



# Mujeres al frente

Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola



Royal Tropical Institute



# MUJERES AL FRENTE



# MUJERES AL FRENTE

**Equidad de género en el desarrollo  
de cadenas de valor agrícolas**



Royal Tropical Institute



La presente publicación ha sido producida conjuntamente por:

**Royal Tropical Institute (KIT)**, Casilla Postal 95001, 1090 HA, Ámsterdam, Países Bajos, [development@kit.nl](mailto:development@kit.nl), [www.kit.nl](http://www.kit.nl)

**Agri-ProFocus**, Casilla Postal 108, 6800 AC Arnhem, Países Bajos

**International Institute of Rural Reconstruction (IIRR)**, Africa Regional Centre, Casilla Postal 66873, Nairobi, Kenia, [admin@iirr.org](mailto:admin@iirr.org), [www.iirr.org](http://www.iirr.org)

### Patrocinadores



Royal Tropical Institute



**Edición de contenido y coordinación:** Anna Laven y Rhiannon Pyburn, KIT

**Edición lingüística versión en inglés:** Paul Mundy, [www.mamud.com](http://www.mamud.com)

**Esta traducción al castellano** fue posible gracias al apoyo financiero de Hivos.

Esta versión está basada en la versión original en inglés titulada: *Challenging chains to change: Gender equity in agricultural value chain development* (KIT, Agri-ProFocus e IIRR. 2012).

**Coordinación:** Rhiannon Pyburn, KIT

**Traducción:** Rose Marie Vargas, [simitijrarosemarie@gmail.com](mailto:simitijrarosemarie@gmail.com)

**Edición:** Jaime Luján Zilbermann, [jlujanzilbermann@me.com](mailto:jlujanzilbermann@me.com)

**Diagramación:** Paul Mundy, [www.mamud.com](http://www.mamud.com)

**Disponible a través de:** [info@lmpublishers.nl](mailto:info@lmpublishers.nl), [www.lmpublishers.nl](http://www.lmpublishers.nl)

**Forma correcta de citar:** KIT, Agri-ProFocus e IIRR. 2012. *Mujeres al frente: Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola*. Royal Tropical Institute, Amsterdam.

**ISBN:** 978-94-6022-362-4

# Contenido

Recuadros	ix
Figuras	xii
Cuadros	xiv
Preludio	xv
Prólogo	xviii
Reconocimientos	xx
Contribuyentes	xxi
<b>1 Introducción</b>	<b>1</b>
1.1 La pobreza y la desigualdad de género en la agricultura	1
1.2 Género y cadenas de valor: ¿Una pareja de extraños?	5
1.3 Sobre este libro	8
<b>2 ¿Por qué enfocarse en la equidad de género en las cadenas de valor agrícolas?</b>	<b>13</b>
2.1 Los argumentos	13
2.2 ¿Qué argumentos utilizar?	25
<b>3 Marco analítico</b>	<b>29</b>
3.1 Empoderamiento en la cadena como punto de partida	30
3.2 Una crítica de género a las estrategias para mejorar la posición	33
3.3 Conceptos básicos para la integración de género en el empoderamiento en la cadena	38
3.4 Cómo hacer que género sea intrínseco al empoderamiento en la cadena	46
3.5 Análisis de los casos presentados en este libro	51
<b>4 La tradición como base para mitigar la resistencia</b>	<b>53</b>
4.1 Karité: Cómo profesionalizar las cadenas femeninas informales	57
Caso 4.1 Renovado vigor en el gremio de manteca de karité en Guinea	60
Caso 4.2 Cuando los árboles significan empoderamiento en Ghana	64
Cómo obtener manteca de karité	68

<b>4.2</b>	<b>Ganadería: de responsabilidades tradicionales a nuevas oportunidades</b>	<b>74</b>
	Caso 4.3 Un mercado de ganado empodera a las mujeres en Kenia septentrional	76
	Caso 4.4 Reconstrucción después del tsunami: avicultura en Tamil Nadu, India	80
	Inventario pecuario	84
<b>4.3</b>	<b>Lácteos: Cómo transformar los sistemas a través de roles nuevos para las mujeres</b>	<b>87</b>
	Caso 4.5 Desarrollo de oportunidades en los lácteos en Sri Lanka septentrional	90
	Caso 4.6 Capacitación de profesionales de salud pecuaria en Bangladesh	94
	Sacándole más jugo a la leche	99
<b>4.4</b>	<b>Cómo mejorar la posición de las mujeres por medio de la agricultura ‘verde’</b>	<b>101</b>
	Caso 4.7 Producción de arroz natural en Java, Indonesia	104
	Caso 4.8 Hortalizas ecológicas: una oportunidad para las mujeres mayas en Guatemala	110
	La agricultura verde y los beneficios para las mujeres	114
<b>4.5</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>116</b>
<b>5</b>	<b>Creando espacio para las mujeres</b>	<b>123</b>
<b>5.1</b>	<b>Cómo posicionar e involucrar a las mujeres en cadenas dominadas por hombres</b>	<b>125</b>
	Caso 5.1 ¿Las mujeres y las abejas? ¡Imposible! La miel en Ruanda	128
	Caso 5.2 “Las mujeres no trepan árboles”: La apicultura en Etiopía	131
	Caso 5.3 Cómo hacer visibles a las productoras lecheras en Nicaragua	136
	Las mujeres en un mundo de hombres	140
<b>5.2</b>	<b>Emprendimiento femenino</b>	<b>147</b>
	Caso 5.4 Restaurantes administrados por mujeres en Bolivia	151
	Caso 5.5 Fondos de cobertura: El piñón de tempate en Tanzania	155
	Mujeres que construyen negocios	158
<b>5.3</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>166</b>

<b>6</b>	<b>Cómo organizar el cambio</b>	<b>167</b>
6.1	<b>El desarrollo de la capacidad</b>	<b>169</b>
	Caso 6.1 Las agricultoras de arroz en Malí dominan sus cultivos	172
	Caso 6.2 Un café fuerte de Uganda occidental	176
	Nuevas habilidades, nueva capacidad	180
6.2	<b>La acción colectiva</b>	<b>184</b>
	Caso 6.3 El dinero no crece en los árboles: ¡Crece en el suelo!	188
	Caso 6.4 Aonla: cómo cambiar las vidas de las mujeres rurales en la India	192
	Cómo reunirse	196
6.3	<b>La sensibilización de los hombres</b>	<b>199</b>
6.4	<b>El financiamiento de las cadenas de valor para las mujeres</b>	<b>209</b>
	Caso 6.5 Microfinanciamiento para emprendedoras en Filipinas	217
	El financiamiento para las mujeres	221
6.5	<b>Conclusiones</b>	<b>223</b>
<b>7</b>	<b>Los estándares, la certificación y las etiquetas</b>	<b>225</b>
7.1	<b>Las etiquetas y los sellos: cómo vender la participación de las mujeres</b>	<b>230</b>
	Caso 7.1 Café Femenino: Cómo empoderar a las mujeres del área rural en Perú	233
	Caso 7.2 El estándar “con manos de mujer” en Guatemala	238
	Los productos “producido por mujeres”	242
7.2	<b>Cómo utilizar los estándares existentes certificados por terceros</b>	<b>253</b>
	Caso 7.3 Cómo ayudar a que las mujeres se beneficien de la agricultura ecológica en Uganda y Tanzania	256
	Caso 7.4 Género y geranios: productos naturales Ikirezi en Ruanda	260
	Caso 7.5 Una nueva mezcla: Cómo incorporar a las mujeres en una cadena de café en Kenia	263
	Cómo emplear los estándares y canales de certificación existentes	267
7.3	<b>Conclusiones</b>	<b>278</b>



<b>8</b>	<b>Empresas con responsabilidad de género</b>	<b>281</b>
8.1	La responsabilidad social empresarial y el valor compartido	282
	Caso 8.1 Semillas de Allanblackia en Muheza, Tanzania	288
	Caso 8.2 Fomentando una empresa socialmente responsable: Cynara Perú	292
8.2	Convertirse en una mejor empresa para las mujeres	297
<b>9</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>303</b>
9.1	Volviendo a los argumentos	304
9.2	Cómo elegir la estrategia adecuada	306
9.3	Incorporar género en la matriz del empoderamiento en la cadena	308
9.4	Una palabra final sobre el género y el desarrollo de la cadena de valor	314
<b>10</b>	<b>Enfoques, herramientas y recursos</b>	<b>317</b>
10.1	Los enfoques en la práctica	317
	Enfoque 1 El Sistema de Formación por Acción en Género	318
	Enfoque 2 Integración de género en las cadenas de valor agrícolas	320
	Enfoque 3 El género en la competitividad económica	322
10.2	Herramientas	323
	Herramienta 1	
	Elegir una cadena de valor para mejorar	324
	Herramienta 2	
	Análisis de la cadena desde una perspectiva de género a nivel macro, meso y micro	330
	Herramienta 3	
	Mapeo de género	336
	Herramienta 4	
	Costos y beneficios para hombres y mujeres	342
	Herramienta	
	5 La toma democrática de decisiones: grupo familiar vs organización de productores	344
10.3	Guías y páginas web de referencia	346
	<b>Bibliografía</b>	<b>353</b>
	<b>Reseñas biográficas de los participantes</b>	<b>361</b>

# Recuadros

## 1 Introducción

- |     |  |   |
|-----|--|---|
| 1.1 | Igualdad y equidad de género                   | 2 |
| 1.2 | Trabajo productivo, reproductivo y comunitario | 4 |
| 1.3 | Recuadros con reseñas biográficas              | 9 |

## 2 ¿Por qué enfocarse en la equidad de género en las cadenas de valor agrícolas?

- |     |   |    |
|-----|---|----|
| 2.1 | Principales tratados y conferencias sobre los derechos humanos de las mujeres | 16 |
| 2.2 | La pobreza se refiere a la falta de opciones                                  | 21 |
| 2.3 | ¿Por qué equidad de género en las cadenas de valor?                           | 27 |

## 3 Marco analítico

- |     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.1 | Necesidades prácticas versus estratégicas de género | 39 |
| 3.2 | “Mujeres” versus “género” de cara al empoderamiento | 41 |
| 3.3 | Terminología de la intervención de género           | 42 |
| 3.4 | Definición de agencia y estructura                  | 45 |
| 3.5 | Condición y posición                                | 46 |

## 4 La tradición como base para mitigar la resistencia

- |      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.1  | Roles de género   | 53  |
| 4.2  | Poder = capacidad de tomar decisiones   | 55  |
| 4.3  | Cómo profesionalizar las actividades informales que tradicionalmente asumen las mujeres                 | 58  |
| 4.4  | Evaluación de 10 años de apoyo a la cadena de karité en Burkina Faso                                    | 69  |
| 4.5  | Cómo vincular a los refugiados con el mercado en Uganda   | 71  |
| 4.6  | Cómo eliminar las barreras para transformar las responsabilidades tradicionales en nuevas oportunidades | 75  |
| 4.7  | Crear nuevos roles para las mujeres en sus actividades tradicionales                                    | 88  |
| 4.8  | Bulbuly Begum: Líder de un grupo ganadero lechero en Bangladesh   | 98  |
| 4.9  | Agricultura ‘verde’   | 101 |
| 4.10 | Cómo reformular los roles de “cuidadores”   | 103 |
| 4.11 | Purwohadi: Esposo de Suprati, una organizadora comunal en Indonesia                                     | 106 |

4.12	Una escuela de campo de agricultoras en Armenia	109
4.13	Problemas estructurales en la zona rural de Guatemala	113

## 5 Creando espacio para las mujeres

5.1	El respaldo a las mujeres en cadenas dominadas por hombres	126
5.2	Amsal Endale: Una apicultora en Etiopía	131
5.3	Sistemas de pago sensibles al género	142
5.4	El Café de los hombres, los bananos y la vainilla de las mujeres	143
5.5	Desarrollo de la cadena de valor del anacardo en Benín	144
5.6	Cómo promover a las emprendedoras	149
5.7	Marina: Una emprendedora del restaurante Ricomida en Bolivia	152
5.8	Jilo Gayo Tache: La fabricación de jabón de aloe vera en Etiopía	159
5.9	Rahel Tamrat: De asesora a empresaria de miel en Etiopía	162
5.10	Lácteos Doña Esmilda: De comerciante de pequeña escala a empresaria lechera en Nicaragua	163

## 6 Cómo organizar el cambio

6.1	El desarrollo de la capacidad	169
6.2	¿Qué les gusta comer a las mujeres?	170
6.3	Combatiendo una enfermedad aviar en Kenia	181
6.4	La acción colectiva	185
6.5	La anona da sus frutos	186
6.6	Un momento de orgullo para las mujeres en Pratapgarh	194
6.7	La sensibilización de los hombres	199
6.8	Una institución tradicional persuade a los hombres	200
6.9	Cómo involucrar a los hombres en una marca “exclusivamente por mujeres”	201
6.10	Beber menos cerveza, cultivar más café	202
6.11	Paineto Baluku: La transformación de un hombre	203
6.12	La sensibilidad de género de la junta directiva hacia abajo: CEDECO en Costa Rica	205
6.13	Badelal: Aprendiendo a valorar a los grupos femeninos de ayuda mutua en la India	209
6.14	El financiamiento de las cadenas de valor para las mujeres	210
6.15	Firmas, no huellas digitales	212
6.16	El ganado ayuda a Srikantharasa Gnanaveni a reconstruir su vida	212
6.17	Servicios financieros para productoras lecheras	213
6.18	Cómo desarrollar lazos financieros para las cuerdas de <i>sabai</i>	214

6.19	Cinco pasos para incorporar género en las instituciones financieras	218
6.20	El dinero crece en los árboles: el fondo rotativo de Tree Aid en Ghana septentrional	221

## **7 Los estándares, la certificación y las etiquetas**

7.1	Una palabra sobre el café	226
7.2	Cómo comprender la jungla de etiquetas	227
7.3	Cómo usar las etiquetas, los sellos y los estándares “producido por mujeres”	231
7.4	Miel ecológica en Etiopía	232
7.5	Sabina Hernández: De víctima a miembro de la junta directiva	243
7.6	Gay Smith: Cómo crear una etiqueta “producido por mujeres”	247
7.7	Cómo aprovechar la infraestructura existente de los estándares y la certificación	250
7.8	El valor agregado de la certificación	268
7.9	La trazabilidad es la misma – para ecológico, Fairtrade o género	270
7.10	Sistema de control interno por género	270
7.11	El estándar Con Manos de Mujer	273
7.12	El desarrollo de indicadores de género	274
7.13	La fabricación de bio-pesticidas para el algodón ecológico: Hecho a la medida para las mujeres en Malí	275

## **8 Empresas con responsabilidad de género**

8.1	Marcos internacionales para la responsabilidad social empresarial y el género	283
8.2	WO=MEN: Modificar las reglas para que una empresa sea socialmente responsable	285
8.3	La responsabilidad social empresarial y el valor compartido	287
8.4	Carolina Jara: Una gerente socialmente responsable en el Perú	293

## **9 Conclusiones**

9.1	Estrategias para desarrollar género en las cadenas de valor	305
-----	---	-----

## **10 Enfoques, herramientas y recursos**

10.1	La Sociedad Microfinanciera de la Cooperativa Conjunta de Bukonzo, Uganda	319
10.2	El programa de desarrollo de maíz en Kenia	320
10.3	Procesamiento de leche en Nicaragua	324

# Figuras

## 1 Introducción

- 1.1 Una cadena de valor está conformada por actores, proveedores de la cadena y el contexto de la cadena 6

## 3 Marco analítico

- 3.1 Matriz del empoderamiento en la cadena 31
- 3.2 Mejorar la posición como actor en la cadena 33
- 3.3 Mejorar la posición como integrador en la cadena 34
- 3.4 Mejorar la posición como socia/o en la cadena 34
- 3.5 Mejorar la posición como copropietario en la cadena 35
- 3.6 Ejemplo de incremento en la Agencia y Estructura 45
- 3.7 Posibles maneras de mejorar la posición en el marco de empoderamiento en la cadena 48
- 3.8 Matriz de empoderamiento en la cadena con integración de género 50

## 4 La tradición como base para mitigar la resistencia

- 4.1 Mitigar la resistencia funciona en los primeros eslabones de la cadena de valor 55
- 4.2 Cambios en la cadena de karité en Guinea 63
- 4.3. Cambios en la cadena de karité en Ghana 67
- 4.4 Cambios en la cadena de ganado en Kenia 79
- 4.5 Cambios en la cadena avícola en la India 83
- 4.6. Cambios en la cadena de lácteos en Sri Lanka 93
- 4.7 Cambios en la prestación de servicios de salud pecuaria en Bangladesh 96
- 4.8 Cambios en la cadena de arroz en Indonesia 107
- 4.9 Cambios en la cadena de hortalizas en Guatemala 112

## 5 Creando espacio para las mujeres

- 5.1 La creación de espacio se enfoca en los productores y procesadores en la cadena de valor 123
- 5.2 Cambios en la cadena de miel en Ruanda 130
- 5.3 Cambios en la cadena de miel en Etiopía 135
- 5.4 Cambios en la cadena de lácteos en Nicaragua 139
- 5.5 Cambios en la cadena de restaurantes en Bolivia 153
- 5.6 Cambios en la cadena de tempate en Tanzania 157

## 6 **Cómo organizar el cambio**

6.1	Cómo organizar el cambio se enfoca en los partidarios de la cadena	168
6.2	Cambios en la cadena de arroz en Malí	174
6.3	Cambios en la cadena de café en Uganda	179
6.4	Cambios en la cadena de sabai en la India	190
6.5	Cambios en la cadena de la aonla en la India	195
6.6	Cambios en la cadena de restaurantes en Filipinas	220

## 7 **Los estándares, la certificación y las etiquetas**

7.1	El uso de estándares, la certificación y las etiquetas se concentra en la cadena en su conjunto, además de las reglas y las entidades certificadoras	225
7.2	Cambios en la cadena de café en el Perú	236
7.3	Cambios en la cadena de café en el Guatemala	241
7.4	Cambios en la cadena de productos orgánicos en Uganda y Tanzania	258
7.5	Cambios en la cadena de aceites esenciales en Ruanda	262
7.6	Cambios en la cadena de café en Kenia	266

## 8 **Empresas con responsabilidad de género**

8.1	La empresa con responsabilidad de género se concentra en la empresa líder de la cadena	281
8.2	Pirámide de la responsabilidad social empresarial	282
8.3	Cambios en la cadena de Allanblackia en Tanzania	291
8.4	Cambios en la cadena de alcachofas en Perú	296

## 10 **Enfoques, herramientas y recursos**

10.1	Árbol de equilibrio de género	318
10.2	Ejemplo de una gráfica para comparar el potencial de crecimiento y género para cuatro cadenas de valor	328
10.3	La miel en Etiopía: Ejemplo del Paso 2 en el desarrollo de un mapa de la cadena de valor por género	337
10.4	La miel en Etiopía: Ejemplo del Paso 3 en el desarrollo de un mapa de la cadena de valor por género	337
10.5	La lechería en Villanueva, Nicaragua: género de los empleados	339

# Cuadros

<b>7</b>	<b>Los estándares, la certificación y las etiquetas</b>	
7.1	Comparación de los cambios entre los casos	279
<b>10</b>	<b>Enfoques, herramientas y recursos</b>	
10.1	Criterios para elegir las cadenas de valor a ser consideradas	325
10.2	Preguntas para evaluar el potencial de crecimiento en una cadena de valor	326
10.3	Preguntas para evaluar el potencial de la cadena de valor para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género	327
10.4	Lista de control para el análisis de la cadena de valor a nivel macro	331
10.5	Lista de control para el análisis de la cadena de valor a nivel meso	333
10.6	Lista de control para el análisis de la cadena de valor a nivel micro	334
10.7	Cuadrícula para los resultados del análisis de género en la cadena de valor	335
10.8	Roles de mujeres y hombres en la Cadena de Valor de Miel en Somoto, Nicaragua	338
10.9	Matriz de costos (-) y beneficios (+) para los ganaderos lecheros y procesadores de lácteos en Villanueva, Nicaragua	341

# Preludio

*Maitrayee Mukhopadhyay, Jefe de Equipo, Desarrollo Social y Equidad de Género,  
Royal Tropical Institute*

Este libro es parte de una larga tradición de investigación y activismo en género y desarrollo, pues destaca la importancia del rol que cumplen las mujeres en la producción agrícola y el desarrollo económico. Puesto que ha sido escrito por profesionales, reúne las experiencias de diversas ONG en su trabajo con cadenas de valor y lo hace desde el punto de vista de género. El libro sigue asimismo una larga tradición de argumentar a favor de la igualdad de género como un bien tanto intrínseco como práctico. En otras palabras, la igualdad de género es un derecho humano, pues todos tienen el derecho de ser tratados como iguales. Lo cual hace de esta un bien en sí mismo. Por otra parte, la igualdad de género es asimismo adecuada para los negocios porque disminuye las ineficiencias que limitan el desempeño económico y contribuye a reducir la pobreza.

El argumento a favor del reconocimiento y abordamiento de las inequidades de género, en la producción agrícola y el desarrollo económico, se ha hecho sistemáticamente desde que la economista Ester Boserup escribió “Woman’s role in economic development” (El rol de la mujer en el desarrollo económico) en 1970. En las décadas subsiguiente su libro se transformó en el texto fundamental para el movimiento e iniciativas de las Mujeres en el Desarrollo. En él Boserup se refiere a la división del trabajo por género en la agricultura y sobre la contribución del trabajo de las mujeres en el grupo familiar y economía informal: contribución que nunca antes habían sido materia de la economía del desarrollo. Por primera vez se sostuvo que el aporte de las mujeres, tanto en el plano doméstico como en fuerza laboral remunerada, constituía un aporte a la economía nacional. Como economista que trabajó para la Organización de Naciones Unidas, su compromiso y trabajo académico inspiraron la **Década de Naciones Unidas para la Mujer** de 1975 y 1985, y alentaron a los organismos de cooperación a cuestionar la presunción de neutralidad de género en los costos y beneficios del desarrollo.

En las décadas posteriores a su primera aparición en los años 70 del siglo pasado, el discurso y la práctica relacionada con la mujer en el desarrollo han experimentado muchos cambios, producidos a partir de la evidencia reunida por medio de la investigación en países en vías de desarrollo y en los desafíos clave enfrentados en la práctica. Un cambio fundamental, en los años 80 fue en comprender por qué –a pesar de la Década de Naciones Unidas para la Mujer– las mujeres seguían siendo excluidas del desarrollo; por qué, por ejemplo, los programas de desarrollo agrícola seguían ignorando a las mujeres como agricultoras; por qué los programas de alivio de la pobreza tenían como meta, en el mejor de los casos,



a las familias, pero principalmente a los hombres como cabezas de familia; y por qué las mujeres no estaban siendo reconocidas como trabajadoras en la producción de la misma manera que los hombres.

