estas herramientas o ambas.

Figura 86: Combinando el desarrollo de la cadena de valor con los conceptos de género (Fuente: KIT, Agri-ProFocus & IIRR, 2014)

**Combinando conceptos de desarrollo de la cadena de valor con los de género**

Basamos nuestras definiciones en el marco presentado en la publicación "Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola" (2014), de KIT, Agri-ProFocus e IIRR. Los conceptos de género "Agencia" y "Estructura" son agregados a los conceptos "Actividades en la cadena de valor" y "Gobernabilidad de la cadena de valor" para comprender mejor cuáles pueden ser las restricciones y oportunidades para que las mujeres se muevan libremente en una cadena de valor específica.

**Conceptos de Género**

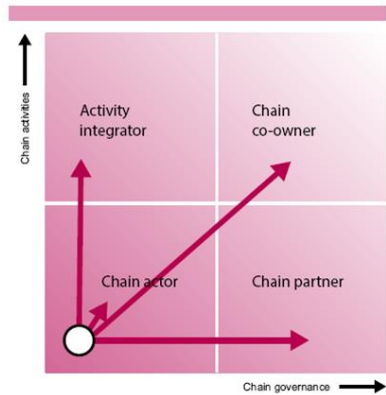
**Agencia:** se refiere a la capacidad de una entidad (una persona individual u otra entidad) de actuar de manera independiente y elegir sus propias opciones. En la cadena de valor, agencia se refiere a las capacidades individuales de una mujer que le permiten optar por realizar más actividades en la cadena y actuar en roles de mayor liderazgo o toma de decisiones.

**Estructura:** se refiere a instituciones que limitan o crean las oportunidades disponibles para las personas individuales. Las instituciones pueden ser tanto formales como informales. Las instituciones informales incluyen clase social, valores, religión, costumbres, y formas de hacer cosas (hábitos); en tanto que las formales se refieren a leyes y reglamentos. Más aún, las estructuras pueden referirse a diferentes niveles (local, nacional, regional, internacional) y a diferentes áreas (económica, política, social y cultural).

**Conceptos de cadena de valor**

**Actividades en la cadena de valor (integración vertical):** Se refiere a la mujer productora que hace lo que sabe hacer mejor y es considerada actora hecha y derecha de la cadena (avanzando en el cuadrante de "actor de la cadena" en la figura hacia arriba). También se refiere a iniciar actividades más adelante en la cadena y que las mujeres optan por asumir ellas mismas estas actividades a la luz de otras responsabilidades (p.ej. reproductiva, del hogar), avanzando hacia el cuadrante del "actor integrador vertical" en la figura a la derecha.

**Gobernabilidad de la cadena de valor (integración horizontal):** Utilizamos la gobernabilidad de la cadena de valor para los estándares, la organización de productores y la toma de decisiones en la cadena de valor. El crecimiento de la cadena de valor se hace desarrollando alianzas en la cadena. Los productores desarrollan alianzas de largo plazo con los compradores, centradas en intereses compartidos y crecimiento mutuo. Esto implica avanzar horizontalmente dentro del cuadrante "socio de la cadena" en la figura anterior.



Una cadena de valor en sí es una parte del contexto institucional y por tanto una de las *estructuras* que configuran las posibilidades de abrirse hacia hombres y mujeres. La agencia es relevante tanto en la integración de la cadena de valor como en su gobernabilidad.

El libro "Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola" analiza muchos estudios de casos sobre género en el desarrollo de la cadena de valor, de acuerdo al marco presentado en el libro el cual incluye las definiciones antes mencionadas.

[Traducción figura dentro de la 86]  
 Actividades de la cadena  
 Integrador de la cadena / Copropietario de la cadena  
 Actor de la cadena / Socio de la cadena  
 Gobernabilidad de la cadena

**Paso 0 Analizar los 4 conceptos de una manera cualitativa**

Un análisis cualitativo de los efectos de una intervención puede hacerse observando los cambios en el área de la Agencia y Estructura, al igual que en las actividades de la cadena de valor y la gobernabilidad de la cadena de valor, utilizando la Figura 87 a continuación. En el ejemplo de la cadena de ganadería los efectos de una intervención se analizan de acuerdo a cuatro conceptos.

Figura 87: Analizando las actividades en la Cadena de Valor, Gobernabilidad, Agencia y Estructura (Fuente: Fedisch, 2013)

<b>Actividades en la Cadena de Valor</b>	<b>Agencia</b>
<b>Gobernabilidad de la Cadena de Valor</b>	<b>Estructura</b>

**Ejemplo: Un mercado de ganado empodera a las mujeres en el Norte de Kenia**

(Fuente: KIT, Agri-ProFocus and IIRR. 2014)

Las mujeres pastoras en Samburu se ocupan del ganado, pero su contribución a la cadena de ganadería no es reconocida. El cambio comenzó cuando SIDEP capacitó a grupos de mujeres y desarrolló sus habilidades (**agencia**). Las mujeres adquirieron confianza para obtener créditos y se hicieron visibles en la cadena. Pero sin acceso a un mercado no se podía esperar un gran cambio. Debido a que a las mujeres no les era permitido viajar, el mercado fue llevado hasta ellas. Esto les permitió iniciar el comercio (**actividades**). Se involucraron en la toma de decisiones en diferentes niveles (**gobernabilidad**); la comunidad decidió establecer una asociación para administrar el mercado, en el cual la mayoría de los/as compradores/as y vendedores/as eran mujeres.

A la larga, los hombres comenzaron a apreciar la contribución de las mujeres al ingreso familiar, y se mostraron dispuestos a asumir algunas tareas tradicionales de las mujeres (**estructura**). El mercado atrajo a otros compradores y servicios. La calidad de los animales mejoró y los precios por el ganado aumentaron.