Como señalara el grupo de investigación Subordination of Women (Subordinación de la Mujer, SOW por sus siglas en inglés), del Institute of Development Studies (Instituto de Estudios del Desarrollo) de Brighton, el tema en cuestión se refería a que los estudios sobre mujeres y desarrollo, o sobre el impacto del desarrollo en la posición que ocupan las mujeres, utilizaba equivocadamente como punto de partida el criterio según el cual el problema es la mujer, de modo que las soluciones que ofrecían solo buscaban “reformular” a las mujeres y no así el ambiente social en el que viven. El grupo SOW sugirió que el punto de partida sea más bien hombres y mujeres, y más específicamente las relaciones entre ellos (Whitehead 1979). Profundizaron que, dado que estas relaciones se constituyen socialmente, no derivan de la biología. Les pareció útil utilizar el término relaciones de género para distinguir tales relaciones sociales entre hombres y mujeres, de las características que pudieran derivarse de la diferencia biológica. Al igual que otras relaciones sociales, las de género –como construcciones sociales– son las formas históricamente específicas que las relaciones entre hombres y mujeres adoptan en una sociedad dada. Puesto que estas son construcciones sociales y específicas de sociedades y momentos históricas, las relaciones socialmente establecidas entre mujeres y hombres pueden cambiar y de hecho lo hacen.

Desde entonces e inspirados en esta concepción, generaciones de activistas del desarrollo, expertos y organizaciones iniciaron programas, construyeron herramientas conceptuales y prácticas y desarrollaron capacidades para producir cambios en las relaciones de género. Un punto de inflexión crucial fue la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, que tuvo lugar en Pekín en 1995, la cual otorgó un lugar prioritario a la equidad de género en la agenda de instituciones gubernamentales y no gubernamentales dedicadas al desarrollo. Esto suscitó la necesidad de elevar la conciencia de género en instituciones, desarrollar habilidades prácticas para planificar e implementar programas, y “engendrar” o incluir el género dentro de procesos de formulación de políticas. La conferencia de Pekín y el trabajo de las burocracias del desarrollo inevitablemente definieron el propósito y contenido de género. Como herramienta para elevar la conciencia, desarrollar análisis de género y desafiar las estructuras de poder, desde sus orígenes el conocimiento sobre género se transformó en la criada de la transversalización de género en el conjunto de las políticas de burocracias inflexibles que no tenían que rendir cuentas a nadie y donde las preocupaciones por la igualdad de género competían con otras prioridades por atención. Se ha elaborado un gran número de manuales, inventarios y herramientas en todo el mundo para las ONG, grandes burocracias intergubernamentales y multilaterales con fines de capacitación y como guías de autoayuda.

El presente libro, constituido por un variado grupo de estudios de caso relacionados con la participación de género en los procesos de producción y comercialización, cumple con este legado. La agenda de género y desarrollo requiere al mismo

tiempo una renovada energía y un nuevo dinamismo y las iniciativas –como este libro– recorrerán un largo camino para renovar la agenda y dotar de un nuevo significado y vida a lo que continúa siendo un problema de difícil solución: un desarrollo que sea justo tanto para las mujeres como para los hombres.

El valor agregado de este libro es haber sido producido por especialistas en disciplinas ajenas a género, lo cual lo convierte en un caso clásico de transversalización. Su compromiso con la teoría de género y desarrollo ha sido contundente, tal como se evidencia por el marco analítico desarrollado para analizar las iniciativas en cadenas de valor. Género y cadenas de valor, como categorías analíticas, ya no forman una combinación extraña, como solía imaginarse. Por el contrario, como lo demuestra la historia de género y desarrollo, las cadenas de valor agrícolas son el punto de partida para hacer desarrollo equitativo en cuanto a género.

Julio de 2012

# Prólogo

*Miembros de Agri-ProFocus: Cordaid, Hivos, ICCO, KIT y Oxfam-Novib*

El desarrollo de la cadena de valor es un enfoque fundamental que se aplica en todo el mundo para aumentar los ingresos de los productores pequeños y medianos y de la población económicamente activa en situación de pobreza. En los últimos años, el papel activo (aunque infravalorado) de las mujeres en las cadenas de valor agrícolas es cada vez más evidente. Las organizaciones de desarrollo necesitan comprender la dinámica de género que está en juego en las cadenas de valor.

Este libro asume, con gran entusiasmo, el desafío de abordar el tema de género en el trabajo de la cadena de valor. Lo hace a dos niveles que se intersectan: como tema de justicia en el cual los hombres y mujeres deberían beneficiarse de las ganancias de la cadena de valor; y como medio para desarrollar cadenas más sólidas y eficientes.

Este libro es la culminación de una serie de actividades y eventos de aprendizaje motivados por la red de Agri-ProFocus<sup>1</sup> e iniciadas en 2008. Comenzó con una interrogante básica: ¿cómo integrar género en nuestro trabajo en la cadena de valor? En estas actividades surgieron un sinnúmero de temas: ¿Cómo hacer para que el análisis de la cadena de valor sea sensible respecto a género? ¿Cómo tratar a las mujeres en su calidad de productoras, agricultoras y comerciantes? ¿Qué diferencias hay entre los mercados locales e internacionales y entre los convencionales y los certificados?

Por medio de la organización de eventos de intercambio para los profesionales, en los cuales se involucró a investigadores y programas de desarrollo piloto tanto de Holanda como de África, la red de Agri-ProFocus ha logrado construir una comunidad sólida y variada de prácticas comunes en torno a este tema. Expertos internacionales ayudaron a validar y consolidar nuestros conceptos y percepciones. Una red sobre género en cadenas de valor en línea (<http://genderinvaluechains.ning.com>) comprometió a profesionales de todo el mundo a compartir casos, experiencias y herramientas.

Este libro es resultado del intercambio entre profesionales y académicos, reunidos en un “taller de redacción” (para escribir conjuntamente un libro). Contiene un análisis de fácil lectura de numerosos y excelentes ejemplos de la práctica, que

---

1 Agri-ProFocus es una sociedad de origen holandés compuesta por 35 ONG, institutos de conocimiento y financieros, entidades del sector público y empresas privadas. Con los llamados Agri-Hubs de actores locales en 10 países africanos, pretende promover el espíritu empresarial agrícola en el contexto de la seguridad alimentaria.

nos persuadieron de la existencia de muchos puntos de partida y oportunidades para abordar género en el desarrollo de las cadenas de valor: formas que benefician tanto a los hombres y mujeres involucrados, como al éxito y rentabilidad de la propia cadena.

Los miembros de Agri-ProFocus, Cordaid, Hivos, ICCO, KIT y Oxfam-Novib brindaron su tiempo y medios financieros para elaborar este libro. Los resúmenes de los 105 casos que recibimos en la convocatoria mundial hicieron de la selección y redacción un proceso complejo; pero al mismo tiempo se constituyeron en una muestra representativa de la práctica real y con ello un sólido fundamento para el libro. Estamos agradecidos con todas las personas que han compartido sus experiencias con nosotros.

Este libro es el cuarto de una serie de trabajos sobre desarrollo de cadenas de valor de Royal Tropical Institute (KIT) y del International Institute of Rural Reconstruction (IIRR), y la continuación lógica de los tres anteriores. El primero tiene por título *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets* (2006); el segundo *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa* (2007); el tercero, *Financiamiento de cadenas de valor* se publicó en 2010.

Este libro ofrece argumentos, conceptos, estrategias y herramientas destinados a alentar a los profesionales a mejorar la equidad de género en las cadenas de valor. Complementa la creciente bibliografía sobre desarrollo de cadenas de valor y género. Esperamos que contribuya a un intercambio continuo y de mutuo aprendizaje, y aumente la efectividad del trabajo sobre reducción de la pobreza en nuestras organizaciones.

En un momento en el cual se le ha dado al género un lugar primordial en la agenda internacional de seguridad alimentaria, los ejemplos de éxito, sobre como transversalizarlo en el diseño de programas destinados al crecimiento económico y medios de vida son clave. Es nuestro deseo que este libro contribuya tanto a la práctica del lector como al debate internacional.

# Reconocimientos

El taller de redacción, la reunión preliminar y la producción de este libro fueron respaldados por DGIS, Hivos, el programa WE=MAN de Oxfam Novib, Cordaid, Royal Tropical Institute (KIT), IIRR y Agri-Profocus.

Gracias de todo corazón a(l):

- Todas las personas que participaron en la reunión preliminar, que contribuyeron a dar forma, particularmente, al capítulo de argumentos (véase lista del capítulo 2).
- Todas las personas que participaron en el taller de redacción de Nairobi en noviembre/diciembre del 2010 (vea el perfil de los participantes al final del libro).
- Los expertos en recursos del taller de redacción, quienes orientaron el desarrollo de los capítulos estratégicos.
- Los excelentes artistas que se divirtieron dibujando historietas para alegrar y animar el texto, a saber Alfred Ombati y Vincent Nyalik.
- Personal de la Oficina Regional en África de IIRR, que ofreció una excelente facilitación del taller y la gestión de toda la logística local.
- Colaboradores que no asistieron al taller pero suministraron el material de los recuadros que enriquecen el texto.
- Nuestros colegas del equipo de Desarrollo Social y Equidad de Género en el Royal Tropical Institute por su participación, reflexión conjunta sobre el tema y permanente colaboración.
- Anouka van Eerdewijk de la Radboud University en Nijmegen y a Maitrayee Mukhopady, Jefe del Equipo de Desarrollo Social y Equidad de Género en el Royal Tropical Institute, nuestro especial agradecimiento por la revisión experta del marco analítico y por proporcionar una inestimable retroalimentación.
- Nuestro magistral editor de la lengua y diseñador, Paul Mundy, quien unió las numerosas piezas del libro para formar un todo coherente. Y, por supuesto, al resto del equipo de edición de Paul en el taller de redacción, particularmente a Nikola Stalevski y Wycliffe Omondi Omany.
- Gran número de productores agrícolas, personal de las ONG, investigadores y funcionarios gubernamentales, cuyo conocimiento y experiencia están reflejados en este libro.

# Contribuyentes

Muchas personas contribuyeron a este libro. La lista que se presenta a continuación proporciona los nombres de quienes asistieron al taller de redacción en Nairobi, donde se elaboró, discutió y revisó gran parte del texto. Al final del libro se presentan los detalles de contacto y una breve biografía. En los recuadros o capítulos basados en sus insumos figuran los nombres de otros colaboradores.

## Participantes

### Rony Allan Gumer Aguilar Velásquez

Pastoral Social-Pastoral de la  
Tierra, Guatemala

### Kohinoor Akhter

CARE, Bangladesh

### Paineto Baluku

Bukonzo Joint Cooperative  
Microfinance Society, Uganda

### Loren Estévez Cuevas

Mayacert SA, Guatemala

### Shipra Deo

Agribusiness Systems  
International, India

### Carolina Jara

Cynara, Perú

### J. Richard N. Kanyarukiga

Higher Institute of Agriculture and  
Animal Production, Ruanda

### Harold Lema

TechnoServe Inc., Tanzania

### Julius Lemalasia

Samburu Integrated Development  
Programme

### Innocent Matabishi

SNV, Ruanda.

### Lillian Mkony

Jatropha Products Tanzania Ltd.

### Ravikumar Nadarajah

Oxfam GB, Sri Lanka

### Zonia Narito

WISE ACT, Filipinas

### Elvis Tangem Paul Nfor

Tree Aid, Burkina Faso

### Peter Chege Nginya

Sustainable Management Services,  
Kenia

### Emma Estela Saavedra Serrano

ICCO, Bolivia

### Amit Kumar Singh

ACDI/VOCA, India

### Gizachew Sisay

SNV, Etiopía

### Gaylene Louise Smith

OPTCO (Organic Products Trading  
Co.) y Café Femenino, EE.UU.

### Juan Pablo Solís

HIVOS, Costa Rica

### Dana M Starkey

Abt Associates Inc., Mali

### Meera Sundararajan

CARE India

### Intan Darmawati Supeno

KAIL, Indonesia

### Ward Tanghe

Trias, Guinea

### Mieke Vanderschaeghe

Consultant, Nicaragua

### Inge Vos

Agro Eco-Louis Bolk Institute,  
Países Bajos

## **Personal del taller de redacción**

### **Coordinación y edición**

Anna Laven, KIT

Rhiannon Pyburn, KIT

### **Expertos en recursos**

Rozemarijn Apotheker, KIT

Netsayi Noris Mudege, KIT

Roel Snelder, Agri-ProFocus

Noortje Verhart, KIT

Catherine van der Wees, Hivos

Angelica Senders, ICCO

### **Facilitación**

Isaac Bekalo, IIRR

Janet Nyaoro, IIRR

### **Logística**

Melsa Mwanja, IIRR

### **Ilustraciones**

Vincent Nyalik

Alfred Ombati

### **Edición**

Paul Mundy (incl. edición postaller de redacción y diseño)

Wycliffe Omondi Omany, IIRR

Nikola Stalevski

## **Versión en español**

### **Traducción**

Rose Marie Vargas

### **Edición**

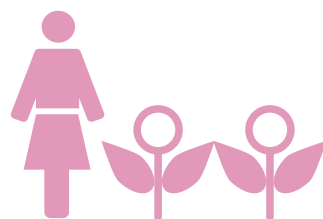
Jaime Luján Zilbermann

### **Diseño**

Paul Mundy

# 1

## Introducción



*Coautoras: Anna Laven, Rhiannon Pyburn y Roel Snelder*

### 1.1 La pobreza y la desigualdad de género en la agricultura

Hoy en día muchas de las intervenciones en el sector agrícola, cuyo objetivo es reducir la pobreza, toman como punto de partida las cadenas de valor. En este libro compartimos las experiencias, sobre cómo podrían funcionar las cadenas para la población en situación de pobreza, comenzando por la equidad de género. Esperamos que este trabajo brinde una base para una mejor comprensión, análisis y exploración del desarrollo “inclusivo” o “pro-pobre” de la cadena de valor. El término “pro-pobre” es en algunos sentidos polémico. Lo utilizamos como forma abreviada para “desarrollo de la cadena de valor que incluye y beneficia a la población en situación de pobreza”.

Reconocer la dimensión de género como parte de la pobreza es importante por dos razones básicas:

- Primero, porque es una cuestión de derechos humanos. Si bien tanto las mujeres como los hombres contribuyen y se benefician del desarrollo rural, las mujeres aún carecen de derechos legales y de propiedad, al igual que de acceso a financiamiento y prácticas empresariales modernas (World Bank 2011a; 2011b). La brecha económica entre mujeres y hombres continúa ensanchándose, lo mismo que las diferencias entre las mujeres de diferentes categorías sociales como edad, posición económica, casta y educación (Sevefjord y Olsson, 2004).
- Segundo, porque es una cuestión de mejorar la empresa agrícola. La desigualdad de género produce ineficiencias, de modo que es una de las causas de la pobreza: cuando la mitad de la sociedad está subutilizada o excluida es una oportunidad perdida para el desarrollo y para hacer negocio.

En este libro utilizamos los conceptos de igualdad y equidad de género con frecuencia. Ambos conceptos se explican en el Recuadro 1.1.



## Recuadro 1.1 Igualdad y equidad de género

### Igualdad de género

Igualdad de género es el concepto según el cual ambos, hombres y mujeres, son libres de desarrollar sus capacidades personales y elegir sin las limitaciones establecidas por estereotipos, roles rígidos de género o prejuicios. La igualdad de género significa que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres se consideran, valoran y favorecen de la misma manera. No significa que mujeres y hombres tengan que convertirse en lo mismo, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán de si han nacido con sexo masculino o femenino.

### Equidad de género

La equidad de género implica imparcialidad en el tratamiento para mujeres y hombres, según sus respectivas necesidades. Esto podría incluir **igualdad** en el trato, pero muchas veces mujeres y hombres necesitan recibir un trato **diferente** a fin de contar con los mismos beneficios y ejercer sus derechos. En el contexto del desarrollo, la igualdad de género a menudo requiere la incorporación de medidas para compensar por las desventajas históricas y sociales de las mujeres (como las restricciones en la movilidad o acceso a la educación); o bien que los proyectos estén dirigidos únicamente a las mujeres.

*Para mayor información en: KIT-SDGE (2010)*

## La pobreza en agricultura

La mayor parte de la población mundial es pobre y, para la mayoría de la población en situación de pobreza del mundo, se ganan la vida con la agricultura.<sup>1</sup> Trabajan, por ejemplo, como jornaleros, agricultores, procesadores o comerciantes de pequeña escala. Sus circunstancias suelen ser difíciles: los caminos son malos, las distancias entre las parcelas y los mercados son grandes, es posible que no tengan información y que el acceso a los mercados sea difícil (p.ej., Cervantes-Godoy y Dewbre 2010, KIT e IIRR 2010).

Las condiciones de trabajo en la agricultura son especialmente duras para las mujeres. Si bien representan al menos la mitad de la fuerza laboral en la agricultura, están a la zaga de los hombres en muchos sentidos. El trabajo de la mujer en la agricultura muchas veces no es visible, o simplemente no se valora. A menudo son excluidas de los aspectos más rentables de las empresas agrícolas. La tierra por lo general pertenece a sus esposos, hermanos o padres. Con frecuencia no les permiten formar parte de cooperativas o recibir créditos, y la capacitación técnica no está dirigida a las mujeres. Junto a la carga del trabajo no remunerado en el hogar, los elevados niveles de analfabetismo y falta de poder de negociación crean desventajas económicas significativas para las mujeres en comparación con sus contrapartes masculinas. En consecuencia, no aprovechan su potencial como trabajadoras, empresarias emprendedoras o consumidoras.

1 Estas palabras fueron expresadas por Theodore Schultz en su discurso de recepción del Premio Nobel en 1979, según Cervantes-Godoy y Dewbre (2010).

La negación de derechos y oportunidades, basada únicamente en el sexo de una persona no solo es incompatible con la justicia social (DFID 2009), también es una oportunidad perdida. Cuando no se tiene en cuenta a las mujeres, estas no tienen acceso a los mercados de trabajo y comercio, lo cual limita sus potenciales contribuciones al ingreso familiar. Para una empresa rural, pasar por alto o excluir a las mujeres significa menos ganancias, menor eficiencia y calidad inferior. Para un país significa que el crecimiento económico es inferior al que podría aspirar (Kabeer 1999).

Pese a todas estas desventajas, las mujeres cumplen roles decisivos en el sector agrícola. Con frecuencia participan muy activamente en la producción de alimentos, cultivos comerciales y cuidado del ganado. Cotidianamente contribuyen a las empresas familiares, y están a la vanguardia cuando de sustentar a sus familias y naciones se trata (FAO 2010).

La importancia de las mujeres en la agricultura aumenta a medida que los hombres buscan trabajo remunerado fuera de la propiedad agrícola, y a medida que las mujeres rurales buscan ingresos adicionales en la agricultura, principalmente como jornaleras en cultivos de mano de obra intensiva (p.ej. Muza 2009, Deere 2005). La tendencia a dejar a las mujeres para trabajar en la agricultura se conoce como **feminización de la agricultura** (p.ej. World Bank 2008).

Es posible que esta tendencia conlleve ciertas ventajas para la posición de las mujeres en la agricultura. En ausencia de los hombres, las mujeres son responsables del cuidado de la propiedad agrícola familiar (Muza 2009). Al no estar sus esposos, las mujeres no solamente participan (incluso) en más actividades agrícolas, sino que comienzan a tomar decisiones de mercadeo. Como jornaleras, las mujeres reciben remuneración, a menudo por primera vez en sus vidas. Para las mujeres jóvenes especialmente, esto brinda una alternativa a la de trasladarse a la ciudad o encontrar trabajo como empleadas domésticas. La independencia financiera puede ofrecer a las mujeres jóvenes, más libertad, por ejemplo para viajar o elegir una futura pareja para contraer matrimonio (Deere 2005).

Pero la feminización de la agricultura no implica automáticamente que las mujeres cosechen los frutos de su trabajo. Lamentablemente, la feminización de la agricultura también está relacionada con la menor viabilidad de la agricultura de pequeña escala, en la cual las pequeñas propiedades están en menores condiciones de sustentar a la familia que cultiva la tierra. Esto no hace más que ilustrar la naturaleza vulnerable del trabajo de las mujeres.

Estos son algunos de los riesgos que enfrentan las mujeres que trabajan en cadenas de valor agrícolas:

- El trabajo que hacen las mujeres muchas veces es incierto. Por ejemplo, se tiende a contratar a las mujeres para trabajo estacional por solo unos cuantos meses al año; y las condiciones de trabajo con frecuencia son deficientes (Deere 2005).
- A menudo se percibe a las mujeres como fuente de mano de obra barata.

- El tipo de trabajo que pueden hacer las mujeres puede empujarlas a empleos (aún) más marginales.
- El trabajo productivo puede convertirse en una seria carga para las mujeres que también asumen responsabilidades domésticas como cocinar, limpiar, recoger leña y cuidar a los hijos (véase Recuadro 1.2).
- Una mayor carga de trabajo podría venir a costa de otras actividades generadoras de ingresos.
- Podrían generarse tensiones dentro del grupo familiar, especialmente para mujeres casadas que tratan de ejercer un mayor poder de negociación (p. ej. Deere 2005).

Estos riesgos contribuyen a elevar la pobreza y a una creciente desigualdad entre hombres y mujeres.

Además de estos riesgos, las mujeres tienen una serie de limitaciones. Muchas mujeres, especialmente en el Sur global, enfrentan una desigual división de las tareas dentro del **grupo familiar**. Cuando las tareas reproductivas son distribuidas de manera más equitativa o se hacen acuerdos para el cuidado de los hijos

## Recuadro 1.2 Trabajo productivo, reproductivo y comunitario

Los debates en torno a la economía y reducción de la pobreza tienden a enfocarse en el crecimiento económico. Ciertamente el crecimiento económico puede contribuir al desarrollo de un país, sus ciudadanos y empresa privada; pero si se concibe como ingresos y trabajo, tiene límites. En concreto, reconoce solo el **trabajo productivo**, en el cual las personas hacen cosas u ofrecen servicios por dinero.

Esto no es un buen augurio para la población, principalmente para las mujeres que realizan **trabajo reproductivo**: trabajo doméstico y de custodia, como cocinar, aseo, atención de los hijos y parientes enfermos, agricultura de subsistencia y recolección de agua, materiales combustibles y alimentos silvestres. Estas tareas consumen una importante cantidad del tiempo y energía de las mujeres, y contribuyen de manera significativa a la economía. También ignora los diversos tipos de **trabajo comunitario** que mayormente asumen las mujeres: ayudar a vecinos, organizar eventos sociales, etc.