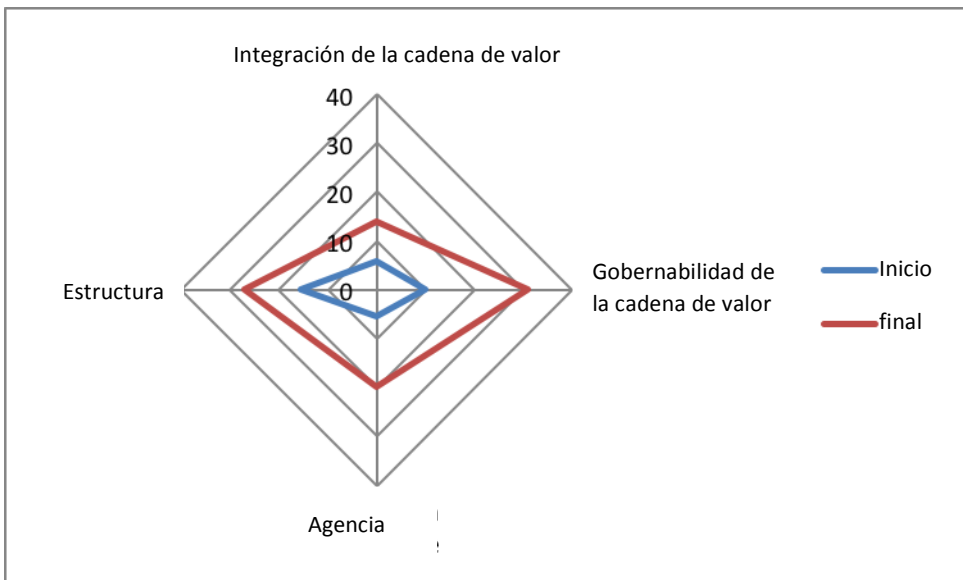
El logro de la Agencia se consideró el cambio más pequeño: la movilidad de las mujeres no aumentó ya que los mercados fueron llevados más cerca de ellas, evitando así la necesidad de que viajen hasta el mercado. Es posible que los hombres tomen gradualmente conciencia de los beneficios que las mujeres traen a sus familias y la comunidad y por tanto las dejen viajar fuera de sus aldeas. Estos cambios más estructurales, a menudo, toman tiempo.

Figura 88: Presentación esquemática del resultado de la intervención en la cadena de valor

Actividades en la Cadena de Valor	Agencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres visibles como actoras de la cadena</li> <li>Mujeres comercializan ganado</li> <li>Mejor calidad de ganado y precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alfabetización</li> <li>Capacitación financiera</li> <li>Capacitación en dinámica de grupos</li> <li>Desarrollo de confianza</li> <li>Acceso a finanzas</li> </ul>
Gobernabilidad de la Cadena de Valor	Estructura
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder de decisión en mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los hombres aprecian las contribuciones económicas de las mujeres</li> <li>Poder de decisión en los hogares, mercado y gobierno local</li> <li>Cambio en las actitudes hacia las mujeres</li> <li>Responsabilidades compartidas en el hogar</li> </ul>

Para un análisis más cuantitativo se comparan dos momentos en el tiempo (p.ej. la situación presente con la situación al inicio del proyecto). Ambas situaciones son calificadas en cada aspecto, lo cual da lugar a un diamante visualizando las diferencias en calificaciones en los cuatro campos. La calificación se efectúa en una hoja de cálculo de Excel (proporcionada) que contiene subpreguntas para cada aspecto. Las calificaciones promedio por cada aspecto dan lugar a un diamante con dos ejes: un eje de la cadena de valor y otro de género. La figura 89 ofrece un ejemplo de este diamante. Para las calificaciones, véase Anexo 1.

Figura 89: Diamante de empoderamiento de Género y de la Cadena de Valor (Fuente: ICCO, 2010)



### Paso 1 Calificación sobre 4 aspectos

Pedir a las/los profesionales que califiquen el avance logrado sobre los cuatro aspectos, para dos (o más) momentos en el tiempo, p.ej. el comienzo del proyecto y la actual situación; preferiblemente, esto se realiza en un debate en grupo. Para este propósito se formulan cuatro indicadores para cada aspecto (véase Anexo 1).

### Paso 2 Anote las calificaciones en la hoja de cálculo de Excel

Las calificaciones se integran en una hoja de cálculo de Excel (véase la sección de Descargas de la plataforma de género en las cadenas de valor). Los ejes de los diamantes formarán, automáticamente, un diamante.

### Paso 3 Debata en torno a los resultados

Organice una sesión con los profesionales para intercambiar opiniones en torno a los diamantes.

Preguntas para reflexionar sobre el resultado del ejercicio:

Observe las calificaciones para los 4 aspectos: Integración de la cadena de valor, Gobernabilidad de la cadena de valor, Agencia y Estructura.

- ¿Por qué cree usted que son altas o bajas, qué indicador tiene un peso mayor en la determinación de la calificación, cómo así?
- Intercambie opiniones sobre las diferencias en las calificaciones.
- ¿Qué estrategia tendría que desarrollar su proyecto más para contribuir a la igualdad de género?

### Créditos

ICCO, KIT, IIRR (2010). Diamante de Empoderamiento de Género en Cadenas de Valor.

Esta herramienta es desarrollada por ICCO, sobre la base del marco conceptual presentado durante el taller de redacción sobre género y cadenas de valor, que tuvo lugar en Nairobi en noviembre de 2010. El proceso del taller de redacción fue orientado por Royal Tropical Institute (KIT) y la rama keniana del Institute of Rural Reconstruction (IIRR), y fue financiado por una serie de ONG holandesas. El taller de redacción ha dado lugar a la publicación:

KIT, Agri-ProFocus and IIRR (2014). "Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola". Royal Tropical Institute, Amsterdam.

Fedisch, N. (2013). "Identifying success factors of gender-inclusive interventions to support value chain development in the East African coffee sector". Van Hall Larenstein and Fair and Sustainable Advisory Services, Junio 2013.



## Anexo 1 Herramienta 5.1b Mujeres en la cadena de valor de soya en Etiopía

Indicadores para el desarrollo de la cadena de valor y empoderamiento de las	Calificaciones promedio de 3 miembros del personal de ONG	
	Inicio	Presente
<b>Integración de la cadena de valor</b>		
1. Las mujeres han incrementado su producción agrícola en términos de, p.ej. calidad, volumen, eficiencia de costos y/o productividad.	1,5	6
2. Las mujeres agregan valor a su producción a través de, p.ej. actividades de clasificación y calificación.	2	7,5
3. Las mujeres agregan valor a su producción por medio del empaque, comercialización y creación de marcas.	2.	8.
4. La integración de actividades en las cadenas de valor han dado lugar a mayor ingreso para las mujeres	2.	8,5.
<b>Subtotal de la integración de valor de la cadena</b>	<b>7,5.</b>	<b>30.</b>
<b>Gobernabilidad de la cadena de valor</b>		
1. Mujeres involucradas en las organizaciones de productores/as como miembros.	0,5.	8
2. Mujeres involucradas en la gestión de la organización de productores/as.	1,5.	6,5.
3. Mujeres involucradas en la administración de la información de la cadena.	1,5.	5,5.
4. Mujeres involucradas en la red de desarrollo de la cadena.	2.	6,5.
<b>Subtotal de la gobernabilidad de la cadena</b>	<b>5,5.</b>	<b>26,5.</b>
<b>Agencia</b>		
1. Desarrollo de habilidades de las mujeres, relacionadas con la cadena de valor, p.ej. en la producción agrícola, procesamiento, alfabetización/ nociones aritméticas elementales, etc.	1,5.	8.
2. Desarrollo de habilidad organizativa para mujeres, p.ej. habilidades de negociación, de liderazgo.	2,5.	7.
3. Mayor conocimiento de las mujeres, relacionado con la cadena de valor, p.ej. conocimiento técnico, información de mercado y redes de información.	2,5.	7.
4. Mayor capacidad de tomar opciones, autodeterminación y autoconfianza.	3,5.	9.
<b>Subtotal agencia</b>	<b>10.</b>	<b>31.</b>
<b>Estructura</b>		
1. Igual voz para hombres y mujeres en el hogar con relación al acceso y control sobre los recursos.	3.	6,5.

2. Igual voz para hombres y mujeres en el hogar en torno a las decisiones sobre consumo (si es relevante con relación a gastos de los propios ingresos).	3.	7,5.
3. Las normas y el valor a nivel de la comunidad favorecen a las mujeres como actoras económicas iguales a los hombres.	4.	5,5.
4. Las leyes formales, normas y regulaciones son favorables a la igualdad de género en el desarrollo de la CV.	5,5.	7,5.
<b>Subtotal estructura</b>	<b>15,5.</b>	<b>27.</b>

## Herramienta 5.1c Comparación de las cinco dimensiones del empoderamiento de hombres y mujeres

*Basado en Índice de Empoderamiento de mujeres en la Agricultura del Programa “Feed the Future”*

### *¿Por qué utilizar esta herramienta?*

Esta herramienta fue desarrollada para hacer seguimiento de los cambios en los niveles del empoderamiento de las mujeres que ocurren como resultado directo o indirecto de la intervención en el desarrollo de la cadena de valor

- Se utiliza para realizar monitoreo y evaluación del impacto.
- Se enfoca en el nivel micro o en el hogar, al igual que en la comunidad.
- Puede utilizarse para monitorear y comparar el empoderamiento de las mujeres y/ u hombres.

### *¿Qué se gana con utilizarla?*

Esta herramienta muestra el empoderamiento de las mujeres en cinco ámbitos diferentes respecto al empoderamiento de los hombres. Si se utiliza antes y después de una intervención, es posible medir los cambios en el empoderamiento de hombres y mujeres.

### *¿Quién aplica la herramienta y para quién?*

Es una herramienta útil para los formuladores de políticas, profesionales del desarrollo y académicos/as que buscan comparar el empoderamiento de mujeres y hombres.

### *¿Cómo funciona?*

El índice de Empoderamiento de las Mujeres en la Agricultura (WEAI, por su sigla en inglés) es desarrollado por OPHI y IFPRI para el programa Feed the Future (Alimentar el Futuro). Es un índice acumulativo que mide cinco ámbitos de empoderamiento tanto para hombres como mujeres en la comunidad y hogar. Puesto que compara a hombres y mujeres, el resultado es una indicación del grado de paridad de género en el hogar. El WEAI se basa en una recolección y análisis de datos de manera sofisticada y cuantitativa.

La herramienta aquí presentada es un método más cualitativo, desarrollado aproximadamente en base a la lógica del WEAI. Describe el grado de empoderamiento de hombres y mujeres en los cinco ámbitos. En esta herramienta damos ejemplos de indicadores para decidir sobre la calificación final para cada ámbito.

Se pretende que esta herramienta sea una medición cualitativa para facilitar el intercambio de opiniones sobre los diferentes aspectos del empoderamiento de las mujeres, posiblemente antes y después de una intervención.

Los cinco ámbitos de medición del empoderamiento de las mujeres son producción agrícola, recursos, ingresos liderazgo y tiempo.

### **Paso 0 Preparación**

Los calificadoros/ participantes deben estar bien informados sobre el empoderamiento de hombres y mujeres en las cinco dimensiones en el contexto de su trabajo. Si este no es el caso, los datos deben recolectarse de antemano. Las calificaciones deben estar bien sustentadas. Se puede utilizar la lista del Paso 2 para recolectar datos; la metodología a utilizarse depende de

usted (p.ej. entrevistas individuales, entrevistas de grupo focal, estudio documental, métodos de talleres).

### Paso 1 Las cinco dimensiones

Preferiblemente, la calificación la efectúan varios grupos de personas y se discute más tarde en plenaria para llegar a un consenso acerca de cada calificación.

Asegurar que todos los grupos estén de acuerdo en las definiciones de las cinco dimensiones.

- La producción agrícola: toma de decisiones individual o conjunta relacionado a la producción para autoconsumo y cultivos comerciales, ganado y pesca, al igual que autonomía en la producción.
- Recursos: propiedad, acceso y poder de decisión sobre recursos productivos como tierra, ganado, equipo agrícola, bienes de consumo duraderos y crédito.
- Ingresos: control individual o conjunto del ingreso y gastos.
- Liderazgo: afiliación a grupos económicos o sociales y hablar en público con comodidad.
- Tiempo: asignación de tiempo en las tareas productivas y domésticas y satisfacción con la disponibilidad de tiempo para el ocio.

El WEAI del programa “Alimentar el Futuro” utiliza criterios de calificación y ponderación como los que se describen en el cuadro a continuación. Esta herramienta calificará sobre los mismos subgrupos por ámbito.

Figura 90: Las Cinco Dimensiones de Empoderamiento (Fuente: USAID, IFPRI, OPHI, 2013)

Ámbito	Indicador	Peso
<b>Producción</b>		
	Insumo en las decisiones productivas	0,1.
	Autonomía en la producción	0,1.
<b>Recursos</b>		
	Propiedad de los activos	0,07.
	Compra, venta o transferencia de activos	0,07.
	Acceso y decisiones sobre crédito	0,07.
<b>Ingreso</b>		
	Control sobre el uso del ingreso	0,2.
<b>Liderazgo</b>		
	Miembro del grupo	0,1.
	Hablar en público	0,1.
<b>Tiempo</b>		
	Carga de trabajo	0,1.
	Ocio	0,1.