El trabajo reproductivo y comunitario tiende a no ser remunerado y a no ser valorado:

*“Como ciudadanas, obreras, agricultoras y custodias, las mujeres han estado llevando la carga principal de un tipo de desarrollo económico que prioriza las ganancias a la asistencia social y al bienestar humano: en el cual se valora el trabajo productivo en lugar del reproductivo. Como resultado de ello, el papel de la mujer en las economías locales muchas es infrarreconocido e infravalorado” (Verhart y Pyburn 2010).*

La separación del trabajo productivo del reproductivo (y comunitario) ha tenido profundas consecuencias para la vida de las mujeres. La economía convencional confunde el trabajo reproductivo con el tiempo libre, ya que se asume que el tiempo invertido en el trabajo no remunerado es tiempo no trabajado. Sin embargo, las tareas reproductivas evidentemente tienen las características de “trabajo”: absorben una vasta cantidad de tiempo y energía, especialmente de las mujeres y niñas. Los expertos en género concuerdan en que los datos sobre el trabajo reproductivo deberían integrarse en el análisis (macro)económico y de esa manera “incorporar género” en ellos (Terry 2007, Gutiérrez 2003, p. 15).

y otras responsabilidades reproductivas, las mujeres tienen más tiempo para involucrarse en el sector informal o en trabajos remunerados. El poder de decisión desigual dentro del grupo familiar da lugar a ineficiencias tanto en términos de trabajo como de distribución de los recursos. Allí donde las mujeres tienen voz sobre cómo gastar los recursos económicos dentro del grupo familiar, todos sus miembros se benefician. Esto está bien documentado. Tener iguales derechos es una cosa: poder ejercitar esos derechos manteniendo el respeto de su grupo familiar y comunidad es en realidad otra.

A su desventajosa posición se añade que muchas mujeres no están capacitadas en el mercado laboral debido a sus bajos niveles educativos. Consecuentemente, la mayor parte de las trabajadoras mujeres del Sur global ocupan roles “ocultos” en el sector informal como: comerciantes de pequeña escala; trabajadoras eventuales o de limpieza; trabajadoras a domicilio con trabajo a destajo; o trabajan sin remuneración en empresas familiares (World Bank 2011a). Este trabajo informal a veces se combina con la agricultura de subsistencia y tiende a ser inferior al empleo remunerado, pues las ganancias son menores y más irregulares, sus condiciones de trabajo son peores, tienen menos seguridad, y carecen de beneficios sociales como pensiones y licencia por enfermedad (Terry 2007: 85–6).

## 1.2 Género y cadenas de valor: ¿Una pareja de extraños?

El presente libro reúne dos áreas de estudio: **análisis de la cadena de valor**, y **género y desarrollo**. Ambos se abordan con mayor profundidad en el Capítulo 3. En esta sección veremos de qué manera estas áreas encajan y las ventajas y desafíos de integrarlas.

### *Una perspectiva de la cadena de valor*

**Cadena de valor** se refiere a un sistema completo de producción, procesamiento y comercialización de un producto, desde su inicio como materia prima hasta que obtiene su forma final. Lo compone una serie de **actores de la cadena**, vinculados entre sí por la circulación de productos, finanzas, información y servicios (Figura 1.1). En cada etapa de la cadena, el valor del producto se eleva debido a que se vuelve más disponible o atractivo para el consumidor, de ahí el término cadena de “valor”. Los costos también se acumulan en cada fase de la cadena.

Junto a los actores principales de la cadena, se involucran asimismo otras personas y organizaciones; estas actúan en torno a los actores de la cadena para proporcionarles servicios: los denominamos **proveedores de la cadena**.

Los actores y proveedores de la cadena operan en un **contexto** en el cual se encuentran: la economía en general, tarifas de cambio de divisas, políticas económicas del gobierno, al igual que gobernabilidad, impuestos, marcos regulatorios

y legales. Este contexto puede ayudar en el desempeño de la cadena, por ejemplo promoviendo una política macroeconómica estable transparente; o bien obstaculizarla, imponiendo restricciones o permitiendo que prospere la corrupción (Quirós 2007, Shepherd 2004, OECD 2006). El contexto podría verse influido por movimientos de incidencia política (por ejemplo las ONG que trabajan en temas ambientales o sociales) o por estructuras sociales (por ejemplo jerarquías sociales tradicionales dentro de una comunidad) (KIT e IIRR 2010).

El desarrollo de la cadena de valor es un concepto clave en las estrategias para reducir la pobreza rural en los países en vías de desarrollo. La idea básica es que las cadenas de valor ofrecen al agricultor (y de hecho a todos los actores de la cadena) la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos de los actores que se encuentran en otros puntos de la cadena de valor (p. ej. compradores, importadores, entidades certificadoras) (Humphrey y Schmitz 2000, Vargas 2001: 5).

Un concepto importante en la consideración de la cadena de valor es **mejorar la posición**. Esta idea pone de relieve las opciones disponibles para los agricultores y otros empresarios rurales en la obtención de mayores réditos y más estables.

Para los emprendedores rurales –agricultores, comerciantes, procesadores, et- cetera– las cadenas de valor agrícolas son promisorias para el acceso a nuevos mercados, al igual que la oportunidad de agregar valor a sus productos. Pero recientemente las preocupaciones son crecientes:

- Las cadenas de valor se están volviendo más exclusivas: están dejando fuera a la población en situación de pobreza.
- Las condiciones bajo las cuales la población en situación de pobreza es integrada en las cadenas de valor se están deteriorando.
- Las desigualdades entre ricos y pobres son cada vez mayores, de la misma manera que entre subgrupos de población en situación de pobreza.

**Contexto de la cadena**

Sistema de justicia, gobierno, economía, clima, etc.



**Actores de la cadena**

Del agricultor al comerciante, al procesador, al minorista y al consumidor



**Colaboradores de la cadena**

Instituciones financieras, proveedores de insumos, transporte, servicios empresariales, certificación, etc.



*Figura 1.1 Una cadena de valor está conformada por actores, proveedores de la cadena y el contexto de la cadena*

Fuente: adaptado de KIT e IIRR (2010)

Por ello es importante saber quién participa y quién no en la cadena de valor: hombres o mujeres, castas diferentes, población con diferentes posiciones socioeconómicas, etc. Además, debemos comprender el impacto sobre estas diferentes categorías de emprendedores rurales al incluirlos en una cadena de valor.

Ofrece asimismo una base lógica sólida para hacer del empoderamiento de los actores más débiles de la cadena una consideración importante. A la acción de involucrar a estos actores marginales de la cadena – “la población en situación de pobreza”, mujeres, ciertos grupos étnicos – se conoce como **mejorar la posición de manera inclusiva**. Pero un tema importante que a veces se deja de lado es que las personas no solo participan y se benefician de las mejoras, sino que tienen (o les falta) control sobre estos beneficios y el proceso. La mejora de la posición de manera inclusiva no se refiere únicamente a crear sino también controlar el valor agregado (véase asimismo Laven 2010, Daviron y Ponte 2005). De modo que la pregunta es ¿cómo pueden los actores más débiles de la cadena tanto crear como controlar el valor de sus productos? Las empresas con mujeres como propietarias enfrentan muchas más limitaciones que las que están a cargo de hombres, y tienen un acceso más limitado a servicios de tipo financiero y de otro tipo (Mayoux 2009). Por otra parte, cuando una empresa, en la cual tradicionalmente participan las mujeres, aumenta su rentabilidad los hombres suelen apropiarse de ella.

¿Cómo incorporar mejor a las mujeres rurales en las cadenas de valor agrícolas? Un método promisorio es combinar un enfoque de cadena de valor con el análisis de género: identificar las limitaciones y oportunidades que tiene una cadena de valor para las mujeres, analizando la división del trabajo y el acceso de mujeres y hombres a los recursos.

El capítulo 3 conducirá al lector a través de la bibliografía sobre género y desarrollo, mostrando cómo el rol de las mujeres en el desarrollo económico ya fue expuesto en los años 70 (por la economista danesa Ester Boserup). Los beneficios de comprometer más a las mujeres en las cadenas de valor agrícola son enormes, pues las hace más visibles, y asegura que sean atendidas. Esto es especialmente el caso en las cadenas de valor para mercancías como el café, donde las mujeres se encargan de la mayor parte del trabajo (Mayoux 2009).

Para empresas que trabajan en este tipo de cadenas, sabiendo quién está a cargo de qué es importante para enfrentar los cuellos de botella y asignar recursos para que la empresa y la cadena funcionen mejor. La percepción de las desigualdades de género es decisiva para abordar los vínculos más débiles, en las cadenas de oferta y comercialización, así como en las áreas más urgentes, para actualizar la calidad y el crecimiento (Mayoux 2010). Puesto que las tareas a menudo están separadas por género, ni los propios hombres y mujeres comprenden plenamente la cadena de valor en su conjunto (e incluso todos los aspectos de un eslabón de la cadena), ni qué decir sobre cómo los roles y responsabilidades de los diferentes actores se intersectan e interactúan en las diferentes etapas (Farnworth 2010). Generar y analizar este tipo de información mejora la cadena de valor porque clarifica la identidad y roles de los actores. Así queda claro para quién y hacia dónde dirigir las mejoras.

## 1.3 Sobre este libro

### *De la idea a su impresión*

La idea de desarrollar este libro se originó alrededor de principios de 2008 cuando HIVOS y Oxfam-Novib se acercaron a Agri-ProFocus (una red holandesa de entidades de desarrollo) en busca de ayuda para establecer un grupo de intercambio sobre género en las cadenas de valor. Los debates dentro de esta red revelaron un amplio interés en el tema, lo cual con el tiempo se cristalizó en la idea de escribir un libro para integrar la experiencia y reflexiones sobre el tema. Una pequeña reunión con varios expertos internacionales nos ayudó a definir más claramente los criterios para la selección de los casos. También aprovechamos esta oportunidad para articular y preparar nuestras ideas iniciales para la sección de “argumentos” de este libro (véase Capítulo 2). Nos referimos a estos debates a lo largo de todo el libro.

La presente publicación integra contribuciones de más de 25 proyectos de cadena de valor en América Latina, África y Asia. Se seleccionaron entre más de 100 resúmenes de caso recibidos como resultado de una convocatoria abierta para su difusión a través de la red Agri-ProFocus, su plataforma en línea sobre la presencia de género en de las cadenas de valor ([genderinvaluechains.ning.com](http://genderinvaluechains.ning.com)), y las redes asociadas del Royal Tropical Institute (KIT), del International Institute of Rural Reconstruction (IIRR), y organismos donantes.

### *Reseñas biográficas de hombres y mujeres*

Junto a los 25 casos, también presentamos una serie de recuadros con detalles sobre la terminología, mercancía, organización, o programa, en particular, que aborden la equidad de género.

Muchos recuadros contienen reseñas biográficas de hombres y mujeres que poseen una experiencia específica o perspectiva para compartir. Estos perfiles individuales fueron recogidos como un reconocimiento hacia la investigación feminista. Los estudios y métodos de investigación feministas incluyen la documentación de las historias de vida y testimonios orales de mujeres a lo largo del tiempo. Con este punto de vista queríamos contribuir a integrar las dos áreas de género y desarrollo y las cadenas de valor. Estas reseñas biográficas brindan matiz e interés personal y se incluyen en el Recuadro 1.3.

### *Público*

El presente libro está dirigido a personal de organizaciones de desarrollo que utilizan cadenas de valor para promover el desarrollo económico y social en el Sur global. Les plantea el desafío de introducir un cambio – repensar – en la



### Recuadro 1.3 Recuadros con reseñas biográficas

Los recuadros que contienen reseñas biográficas están marcados con el icono a la derecha.



- 4.8 Bulbully Begum: Líder de un grupo ganadero lechero en Bangladesh
- 4.11 Purwohadi: Esposo de Suprati, una organizadora comunal en Indonesia
- 5.2 Amsal Endale: Una apicultora en Etiopía
- 5.7 Marina: Una emprendedora del restaurante Ricomida en Bolivia
- 5.8 Jilo Gayo Tache: La fabricación de jabón de aloe vera en Etiopía
- 5.9 Rahel Tamrat: De asesora a empresaria de miel en Etiopía
- 5.10 Lácteos Doña Esmilda: De comerciante de pequeña escala a empresaria lechera en Nicaragua
- 6.11 Paineto Baluku: La transformación de un hombre
- 6.13 Badelal: Aprendiendo a valorar a los grupos femeninos de ayuda mutua en la India
- 6.16 El ganado ayuda a Srikantharasa Gnanaveni a reconstruir su vida
- 7.5 Sabina Hernández: De víctima a miembro de la junta directiva
- 7.6 Gay Smith: Cómo crear una etiqueta “producido por mujeres”
- 8.4 Carolina Jara: Una gerente socialmente responsable en el Perú

manera de trabajar con cadenas de valor a fin de mejorar la igualdad de género. En el Capítulo 2 se describe por qué esto es importante.

Aunque nos basamos en estudios de género y aportamos una lente de género para incidir en las cadenas de valor, nuestro público clave no son los especialistas en género o académicos en ciencias sociales. Más bien, pretendemos ofrecer ideas para los profesionales en cadenas de valor sobre cómo se está abordando la falta de equidad de género en las intervenciones en la cadena de valor, y sobre cómo analizar en qué momento ciertas estrategias son más relevantes.

### Taller de redacción

El mayor porcentaje de este libro fue producido en un “taller de redacción” intensamente participativo (un método en el cual el IIRR es pionero), que tuvo lugar entre el 22 y 30 de noviembre de 2010 en Nairobi, Kenia. Se invitó a participar en el taller de redacción a los autores de los 25 casos seleccionados y se les envió pautas para la escritura de sus casos. Cada colaborador llevó consigo un borrador del manuscrito al taller de redacción, enfocándose en la manera como abordaron la equidad de género en el desarrollo de la cadena. También se pidió a los participantes que llevaran consigo otros materiales impresos, así como fotografías relevantes para su caso. Entre los cerca de 40 participantes, había profesionales,



investigadores, al igual que gerentes y personal de empresas y servicios de desarrollo empresarial. Contaron con la asistencia de un equipo de facilitadores, expertos en recursos (especialistas en desarrollo de cadenas de valor o género), artistas y editores. Sus nombres aparecen en la parte delantera del libro; la forma de contactarlos se proporciona al final del libro.

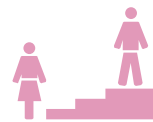
Después del taller de redacción, apenas se requirió una edición menor para redactar las descripciones de caso en su forma final. Sin embargo, la edición y escritura del núcleo del texto (en torno a las estrategias), al igual que la introducción, conclusiones, argumentos y el marco analítico, requirieron más tiempo. Esto estuvo a cargo de los editores de KIT y de los coordinadores (Anna Laven y Rhiannon Pyburn). El editor de idioma (Paul Mundy), en colaboración con KIT, se encargó de completar la edición del libro.

Durante el proceso del taller de redacción, los manuscritos iniciales fueron revisados sustancialmente y, en muchos casos, se volvieron a escribir. Los participantes individuales siguen siendo los principales autores de sus casos; sus nombres aparecen al final de cada caso. Los autores de los capítulos 4-8 son los participantes del taller de redacción que escribieron los borradores iniciales de los casos, así como los expertos en recursos que orientaron el proceso, y los coordinadores de KIT que rescribieron y completaron el texto después del taller de redacción.

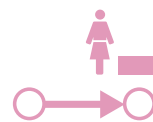
## Partes de este libro

### Capítulo 2: ¿Por qué enfocarse en la equidad de género en las cadenas de valor agrícolas?

Convencer a los actores de las cadenas de valor y a sus proveedores que deben abordar la equidad de género puede resultar una tarea ardua. Reconocemos este desafío. Este capítulo describe los principales argumentos para abordar la equidad de género en el desarrollo de una cadena de valor. A veces, se necesita presentar un caso de empresa; en otros casos se requiere argumentos relacionados con la justicia social; mientras que en otros el punto de partida es la pobreza. Usted puede usar puntos de estos tres argumentos para que participen colegas, empresas, organizaciones de agricultores y otros cuando comience a abordar la equidad de género en sus proyectos de cadenas de valor.



**Capítulo 3: Marco analítico.** Este capítulo presenta el marco que utilizamos para analizar los 25 casos del libro. Comenzamos por presentar y criticar un marco, el de “empoderamiento en la cadena de valor”, que resultará familiar a los lectores que han seguido esta serie de libros publicados por el KIT y el IIRR sobre las cadenas de valor (véase a continuación). Luego recurrimos a la bibliografía sobre género y desarrollo, en busca de inspiración para abordar las brechas que comienzan a vislumbrarse a través de una lente de género. El capítulo concluye con una explicación sobre cómo se presentarán y analizarán los casos a lo largo del libro.



Sobre esta base, los Capítulos 4-8 presentan cinco maneras de enfocar la igualdad de género en la cadena de valor. Estas estrategias reflejan las prácticas actuales. Comenzamos por el punto de partida para las actividades de una cadena de valor y cultivos típicamente femeninos, y gradualmente avanzamos a lo largo de la cadena hacia nuevas actividades, para luego involucrar a diferentes actores directamente hasta el consumidor. Las estrategias también observan la cadena en términos de los tipos de apoyo necesarios para que se produzca el cambio. El lugar donde se aplica la estrategia en la cadena de valor se muestra en un pequeño mapa de la cadena al inicio de cada sección.

#### **Capítulo 4: Mitigando la resistencia usando como base la tradición**

se fundamenta en actividades y cadenas donde las mujeres ya han estado activas, a fin de evitar la resistencia de los miembros de la familia y de las comunidades. En este sentido son el “fruto al alcance de la mano”: un primer paso hacia un desarrollo más incluyente de una cadena. Este capítulo considera cuatro ámbitos donde las mujeres están frecuentemente activas: karité (un tipo de nuez común en África Occidental), ganado, lechería y agricultura verde. La mayor parte del trabajo de género y cadenas de valor corresponde a esta categoría de mitigación de la resistencia. Esto era muy visible en nuestra convocatoria a la presentación de casos. De ahí que esta sea la sección más amplia del libro.



#### **Capítulo 5: Cómo crear un espacio para las mujeres**

tiene dos secciones. El primero se refiere a posicionar a las mujeres donde predominan varones en las cadenas, como apicultura y lechería. El segundo explora la capacidad empresarial emprendedora femenina, en los casos de Bolivia y Tanzania, donde las mujeres se han convertido en empresarias emprendedoras exitosas y visibles.



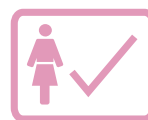
#### **Capítulo 6: Cómo organizarse para el cambio**

, tiene un punto de partida diferente. Selecciona cuatro intervenciones que se consideran críticas: desarrollo de la capacidad, la acción colectiva, la sensibilización de los hombres y el acceso a financiamiento. Cada una de las secciones considera las condiciones necesarias para que tales intervenciones tengan éxito y cómo trabajar con los proveedores de la cadena de valor (servicios de extensión, ONG y organizaciones financieras) que se comprometen con los agricultores y procesadores primarios.



#### **Capítulo 7: Estándares, certificación y etiquetas**

, asume como punto de partida una posición más avanzada de la cadena, donde los consumidores, empresas líderes y organizaciones normativas internacionales cumplen su rol en la priorización de género. La primera sección considera las etiquetas y sellos “producido por mujeres” y cómo la participación de las mujeres puede ser una estrategia que consigue un mejor precio para los productos. La ilustramos por medio de dos casos de producción de café en América Latina. El segundo considera estándares existentes como UTZ, Fairtrade y Rainforest Alliance, y de qué manera la infraestructura de

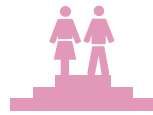


la certificación y conformidad con una norma social o ambiental puede utilizarse asimismo para abordar género.

**Capítulo 8: Empresa responsable respecto a género** considera el vínculo de la empresa en la cadena de valor. Incluye responsabilidad social empresarial y valor compartido. Este capítulo explora lo que esto para una empresa multinacional y una empresa peruana mediana.



**Capítulo 9: Conclusiones** integra las lecciones de los capítulos precedentes. Puntualizamos las tendencias relacionadas con las diferentes estrategias. Retomamos asimismo el marco analítico y reflejamos cómo funcionó para nosotros. El capítulo termina con unas palabras de crítica y nuestra perspectiva sobre lo que este libro ha hecho y qué sigue siendo importante para una reflexión y práctica futuras.



El **Capítulo 10** describe algunas **herramientas útiles y fuentes de información** para el trabajo de género y cadenas de valor. Para una descripción más amplia y continuamente actualizada de las herramientas, véase la página de Agri-ProFocus: [www.agri-profoc.us.nl/theme/gender-in-value-chains/](http://www.agri-profoc.us.nl/theme/gender-in-value-chains/)



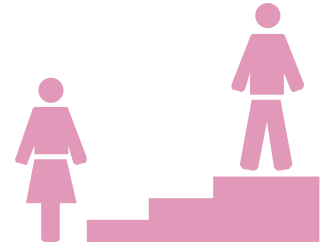
En la parte final del libro se incluyen biografías cortas y la forma de contactarlos de todos los participantes en el taller de redacción de Nairobi en noviembre de 2010.

### **Otros libros de esta serie**

Este libro es el cuarto de una serie sobre cadenas de valor publicada por KIT e IIRR. Otros títulos de esta serie se han enfocado sobre el empoderamiento de los agricultores en las cadenas de valor (KIT, IIRR y Faída MaLi 2006), el rol de los comerciantes (KIT y IIRR 2008) y el financiamiento de la cadena de valor (KIT e IIRR 2010).

# 2

## ¿Por qué enfocarse en la equidad de género en las cadenas de valor agrícolas?



*Coautoras: Rozemarijn Apotheker, Rhiannon Pyburn y Anna Laven*

### 2.1 Los argumentos

En las cadenas de valor agrícolas,<sup>1</sup> las mujeres conforman una gran parte de la fuerza laboral, pero por lo general están en desventaja. Frecuentemente se violan sus derechos y su contribución a la economía es mayormente invisible. Para una empresa rural, pasar por alto o excluir a las mujeres implica menos ganancias, y menor eficiencia y calidad. Para un país significa que su crecimiento económico quedará atrás del lugar que podría ocupar (Kabeer 1999).

En este capítulo sostenemos que enfocarse en la equidad de género en las cadenas de valor agrícolas es bueno para las mujeres, la sociedad y la empresa.