### Paso 2 Calificación en cinco dimensiones

El cuadro con indicadores de ejemplo de la figura 91 puede utilizarse (o si es necesario, podría ser una versión contextualizada por usted mismo) para llegar a una calificación sobre el empoderamiento de mujeres y hombres en los cinco ámbitos.

Utilizar calificaciones que oscilan entre 0-5 para evaluar el grado de empoderamiento de hombres y mujeres; cuanto más alto el valor, mayor el empoderamiento.

Figura 91: Preguntas orientadoras como apoyo a los sub indicadores en los cinco ámbitos de empoderamiento (Fuente: Senders & Terrillon, 2012)

1.	Producción	Masculino	Femenino
<b>Insumo en las decisiones productivas</b>			
<p><b>Hasta qué punto las decisiones se toman sobre lo siguiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué variedad plantar?</li> <li>• ¿Qué cultivar?</li> <li>• ¿Qué extensión asignar?</li> <li>• Asignación de cultivos alimenticios versus cultivos comerciales</li> <li>• Adaptación de nuevas tecnologías/ prácticas</li> <li>• Distribución de tareas/ mano de obra</li> <li>• Compra de insumos/ equipo</li> <li>• Aplicación de químicos/ fertilizante</li> </ul>			
Sobre la base de las áreas anteriores proporcione una calificación promedio, de 0-5, para "insumo en las decisiones productivas".			
<b>Comentarios:</b>			
<b>Autonomía en la producción</b>			
<p>Hasta qué punto se decide:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dónde vender</li> <li>• A quién vender</li> <li>• A qué precio vender</li> </ul>			
Sobre la base de las áreas anteriores, proporcione una calificación promedio, de 0-5, para "autonomía en la producción"			
<b>Comentarios:</b>			
2.	Recursos	Masculino	Femenino
<b>Propiedad de los activos</b>			
<p>Hasta qué punto tiene propiedad sobre los siguientes activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tierra</li> <li>• Equipo agrícola</li> <li>• Ganado, cabras, ovejas</li> <li>• Cerdos, aves de corral</li> </ul>			
Sobre la base de las áreas anteriores, proporcione una calificación promedio, de 0-5, para "propiedad de activos"			
<b>Comentarios:</b>			

<b>Compra, venta o transferencia de activos</b>	
<p>¿Hasta qué punto posee poder de decisión para vender o transferir los activos antes mencionados?</p> <p>¿Hasta qué punto posee poder de decisión para comprar nuevos activos?</p>	
<p><b>Sobre la base de las áreas anteriores proporcione una calificación promedio, de 0-5, para "Comprar, vender o transferir activos"</b></p>	
<b>Comentarios:</b>	
<b>Acceso a servicios</b>	
<p>¿Hasta qué punto hay acceso a servicios financieros?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativas de ahorro y crédito</li> <li>• Crédito de grupo solidario</li> <li>• Bancos</li> <li>• IMFs</li> </ul> <p>Hasta qué punto hay acceso a servicios de desarrollo empresarial como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de extensión</li> <li>• Escuelas de campo agrícolas</li> <li>• Parcelas de demostración</li> <li>• Capacitaciones (gestión de registros, planificación empresarial, liderazgo, etc.)</li> </ul>	
<p><b>Sobre base de las áreas antes mencionadas, proporcione una calificación promedio, de 0-5, para "Acceso a servicios"</b></p>	
<b>Comentarios:</b>	

<b>3. Ingresos</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
<b>Control sobre el uso de los ingresos</b>		
<p>Hasta qué punto se decide sobre los gastos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos</li> <li>• Educación / pensiones escolares de los hijos</li> <li>• Mejoramiento de la vivienda</li> <li>• Atención de salud</li> <li>• Ropa</li> <li>• Utensilios del hogar</li> <li>• Energía (combustible, electricidad, otros)</li> <li>• Agua</li> <li>• Tiempo libre</li> </ul>		
<p><b>Sobre la base de las áreas anteriores, proporcione una calificación promedio, de 0-5, sobre "Control sobre el uso de los ingresos"</b></p>		
<b>Comentarios:</b>		

4.	Liderazgo	Masculino	Femenino
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Miembro del grupo</b></li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>El grado de involucramiento en organizaciones, cooperativas, comités</li> <li>El grado de afiliación en las organizaciones mencionadas anteriormente</li> <li>El grado de liderazgo en las organizaciones mencionadas anteriormente</li> <li>El grado de involucramiento en plataformas multi actores</li> <li>El grado de involucramiento en reuniones en el ámbito del la comunidad , distritales</li> </ul>			
Sobre la base de las áreas anteriores, proporcione una calificación promedio, de 0-5, sobre "Miembro del grupo"			
<b>Comentarios:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Hablar en público</b></li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado en el cual hay participación activa en los grupos socio económicos</li> <li>Nivel de comodidad cuando se habla en público</li> <li>Capacidad de expresar una opinión</li> </ul>			
Sobre la base de las áreas anteriores, proporcione una calificación promedio, de 0-5, sobre "Hablar en público"			
<b>Comentarios:</b>			

5.	Tiempo	Masculino	Femenino
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Carga de trabajo</b></li> </ul>			
<p><b>La calificación de la carga de trabajo debe tomar en cuanto tres tipos de actividades entre las que se llevan a cabo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de participación en las <b>siguientes actividades productivas</b>: Preparación del terreno – plantación – cosecha, acarreo de la producción del campo al hogar – procesamiento –almacenamiento -labrar la tierra – desyerbar – comercialización de los cultivos</li> <li>Grado de participación en las <b>siguientes actividades reproductivas</b>:</li> <li>Traer agua – cuidar a los más jóvenes-recolectar leña – cocinar-quehaceres domésticos – barrer el patio-lavar los platos -- lavar la ropa -- bañar a los hijos-tender las camas</li> <li>Grado de participación en las siguiente <b>actividades de la comunidad</b>:</li> <li>Construcción de escuelas y centros de salud – asistencia a talleres y seminarios – limpieza de los pozos – mantenimiento de caminos – asistencia a las reuniones de la comunidad</li> </ul>			
Sobre la base de las áreas anteriores, proporcione una calificación promedio, de 0-5, sobre "Carga de trabajo"			
<b>Comentarios:</b>			
<b>Tiempo libre</b>			

¿Hasta qué punto se siente satisfecha con el tiempo para actividades de ocio?

¿Hasta qué punto puede realizar actividades en su tiempo libre?

**Sobre la base de las áreas anteriores, proporcione una calificación promedio, de 0-5, sobre "Tiempo libre"**

**Comentarios:**

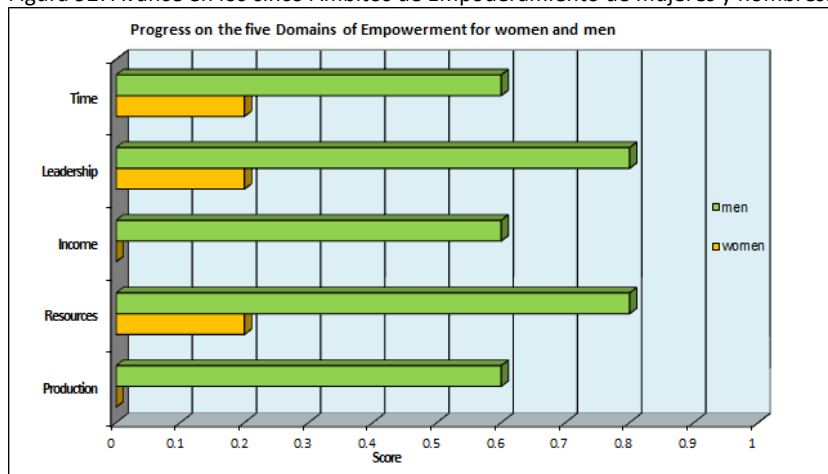
### Paso 3 Presentación esquemática del resultado del empoderamiento de mujeres y hombres

Cada grupo debe copiar las calificaciones en cada subsector en hoja de cálculo de Excel proporcionada.

Calculará la calificación por ámbito y describirá el empoderamiento de las mujeres respecto al de los hombres, como en el ejemplo de la figura 92.

En la primera página se calculan las calificaciones promedio de todos los grupos por dimensión. Es importante que se introduzca en la primera página el número de grupos/ el número de hojas completadas.

Figura 92: Avance en los cinco Ámbitos de Empoderamiento de mujeres y hombres.



[Traducción figura 92]

Avance en los cinco Ámbitos de Empoderamiento para mujeres y hombres

Tiempo

Liderazgo

Ingresos

Recursos

Producción

■ hombres

■ mujeres

Calificación

### Paso 4 Intercambie opiniones sobre los resultados y acciones de seguimiento

Intercambie opiniones en torno a la presentación generada por la hoja de cálculo de Excel, la cual le brinda la oportunidad de discutir todas las dimensiones del empoderamiento de mujeres y hombres. Observe e intercambie opiniones sobre las grandes diferencias entre grupos.



Puede utilizar el resultado para ajustar o diseñar intervenciones.

Si lo desea, el ejercicio puede llevarse a cabo en dos momentos en el tiempo a fin de observar las diferencias en los ámbitos de empoderamiento, antes y después de la intervención.

### Créditos

Senders, A., Terrillon, J. & Lentink, A. (2013). Comparación de las cinco dimensiones del empoderamiento de hombres y mujeres. Adaptada del “Índice de Empoderamiento de mujeres en la Agricultura” (WEAI).

La herramienta es una aproximación al Índice de Empoderamiento de mujeres en Agricultura (WEAI, por sus siglas en inglés), una metodología para hacer seguimiento al empoderamiento de las mujeres como resultado directo o indirecto del Programa “Feed the Future”, iniciativa del gobierno de los EEUU sobre hambre y seguridad alimentaria global. Los socios en la construcción del WEIA son Feed the Future, USAID, the International Food Policy Research Institute (IFPRI) y Oxford Poverty and Human Development Initiative (OPHI).

## Herramienta 5.1d Documentando y aprendiendo de experiencias: cómo desarrollar un estudio de caso

Por Terrillon

### ¿Por qué utilizar esta herramienta?

Muchas organizaciones desarrollan enfoques y estrategias para mejorar la incorporación de género en la facilitación de la cadena de valor. Al hacerlo logran resultados interesantes en términos de mejores y más equitativas relaciones de género en el hogar, empoderamiento y emprendimiento de las mujeres para mejorar los medios de vida y el desempeño de la cadena de valor.

Efectuar el seguimiento de los cambios en el comportamiento, actitudes, percepciones y mentalidades puede ser un desafío. Los estudios de caso son una forma útil de captar, agrupar y compartir información relevante. Cuando están bien diseñados, los estudios de caso pueden estimular el aprendizaje, la reflexión crítica, la conceptualización y la experimentación. Al describir los estudios de caso es posible mejorar el propio desempeño de una organización; pero, si se comparten los estudios de caso también es posible mejorar el desempeño de otras organizaciones. Los estudios de caso pueden ser inspiradores y servir de herramienta de aprendizaje.

### ¿Qué gana con utilizarla?

- Desarrollar la memoria organizativa para evitar la "reinención de la rueda", y así asegurar la efectividad y eficiencia.
- Mejorar el desempeño de la organización, su alcance e impacto, identificando y captando enfoques, prácticas y herramientas innovadores y efectivos para uso de estas intervenciones futuras.
- Diseminar y compartir experiencias con organizaciones con mentalidad similar para estimular la aceptación y adopción de innovaciones, estrategias y prácticas para su réplica o con propósitos de actualización.

### ¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Profesionales (organizaciones de desarrollo, empresas, gobierno) interesados en captar las lecciones aprendidas en una intervención.

### ¿Cómo funciona?

#### Paso 0 Preparación

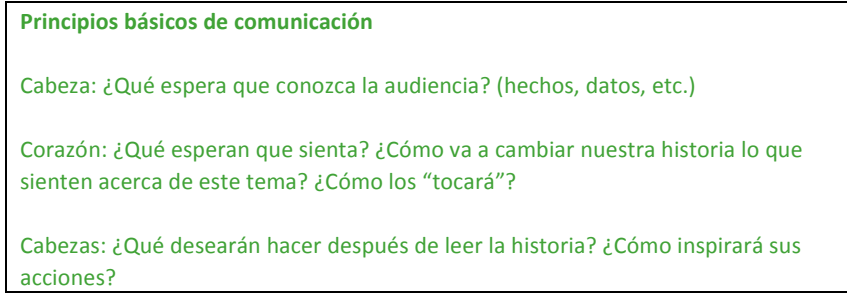
##### Eligiendo el estudio de caso

Las respuestas a las preguntas a continuación pueden ayudar a elegir un estudio de caso relevante:

- ¿Tiene usted experiencias o lecciones aprendidas que desee compartir?
- ¿Puede esta historia/ enfoques utilizarse para que los temas/ desafíos abordados sean mejor conocidos y comprendidos por otros actores interesados en el sector agrícola?
- ¿Tiene usted la sensación de que ha desarrollado enfoques innovadores interesantes? ¿Puede este enfoque replicarse/ actualizarse?