Pese a que existen razones convincentes para enfocarse en la equidad de género en las cadenas de valor agrícolas, con demasiada frecuencia y facilidad, las intervenciones dejan de lado los temas de género o los consideran como un requisito que se incluye para satisfacer a los donantes o grupos de interés público. Parece que no todo el que está involucrado en las cadenas de valor agrícolas está persuadido

---

1 Este capítulo toma como base los debates que tuvieron lugar durante la reunión preliminar de Agri-ProFocus y las contribuciones de los participantes en esa reunión: Cristina Manfre (ACDI/VOCA), Linda Mayoux (independiente), Carolien Kernkamp (WO=MEN), Ambra Galina (IFAD), Cathy Farnworth (IFAD), y Karin Astrid Siegmann (ISS). Nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a Anouka van Eerdegwijk y Maitrayee Mukhopadhyay por sus revisiones y comentarios a este capítulo. También queremos expresar nuestro reconocimiento a Noortje Verhart por su constante colaboración y discusión intelectual sobre su trabajo en el ámbito de género y cadenas de valor en KIT.

de la necesidad de mejorar las condiciones y posición de las mujeres. El presente capítulo presenta tres series de argumentos para atraer a una variedad de actores.

El primero de los argumentos se refiere a la **justicia social**: la distribución equitativa de las ventajas, activos y beneficios entre todos los miembros de la sociedad (Glenbow 2011). Negar derechos y oportunidades únicamente debido al sexo de una persona es incompatible con este ideal (DFID 2009, Manfre y Siegmann 2010). Mostrar que los derechos humanos se interpretan de diferentes maneras para hombres y mujeres apoyaría a las organizaciones de mujeres y otras ONG (por ejemplo), en cabildear en favor de la equidad de género y exigir que gobiernos, organizaciones y empresas lo tomen en cuenta. Sería asimismo un argumento convincente para que los gobiernos se cercioren de que sus políticas y reglamentación contribuyen a alcanzar los derechos humanos para todos.

La segunda serie de argumentos, referida a la existencia de un vínculo directo entre **la equidad de género y la reducción de la pobreza**, es acogida por grandes instituciones de desarrollo como la Organización de Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Una impactante mayoría – aproximadamente 70% – de la población en situación de pobreza en los países en desarrollo corresponde a las mujeres (Terry 2007). Cuando las mujeres no contribuyen totalmente a la economía, los costos se elevan tanto en términos económicos como de desarrollo humano (c.f. Mayoux 2009, Elson 1999, Gutiérrez 2003, Oxfam 2011).

La tercera serie de argumentos adopta una **perspectiva más empresarial**. Reconoce que “ganarse la vida, tener acceso a mercados e incluso pagar impuestos es influido por el hecho de pertenecer al sexo masculino o femenino” (Gutiérrez 2003). Enmarca la inequidad de género en las cadenas de valor agrícolas como una oportunidad empresarial desaprovechada, de modo que es especialmente atractiva para empresas que son parte de tales cadenas. Invertir en equidad de género puede suavizar tanto el funcionamiento de las empresas individuales como de la cadena en su conjunto. Son varias las razones que explican por qué la inequidad de género en las cadenas de valor agrícola es una oportunidad empresarial desaprovechada. Distinguimos cuatro subargumentos:

- La oportunidad de atender a las mujeres empresarias
- Las mujeres como una base potencial de clientela
- Mejorar el prestigio de la empresa
- Contribución de las gerentes mujeres a las ganancias.

A continuación elaboramos estos argumentos.

### **Los derechos humanos se interpretan de diferentes maneras para hombres y mujeres**



*Constanza es una viuda en Ruanda. Las mujeres no gozan de pleno derecho a la propiedad de la tierra en este país; dependen de sus*

*esposos u otros miembros masculinos de la familia para ello. Desde que su esposo murió, Constanza ha podido cultivar alimentos únicamente en una pequeña huerta en la parte de atrás de su casa. Vende lo que puede en el mercado y compra yuca (que es barata) para alimentar a sus hijos. Sin el derecho a tierra propia, Constanza no está en condiciones de ganar lo suficiente para salir y sacar a su familia de la pobreza.*

La población tiene derechos. Estos derechos son parte de la legislación nacional y de tratados internacionales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Los derechos humanos son herramientas o demandas que hombres y mujeres pueden utilizar para ejercer presión en favor de una mejor justicia social en diversos niveles (individuales, grupos, sociedades y estados). Los gobiernos y organizaciones son responsables: tienen como una de sus tareas preservar los derechos humanos, y la población puede reclamarlos a través de ellos. Distinguimos dos categorías básicas de derechos: derechos **positivos** (como el derecho a la educación o atención de la salud), y derechos **negativos** (como el derecho de las mujeres a no estar sometidas a la violencia de su pareja) (Terry 2007: 25). Estos derechos están determinados en una gama de tratados internacionales (Recuadro 2.1).

Los derechos humanos son aplicables tanto a hombres como a mujeres. Sin embargo, en la práctica, los derechos “positivos” muchas veces le son negados a las mujeres, y los derechos “negativos” son rutinariamente violados. Esto les ocurre con mucha más frecuencia a las mujeres que a los hombres. En todo el planeta, las mujeres confrontan múltiples violaciones a los derechos humanos –cuando no pueden participar en las decisiones que afectan sus vidas o no pueden reclamar una representación política justa, cuando enfrentan discriminación en el empleo, cuando se les niega el derecho a la tierra y a la propiedad o cuando sufren violencia dentro de sus propios hogares. Entre las violaciones a los derechos está el que se impida a mujeres y niñas ir a la escuela o recibir atención de salud, o que estén sometidas a prácticas tradicionales nocivas (UN Women 2011a).

El Informe sobre Desarrollo Humano de la Organización de Naciones Unidas (PNUD 1995) señala que: “Las mujeres no disfrutaban de las mismas oportunidades que los hombres en ninguna sociedad actual”. Debido a su sexo, las mujeres enfrentan grandes obstáculos, que intrínsecamente influyen en sus derechos humanos. Algunos ejemplos:

- La violencia en contra de la mujer es una de las causas más importantes de muerte y discapacidad entre las mujeres de 15-44 años (Terry 2007).
- Está internacionalmente reconocido que las mujeres llevan la carga principal de los conflictos modernos, entre ellos la violación como arma de guerra (UN Women 2011b).
- Continúan existiendo elevadas tasas de analfabetismo femenino, lo cual impide un acceso equitativo a la educación, que es crucial para el goce pleno del derecho a la libertad de opinión y expresión (UNDP 2010).
- En todas las áreas de la vida, ya sea en entidades políticas o juntas directivas empresariales, los puntos de vista de las mujeres en las decisiones que les

## Recuadro 2.1 Principales tratados y conferencias sobre los derechos humanos de las mujeres

### 1948 Declaración Universal de los Derechos Humanos

Presenta una visión y los principios básicos.

### 1976 Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos

Mujeres y hombres tienen iguales derechos a todo lo que abarca el pacto.

### 1976 Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales

Mujeres y hombres tienen iguales derechos en las áreas que abarca el pacto.

### 1981 Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer

Es el acuerdo internacional más importante sobre los derechos humanos de las mujeres, que también se describió como el proyecto de ley internacional de los derechos de las mujeres. Ratificado por 185 estados miembros de la ONU, esta convención abarca un consenso global sobre los cambios necesarios para materializar los derechos humanos de las mujeres (UN Women 2011a). Muchas instituciones, gobiernos y organizaciones internacionales consideran la igualdad de género como un derecho humano básico.

### 1990 Convención sobre los Derechos del Niño

Entre otros aspectos, protege a las niñas del matrimonio temprano y de prácticas tradicionales nocivas. Define como niño a todo los menores a 18 años.

### 1993 Conferencia Mundial sobre los Derechos Humanos, Viena

Declaración expresada durante la conferencia de la ONU: “Los derechos humanos de la mujer y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales”.

### 1994 Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo, El Cairo

Entre otros aspectos, esta conferencia se enfocó en el apoyo al empoderamiento de las mujeres y en procurar que la planificación familiar esté disponible universalmente en 2015.

### 1995 Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Pekín

Conferencia sobre la acción que los gobiernos necesitan llevar a cabo para cumplir con los derechos de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de 1981.

*Basado en Terry (2007: 28–9)*



afectan son limitados, pues son tratadas como si tuvieran un estatus de segunda clase. Las mujeres están muy por detrás de los hombres en su acceso a la tierra, crédito y empleos decentes (UN Women 2011b).

Pese a los diversos tratados, las violaciones de los derechos de las mujeres aún son generalizadas. Todos los países se ven afectados. Las mujeres requieren leyes, normas y reglamentaciones más fuertes, respaldados por su implementación y servicios que las protejan e impidan su violación (UN Women 2011b).

Junto a estos tratados, muchas organizaciones, grandes y pequeñas, están tratando de reforzar los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Tomemos, por ejemplo, los esfuerzos para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que han proporcionado una orientación para el desarrollo, desde su adopción en septiembre de 2000. La igualdad de género es el tercer objetivo, pero es asimismo parte de los ocho restantes: desde evitar la difusión del VIH/SIDA hasta conservar el medioambiente de cara al cambio climático (UN Women 2011a).

Si bien las opciones difieren en cuanto a la forma de implementar los objetivos, y específicamente el objetivo 3, la existencia de éste muestra que la igualdad de género ocupa un lugar importante en la agenda global (Kabeer 2003).

La igualdad de género ya no debería necesitar mayor justificación una vez que se percibe como un derecho humano (Manfre 2010). Esto implica que la legitimidad de los esfuerzos por fomentar la igualdad de género no depende de probar su utilidad con otros propósitos, como el alivio de la pobreza o el crecimiento económico (UNIFEM 2007: 13). También es posible girar el argumento:

*“La pregunta que debemos formular no es si la liberalización del comercio es buena o mala para las mujeres como grupo, sino cómo la política comercial puede contribuir a alcanzar los derechos humanos para todos” (Association for Women’s Rights in Development, en Terry 2007:81).*

¿Por qué Constanza (la viuda en Ruanda) no tiene el mismo derecho a ser propietaria de la tierra que su hermano? No solamente la priva de un medio de vida razonable, sino que también empobrece a sus hijos. ¿Deberíamos apoyar a Constanza a ser propietaria de su tierra porque es su derecho? ¿O más bien porque merece la oportunidad de salir de la pobreza? ¿O porque pensamos que sus hijos deberían tener la oportunidad de tener una mejor vida y escolarizarse? ¿O porque impulsaría la economía local si ella pudiera vender cultivos (comerciales) en el mercado? Todos estos fundamentos son legítimos, pero el lo esencial es que cada persona – sea masculina o femenina – tiene los mismos derechos básicos de todo ser humano. Y es necesario proteger, hacer explícitos e implementar estos derechos humanos básicos.

Las empresas involucradas en cadenas de valor agrícolas podrían sentirse abrumadas ante la tarea de comprometerse con una política de género. En entrevistas con empresas internacionales de café, cacao y té con sede en Europa, Pyburn y Verhart (2011) escucharon plantear esta preocupación reiteradamente; las em-



presas se lamentaban al señalar “somos solo una empresa, ¿qué podemos hacer? ¡El problema es demasiado grande!” A menudo las empresas no saben cómo manejar temas relacionados con género, aunque incluir las prácticas de género en un negocio no debería ser tan difícil. En este libro presentamos varios casos que ilustran cuán sencillo puede ser.

### **Combatir la pobreza es difícil cuando se es ciego (al género)**



*Hu Xiaohua es agricultora en Gongshan, China. Es responsable de cuidar el ganado y los cultivos de subsistencia en torno a la propiedad agrícola familiar. Una iniciativa gubernamental en su región pretendió mejorar los medios de vida agropastorales de los productores de la provincia. No obstante, aunque el proyecto se enfocó sobre el trabajo realizado principalmente por mujeres (el cuidado de cerdos, gallinas y cultivos de subsistencia), la capacitación y los servicios lo recibieron los hombres. Consecuentemente, la economía del grupo familiar y seguridad alimentaria no han mejorado en la provincia, y Hu Xiaohua y su familia no obtuvieron beneficio alguno. (Basado en Shen y Qian 2009).*

El primer Objetivo de Desarrollo del Milenio es reducir la pobreza en un cincuenta por ciento hasta 2015. El paso inicial lógico es observar qué población está en situación de pobreza, y qué necesita para liberarse de ella (ODI 2008). La limitación para las mujeres es su sexo: son excluidas o deficientemente atendidas solo por ser mujeres. Estas restricciones hacen más difícil para las mujeres que para los hombres transformar sus capacidades y destrezas en ingresos o bienestar. Claramente las relaciones de género afectan los resultados del desarrollo (Manfre 2010).<sup>1</sup>

Si comenzamos por ver a la pobreza como una cuestión de ingresos, está adecuadamente documentado que para las mujeres es más difícil que para los hombres asegurar un ingreso para ellas y sus familias. A lo largo de una amplia gama de culturas y niveles de desarrollo económico, las mujeres tienden a realizar el trabajo “reproductivo” o de cuidado no remunerado, en tanto que los hombres asumen las actividades “productivas” remuneradas (UNDP 1997, Cagatay 1998a, World Bank et al. 2009). Además, cuando las mujeres realizan trabajo remunerado, el pago por su trabajo es inferior al de los hombres: las mujeres reciben menor remuneración que los hombres por realizar el mismo trabajo. Esta situación no es exclusiva de los países en vías de desarrollo; también ocurre en la mayoría de países del mundo (Terry 2007, World Bank 2011a).

El Informe de Desarrollo Humano de la ONU (PNUD 2010) compara el “índice de desigualdad de género” con la pobreza y la desigualdad en ingresos. Encuentra que los tres están fuertemente relacionados, y que es probable que la reducción de la desigualdad disminuya la pobreza y la desigualdad en general en una sociedad. Este informe señala por ejemplo que:

1 Cristina Manfre, reunión previa de Agri-ProFocus, 2010.

*“Proporcionar a niñas y mujeres las mismas oportunidades de educación, atención médica, derechos legales y representación política no solo es socialmente justo sino una de las mejores inversiones posibles en el desarrollo de todas las personas”.*

La visión estratégica del Department for International Development (Departamento para el Desarrollo Internacional) del Reino Unido (DFID 2011) hace énfasis asimismo en la necesidad de enfocarse en las mujeres:

*“En los países en desarrollo, las niñas y mujeres continúan acarreado un peso desproporcionado de la pobreza [...] Y sabemos que los beneficios de invertir en las niñas y mujeres son transformadores: de sus propias vidas y las de sus familias, comunidades, sociedades y economías. Empoderar a las niñas y mujeres tiene efectos multiplicadores para el crecimiento económico y para alcanzar todas las Metas de Desarrollo del Milenio”.*

Un documento de trabajo del Fondo Monetario Internacional sobre igualdad de género (Stotsky 2006) señala que:

*“La evidencia de la evaluación del Banco Mundial y otros estudios recientes sugieren que las sociedades que aumentan el acceso de las mujeres a la educación, atención médica, empleo y crédito y que acortan las diferencias entre hombres y mujeres, en cuanto a oportunidades económicas, aumentan el ritmo del desarrollo económico y reducen la pobreza.”*

Las instituciones de desarrollo más grandes, como el Banco Mundial, los principales organismos de la ONU y el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), apoyan estos enunciados según los cuales el empoderamiento de las mujeres conlleva importantes beneficios en cuanto al alivio de la pobreza (Kabeer 2001; SIDA 2009; Mayoux 2009).

Puesto que las mujeres enfrentan más restricciones que los hombres, tienden a ser más pobres, como el mundo en general. Disminuir estas restricciones ayudaría a reducir la raíz de la pobreza y vulnerabilidad, y contribuiría a un crecimiento sostenible y pro-pobre. La relación entre igualdad de género y un sólido desarrollo económico es cada vez más evidente. Tanto las mujeres como los hombres deben participar en los esfuerzos de desarrollo, si se quiere que sean efectivos y sostenibles y ambos se beneficien de ellos. Cuando se aprovecha el potencial de las mujeres (y hombres) en toda su capacidad en el desarrollo, disminuye la necesidad de un apoyo compensatorio especial dirigido únicamente a las mujeres (SIDA 2009).

Si bien el vínculo entre la reducción de la pobreza y género podría parecer bastante claro, su implementación práctica todavía está bastante atrasada. Las políticas y programas muchas veces omiten la evaluación de la influencia de género y por tanto la vida de las mujeres y sus familias en situación de pobreza no mejora (Beneria y Bisnath 1997). Especialmente en agricultura, donde en promedio el 70% de la población en situación de pobreza trabaja (principalmente mujeres), el empoderamiento económico de las mujeres debería ocupar un lugar importante

en la agenda. Sin embargo, los temas de género están explícitamente incorporados en menos del 10% de toda la asistencia oficial al desarrollo dirigida a la agricultura (World Bank et al. 2009).

Como ilustra la historia de Hu Xiaohua, cuando los proyectos agrícolas no evalúan los roles de género, no se asignan los recursos a la población que realmente realiza el trabajo. Aunque las mujeres por lo general ejecutan la mayor parte de las tareas agrícolas, se tiende a dirigir los recursos, insumos y tecnologías para promover los proyectos agrícolas hacia los hombres. Es posible que poner estos recursos, los programas de desarrollo de capacidades y las tecnologías en manos de mujeres, para lograr crecimiento y equidad, tenga grandes repercusiones en la reducción de la pobreza.

El argumento según el cual combatir la pobreza es difícil cuando se es ciego al género, puede interpretarse como “instrumental”: es decir que la participación de las mujeres es utilitarista, que se debería explotar su potencial para superar la pobreza. Este tipo de argumento fue criticado en la década de los 90. Otorga prioridad a “lo que el desarrollo necesita de las mujeres sobre lo que las mujeres necesitan del desarrollo” (Razavi y Miller 1995). Y no hace justicia al derecho de las mujeres a involucrarse en el desarrollo (lo cual incluye el desarrollo de cadenas de valor); más bien trata tal involucramiento como un mero medio para un fin.

El recuadro 2.2 explica que la pobreza también tiene otras dimensiones: se refiere a la falta de opciones. El presente libro opta por esta perspectiva más amplia de la pobreza.

### **La equidad de género es una oportunidad empresarial desaprovechada**



#### **Atender a las mujeres es bueno para los negocios y la economía**

*Mona hace todo tipo de trabajo en su propiedad agrícola. Recientemente, su esposo John se unió a un grupo de productores que recibieron capacitación en prácticas postcosecha. John transmitió estos conocimientos a su esposa. Mona está tratando de aplicar lo que ha aprendido. Ella sabe que la ayudan a producir maíz de mejor calidad, para lo cual la organización está dispuesta a pagar un mejor precio. Pero Mona no puede hacerle frente. Las nuevas prácticas requieren una mano de obra muy intensiva. No tiene dinero para pagarlas y no tiene acceso a ningún tipo de crédito. De modo que ha dejado de invertir en producir maíz de alta calidad y ha vuelto a vender su maíz a bajo precio a los comerciantes.*

Como muchas otras productoras y como emprendedora rural, Mona está marginada. Carece de acceso a crédito para realizar las inversiones que se requieren en su propiedad agrícola a fin de empezar a producir y vender maíz de mejor calidad en la organización de productores. Los bancos otorgan créditos únicamente a grupos o a propietarios de tierra.

### Recuadro 2.2 La pobreza se refiere a la falta de opciones

La pobreza tiene dimensiones que no se limitan a los ingresos: implican asimismo una falta de capacidad y espacio para maniobrar a fin de optar por alternativas que mejoren sus medios de vida, sentimientos de vulnerabilidad o inseguridad y baja autoestima.

Las mujeres son asimismo “más pobres” que los hombres en lo que se refiere a estas dimensiones no económicas de la pobreza. El control sobre los ingresos, al igual que los sesgos del mercado laboral y la exclusión social experimentada en las instituciones económicas y políticas, contribuyen a la vulnerabilidad crónica de las mujeres frente a la pobreza (ODI 2008, DFID 2009, Cagatay 1998a, Prùgl y Lustgarten 2006, Terry 2007). La dignidad en el trabajo y la equidad económica son importantes en la vida de todos (Manfre 2010) y en muchos casos, las mujeres tienen menos acceso a tan importantes valores. Si la principal forma de acceso a recursos de una mujer es como miembro dependiente de la familia, su capacidad de optar por alternativas estratégicas probablemente estará limitada (Kabeer 2003). Las mujeres pueden realizar un duro trabajo y por largas horas, pero por lo general no se benefician directamente si los hombres controlan el dinero y toman las decisiones económicas. Amartya Sen (1981, 1986) describe estos valores como “privilegios” y la libertad de decidir sobre tu propia vida.

Las mujeres cumplen un papel importante en la mayor parte de la producción agrícola y conforman al menos la mitad de la fuerza laboral. Pero con frecuencia no son reconocidas por estas contribuciones y son por tanto invisibles. Las mujeres emprendedoras a menudo enfrentan barreras institucionales en los mercados financieros y de crédito. En consecuencia, muchas están marginadas y su acceso a los mercados es limitado (Manfre 2010, Farnworth 2010). Puesto que las agricultoras mujeres controlan menos tierra, utilizan menos insumos y tienen menos acceso a importantes servicios como la extensión agraria, producen menos que los hombres (FAO 2011). Esto es muy ineficiente: reduce la productividad, la calidad y volumen de los productos, la calidad de la comercialización y el nivel de inversión en la agricultura (Oxfam 2011, Manfre 2010).

Para atender mejor a las mujeres se debería dirigir servicios, tecnología, crédito e insumos hacia ellas (APF 2010). Esto podría implicar el tener que diseñar los servicios y la tecnología para que se adecúen a sus necesidades. Esto incluye cerciorarse de que puedan utilizarlos de manera efectiva, por ejemplo proporcionando capacitación, reconociendo y eliminando las barreras que impiden a las mujeres aprovecharlos.

Con la justificación según la cual valorar a las mujeres sirve a los intereses de la empresa y la economía, existe el peligro de ser criticado por incluir a las mujeres solo como forma de aumentar las ganancias. Se corre el riesgo de caer en los límites del “discurso de eficiencia”, que en el pasado el feminismo ha combatido por mucho tiempo. Este se concentra en los roles productivos de las mujeres e ignora sus responsabilidades reproductivas y comunitarias. Al promover la participación de las mujeres en las actividades económicas se corre el riesgo de sobrecargarlas con trabajo “productivo”, mientras se oculta sus contribuciones reproductivas y comunitarias. Esto no es muy promisorio de cara a mejorar la vida de las mujeres si no se combina explícitamente con otros razonamientos.

Por otra parte, este argumento puede ser atractivo para empresas y no requiere ninguna intervención externa del gobierno o presión pública. Por esta razón puede ayudar a persuadir a las empresas a invertir en equidad de género.