Al seleccionar su historia puede usted utilizar los principios básicos de comunicación explicados en la figura 93.

Figura 93: Principios básicos de comunicación (Fuente: Macaux)



Además, es importante desarrollar historias que hablen de los cambios concretos en la vida de las poblaciones meta. El uso de testimonios puede ayudarle a configurar su historia.

### Recolección de información

Para preparar su estudio de caso necesita datos desagregados por sexo, se recomienda recolectarlos en cada uno de los pasos de su intervención:

- **Análisis de contexto:** ¿De qué manera diferente afecta el problema a mujeres y hombres/ niños y niñas?
- **Implementación:** ¿Quién participa en diferentes actividades (capacitaciones, extensión, etc.) y en qué proporción?
- **Resultados:** ¿Cuál es el cambio (cuantitativo y cualitativo) en la vida de los grupos meta hombres y mujeres, niños y niñas)?

### Descripción de caso:

#### Paso 1 Introducción

Explique el fundamento para documentar esta intervención:

- ¿Por qué eligió esta historia como estudio de caso (véase paso 0)?

#### Paso 2 Describiendo el contexto

Defina el contexto y relevancia de la intervención: ¿cuál es el problema?

- ¿Cuáles son los síntomas/indicadores del problema?
- ¿Cuáles son las consecuencias?
- ¿Cuáles son las causas del problema?
- ¿Cuáles son las poblaciones meta, desagregadas por sexo? ¿Cuántas son?
- ¿Qué restricciones basadas en género/ desigualdades de género está usted abordando?
- ¿Qué objetivos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres desea usted alcanzar?

#### Paso 3 Describiendo estrategias/ intervenciones

Describa el proceso: ¿Cómo se llevó a cabo? ¿Que se hizo?

- ¿Cuáles son los actores clave/ instituciones y cuál es su rol? ¿Cuáles son las oportunidades que conviene captar?
- ¿Cómo pueden contribuir a resolver el problema?
- ¿Qué ha hecho para resolver el problema y con qué objetivos de igualdad de género?
- ¿Qué actividades principales se llevaron a cabo en orden cronológico? ¿Quién las ejecutó?

#### Paso 4 Describiendo resultados/ repercusiones

Describa los resultados/ repercusiones luego de sus intervenciones y analice el cambio:

- ¿Cuál era la situación **antes** de su intervención? ¿Cuál era el problema específico? ¿Puede usted proporcionar ejemplos concretos de las situaciones **antes** de la intervención y los de **ahora**?
- ¿Qué se suponía debía ocurrir y qué paso en realidad? ¿Por qué?
- ¿Qué ha cambiado después de su intervención (incluyendo actitudes, comportamientos, hábitos, percepciones)?
- ¿Qué otras intervenciones/ desarrollo (p.ej. una nueva norma) pudo haber contribuido o impactado negativamente en este cambio?

### Paso 5 Extrayendo lecciones aprendidas

- ¿Qué aprendizaje le gustaría extraer de esta intervención y compartirlo?
- ¿Qué funcionó bien? ¿De qué logros se siente usted orgulloso? ¿Cuáles son los factores clave del **éxito**?
- ¿Cuáles fueron los desafíos? ¿Cómo los superó?
- ¿Qué ha aprendido?
- ¿Qué recomienda para futuras intervenciones? ¿Qué haría de la misma manera y qué de manera diferente?

### Documentos de consulta adicionales

Davies, R. y Dart, J. (2005). "The Most Significant Change (MSC) Technique". Abril 2005, disponible en: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

### Créditos

Terrillon, J. (2013). Documentando y aprendiendo de experiencias: cómo desarrollar un estudio de caso. Herramienta desarrollada durante el entrenamiento de género de Agri-ProFocus en Uganda. Basado en la herramienta "El cambio más significativo".

Davies, R. & Dart, J. (2005). "The Most Significant Change (MSC) Technique". Abril 2005.

Macaux, W.P. "Using the Head Heart Hands Model. The Clinical Practice of Leading Change". Genertivity LLC. (S.f.)

## Principales fuentes bibliográficas

CARE International Rwanda, 2011. "Financial Education for VSLAs, guide for field officers as trainers". Basado en el trabajo de Microfinance Opportunities and the Global Financial Education Program. Reimpreso de Microfinance Opportunities and CARE International, Financial Education for VSLAs. Copyright © Microfinance Opportunities & CARE International 2010.

DFID, GIZ, 2013. Napier, M., Melamed, C., Taylor, G. y Jaeggi, T. "Promoting Women's financial inclusion. A Toolkit". TopKopie GmbH, Frankfurt am Main. Febrero 2013.

FAO AT WORK, 2010–2011. "Women – key to food security".

IFC & GRI, 2009. "Embedding Gender in Sustainability Reporting, A Practitioner's Guide Executive Summary".

IFC en sociedad con los gobiernos de Alemania, Islandia y Suiza.

ILO, 2004. Susanne Bauer, Gerry Finnegan y Nelién Haspels. "Gender and Entrepreneurship Together: GET Ahead for Women in Enterprise: Training Package and Resource Kit", Bangkok, Berlín y Ginebra.

ILO, 2008. Linda Mayoux & Grania Mackie. "Making the strongest links. A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development".

IFPRI, 2011, Meinzen-Dick, R., Johnson, N., Quisumbing, A., Njuki, J., Behrman, J., Rubin, D., Peterman, A. y Waitanji, E. "Gender, Assets, and Agricultural Development Programs: A Conceptual Framework". Documento de Trabajo No. 99. CAPRI. Del International Food Policy Research Institute (IFPRI): Washington, DC.

IFPRI (the International Food Policy Research Institute), OPHI (the Oxford Poverty and Human Development Initiative) y USAID, 2012, the Women's Empowerment in Agriculture Index (WEAI), under the Feed the Future Program, la iniciativa global del gobierno de los EE.UU sobre hambre y seguridad alimentaria. 2012 International Food Policy Research Institute.

KIT, Agri-ProFocus e IIRR, (2014). "Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola". Royal Tropical Institute, Amsterdam.

KIT Faida MaLi e IIRR (2006) "Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets".

Laven, A. y Verhart, N. KIT (2011) "Addressing gender equality in agricultural value chains: Sharing work in progress. Sharing work in progress".

Lindo, P., et al (2008). Guía para la integración de género en conglomerados. Cuenta Reto del Milenio. Nicaragua.

Oxfam Novib, WEMAN, 2010, Linda Mayoux. "Tree of diamond dreams. Visioning and committing to action on gender justice". Manual for field--testing and local adaptation, GALS stage 1.

Oxfam Novib, WEMAN, 2010, Linda Mayoux. "Steering life's rocky road. Gender action learning for individuals and communities". Manual for field--testing and piloting, GALS stage 2.

Oxfam, año desconocido. "Training toolkit for Poor Women Economic Leadership Processes". PWEL Toolkit.

Oxfam International, 2012. Gender equality, it's your business. Briefings for Business.

UNIFEM, Parker, R. 1993. "Another Point of View: A Manual on Gender Analysis Training for Grassroots Workers. The Gender Analysis Matrix".

SDC, 2007, Roduner, D. "Donor interventions in value chain development". Documento de Trabajo Community of Practice on Value chains in rural development. Berna, VCRD CoP. Julio 2007.

SDC, 2010. The market development (M4P) approach: a summary. With support by Springfield Centre for Business in Development Ltd., Reino Unido. Mayo 2010.

SNV, 2010. "Gender Mainstreaming in Value Chain Development. Practical Guidelines and Tools". Corporate Network Agriculture SNV. Preparado por Jacqueline Terrillon, editado por Sarah de Smet.

United Global Impact and UNIFEM, 2009. "Women's Empowerment Principles. Equality Means Business".

USAID, 2009. "Promoting gender equitable opportunities in agricultural value chains: a handbook". Esta publicación fue producida para su revisión por USAID. Ha sido preparada para Development and Training Services, Inc. (dTS) por Deborah Rubin (Cultural Practice LLC) y Cristina Manfre y Kara Nichols Barrett (dTS).

World Bank report (2012). "Gender Equality and Development".

Para toda la información y herramientas vigentes por favor visite <http://genderinvaluechains>.

Gender in Value Chains – Agri-ProFocus Learning Network

genderinvaluechains.ning.com

Sign Up Sign In Search Gender in Value Chains

# Gender in Value Chains

Agri-ProFocus Learning Network

Main Countries Events News Forum Resources Projects Toolkit Professionals About us My Page Help Groups

### Welcome!



This platform aims to increase the gender sensitivity of value chain oriented sustainable rural economic development programmes.

- Learn about our [Coaching track \(video\)](#).
- Go to our [Toolkit](#)
- Read our [Fact sheet](#)
- [Angelica Senders](#): Network facilitator

### Events

+ [Add an Event](#)

### Videos



[Gender unchained: A practical approach towards gender inclusive value chains](#)  
Added by [Angelica Senders](#)  
0 1



[How to become a gender in value chain coach?](#)  
Added by [Angelica Senders](#)  
0 4

+ [Add Videos](#) [View All](#)

### Latest Activity



[Kazuki Kawasaki](#) and [Lin](#) joined Gender in Value Chains  
13 hours ago



[Lin](#) liked [Angelica Senders's](#) video



[Gender unchained: A practical approach towards gender inclusive value chains](#)  
22 hours ago



[Mamta Dhawan](#), [Juliana Griffin](#), [Kimberly Bowman](#) and 1 more joined Gender in Value Chains  
Friday



[Roel Snelder](#) liked [Henriette Kolb's](#) blog post [Consulting vacancy: gender + business development with IFC](#)  
Friday

[More...](#)

### News



[Gender unchained: watch the video!](#)  
Posted by [Angelica Senders](#) on February 20, 2014 at 11:30  
0 Comments 1 Like



[New IFPRI Discussion Papers from Gender Agriculture and Assets Project \(GAAP\)](#)  
Posted by [Angelica Senders](#) on February 18, 2014 at 12:00  
0 Comments 0 Likes



[2nd version Gender in value chains toolkit available online and as booklet](#)  
Posted by [Angelica Senders](#) on February 6, 2014 at 16:03  
0 Comments 2 Likes

+ [Add News](#) [View All](#)

### Forum



[Experience: To name is to own and benefit from it](#)  
Started by [Vincent M. Akamandisa](#) in [Experience sharing](#) Sep 3, 2012.  
0 Replies 0 Likes  
The war cries for gender equity that benefits women and youth in agriculture value chains "To Name Is To Own and To Own is to Benefit From It" "Nothing For/About Us Without Us" "Indigenize gender- No exotic engineering of gender issues by..."  
[Continue](#)



[Experience: Women and the Camel milk in Northern Kenya: Food and Income.](#)  
Started by [Gladys Kabura Mwangi](#) in [Experience sharing](#). Last reply by [Gladys Kabura Mwangi](#) Aug 15, 2011.  
1 Reply 2 Likes  
Please share your views on the story below. I am interested to hear different perspectives regarding the potential that camel milk has on improving economic livelihoods for women, as well as food security, for them and their children ...  
[Continue](#)  
Tags: [kenya](#), [milk](#)



[Experience: Socio cultural impact of empowering women in the NWFPS VC](#)  
Started by [TANGEM ELVIS PAUL NFOR](#) in [Experience sharing](#). Last reply by [TANGEM ELVIS PAUL NFOR](#) May 24, 2011.  
4 Replies 0 Likes  
Dear All, This may not be the usual discussion on this forum , but I think it is necessary to share this experience and get some other experiences and ideas. As my profile says, I am the Enterprise Support Manager for Tree Aid West Africa. My...  
[Continue](#)



[Experience: Gender and value chain development in Ethiopia](#)  
Started by [Andre Vording](#) in [Experience sharing](#). Last reply by [Roel Snelder](#) Sep 23, 2010.  
8 Replies 0 Likes  
As you all know gender and vcd is a challenge, even more so in Ethiopia, which performs worse on gender indicators than many other sub-saharan African countries. So in this respect some good news: the cluster business plan competition held by the APF...  
[Continue](#)  
Tags: [vcd](#), [and](#), [gender](#)

+ [Add a Discussion](#) [View All](#)

### Groups



[Experience sharing](#)  
3 members  
0



[GVC Coaches](#)  
3 members

[View All](#)

### Links to online resources: recent additions

⌚ Loading feed

### Gender in agriculture feeds

⌚ Loading feed

### Useful websites

⌚ Loading feed

### Welcome to Gender In Value Chains

[Sign Up](#) or [Sign In](#)