### **Las mujeres representan nuevas oportunidades de mercado como compradoras, proveedoras y consumidoras**



*Trish es una ciudadana consciente que vive en Toronto, Canadá.*

*Adquiere alimentos orgánicos saludables para su familia y se fija en las marcas que apoya con sus compras, a fin de asegurarse de que las empresas no estén utilizando mano de obra infantil o talleres de explotación laboral; le importa. Como madre trabajadora, con dos hijas jóvenes, trata de establecer un ejemplo comprando obsequios –como artesanías y otros– en la tienda de comercio justo. Le gusta la idea de ayudar a las mujeres de otros países con su poder adquisitivo y piensa que es importante que sus niñas crezcan sabiendo que mucha gente de otras partes del mundo vive en una situación menos privilegiada que ellas. Trish siente empatía hacia otras mujeres que, como ella, tratan de equilibrar sus actividades domésticas, de trabajo y comunitarias. Cuando descubre una promoción de café, producido y procesado por mujeres en su cooperativa local, se muestra encantada de probarlo. Al leer la etiqueta más detalladamente se sorprende al enterarse de que es una empresa de copropiedad de mujeres productoras, y paga un poco más satisfecha de “estar haciendo lo correcto”.*

Las mujeres son proveedoras y compradoras invisibles y están infravaloradas en muchas cadenas de valor agrícolas. Pero al mismo tiempo son las principales consumidoras y grupo objetivo para ciertos productos. Conocer mejor lo que las mujeres consumidoras valoran permite comprender mejor los mercados potenciales y emergentes y podría aumentar la base de clientes de las empresas (Mayoux 2010, Manfre 2010).

En lo que respecta a la comercialización, es posible dirigirla a consumidoras sensibles como Trish. Las mujeres tienen voz como consumidoras, votantes y tomadoras de decisiones de la sociedad. Si las mujeres como Trish saben que al adquirir un producto específico están apoyando a mujeres proveedoras a la distancia, con ello añaden un nuevo eslabón a la cadena de valor entre el proveedor y el consumidor. Esto brinda oportunidades para nichos del mercado, posiblemente vinculados con el comercio justo o la certificación ecológica. Ya existen ejemplos, entre ellos algunos de los introducidos en este libro. Tomemos por ejemplo la industria del café. El Capítulo 7 describe dos cooperativas exclusivas para mujeres, Café Femenino en el Perú, y Con Manos de Mujer en Guatemala. Ambas abastecen a grandes minoristas de café, deseosos de responder al consumidor con interés en la responsabilidad social (Oxfam 2011). Su estrategia de mercado se basa en que el café es producido por mujeres, desde la plantación hasta su cosecha y procesamiento. Esto muestra que las mujeres que participan en la agricultura abastecen cada vez más los mercados nacionales e internacionales con productos nicho de alto valor tradicional (Farnworth 2010).

Debido a que están marginadas, las mujeres podrían constituirse en nuevas clientes para los proveedores de servicios. Esto requiere que algunas empresas dejen de lado las nociones preconcebidas sobre quiénes participan en la agricultura. En algunos casos, orientar las prácticas empresariales o servicios de desarrollo empresarial explícitamente hacia las mujeres podría igualmente abrir puertas a nuevas fuentes de financiamiento (APF 2010).

### **Un perfil sensible al género puede realzar el prestigio de una empresa**



*Chile G Ltda posee un gran producto: castaña de cayú (también conocida como marañón o anacardo) de alta calidad que se vende muy bien en múltiples mercados. Pero este éxito se vio amenazado cuando un periodista curioso preguntó, a las mujeres que clasificaban las castañas, acerca de su remuneración, beneficios y condiciones de trabajo. Supo de algunos hechos perturbadores: las mujeres trabajan sentadas en el suelo durante más de 10 horas en un ambiente polvoriento, y atestado. Su paga correspondía a una fracción de lo que ganaban los varones en la empresa; no tenían oportunidad alguna de realizar otro trabajo en la empresa y debían someterse a pruebas obligatorias de embarazo antes de su contratación. Se publicó un reportaje que expuso a la empresa a una brutal crítica internacional. Muchos contratos fueron anulados, pues los compradores no querían verse manchados por comentarios negativos en la prensa. Tan negativa exposición presionó a la gerencia de la empresa a articular e introducir responsabilidad social corporativa con la inclusión de políticas específicas en apoyo de las mujeres empleadas y para mejorar las condiciones y oportunidades de oferta de actoras femeninas a la cadena. La empresa no había pensado mucho en sus proveedores antes de la intervención del periodista. Hoy en día Chile G Ltda se ha restablecido y tiene un buen historial porque cumple con las demandas de responsabilidad social empresarial, lo cual da a conocer con orgullo.*

La comunicación con los consumidores está cobrando importancia en nuestro mundo globalizador, en el cual los consumidores tienen más alternativas que nunca y están gradualmente en mejores condiciones de saber de dónde vienen los productos que compran. Con más frecuencia, los consumidores seleccionan los productos que en su opinión son resultado de un proceso ambiental y socialmente justo (como Trish en Toronto).

Una razón para involucrar a las mujeres de manera justa y equitativa en las cadenas es para comunicar tal decisión al resto del mundo y mejorar el prestigio de la empresa. Así, por medio de comentarios negativos en la prensa, se obligó a Chile G a tomar esa decisión. Sin embargo, las empresas podrían decidir hacerlo bastante antes que ello ocurra. Mejorar los medios de vida de las mujeres puede ser una alternativa estratégica para que la empresa aumente su prestigio y perfil públicos. (Manfre 2010, Pyburn y Verhart 2011). Una política de género sólida puede formar parte de la estrategia de responsabilidad social empresarial. Promover a las mujeres incluso podría ser parte de la marca del producto: vender equidad de género en la publicidad del producto.



Los compromisos con la igualdad de género (p.ej. derechos y principios básicos en el trabajo) al igual que los derechos de trabajadores periféricos (trabajadores de temporada o itinerantes, muchos de los cuales son mujeres) (Siegmann 2010) pueden fortalecer el prestigio de una empresa. Lo contrario también es cierto: la violación de los derechos de las mujeres representa un riesgo empresarial, como ocurrió con Chile G Ltda.

Las empresas deben ser cuidadosas a la hora de utilizar género como atractivo de venta. El énfasis en género en la publicidad de una empresa corre el peligro de provocar un “blanqueo de género” similar al “blanqueo ecológico” en temas ambientales, donde la empresa dice lo correcto sin que existan acciones reales detrás de las palabras. Más importante aún es que las políticas estén establecidas y se implementen. La comunicación debería estar respaldada por una sólida ejecución y mejoras continuas. En estos temas es necesario equilibrar una orgullosa divulgación con un trabajo arduo sin pretensiones. Tal como lo ilustra la historia de Cynara en el Perú (Caso 8.2), el compromiso de la gerencia es importante.

### Cuando las mujeres están a cargo de la gerencia las ganancias aumentan



*El popular programa de la televisión estadounidense “Mad Men” personifica la mentalidad de “la red de antiguos compañeros” y la situación del empleo, predominante en los años 50 y 60, para la mujer estadounidense. En una empresa ficticia de publicidad de Nueva York, los hombres son los encargados de tomar decisiones y, al ocupar los puestos de gerentes y ejecutivos, que hacen lo que les plazca; las mujeres en su mayoría secretarias: están mal remuneradas, son acosadas y reciben poco respeto. Pero, está Peggy, a quien no es posible ignorar porque no solo trabaja duro y tiene talento, sino que también aporta un punto de vista diferente al de sus colegas masculinos y percibe diferentes oportunidades: cosas que son más atractivas para las consumidoras femeninas.*

Pese a que la historia de Peggy es parte de una serie de televisión de gran audiencia, podemos sacar algunas lecciones, que de hecho están respaldadas por investigación. Las mujeres no solo acentúan el crecimiento económico por medio de una mayor producción, sino que también mejoran la gestión. Un estudio de Fortune 500 muestra que la diversidad de género en la gerencia asegura que se tomen mejores decisiones dentro de una empresa y da paso a mayores ganancias (Catalyst 2004, Women to the Top 2001, Mayoux 2010).

Esto obedece a varias las razones. En primer lugar, el desempeño de una empresa mejora si el reclutamiento es amplio y puede aprovechar el talento potencial total –no solo la mitad– de una población específica.

En segundo, la inversión en diversidad –ya sea género, etnicidad, idioma, religión u otro– tiene resultados positivos. En Mad Men, la participación de Peggy en la gerencia mejoró los resultados de la empresa no solo por sus capacidades sino también porque posee un punto de vista diferente. Las personas con una postura

diferente ofrecen otras perspectivas. Los hombres y mujeres colocan experiencias y diferentes perspectivas sobre la mesa y esto enriquece la toma de decisiones. La combinación de capacidades de diferentes tipos de empleados mejora su conocimiento, experiencia y creatividad.

Además, mujeres y hombres poseen conocimientos y experiencias específicos a su género con respecto a la cadena de valor. Puesto que la ven desde ángulos distintos, ni los hombres ni las mujeres por sí solas tienen un conocimiento total de la empresa y su base de consumidores. Pero juntos abarcan un área mucho más extensa. Para una buena gestión se requiere la participación de hombres y mujeres.

En tercer lugar, la capacidad de una empresa de responder a las necesidades y expectativas de sus clientes mejora igualmente con un equipo diverso. Una empresa está en mejores condiciones de responder al mercado y sus cambiantes necesidades cuanto mejor refleja a sus clientes (Women to the Top 2001).

Esta línea de razonamiento sobre la importancia de la diversidad es válida para las grandes empresas, pero ¿cuán válida es para las empresas rurales más pequeñas y para las organizaciones de productoras? La historia de Cynara (Caso 8.2) muestra que también tiene sentido para las empresas pequeñas de áreas rurales a que involucren a las mujeres en todos los niveles de un negocio. Esta empresa mediana de alcachofas en Perú ha incorporado la igualdad de género, desde la producción hasta la gestión, en su agenda empresarial. Para las cooperativas agrícolas, esta diversidad en la gestión y membresía también es importante. Este tipo de organización debe atender tanto los intereses de sus miembros masculinos como femeninos.

Ciertamente, incluir a las mujeres en todos los niveles de una empresa, entre ellos la gerencia, no es solo una forma de aumentar las ganancias. No obstante, mayores utilidades resultantes de un equipo gerencial más representativo y diverso podrían servir de incentivo (adicional) para contratar a gerentes mujeres.

## 2.2 ¿Qué argumentos utilizar?

Esta sección ha presentado tres series de argumentos para la equidad de género en cadenas de valor agrícolas (Recuadro 2.3)

Estos argumentos pueden utilizarse para comprometer a personas de diferentes disciplinas y organizaciones. Aunque distintos, están interrelacionados.

Los argumentos 1 y 2 se originan en el punto de partida basado en derechos, en tanto que la tercera serie de argumentos tiene como base una perspectiva empresarial. No todos los argumentos son aplicables a todas las situaciones, pero la justicia social (argumento 1), por ejemplo, sí lo es: las mujeres tienen derechos humanos y no se están respetando.



Las tres series de argumentos requieren intervenciones, aunque en diferentes niveles y de diferentes actores. Por ejemplo, el gobierno desempeña un rol crucial en la implementación de tratados y en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, al igual que de control si se violan los derechos. Para una empresa, la intervención externa no siempre es necesaria. Por ejemplo, las empresas podrían optar por cumplir con estándares voluntariamente.

Las propias empresas son impulsoras del cambio. Pero en algunos casos, las intervenciones públicas y privadas son necesarias para forzar una modificación de acciones nocivas.

¿Qué argumentos debemos utilizar? Eso depende de su grupo objetivo. Si usted está hablando con el director de una empresa, es posible que desee recurrir a un argumento de responsabilidad social; pero al mismo tiempo deseará persuadirlo con argumentos de derechos humanos: la empresa tiene la responsabilidad moral y legal de cumplir con las convenciones internacionales. Si debe convencer a una ONG local de abordar la inequidad de género, es posible que recurra al argumento según el cual combatir la pobreza es difícil si se es ciego al género.

### ***Superposición entre argumentos***

Si bien presentamos estos argumentos en tres grupos, estos de hecho están interconectados y se superponen. Juntos forman un razonamiento sólido para abordar la equidad de género en las cadenas de valor. Dicho explícitamente, el desarrollo económico necesita incluir a las mujeres de una manera equitativa si debe tener éxito, ser fuerte y sostenible. Igualmente, las mujeres necesitan acceder al desarrollo económico y controlar los ingresos para prosperar y superar la pobreza.

### Recuadro 2.3 ¿Por qué equidad de género en las cadenas de valor?

#### Justicia social



Los derechos humanos se interpretan de maneras diferentes para hombres y mujeres

#### Reducción de la pobreza



Combatir la pobreza es difícil cuando se es ciego (al género)

#### Oportunidades de negocios



Atender a las mujeres es favorable para las empresas y la economía



Las mujeres representan nuevas oportunidades de mercado como compradoras, proveedoras y consumidoras



Un perfil sensible al género puede realzar el prestigio de una empresa

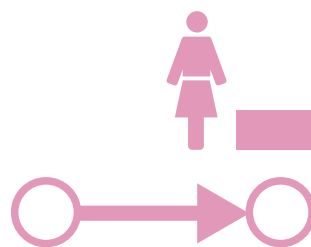


Cuando las mujeres están a cargo de la gerencia las ganancias aumentan



# 3

## Marco analítico



*Coautoras: Rozemarijn Apotheker, Rhiannon Pyburn y Anna Laven*

En este capítulo desarrollamos un marco analítico que nos sirva para avanzar hacia los capítulos que tratan de estrategia. Guiamos al lector por todo el proceso que los miembros de Agri-ProFocus en su trayectoria de aprendizaje, el Global Standards Initiative,<sup>1</sup> junto con miembros de los equipos de Sustainable Economic Development and Social Development y Gender Equity de KIT, experimentaron en su elaboración de un marco analítico para la equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor.

**La sección 3.1** describe nuestro punto de partida, las ideas más recientes sobre el empoderamiento de los productores en las cadenas de valor. Una herramienta analítica que capta el núcleo del pensamiento es la matriz de empoderamiento de la cadena desarrollada por KIT et al., (2006). Presentamos esta matriz como base para comprender el empoderamiento en la cadena de valor.

No obstante, nos vimos confrontados con los límites de esta matriz cuando comenzamos a formular preguntas como: ¿Quiénes son los productores? ¿Por qué están posicionados en ese punto de la cadena? ¿Cómo pueden las mujeres tener más voz para tomar decisiones a lo largo de la cadena, y diversificarse para emprender actividades adicionales en la cadena?

**La sección 3.2** señala con precisión estas brechas, cuando hacemos una crítica de género de la matriz de empoderamiento en la cadena. Reconociendo sus fortalezas, necesitamos asimismo encontrar explicaciones adicionales para captar lo que está pasando cuando observamos el desarrollo de la cadena de valor desde la óptica de género. Esta sección examina lo que la matriz de empoderamiento en la cadena pasa por alto cuando de productoras o emprendedoras mujeres se trata.

Con esta crítica como fundamento, **la sección 3.3** tiene la misión de integrar género en el análisis de la cadena de valor. Recurre a género y a la bibliografía sobre desa-

---

1 Global Standards Initiative es un trabajo interdisciplinario de tres años (2009–11) asumido por cuatro organizaciones de desarrollo: Hivos, Oxfam-Novib, Solidaridad, y Royal Tropical Institute (en 2010 también participó la certificadora de café 4C). Su propósito era explorar de qué manera la participación en cadenas de café, té y cacao certificado afectaba la equidad de género: es decir, cómo es que la certificación de estándares sociales y ambientales internacionales como Fairtrade, Ecológico, UTZ Certified, Rainforest Alliance, entre otros, tienen impacto en la equidad de género en la producción y en los niveles básicos de procesamiento. Para comprender mejor algunos de estos hallazgos, véase [www.youtube.com/watch?v=oXkRWzm1Bf8](http://www.youtube.com/watch?v=oXkRWzm1Bf8)

rollo en busca de ideas en torno a una dinámica que de otra manera se omitiría. Aportar un enfoque de género implica redefinir el empoderamiento en la cadena; requiere un nuevo examen de cómo nos involucramos en las cadenas de valor desde una perspectiva diferente. Un enfoque de género ofrece conceptos, ideas y un potencial transformador que nos obliga a repensar nuestro punto de partida.

En la **sección 3.4** integramos la esencia del empoderamiento en la cadena con conceptos clave de la bibliografía de género y presentamos un nuevo marco para el empoderamiento de las mujeres en el desarrollo de la cadena de valor.

La **sección 3.5** explica cómo utilizamos las dimensiones para analizar los 25 casos presentados en este libro, y vincula el marco con las estrategias consideradas.

## 3.1 Empoderamiento en la cadena como punto de partida

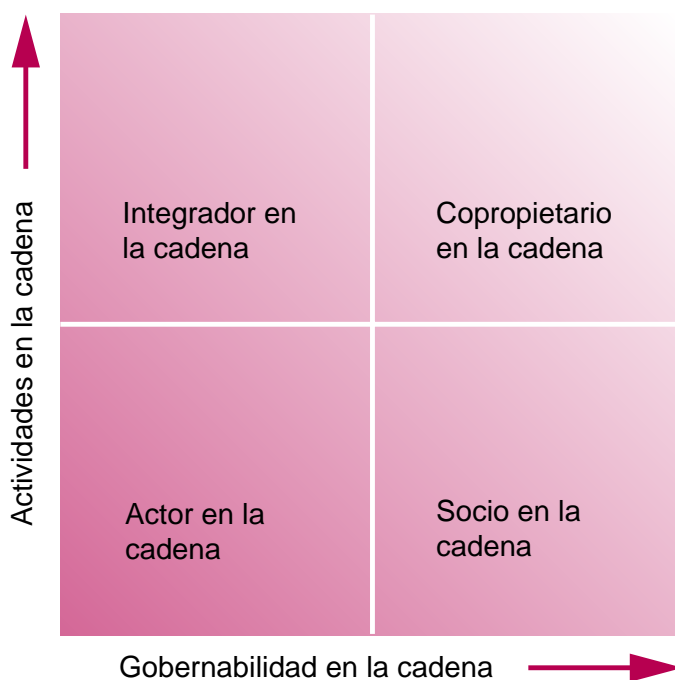
El libro *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets* (KIT et al. 2006) introduce un marco de “empoderamiento en la cadena” basado en la noción según la cual empoderar a los productores de pequeña escala es vital para la sostenibilidad. Según este libro, el empoderamiento de la cadena se refiere a incrementar la capacidad de los productores de agregar valor a las actividades en que participan y de involucrarse en la gestión de la cadena. Este marco puede resumirse en dos preguntas básicas:

- ¿Quién hace qué en la cadena?
- ¿Quién determina de qué manera se hacen las cosas? (KIT et al. 2006).

En algunos casos, a los productores solo les preocupa la producción: preparan la tierra, plantan las semillas, aplican fertilizantes, controlan las plagas y malezas y cosechan. Sin embargo, al mismo tiempo podrían involucrarse en otras actividades más adelante en la cadena, entre ellas en la selección y clasificación, el procesamiento o comercialización de su producción. Si los productores participan en una amplia gama de estas **actividades en la cadena**, además de la producción, esto podría contribuir a su empoderamiento.

No obstante, el empoderamiento en la cadena de valor requiere asimismo que estos productores obtengan poder económico involucrándose en la gestión de la cadena (Figura 3.1). Los productores pueden participar en varios aspectos de la gestión, o **gobernabilidad en la cadena**, tales como controlar los términos de pago, definir los rangos y estándares, o gestionar la innovación. Entre las preguntas importantes está cómo obtener este poder y, de manera más general, qué tipo de estrategias contribuyen al empoderamiento.

Esta matriz es una herramienta para considerar estratégicamente el desarrollo de la cadena. Cuando los agricultores solo producen, comienzan en la esquina inferior izquierda, como **actores básicos en la cadena**. Desde allí, al aumentar las actividades que desarrollan en la cadena de valor, o involucrarse más en su



Fuente: KIT et al. (2006)

*Figura 3.1 Matriz del empoderamiento en la cadena*

governabilidad, los productores cambian su posición dentro de los cuatro cuadrantes. Se mueven hacia uno de los cuatro cuadrantes a partir de su posición inicial. La mejor posición de un agricultor no necesariamente es el cuadrante superior derecho; depende más bien de la situación específica, la cual podría cambiar con el tiempo.

La matriz ilustra cuatro estrategias de empoderamiento:

1. **Mejorar su posición como actor en la cadena** Los productores mejoran lo que saben hacer. Por ejemplo, se vuelven especialistas en cultivos con una clara orientación de mercado.
2. **Mejorar su posición agregando valor por medio de la integración vertical.** Los productores inician actividades en las fases posteriores de la cadena. Por ejemplo, participan en el procesamiento y comercialización conjunta con el fin de agregar valor. Esto implica moverse verticalmente por las fases previas de la matriz e ingresar en el cuadrante “integrador de la actividad”.
3. **Mejorar su posición mediante la creación de acuerdos de colaboración en la cadena.** Los productores establecen alianzas de largo plazo con compradores, sobre la base de intereses compartidos y crecimiento mutuo. Esto implica moverse horizontalmente e ingresar en el cuadrante “socio de la cadena”.
4. **Mejorar su posición por medio de la apropiación de la cadena.** Los productores pasan a ser propietarios de empresas de la cadena. Por ejemplo, desarrollan vínculos directos con los consumidores o actores en una empresa de ventas al por menor. Esto implica ingresar en el cuadrante de los “copropietarios de la cadena”.

La matriz de empoderamiento de la cadena nos permite comprender las diferentes posiciones que ocupan los productores dentro de una cadena y cómo estas pueden mejorar. En este marco, el empoderamiento se refiere a la capacidad de los productores tanto de crear como de controlar el valor (véase asimismo Daviron y Ponte 2005). Nos permite pensar estratégicamente acerca del desarrollo de la cadena: nos ayuda a dar sentido a la realidad. Cuando el grupo de trabajo de Agri-ProFocus comenzó a considerar género en las cadenas de valor utilizó este marco como punto de partida (Laven et al. 2009).

Reflexionemos sobre lo que esta matriz podría implicar para una productora mujer.

### **Empoderamiento de Juanita al mejorar su posición dentro de la cadena de valor del mango**

*Juanita trabaja arduamente tanto en su hogar como sustentando a su familia. Comenzó a cultivar mangos para el mercado local con la esperanza de obtener algún ingreso adicional. Con el servicio de extensión y el apoyo de la cooperativa de mangos, Juanita aprendió a producir mangos de alta calidad y supo cuál es el mejor momento de cosecharlos para el mercado. Se convirtió en una experta en la producción de mango en su comunidad: era una especialista en cultivo con una clara orientación al mercado local.*

*Pero no todo era color de rosa. El esposo de Juanita llevó la fruta al mercado y se quedó con la ganancia adicional. Después de un tiempo, Juanita decidió llevar personalmente los mangos al mercado para comprender mejor las necesidades de sus compradores y saber cuánto dinero se ganaba con la venta de esta fruta. De esa manera supo que sus clientes extrañaban los mangos fuera de temporada. Mostraron interés cuando Juanita sugirió que los deshidrataría para venderlos durante esos meses, de modo que lo hizo. Comenzó a cortar, deshidratar y embalar mangos de la temporada alta –cuando los precios están más bajos debido a la mayor oferta– para venderlos fuera de temporada.*

Al avanzar de la producción de mangos a su comercialización y luego a su procesamiento, Juanita se desempeñó mejor como actora de una cadena e inició actividades en las fases posteriores de la cadena. En el marco de empoderamiento de la cadena, se movió verticalmente e ingresó en el cuadrante “integrador de la actividad”. Pero el marco no revela si Juanita, además de crear más valor, también tenía más control sobre esta ganancia. No nos dice si disfruta el ingreso adicional o si su esposo es quien lo administra. No nos muestra que el volumen de trabajo ha aumentado para Juanita. Sigue ocupándose de cocinar y limpiar, del cuidado de sus hijos, del cultivo de productos alimenticios para su familia en su huerta y de la atención que requieren los árboles de mango; ahora también debe ir al mercado dos veces por semana, así como procesar los mangos para venderlos fuera de temporada. Aunque está contenta con el ingreso adicional para su familia, su volumen de trabajo ha aumentado bastante y se siente cansada.

Cuando introducimos el ángulo de género en la historia vemos algunas de las limitaciones de la matriz de empoderamiento en la cadena, la cual en otras circunstancias sería muy útil. Necesitamos nuevas herramientas para abordar esta complejidad. Utilizando la matriz como punto de partida, le agregamos elementos para explorar las dimensiones de género en el desarrollo de la cadena de valor.

## 3.2 Una crítica de género a las estrategias para mejorar la posición

Una perspectiva de género plantea una nueva serie de cuestionamientos, relacionados con quién es capaz de mejorar y de qué manera en el marco del empoderamiento en la cadena. Por otra parte, una perspectiva de género aborda preguntas relacionadas con el grupo familiar y ámbitos institucionales.

El concepto de “mejorar la posición” (representado como un avance dentro de la matriz de empoderamiento en la cadena) pone en relieve las maneras en que los pequeños emprendedores rurales pueden obtener mejores ganancias (crear valor) y controlar este valor. Pero si hablamos de una desigualdad basada en género no solo nos referimos a la desigualdad en términos de ingresos y de su control, sino también de desigualdad en cuanto a las oportunidades que tienen hombres y mujeres para ampliar sus capacidades. Las diferentes oportunidades y limitaciones que configuran las acciones de los productores y sus capacidades son invisibles en la matriz de empoderamiento en la cadena.

La desigualdad de género plantea limitaciones al desarrollo en la cadena de valor. En los párrafos que siguen mostramos cómo la mejora de la posición puede funcionar de manera diferente para mujeres y hombres. Primero dilucidamos las preguntas y las respuestas necesarias correspondientes, a fin de comprender de qué manera las estrategias de empoderamiento en la cadena pueden beneficiar a las mujeres. Luego recurrimos a la bibliografía sobre género en busca de ideas para abordar tales preguntas.

### **Mejorar la posición como actor en la cadena**

Para una productora esta estrategia implica mejorar lo que hace. Por ejemplo, Juanita aprendió a producir mangos de

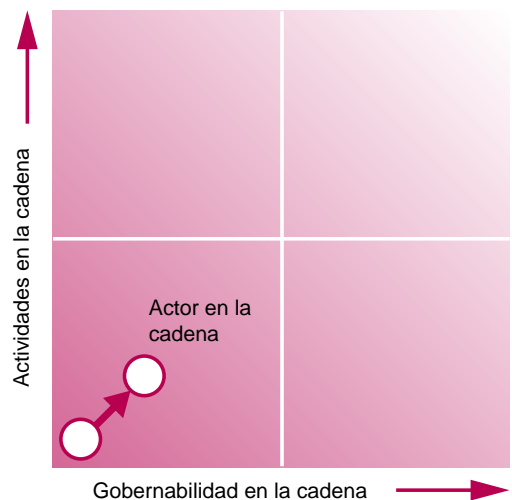


Figura 3.2 *Mejorar la posición como actor en la cadena*



alta calidad. Si bien esto en principio suena bien, una observación más cercana podría resultar desalentadora.

Las contribuciones de las mujeres a veces no son visibles o valoradas respecto a las de sus compañeros varones. Las mujeres bien pueden ser “especialistas en cultivos” con conocimiento detallado de aspectos específicos de la producción y procesamiento, pero no son reconocidas como tales. El conocimiento adicional y trabajo extra que realiza Juanita en procesamiento ¿es reconocido dentro de su grupo familiar? Simplemente no lo sabemos.

### Mejorar la posición como integrador de la actividad

La segunda estrategia se refiere a agregar valor participando en una gama más amplia de actividades en la cadena. Juanita comenzó a procesar y comercializar mangos, además de producirlos. Esta estrategia para mejorar la posición –ejecutando más actividades en la cadena– implica aptitudes y tiene un costo de dinero. Para las mujeres, desarrollar más actividades podría implicar una mayor carga de trabajo, con repercusiones en su bienestar. Quizás no controla el dinero extra que gana.

Es probable que el desarrollo de más actividades no la ayude a negociar mejores términos dentro de su grupo familiar. ¿Acaso el trabajo de Juanita le ofrece una cuota mayor o control sobre los ingresos del grupo familiar, o es su esposo quien controla los ingresos? Otro punto que cuestionar.

### Mejorar la posición como socia/o en la cadena

La tercera estrategia observa cómo los/as productores/as pueden convertirse en socios/as en la cadena. Juanita desarrolló relaciones con sus compradores, de modo que supo cuáles eran sus necesidades y encontró un lugar específico

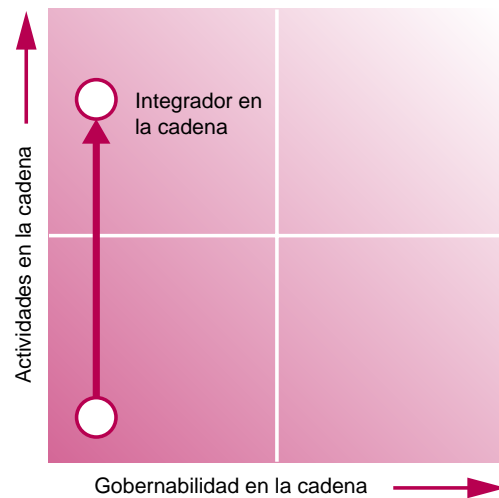


Figura 3.3 Mejorar la posición como integrador en la cadena

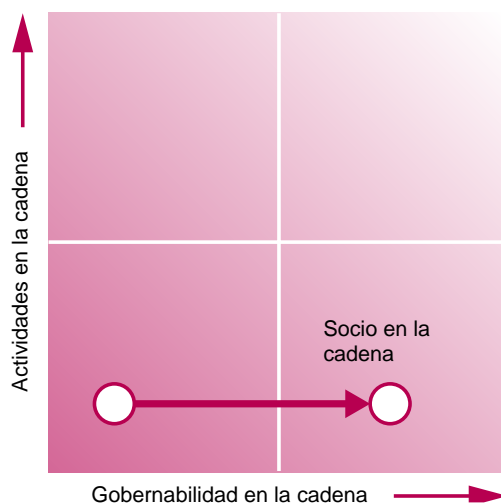
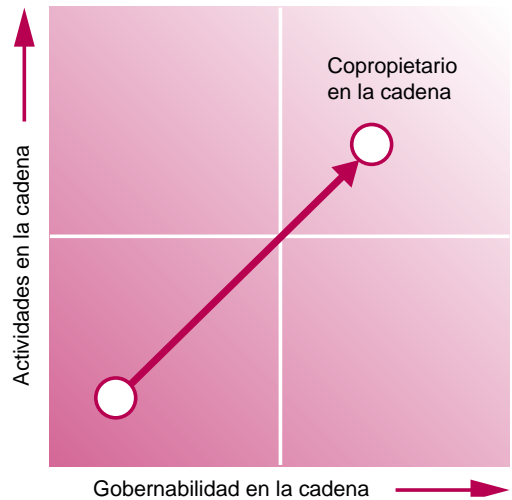


Figura 3.4 Mejorar la posición como socia/o en la cadena

en el mercado. Pero trabajaba en pequeña escala y para un mercado local. Muchas veces, las personas se convierten en socias en la cadena al formar una cooperativa u organización de productores, y es aquí donde vemos limitaciones similares en términos de género. Si bien es posible que tales organizaciones permitan a las mujeres participar, e incluso sean miembros de la junta directiva, no necesariamente influyen en las decisiones que se tomen. No basta crear espacios para las mujeres permitiéndoles asumir ciertos puestos, es necesario desarrollar las capacidades y sentido de autodeterminación de las mujeres individualmente. ¿Permitiría la organización local de productores de mango que Juanita participe en ella? ¿Posee las aptitudes para ser miembro de la junta directiva y guiar decisiones?

### **Mejorar la posición como copropietario en la cadena**

Esta estrategia conlleva tanto incrementar las actividades como desarrollar vínculos directos con los compradores, para así pasar a ser (co)propietario en la cadena de valor. Juanita tiene en efecto vínculos directos con sus compradores, pero opera a muy pequeña escala como para influir de manera significativa en la gobernabilidad de la cadena. La matriz de empoderamiento en la cadena no ilustra las limitaciones que enfrentan las mujeres cuando intentan convertirse en copropietarias de la empresa en la cadena. Estas limitaciones están relacionadas con las capacidades de las mujeres: saber leer y escribir, aptitudes y capacidad de negociación.



**Figura 3.5** *Mejorar la posición como copropietario en la cadena*

¿Sabe Juanita leer y escribir? ¿Puede informarse acerca del potencial de su empresa? ¿Puede negociar su propia participación? Las restricciones pueden asimismo ser estructurales (p.ej. normas culturales, leyes y reglamentaciones), lo cual limita las oportunidades de las mujeres: ¿Se resistirá el esposo de Juanita a que ella forme parte de una cooperativa o forme una empresa para procesar y vender mangos?

Al reconsiderar la matriz de empoderamiento en la cadena, de cara a los objetivos de este libro, nos concentramos en el cuadrante superior derecho sobre copropiedad, en términos de control (del ingreso, toma de decisiones, etc.) y en la autodeterminación. Formulamos la pregunta de “¿quién decide qué es empoderamiento?” (p.ej. como lo plantea Kabbeer) como el punto de partida para considerar los temas de empoderamiento y género en las cadenas de valor.

## Puntos para la inclusión derivada de la crítica de género

Los párrafos precedentes ilustran algunos de los puntos que necesitamos desarrollar en la matriz de empoderamiento en la cadena para hacerla sensible respecto a género. Tenemos que integrar una perspectiva de género con el marco de empoderamiento en la cadena de valor. Los siguientes párrafos examinan cinco sesgos y puntos ciegos:

- Limitaciones al empoderamiento a través de la mejora en la posición.
- Diversidad: ¿de quiénes estamos hablando?
- Resultados de cada estrategia
- Cambios que tienen lugar fuera de la cadena en los ámbitos del grupo familiar y la comunidad
- Una comprensión amplia y más variada del empoderamiento

**Limitaciones al empoderamiento a través de la mejora en la posición.** Esta matriz muestra qué tipos de ubicaciones logran los actores. Pero no dice nada acerca de los obstáculos que encuentran en el camino. ¿Qué obstáculos enfrentan los productores al tratar de ascender a posiciones superiores? ¿Cómo las superan? Debido a que la matriz no hace explícitas las limitaciones, no puede diferenciar entre las que enfrentan las mujeres en comparación con los hombres; las diferentes restricciones que enfrenta un grupo de mujeres en comparación con otro, o entre hombres de diferente posición social. La matriz capta “qué” muy bien: ¿Qué hace un agricultor en la cadena? Esta es su fortaleza. Pero el “por qué” y “cómo” son puntos ciegos que debe incorporar un marco analítico actualizado. ¿Por qué los productores se ubican en un cuadrante en particular? ¿Por qué tienen éxito en mejorar su posición (o por qué no)? ¿Cómo mejoran sus posiciones?

**Diversidad.** Tenemos una idea de “quién” de la matriz al lograr una visión global formulando dos preguntas: “¿Quién hace qué en la cadena?” y “¿Quién determina cómo se hacen las cosas?” (KIT et al. 2006). Pero no tenemos una idea de las personas individuales involucradas: ¿qué productores están mejorando su posición? ¿Son los productores quienes mejoran su posición satisfactoriamente hombres o mujeres? ¿Son viejos o jóvenes? ¿Pertencen a un grupo étnico o clase en particular? Los productores son muy diversos: pueden ser pequeños propietarios o poseer grandes plantaciones; emprendedores exitosos que abastecen los mercados internacionales o cultivan alimentos para alimentar a sus familias, vendiendo cualquier excedente en el mercado local; activos en la política local y en el liderazgo de la cooperativa, o independientes y desinformados o sin influencia en las decisiones locales. Los productores no solo son emprendedores rurales; poseen asimismo otras identidades y desempeñan múltiples papeles. Por ejemplo, los productores son asimismo ciudadanos, consumidores, van a la iglesia o la mezquita, son parientes y miembros de la comunidad (Westen 2002). Es importante considerar esta diversidad a medida que avanzamos hacia un marco de género y empoderamiento.

**Resultados.** Sin información sobre los resultados de las estrategias relacionadas con cada cuadrante de la matriz de empoderamiento en la cadena estamos per-

didados. Simplemente no sabemos si los resultados son diferentes para las mujeres y para los hombres, o cómo varían los resultados para las diferentes categorías de productores. ¿Qué ocurre cuando las mujeres desarrollan más actividades en la cadena? ¿Disfrutan de más reconocimiento y respeto por sus contribuciones? ¿Incrementan su ingreso? o ¿simplemente tienen más trabajo que hacer y menos tiempo para cumplir sus obligaciones en el grupo familiar y la comunidad? Puesto que no podemos ver el resultado de la estrategia, la matriz no nos ayuda a diseñar intervenciones, entre las cuales se encuentran las que potencialmente son iguales en cuanto a género o favorables a la población en situación de pobreza.

#### **Cambios fuera de la cadena: en el grupo familiar y ámbitos institucionales.**

Además, el marco observa el valor de la cadena aisladamente sin considerar el contexto. ¿Qué ocurre con la distribución del ingreso y la carga de trabajo dentro del grupo familiar cuando un actor(a) mejora su posición? ¿Tienen las mujeres voz fuera de la cadena (en el grupo familiar, en la comunidad) y, si la tienen, la utilizan? ¿Qué opciones y alternativas tienen las mujeres respecto a las actividades y gestión de la cadena? ¿Cómo se determinan estas opciones? ¿Qué factores contextuales apoyan o restringen sus opciones? Y ¿de qué manera se vinculan las perspectivas y necesidades de mujeres y hombres con sus logros en la cadena? ¿En qué momento se sienten verdaderamente empoderadas/dos las mujeres y los hombres?

**Empoderamiento.** La matriz de empoderamiento en la cadena observa el empoderamiento del agricultor en términos de actividades y gobernabilidad dentro de la cadena de valor. Pero podemos enriquecer nuestra comprensión del empoderamiento explorando lo que otros tienen que decir acerca de este, especialmente desde una perspectiva de género. Kabeer (2001), por ejemplo, distingue tres niveles de empoderamiento, avanzando desde el **más profundo** (relaciones estructurales de clase, etnicidad, género), el **intermedio** (reglamentos institucionales y recursos) y el **inmediato** (recursos individuales, representación y logros). Los “recursos” realzan la capacidad de una persona de optar y forjar su su vida. Entre ellos están (acceso a) recursos materiales, humanos y sociales, y pueden ser demandas presentes o futuras. “Agencia” es la “capacidad de definir las propias metas y actuar en consecuencia” (Kabeer 1999).

El nivel “inmediato” de empoderamiento y sus conceptos fundamentales son útiles para comprender la dinámica de género dentro de una cadena. Los recursos y la agencia, combinados, constituyen lo que Amartya Sen (2009) denomina “capacidades”; es decir, el potencial que poseen las personas para vivir la vida que quieren, y alcanzar sus formas valoradas de ser y hacer.

Lo que falta en la matriz de empoderamiento en la cadena es una herramienta analítica para **comprender** las capacidades –recursos y agencia– que hacen posible el cambio. Y carecemos de conocimientos en cuanto al impacto en términos de empoderamiento “intermedio” y “más profundo”. Para integrar los conceptos de género en el empoderamiento en la cadena, le damos un vistazo a la bibliografía de género en la sección que sigue.

### 3.3 Conceptos básicos para la integración de género en el empoderamiento en la cadena

No somos, ni mucho menos, los primeros en pensar en el papel que desempeñan mujeres y hombres en el desarrollo. Esta sección examina la historia de este campo y el cambio de “mujeres en el desarrollo” por “género y desarrollo” y más allá (Razavi y Miller 1995). El desarrollo de este campo ha sido contencioso y político.<sup>1</sup> Pero, para los propósitos de este libro, a su vez analizamos cada método a fin de contextualizar los conceptos clave utilizados en nuestro marco analítico.

La reflexión sobre el papel de mujeres y hombres en el desarrollo con el tiempo ha evolucionado, se ha sofisticado y diversificado. Las primeras veces que se ha abordado este campo, en los años 50 a 70 del pasado siglo, abarcaron un **enfoque de bienestar**, concentrado en y reconociendo el papel de las mujeres en la “reproducción” (véase Capítulo 1). No reconocía sus contribuciones “productivas” y “comunitarias” decisivas, pese a que los tres roles compiten por el tiempo de las mujeres y todas deben tomarse en cuenta con el objetivo de diseñar intervenciones que las beneficien. Las mujeres deben equilibrar las competentes demandas sobre sus responsabilidades reproductivas, productivas y comunitarias. Comprender este “triple rol” de las mujeres se constituye en una base conceptual para abordar género.

De 1976 a 1985 el **enfoque de equidad** logró mayor popularidad. Una red de profesionales femeninas del desarrollo, con sede en Washington, acuñó la frase “Women in Development” (Mujeres en el Desarrollo, WID, por sus siglas en inglés) con el propósito de promover la igualdad de las mujeres (Tinker 1990:30 en Razavi y Miller 1995:6). Reconoce a las mujeres como participantes activas en el desarrollo, al igual que su tripe rol. El enfoque de equidad buscaba satisfacer las necesidades estratégicas de género de las mujeres (Recuadro 3.1) a través de la intervención estatal directa, dotándolas para ello de autonomía política y económica, y reduciendo su desigualdad respecto a los hombres. No obstante, pese a la fortaleza de sus argumentos, este enfoque fue criticado porque tiene su origen en nociones occidentales de feminismo y no así en aspiraciones endógenas.

Durante el mismo periodo (1970 hacia adelante), también cobró impulso un enfoque menos radical: **la antipobreza**. Según este las mujeres están desproporcionadamente representadas entre la población en situación de mayor pobreza en el mundo y deberían recibir apoyo para superar la pobreza incrementando su productividad.

En los años 80 del siglo pasado observamos un avance hacia la noción de “**eficiencia**”: la idea según la cual se debería aprovechar las contribuciones económicas de las mujeres para que el desarrollo sea más eficiente y efectivo. Se consideraba que las mujeres eran una fuente de mano de obra inexplorada, en otras palabras,

1 Véase Mayoux (2011), que ofrece más acerca de la índole política del discurso en evolución en torno al papel de mujeres y hombres en el desarrollo.





### Recuadro 3.1 Necesidades prácticas versus estratégicas de género

Las **necesidades prácticas de género** se refieren al bienestar básico: atención de salud, la oportunidad de ganar un ingreso para abastecer al grupo familiar, la provisión de vivienda y servicios básicos y la distribución de alimentos. Las necesidades prácticas son inmediatas y fundamentales para la sobrevivencia. Las necesidades prácticas están típicamente relacionadas con la falta de adecuación a las condiciones de vida; se concentran en la satisfacción de necesidades básicas sin afrontar el desafío de cambiar las situaciones de las mujeres.

Las **necesidades estratégicas de género** son de plazo más largo y se vinculan con el cambio institucional. Las intervenciones que abordan las necesidades estratégicas son un desafío a la división del trabajo por género vigente, y funcionan para aliviar la carga de trabajo doméstico, al igual que para tomar medidas en contra de la violencia masculina (March et al. 1999). Al identificar y abordar las necesidades estratégicas, el objetivo es transformar las relaciones vigentes de poder desigual entre hombres y mujeres y explícitamente cambiar la posición de las mujeres por medio de la intervención.

Algunos argumentan (c.f. Sara Longwe en March et al. 1999) que las necesidades estratégicas y prácticas van de la mano y que ambas deben considerarse en una intervención dada. Estamos de acuerdo al considerar los casos que están en el núcleo de este libro. Estos casos muestran que, a través de su participación en una cadena de valor, es posible abordar las necesidades tanto estratégicas como prácticas. Sin embargo, esto no implica que siempre se satisfagan las necesidades estratégicas y prácticas. Molyneux (1998) conceptualiza necesidades prácticas y estratégicas como un continuo en lugar de como conceptos dicotomizados, y establece vínculos políticos entre los dos. El mensaje es bastante claro: las necesidades tanto prácticas como estratégicas son importantes y están interrelacionadas.

ignorar a las mujeres era una ineficiencia del mercado. Las herramientas que surgieron de esta forma de pensar dieron paso a un análisis económico que concedía la importancia de género en la formulación de políticas (Razavi y Miller 1995: 26). Pero si bien el objetivo de este enfoque era satisfacer las necesidades prácticas de género de las mujeres y reconocer los tres roles que cumplen, con mucha frecuencia asumía que el tiempo de las mujeres es elástico: que pueden “hacerlo todo”. El argumento de eficiencia muchas veces asocia erróneamente la participación de las mujeres con una mayor equidad de género y poder en la toma de decisiones. No es así en absoluto. El enfoque deja de lado importantes aspectos de las relaciones de género, lo cual incluye consideración de las divisiones sociales, como clase y raza (Razavi y Miller 1995:26).

Las críticas ahora ponen en tela de juicio el modo de pensar de los años 70 y 80 del siglo pasado, pues están en conflicto con temas más generales de justicia y empoderamiento. Independientemente de si enfocan la equidad, la antipobreza o la eficiencia, no cuestionan los roles de género vigentes. Los recursos, más que la dinámica de poder, son fundamentales. Pero las relaciones de género son complejas y variadas; hay más en juego que lo meramente económico.