Or sign in with:



Translate this page

 [Selecteer een taal](#)

### Gender in Value Chains Toolkit



### E-mail updates

 [Subscribe to News and Resources](#)

### Our feeds

 [Get our News and Resources Feeds](#)

### Professionals



[View All](#)

### Agri-ProFocus Network

Interested in other [Agri-ProFocus](#) online communities? Check out:

### Agri-ProFocus Themes

- [Sustainable Food Production](#)
- [Access to Finance](#)
- [Organised Farmers](#)

### Agri-ProFocus Agri-Hubs

- [Benin](#)
- [Burundi](#)
- [DR Congo](#)
- [Ethiopia](#)
- [Indonesia](#)
- [Kenya](#)
- [Mali](#)
- [Mozambique](#)
- [Niger](#)
- [Rwanda](#)
- [Tanzania](#)
- [Uganda](#)
- [Zambia](#)



DIRECCIÓN: JANSBUITENSINGEL 7 | ARNHEM

TELÉFONO: 0031 26 760 03 92

E-MAIL: [INFO@AGRI-PROFOCUS.NL](mailto:INFO@AGRI-PROFOCUS.NL)

PÁGINA WEB: [WWW.AGRI-PROFOCUS.NL](http://WWW.AGRI-PROFOCUS.NL)



@AGRIPROFOCUS



[WWW.FACEBOOK.COM/AGRIPROFOCUS](http://WWW.FACEBOOK.COM/AGRIPROFOCUS)



[WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/AGRI-PROFOCUS](http://WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/AGRI-PROFOCUS)

 Visite nuestras plataformas en línea:

[apf-benin.ning.com](http://apf-benin.ning.com)  
[apf-burundi.ning.com](http://apf-burundi.ning.com)  
[apf-ethiopia.ning.com](http://apf-ethiopia.ning.com)  
[apf-indonesia.ning.com](http://apf-indonesia.ning.com)  
[apf-kenia.ning.com](http://apf-kenia.ning.com)  
[apf-mali.ning.com](http://apf-mali.ning.com)  
[apf-mozambique.ning.com](http://apf-mozambique.ning.com)  
[apf-niger.ning.com](http://apf-niger.ning.com)  
[apf-rdcongo.ning.com](http://apf-rdcongo.ning.com)  
[apf-rwanda.ning.com](http://apf-rwanda.ning.com)  
[apf-tanzania.ning.com](http://apf-tanzania.ning.com)  
[apf-uganda.ning.com](http://apf-uganda.ning.com)  
[apf-zambia.ning.com](http://apf-zambia.ning.com)  
[apf-down2earth.ning.com](http://apf-down2earth.ning.com)  
[apf-finance.ning.com](http://apf-finance.ning.com)  
[genderinvaluechains.ning.com](http://genderinvaluechains.ning.com)  
[apf-producers.ning.com](http://apf-producers.ning.com)









# Género en cadenas de valor

## Caja de herramientas prácticas para integrar una perspectiva de género en el desarrollo de cadenas de valor agropecuarias



Las mujeres cumplen roles fundamentales en las cadenas de valor agropecuarias. Sin embargo, su contribución muchas veces permanece invisible. Para los/as productores/as y otros actores y proveedores de cadena esto puede dar lugar a cadenas ineficientes. En consecuencia, las oportunidades de negocio pueden ser afectadas y los ingresos ser menores y/o distribuirse de manera desigual. Por otra parte, las inequidades de género se perpetúan.

Esta caja de herramientas pretende motivar a las y los profesionales que trabajan en la integración de una perspectiva de género en el desarrollo de las cadenas de valor agrícolas, proporcionando herramientas prácticas para todas las etapas de la intervención en la cadena de valor. Es la segunda versión de la Caja de Herramientas de Género en Cadenas de Valor, publicada por Agri-ProFocus en septiembre de 2012. Esta versión ha sido corregida a partir de experiencias de aplicación de la primera guía, compartidas durante el proceso de coaching en género y cadenas de valor realizado en África Oriental en 2013. El capítulo sobre estrategias de intervención ha sido complementado y contiene diversas herramientas y enfoques prácticos para el uso inmediato de profesionales como usted. La Caja de Herramientas Prácticas de Género en Cadenas de Valor está estrechamente vinculada con otra publicación que es fruto de la colaboración dentro de la red de conocimientos de Agri-ProFocus sobre Género y Cadenas de Valor: "Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola" (2014). Esta ha sido producida por el Royal Tropical Institute (KIT) en cooperación con IIRR y Agri-ProFocus, y auspiciada por ICCO, Hivos, Cordaid y Oxfam Novib.

*La caja de herramientas ha sido desarrollada por Angélica Senders de Fair & Sustainable Advisory Services, Anna Lentink de Triodos Facet, Mieke Vanderschaeghe, consultora independiente y Jacqueline Terrillon, coach en género y cadenas de valor de Agri-ProFocus en Uganda, con el apoyo de Roel Snelder de Agri-ProFocus.*

En este libro encontrará tres tipos de herramientas:

1. Herramientas de apoyo en la recolección de datos
2. Herramientas para facilitar procesos participativos que involucran a actores masculinos y femeninos
3. Herramientas que describen un enfoque, una forma de trabajar, que combina una variedad de intervenciones.

La caja de herramientas ha sido desarrollada por Angélica Senders de Fair & Sustainable Advisory Services, Anna Lentink de Triodos Facet, Mieke Vanderschaeghe, consultora independiente y Jacqueline Terrillon, coach en género y cadenas de valor de Agri-ProFocus en Uganda, con el apoyo de Roel Snelder de Agri-ProFocus.

Las herramientas han sido seleccionadas de manuales existentes. Esto incluye material de USAID, GIZ, ILO, Oxfam, SNV, CARE, y otras organizaciones vinculadas con «Gender in Value Chains Network» de Agri-ProFocus.

### **iDiseñe su propio proceso de integración de género!**

Esta caja de herramientas no es un manual. Más bien, le presentamos una gama de herramientas entre las cuales puede elegir y adaptar a su intervención. Creemos firmemente en el concepto de «conocimiento abierto». Para facilitar la adaptación, hemos desarrollado las herramientas no solo «disponibles» y «accesibles», sino también «adaptables». Las proporcionamos en documentos Word y Excel que pueden descargarse en la plataforma en línea de Agri-ProFocus: <http://genderinvaluechains.com>.



Edición en español