Desde entonces los marcos han avanzado hacia el empoderamiento, poniendo énfasis en la transformación de las relaciones de género a través del propio empoderamiento de las mujeres. Para esto es muy pertinente la idea según la cual el empoderamiento no puede ser conferido por otro, sino que debe autogenerarse: la autodeterminación y la capacidad de definir las propias metas y actuar en consecuencia (agencia) son de crucial importancia. El papel de los actores externos sigue siendo importante, pero lo único que las políticas pueden hacer es proporcionar las condiciones que permiten a las mujeres asumir mayor control sobre sus vidas. Las propias mujeres deben efectuar el cambio y asumir ese control (Kabeer en March et al. 1999: 250). Este enfoque del empoderamiento surgió alrededor de 1990 y fue articulado por mujeres del “Sur global”. La idea es empoderar a las mujeres apoyando sus propias iniciativas, fomentando así la autosuficiencia. El poder es fundamental para este enfoque: las mujeres deben cambiar la dinámica en su favor o al menos de manera que no las perjudique.

Entonces, ¿cómo se relaciona la noción de empoderamiento de Kabeer con el marco de “empoderamiento en la cadena” que describimos en la sección 3.1? Si bien el empoderamiento en la cadena está enfocado en logros, la noción de Kabeer permite abarcar dos puntos de vista adicionales, en dos momentos: uno antes (es decir la **capacidad** de lograr) y el otro después del logro (el valor dado al logro). Para analizar una cadena de valor en términos de empoderamiento de las mujeres, necesitamos ahondar en la dinámica de género en juego. Esto requiere un lapso mayor de tiempo y va más allá del propio logro.

Cada uno de los enfoques de mujeres/género y desarrollo que describimos anteriormente surgió en un periodo de tiempo específico. Pero las razones fundamentales y argumentos relacionados con cada enfoque siguen vigentes. Los casos que se presentan en este libro reflejan diferentes fundamentos, muchas veces basadas en uno o varios de los enfoques que se describen en este capítulo.

### Recuadro 3.2 “Mujeres” versus “género” de cara al empoderamiento

“Género” no es sinónimo de “mujeres”. Si las mujeres son una categoría de personas, género es la diferencia socialmente creada entre mujeres y hombres. No se trata tanto de las diferencias biológicas, sino más bien sobre cómo la sociedad da sentido a tales diferencias por medio de ideas acerca de la feminidad y masculinidad, y de las relaciones de poder y dinámica que se originan a raíz de ello.

Con la distinción mujer/género en mente, el empoderamiento puede definirse como “un proceso mediante el cual las personas, a quienes les ha sido negada la capacidad de elegir alternativas estratégicas de vida, adquieren la habilidad de hacerlo” (Kabeer 1999: 437). Las personas tienen necesidades, intereses y preferencias distintas, las cuales se reflejan en las elecciones que hacen. El empoderamiento no es acerca de las diferencias en las opciones elegidas por las personas; tiene que ver con **reducir las desigualdades en la capacidad de las personas de elegir las alternativas**. Esto implica que las diferencias de género en cuanto a las alternativas por sí mismas no constituyen un problema: estas diferencias en las preferencias deben distinguirse de la negación de la alternativa.

El empoderamiento se refiere a cambiar las relaciones de **género** a fin de mejorar la capacidad **de las mujeres** de formar sus vidas. Es un proceso de cambio que abarca tanto la pregunta sobre **qué** está cambiando y **cómo** se **valora** ese cambio.

Resulta interesante referirse nuevamente a los argumentos presentados en el Capítulo 2 para considerar las raíces de los casos de empresas y justicia social para abordar género en las cadenas de valor. Hoy en día observamos un enfoque en los derechos, según el cual hablar de poder, igualdad y participación es hablar de derechos (las dos primeras series de argumentos de la sección 2).<sup>1</sup> No se requiere mayor explicación o fundamento: cuando los derechos no son iguales es motivación suficiente para cambiar las prácticas.

La tercera serie de argumentos del Capítulo 2 se concentra en las razones económicas para comprometer a las mujeres más a fondo en el desarrollo. Dos marcos, surgidos de la era temprana de WID tienen bastante que ofrecer aquí: el marco Harvard (o análisis de género),<sup>2</sup> y el marco POP (planificación dirigida por la población, por sus siglas en inglés), que tenía como base el enfoque de Harvard<sup>3</sup> (Razavi y Miller 1995:16). Ambos se enfocan en el argumento económico según el cual involucrar a las mujeres da paso a una asignación más eficiente de recursos. Este es un argumento útil y convincente si uno se está dirigiendo a personas cuya influencia predominante es la corriente principal de pensamiento económico. Estos marcos hacen visible el trabajo de las mujeres y ayudan al profesional a evitar errores técnicos serios como entregar recursos en momentos inapropiados,

1 Véase el trabajo de Mukhopadhyay, Hunter y Milward para mayor información sobre el enfoque basado en derechos. [www.genderandrights.dk](http://www.genderandrights.dk)

2 Algo más sobre el marco de Harvard: [www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/harvordfw.htm](http://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/harvordfw.htm)

3 Entre otros marcos se puede mencionar los de Caroline Moser, *Gender planning framework*; y los de Naila Kabeer, *Social relations framework*; y *Women's empowerment framework*.



### Recuadro 3.3 Terminología de la intervención de género

#### Insensibilidad respecto a género versus conciencia de género

Una intervención es **insensible respecto a género** si no puede percibir quién hace qué por falta de información sobre los roles de mujeres y hombres. En contraste, una intervención con **conciencia de género** está atenta a estas diferencias en los roles, de modo que quede claro el espacio para maniobrar a fin de cambiar el estatus quo.

#### Intervenciones neutrales respecto a género

Estas intervenciones funcionan dentro de la actual división, por género, de los recursos y responsabilidades. Por ejemplo, en el Capítulo 4 (“Atenuando la resistencia”) observamos enfoques neutrales respecto a género que funcionan como parte de las normas y divisiones de trabajo y recursos por género existentes.

#### Intervenciones específicas de género

Estas intervenciones utilizan el conocimiento de las diferencias de género, en un contexto dado, a fin de responder a las necesidades prácticas de mujeres y hombres. Empero, continúan funcionando como parte de la división por género de los recursos y responsabilidades existentes. Por ejemplo, en la sección 4.1, el conocimiento de los roles de las mujeres en la recolección de nueces de karité es una vía para trabajar con mujeres, mejorar sus ingresos y satisfacer sus necesidades. En el capítulo 6 sobre “cómo organizar el cambio” vemos la capacidad de desarrollo y sensibilización de los hombres como estrategias para abordar las necesidades prácticas de género.

#### Intervenciones redistributivas de género

Estas transforman las asignaciones actuales de poder y recursos para crear una relación más equilibrada entre mujeres y hombres, tocando sobre los intereses estratégicos de género (March et al 1999: 20–1). La sección 5.2 (*Emprendimiento femenino*), el Capítulo 7 (*Estándares, etiquetado y certificación*) y el Capítulo 8 (*Empresa responsable respecto a género*) se desarrollan hacia estrategias más transformadoras que aborden los intereses estratégicos de género como poder de decisión, pertenencia, etc., hasta las necesidades prácticas de género.

o subestimar la carga de trabajo de las mujeres. Son no-intimidatorios y neutrales respecto a género (Recuadro 3.3.)

Pese a su uso generalizado, estos marcos de género también tienen limitaciones. Les falta un análisis de poder, no toman en cuenta la diversidad, y se enfocan solamente en el trabajo productivo y los logros en lugar de considerar las restricciones institucionales al reposicionamiento de las mujeres. Algunas de estas mismas críticas surgieron en nuestra propia evaluación del empoderamiento en la cadena. Es importante tenerlas en mente durante el desarrollo de un marco para el empoderamiento en la cadena en el cual se integre género.

## **Aporte de dos nuevas dimensiones: estructura y agencia**

*Aicha es una buena productora de sésamo o ajonjolí: entiende su cultivo y obtiene un producto de alta calidad. Cuando murió su esposo tuvo que ocuparse de los campos y sostener a sus hijos y a su envejecido suegro con el dinero que ganaba por la venta de sésamo. Es ambiciosa, está motivada y quiere aumentar su producción por medio de la utilización de equipo más moderno. Recientemente vio que sus vecinos varones habían comprado herramientas con préstamos del banco local, con resultados muy positivos: las herramientas ahorran tiempo y permiten una mejor cosecha de sésamo de alta calidad. Pero, luego de caminar hasta el pueblo más cercano, Aicha regresó desilusionada. Debido a que la tierra donde produce el sésamo no es de su propiedad, el banco le negó el préstamo que sus vecinos varones obtuvieron fácilmente. Por tradición las mujeres no son propietarias de la tierra en esta parte del país, y de hecho la legislación nacional no permite que lo sean, aunque tengan el dinero para comprarla, aunque sean viudas o parientes del propietario de la tierra. A Aicha no le quedó más remedio que continuar produciendo sésamo de la misma forma que lo venía haciendo antes.*

La historia de Aicha no es atípica. A pesar de su determinación, motivación y capacidad de producir sésamo de alta calidad no le está permitido “mejorar su situación”, pues las leyes y costumbres le impiden ser propietaria de la tierra y obtener créditos. Su historia ilustra dos importantes conceptos para comprender por qué las mujeres pueden (o no) mejorar su posición dentro de la cadena de valor.

El primer concepto es **agencia**. Se refiere a la capacidad de una mujer a actuar independientemente y tomar decisiones libremente (p. ej. Kabeer 1999). En una cadena de valor, agencia se refiere a las capacidades de una mujer que le permiten optar por participar en una o más actividades en la cadena, asumir roles de mayor liderazgo y toma de decisiones. Agencia se refiere asimismo a la capacidad y libertad de valorar logros y establecer las propias “metas de empoderamiento”. Podemos ver que Aicha es una productora de sésamo decidida y capaz. Se ha dado cuenta de lo que necesita hacer para mejorar su producción y está preparada para mejorar su posición en la cadena. Podemos decir que posee agencia: es capaz de actuar de manera independiente y tomar decisiones.

Pero Aicha se ha topado con un obstáculo –falta de acceso a crédito– porque no se le permite ser propietaria de tierra. Aicha está restringida por ley y por tradición. Estos son impedimentos institucionales o estructurales. **Estructura** se refiere a los reglamentos, costumbres, hábitos y tradiciones que o bien impiden o habilitan a las mujeres para realizar más actividades en la cadena, asumir roles de liderazgo o de toma de decisiones. Nos referimos a la serie de estructuras – reglamentos, normas, leyes, tradiciones, etc. – que dan forma a las posibilidades abiertas para diferentes actores, como el contexto institucional. Reconocemos que la cadena de valor en sí es parte del contexto institucional y, de hecho, es una de las estructuras que configuran las posibilidades abiertas para mujeres y hombres. Pero en nuestros análisis de caso en los Capítulos 4-8 mantenemos las dos ideas

independientes. Utilizamos **estructura** para referirnos al contexto institucional más amplio, en la medida que afecta a género. A los estándares, a la forma en que están organizados los productores y a la toma de decisiones en la cadena de valor (entre otros) nos referimos como **governabilidad de la cadena de valor**.

Para diseñar estrategias de empoderamiento que dan lugar a resultados de igualdad de género –que permiten a hombres y mujeres beneficiarse de la misma manera– es necesario añadir las dimensiones de agencia y estructura al marco de empoderamiento de la cadena. Estas nuevas dimensiones nos ayudarán a comprender los procesos que hacen posible que los productores estén en diferentes posiciones en la matriz, y los impedimentos a los que se enfrentan al intentar mejorar su posición. Nos permitirán diseñar las intervenciones que abordan tales impedimentos.

Las dimensiones adicionales propuestas – estructura y agencia (Recuadro 3.4) – derivan de la bibliografía de estudios sociológicos y de género (c.f. Giddens 1984, Kabeer 1999). En sociología está muy presente el debate histórico sobre estructura versus agencia; es decir la primacía de la elección libre individual versus los mecanismos sociales que limitan y crean oportunidades.

Pero ambos conceptos están interrelacionados cuando se refiere a cómo se produce el cambio y qué lo hace posible. Al restringir el enfoque solo en la agencia se asume, por ejemplo, que si los servicios financieros o de desarrollo empresarial están disponibles, tanto las mujeres como los hombres pueden optar libremente a utilizarlos sin enfrentar los impedimentos que plantea la familia, comunidad, clase, casta u otro estatus. Al restringir el enfoque solo en estructura se asume, por ejemplo, que se aplican las leyes que están “en los libros”, y este no siempre es el caso; y que oportunidades equivalentes siempre dan resultados equivalentes. Si observamos la interacción entre estructura y agencia podemos comenzar a comprender el impacto de las estructuras (instituciones formales e informales) en el comportamiento individual y viceversa; ambos específicos a un cierto contexto, momento y a veces de una cadena de valor específica. En otras palabras, la agencia configura y a su vez es configurada por reglamentos e instituciones formales e informales, que justifican una cierta posición en la cadena de valor y los resultados de las intervenciones en la cadena de valor. Las relaciones de género son configuradas por el comportamiento individual al igual que por instituciones sociales (Laven y Verhart 2010).

Estructura y agencia son por tanto más que meras dimensiones adicionales que se añaden a la matriz de empoderamiento en la cadena: ofrecen una explicación para los cambios en las actividades y gobernabilidad en la cadena de valor (las otras dos dimensiones). Sin el espacio analítico para maniobrar, conferido al introducir estructura y agencia, no veríamos ni los impedimentos ni las oportunidades que enfrenten las mujeres en la cadena de valor para provocar cambios en las vidas de estas mujeres y en las cadenas en las que están involucradas. Los orígenes mismos de las oportunidades e impedimentos se encuentran en la agencia y en las estructuras sociales. Según Kabeer (1999) estructura y agencia tienen un potencial catalítico: esto implica que los cambios que se producen en uno afectan

### Recuadro 3.4 Definición de agencia y estructura

**Agencia** es la capacidad de un agente (una persona u otra entidad) de actuar de manera independiente para tomar decisiones libremente e imponer tales decisiones al mundo. Estos agentes se involucran con estructuras sociales.

Agencia se refiere a las capacidades, autodeterminación, capacidad de elegir, desarrollo de aptitudes, etc.

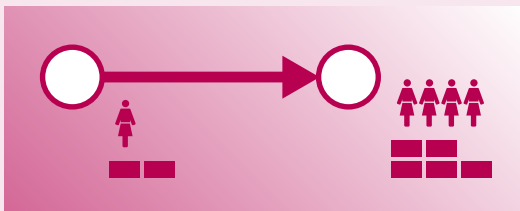
En el presente libro utilizamos la figura pequeña de una mujer para representar agencia.

**Estructura** se refiere a instituciones que o bien limitan o crean las oportunidades disponibles para las personas. Las instituciones pueden ser tanto formales como informales. Entre las instituciones informales están clase social, valores, religión, costumbres y formas de hacer las cosas (hábitos); en tanto que las instituciones formales se refieren a las leyes y reglamentos. Por otra parte, las estructuras se pueden referir a diferentes niveles (local, nacional, regional, internacional) y a diferentes disciplinas (económica, política, social y cultural).

La estructura por tanto se refiere a oportunidades abiertas para mujeres, con el respaldo de los cambios en las normas, reglamentos, estatutos de las organizaciones de productores, valores, normas, tradiciones, hábitos.

En el presente libro utilizamos la figura pequeña de un ladrillo para representar estructura.

Utilizamos varias figuras o ladrillos para mostrar los cambios en la agencia o estructura, como en la Figura 3.6.



Agencia (capacidades de las mujeres)



Estructura (oportunidades de las mujeres)

*Figura 3.6 Ejemplo de incremento en la Agencia y Estructura*

al otro, y que cuando ambos se han alterado positivamente, el impacto es mucho más profundo de lo que es posible por medio de mejoras en tan solo uno de ellos.

Los conceptos de estructura y agencia contribuyen a arrojar luz sobre cómo es posible (o no) mejorar la posición que uno tiene dentro de la cadena en términos de gobernabilidad y actividades de la cadena de valor. Queremos comprender estos cambios relacionados con la cadena de valor, pero ese es solo un primer paso. También queremos colocar el cambio en contexto para saber dónde tuvo lugar el cambio y qué lo desencadenó. Por ejemplo, fue una nueva ley (un cambio estructural) lo que desencadenó un cambio de comportamiento individual? ¿O acaso fue el desarrollo de capacidad de las mujeres, por medio de su participación en actividades de extensión (un cambio en la agencia) lo que llevó a los hombres a comenzar a involucrar más a las mujeres en las decisiones dentro del grupo

### Recuadro 3.5 Condición y posición

Condición y posición constituyen un dúo conceptual esclarecedor. La **condición** describe la circunstancia inmediata y material en que viven hombres y mujeres, respecto a sus cargas laborales y responsabilidades actuales. El suministro de agua limpia o estufas para cocinar, por ejemplo, puede mejorar la situación de las mujeres al reducir su carga de trabajo.

La **posición** describe el lugar de las mujeres en la sociedad con relación a la de los hombres. Para cambiar la posición de las mujeres es necesario abordar sus intereses estratégicos de género, lo cual incluye igual acceso a la toma de decisiones y recursos, deshacerse de la discriminación en el empleo, propiedad de la tierra, etcétera. Para cambiar la posición de las mujeres, debemos ocuparnos de la forma cómo el género determina el poder, estatus y control sobre los recursos (adaptado de March et al, 1999: 19).

Aunque condición y posición no son explícitas en nuestro marco analítico, surgirán nuevamente, como puntos de referencia analíticos, en los capítulos 4-8.

familiar (un cambio estructural)? Para comprender plenamente cómo tiene lugar el empoderamiento (para los productores tanto masculinos como femeninos), es necesario observar el contexto de este cambio. Para esto introducimos otra importante serie de conceptos de la producción bibliográfica sobre género: condición y posición (Recuadro 3.5).

Tomando en cuenta los conceptos y perspectivas antes descritos, ahora nos ocuparemos de los aspectos prácticos del marco analítico para este libro.

## 3.4 Cómo hacer que género sea intrínseco al empoderamiento en la cadena

*“En primer lugar, no podemos agregar género o mujeres a los marcos que han dado lugar a la exclusión de las mujeres, y han marginado a la mayoría de la población en situación de pobreza.”<sup>1</sup>*

Si bien este libro toma el desarrollo de la cadena de valor como un punto de partida para abordar temas de género, reconocemos que enfocarse únicamente en la cadena de valor plantea un riesgo: una cadena de valor por sí sola es un enfoque demasiado estrecho para considerar la equidad de género si no se analiza simultáneamente el contexto (Verhart and Pyburn 2010). Esto es decisivo para comprender y abordar temas de igualdad de género. Ahondando es posible asimismo cuestionar el poder transformador de las cadenas de valor. Dicho de otro modo ¿son acaso las cadenas de valor la forma más efectiva de abordar los temas de género en un contexto específico? Estas dos interrogantes ilustran la tensión

1 DAWN 2000 en Arnfred 2004: 83

entre dos puntos de partida muy diferentes: género y desarrollo versus desarrollo en la cadena de valor. Reconocemos esta tensión y los límites potenciales de las cadenas de valor en términos de “poder transformador” (véase Recuadro 3.3 para mayor información sobre intervenciones redistributivas de género): las cadenas de valor son estructuras que funcionan dentro del paradigma económico actual. A menudo, el enfoque de género y desarrollo intentaría reorganizar o cuestionar el paradigma económico actual en lugar de trabajar en él. Sin embargo, observamos lo que es posible dentro de los límites del desarrollo en la cadena de valor y creemos que se mantiene el potencial para abordar género dentro de tales iniciativas.

Dicho esto, no podemos simplemente agregar género o mujeres al marco de empoderamiento en la cadena si esperamos realmente abarcar los conceptos, las ideas y el potencial transformador que el enfoque de género desencadena. Más bien, necesitamos repensar la forma cómo hemos estado analizando situaciones e interviniendo en las cadenas de valor desde otro punto de vista. Necesitamos un par de lentes nuevos. Esto conlleva redefinir el empoderamiento; requiere que nos desafíemos a re-examinar cómo nos estamos involucrando y observar una situación dada desde otra perspectiva. La sección 3.3 tenía el propósito de proporcionar los conceptos necesarios para un reposicionamiento; esta sección enlaza la equidad de género y las cadenas de valor.

Desarrollando a partir de la matriz original de empoderamiento en la cadena, analizamos las intervenciones en la cadena de valor que se afanan por mejorar la posición de las mujeres. Con ello pretendemos alcanzar dos objetivos adicionales:

- Apoyar el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las intervenciones en la cadena de valor que contribuyen a la igualdad de género en un contexto dado.





- Comprender de qué manera la igualdad de género contribuye al desarrollo en la cadena de valor de una manera económicamente eficiente y favorable a disminuir la pobreza.

Ambos objetivos son importantes: mejorar la cadena de valor y hacer que las cadenas de valor funcionen para mujeres y hombres.

El primer intento de integrar el empoderamiento basado en género y la reflexión sobre la cadena de valor por parte del grupo de trabajo Agri-ProFocus (Laven et al. 2009) dio paso a una perspectiva cuatridimensional sobre el empoderamiento en las cadenas de valor, las cuales abarcaron tanto la dimensión vertical de integración (actividades) como la horizontal (gobernabilidad) de la matriz de empoderamiento en la cadena, al mismo tiempo que introdujo la dinámica de género a nivel del grupo familiar, la comunidad y en el contexto institucional. Pero quedaba un problema por resolver: ¿cómo hacer que esta creciente percepción de los factores contextuales sea útil en la práctica y en el análisis de una cadena de valor dada?

Anteriormente en el capítulo vimos que la matriz de empoderamiento en la cadena de valor ilustra cuatro estrategias para mejorar la posición (Figura 3.7).

Al reflexionar sobre lo que esta matriz podría significar para una productora nos demostró que estas estrategias no benefician automáticamente a las mujeres. Se plantearon preguntas adicionales para comprender los diferentes impedimentos y oportunidades que enfrentan las productoras femeninas, así como para comprender sus capacidades. Puesto que queremos estar en condiciones de mostrar que la mejora en la posición funciona de manera distinta para las mujeres y hombres,

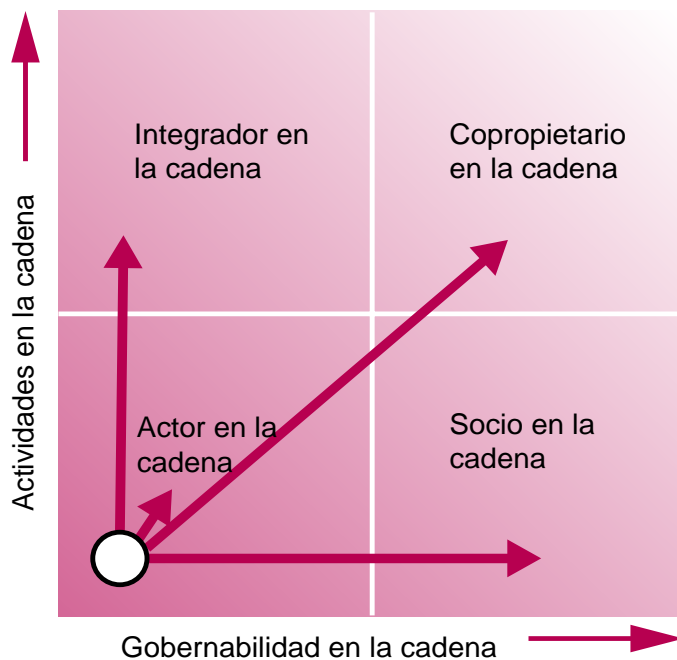


Figura 3.7 Posibles maneras de mejorar la posición en el marco de empoderamiento en la cadena

comenzamos por integrar género en el marco de empoderamiento original, reconociendo que las mujeres tienden a ir a la zaga de los hombres en términos de:

- Su visibilidad y reconocimiento como actoras de la cadena y en este rol agregar valor a los productos agrícolas.
- Tener las capacidades para desempeñarse adecuadamente y tomar decisiones económicas en la cadena de valor.
- Tener confianza al emprender nuevas actividades y roles de liderazgo.
- Contar con un ambiente solidario en el cual las mujeres pueden agregar valor y controlar ese valor agregado.

Por tanto, a la hora de evaluar los resultados de la mejora en la posición, la lente de género nos conduce a los siguientes cambios sobre las estrategias de mejoramiento mencionadas anteriormente con relación a la matriz de empoderamiento en la cadena.

- **Mejorar su posición como actor en la cadena.** Esto no se refiere únicamente a la productora que hace lo que sabe hacer mejor, sino también a que se la perciba como una actora hecha y derecha de la cadena: se trata de reconocer las contribuciones económicas de las mujeres a la cadena de valor.
- **Mejorar su posición como integrador de actividades.** No solo se refiere a la productora que se dedica a actividades en eslabones posteriores de la cadena, sino también a optar por asumir las propias actividades a la luz de sus otras responsabilidades (p. ej. reproductivas, del hogar). Las mujeres adquieren las habilidades necesarias para participar plenamente en la cadena de valor: son capaces y tienen la confianza para hacerlo.
- **Mejorar su posición mediante la creación de acuerdos de colaboración en la cadena.** Esto no se refiere solamente al desarrollo de alianzas de largo plazo de los productores, con los compradores sino también a que las productoras sean reconocidas como socias. Más aún, se trata de eliminar los impedimentos para que las productoras participen en la toma de decisiones: que las normas, reglamentos y políticas sean sensibles respecto a género.
- **Mejorar su posición por medio de la apropiación en la cadena.** Esto no se refiere solamente a que los productores sean propietarios de empresas de la cadena, sino de que las productoras tengan la capacidad y apoyo para asumir roles de liderazgo. Las normas, reglamentos y políticas apoyan el liderazgo de las mujeres.

Una vez que se ha dado este primer paso, de integrar género en la matriz, como segundo paso hacia el desarrollo de un marco analítico más exhaustivo introducimos los conceptos de estructura y agencia. Al reconsiderar las actividades de la productora en la cadena y su capacidad de tomar decisiones dentro de esta (governabilidad de la cadena), de cara a su agencia y al contexto institucional en el que vive (estructura), comenzamos a comprender de qué manera se llevan a cabo los cambios que benefician tanto a la cadena como a las mujeres en la cadena. La Figura 3.8 presenta una nueva matriz de empoderamiento en la cadena



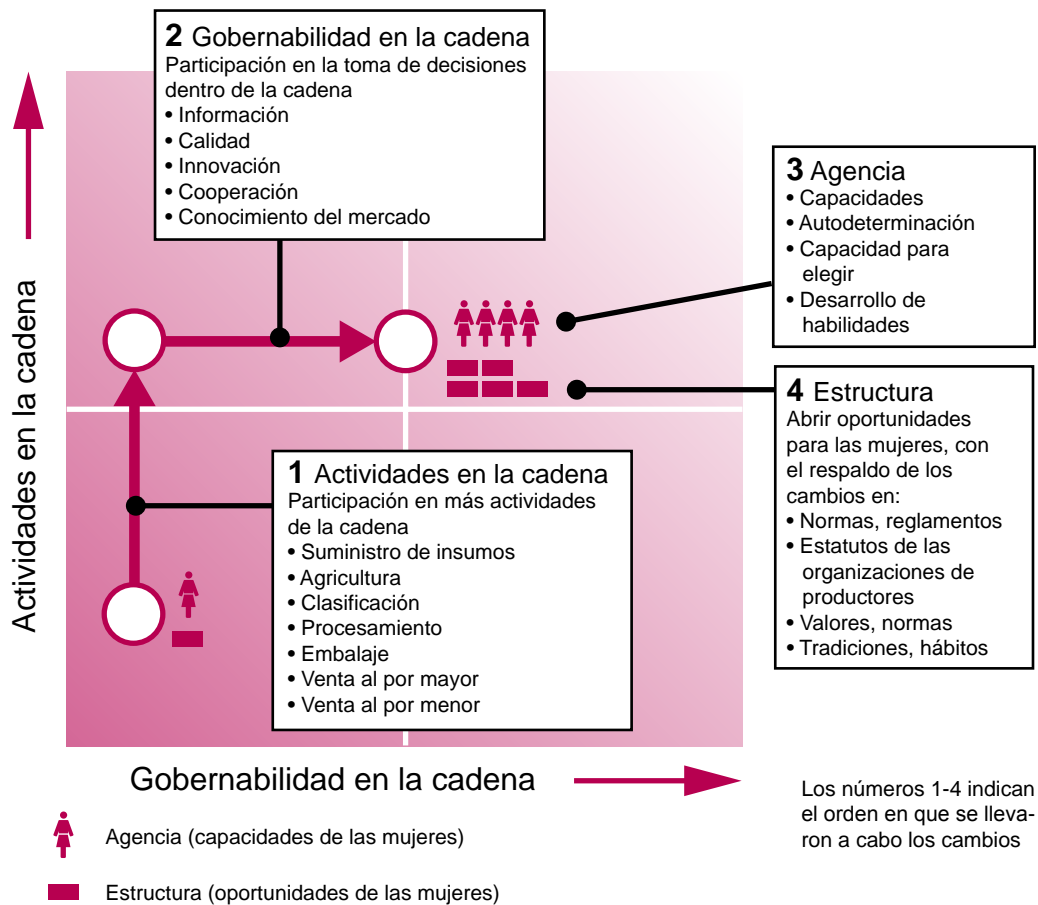


Figura 3.8 Matriz de empoderamiento en la cadena con integración de género

con integración de género, que considera estas dos dimensiones adicionales para el marco, tal como se definen a continuación.

### Interpretación de las interacciones a través de las cuatro dimensiones

La última parte de nuestro marco analítico es una interpretación de la relación entre las cuatro dimensiones del marco de empoderamiento con integración de género. Por ejemplo, observamos de qué manera un taller de capacitación sobre calidad (que mejora la **agencia** de la productora) altera primero la manera como se desempeña una productora (lo cual mejora la forma en que se involucra como **actora** de la cadena y como ella opera en sus **actividades** de cadena) y, con el tiempo, también cambia la forma en que los hombres en la comunidad reconocen y aprecian sus contribuciones [de las mujeres] (un cambio **estructural**). Nos interesa captar por una parte ideas sobre cómo tienen lugar los cambios (el **orden**), pero

también el **valor** atribuido a tales cambios, es decir cómo se aprecia el cambio. Esto nos permite plantear preguntas sobre si la mejora en la posición realmente es un proceso de empoderamiento para las mujeres (y hombres) involucrados.

## 3.5 Análisis de los casos presentados en este libro

Para cada uno de los 25 casos que se presentan en los Capítulos 4-8 incluimos un análisis de caso que incorpora estos tres pasos. Para hacerlo, durante el taller de redacción, los participantes analizaron sus propios casos. El autor de cada estudio de caso fue invitado a calificar su caso en una escala de 1 a 10, a lo largo de cuatro dimensiones: actividades de la cadena, gobernabilidad de la cadena, estructura y agencia. Lo hicieron en dos espacios de tiempo: al principio del proyecto y en la actualidad. También proporcionaron evidencia sobre los cambios que se habían llevado a cabo y cómo ocurrieron y se les pidió que explicaran sus calificaciones. También se les pidió que indicaran el orden de los cambios a fin de aclarar qué ocurrió y cuándo.

El proceso de calificación nos permite explorar la manera en que el autor del estudio de caso valora un cambio. Así no solo damos a conocer el cambio (el “**logro**” utilizando el lenguaje de Kabeer), sino también el **valor** dado a los cambios que tienen lugar.

Sin lugar a dudas las calificaciones son subjetivas. No obstante, en un esfuerzo por alinear y calibrar las calificaciones, todos los autores de los estudios de casos de cada sección del libro revisaron y cuestionaron la calificación de los otros en esa sección. Esto permitió una revisión y validación de las calificaciones a fin de que fueran menos arbitrarias. En las secciones de “Análisis del cambio” al final de cada descripción del caso, describimos los cambios que ocurrieron en el caso, sobre la base de este ejercicio de calificación y ordenación. Cada una de estas secciones contiene un diagrama para explicarlos.

### **Análisis del cambio**

Cada figura contiene evidencia que respalda la explicación del cambio, por parte del autor del estudio de caso, para cada una de las cuatro dimensiones. Pedimos a los autores de los estudios de casos que respaldaran sus argumentos de éxito debido a la integración de género en las iniciativas de la cadena de valor, para así ver qué ocurrió y considerar cómo y por qué tuvieron éxito (o no).

En la parte de “Análisis del cambio”, de cada caso presentado en el libro, pretendemos reflexionar sobre dos elementos:

- Primero, una idea del **orden** en el cual tuvieron lugar los cambios, indicado por los números 1-4 en la figura que los acompaña. Desde luego que reco-

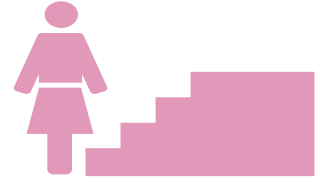
nocemos que el cambio, especialmente en ámbitos complejos, rara vez tiene lugar de forma lineal y ordenadamente, ya que las relaciones causa-efecto pueden ser difíciles de descifrar o demasiado simplistas donde están en juego múltiples factores, entre ellos algunos desconocidos. Dicho eso, sentimos que efectivamente se logra un entendimiento profundo al pedir a los autores de los estudios de casos consideraran el orden y magnitud de los cambios que ocurrieron y por qué.

- Segundo, la interpretación abarca la **importancia o valor**, teniendo en cuenta el orden en que los cambios ocurrieron.

Con este marco analítico y tomando como base los conceptos orientadores de la bibliografía sobre los estudios de género, ahora nos referiremos a las estrategias que se están utilizando en la práctica para mejorar la equidad de género e involucrar a las mujeres de manera más constructiva en el desarrollo en la cadena de valor. Surgirán similitudes entre los casos dentro de una estrategia específica, en términos de los tipos de cambios observados, y el valor que se les da al igual que el orden en que ocurren. Pero retomaremos este tema en las conclusiones del libro.

# 4

## La tradición como base para mitigar la resistencia



*Principales colaboradores: Anna Laven, Rozemarijn Apotheke, Juan Pablo Solis, Ward Tanghe, Elvis Tangem Paul Nfor, Julius Lemalasia, Meera Sundararajan, Ravikumar Nadarajah, Kohinoor Akhter, Intan Darmawati Supeno y Rony Aguilar*

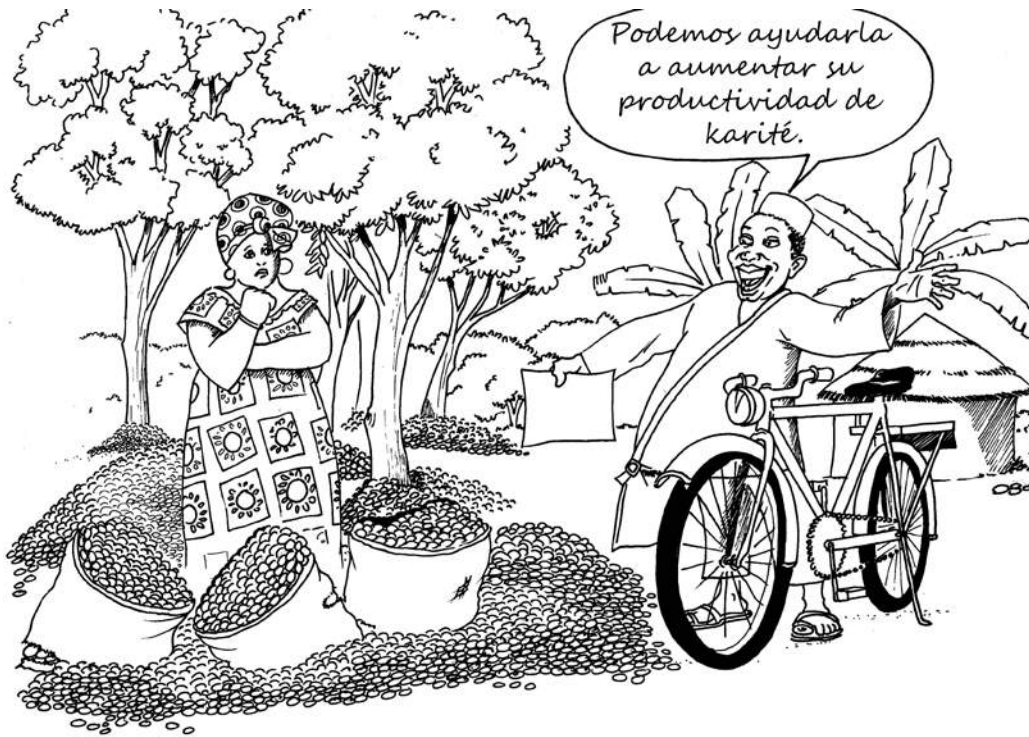
El presente capítulo analiza un punto de partida para abordar género en las cadenas de valor: basarse en lo que las mujeres ya hacen y el cultivo y otros productos en los que ya trabajan. Esto significa tomar como punto de partida los roles de género tradicionales (Recuadro 4.1).

La tradición afecta los roles que desempeñan hombres y mujeres. En África por lo general se dice que las mujeres tradicionalmente asumen la mayor parte del trabajo agrícola. Pero, si se introduce un nuevo arado, muchas veces son los hombres los que entonces se encargan de arar. Generalizar es un tema delicado y los sistemas agrícolas difieren de un lugar a otro, pero se puede afirmar con bastante certeza que las mujeres asumen gran parte de la agricultura de subsistencia, en tanto que los hombres se concentran más en los cultivos comerciales. La agricultura de subsistencia suele considerarse una tarea “reproductiva” informal: la meta es alimentar a la familia. En contraste, la gestión de los cultivos comerciales se considera una tarea “productiva” formal: los cultivos se venden por lo que generan ingresos. En otras palabras, los roles de género influyen en la división del trabajo entre hombres y mujeres en un lugar dado.

Los economistas tienden a descartar las tareas reproductivas que no generan dinero. Puesto que las mujeres asumen la mayor parte de este trabajo, su contribución a las cadenas de valor agrícolas es invisible y nunca aparece en las estadísticas oficiales (Momsen 1995).

### Recuadro 4.1 Roles de género

Los roles de género son las normas sociales y de comportamiento que se consideran socialmente apropiadas para los individuos de un sexo específico en una cultura determinada. Difieren ampliamente entre culturas y en el tiempo (WHO 2009).



### **Frutos al alcance de la mano**

Para las organizaciones de desarrollo o empresas es relativamente fácil enfocarse en las mujeres comenzando con tareas y actividades tradicionalmente femeninas. Pensamos en estas cadenas, cultivos y roles típicamente "femeninos" como "frutos al alcance de la mano": relativamente fácil de usar cuando se aborda a las mujeres en las cadenas de valor. No es muy probable que el trabajo con mujeres, en tales áreas, genere resistencia en los hombres de la comunidad o empresas locales, ya que ellas solo cumplen con sus roles tradicionales. Para las mujeres resulta asimismo más fácil ampliar su trabajo a estas áreas por la misma razón.

Algunas intervenciones terminan ahí: por ejemplo, permiten a las mujeres ganar más produciendo cultivos, y al mismo tiempo incrementan la visibilidad de las mujeres e incrementan el valor de su trabajo tradicional. En otras intervenciones se intenta utilizar un cultivo o cadena "femenina" como punto de partida para un cambio más transformador.

### **Cómo abordar la resistencia**

¿Por qué las personas se resisten a los cambios en los roles de género? La resistencia tiene sus raíces en las relaciones de poder y existe el temor de que otros (tanto hombres como mujeres) salgan perdiendo si se le otorga más poder a las mujeres (Recuadro 4.2).

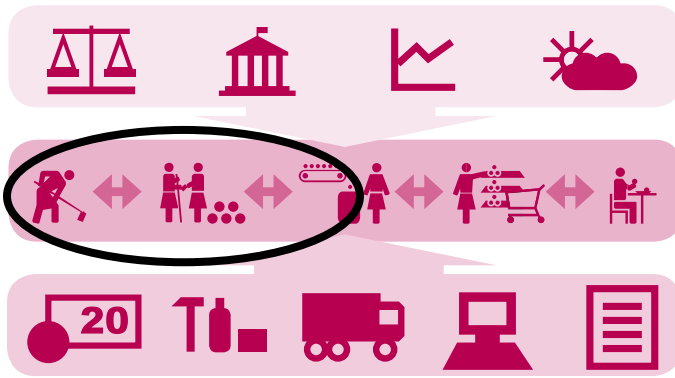


Figura 4.1 Mitigar la resistencia funciona en los primeros eslabones de la cadena de valor

En sociedades tradicionales, muchas restricciones impiden que las mujeres tomen decisiones. Por ejemplo, les falta acceso a la tierra, a dinero, a servicios y otros recursos, de modo que están marginadas de la mayoría de las actividades empresariales. Es posible que no tengan el poder para tomar decisiones. Muchas son analfabetas y no se les permite vender o viajar fuera de su lugar de residencia. Se tiende a no considerarlas el principal sostén de la familia. Para que las mujeres se beneficien más de las actividades tradicionales es necesario superar las restricciones tanto culturales como no culturales.

En este capítulo, los casos muestran que algunas de estas restricciones pueden eliminarse de manera suave y lenta. Se enfocan en la producción primaria, comercialización y procesamiento: todo hacia el extremo izquierdo de la cadena de valor (Figura 4.1). Muchos de los casos describen situaciones posteriores a un conflicto o desastre: sin sus esposos, las mujeres tuvieron que convertirse en el sostén de sus hogares pese a no tener muchas capacidades o recursos. En tales situaciones, las cadenas, cultivos y roles tradicionalmente femeninos pueden ayudar a las mujeres a reconstruir sus medios de vida.

El capítulo está dividido en cuatro secciones. Las primeras tres se concentran en un tipo de cadena en particular, en tanto el cuarto lo hace en la agricultura ecológica.

**Capítulo 4.1. Karité: cómo profesionalizar las cadenas femeninas informales.** Esta sección presenta casos de Ghana, Guinea, Burkina Faso y Uganda. Los casos de Ghana y Guinea muestran cómo pueden beneficiarse más las mujeres con la cosecha y procesamiento de nueces de karité al formalizar sus actividades en la cadena. El ejemplo de Burkina señala algunos de los riesgos y muestra que el karité no redonda automáticamente en beneficios para las mujeres. El de Uganda muestra de qué

#### Recuadro 4.2 Poder = capacidad de tomar decisiones

Una forma de ver el poder es en términos de la capacidad de tomar decisiones.

- Dejar a una persona desempoderada implica negarle la posibilidad de elegir.
- Cuando la persona es empoderada, cambia de no tener opción alguna (o tener pocas) a tener la posibilidad de optar entre varias alternativas (Kabeer 1999).

manera el karité beneficia a las mujeres especialmente vulnerables: refugiadas que están tratando de reconstruir sus medios de vida en un campamento.

**Capítulo 4.2. Ganado: de las responsabilidades tradicionales a nuevas oportunidades.** Esta sección examina otro tipo de cadena de valor: la ganadería. El primer caso de Kenia se refiere a los roles de las mujeres en el cuidado de ganado mayor y su comercialización en el mercado. El segundo caso trata sobre animales menores: aves de corral. Ambos casos abordan una seria limitación para las mujeres: la falta de movilidad, la cual les hace difícil comercializar animales fuera de sus aldeas. Al acercar los mercados a las mujeres y desarrollar su capacidad surgen nuevas oportunidades económicas para ellas.

**Capítulo 4.3. Producción lechera: cómo transformar los sistemas a través de nuevos roles para las mujeres.** La tercera sección se ocupa de los productos pecuarios y los servicios veterinarios. Muestra cómo han cambiado los roles de las mujeres. En Sri Lanka septentrional, un área que se está recuperando de la guerra civil, las mujeres han fortalecido su posición o asumido actividades posteriores en la cadena de valor. En Bangladesh, se ha capacitado a las mujeres como profesionales de salud pecuaria.

**Capítulo 4.4. Cómo mejorar la participación de las mujeres por medio de la agricultura verde.** Esta última sección toma asimismo, como punto de partida, las tareas tradicionalmente femeninas, pero dota de un nuevo marco al rol femenino de cuidadora en nuevos campos: la empresa y el ambiente. Presenta casos sobre el cultivo de arroz en Java, Indonesia, y hortalizas orgánicas en Guatemala. Incluye una experiencia breve con agricultura verde en Armenia.



## 4.1 Karité: Cómo profesionalizar las cadenas femeninas informales

La manteca de karité es una grasa natural amarillenta que se extrae de la nuez de un árbol silvestre que crece en los campos y bosques de África. El árbol de karité puede llegar hasta los 400 años de edad y alcanza su capacidad de producción plena a los 40. Por ello, es difícil que se desarrolle en plantaciones donde se prefiere cultivar especies de crecimiento más rápido. La manteca de karité de buena calidad se utiliza ampliamente en cosméticos, en tanto que la de menor calidad se usa para cocinar.

El karité es una mercancía típicamente “femenina”. Tradicionalmente son las mujeres de la aldea quienes cosechan las nueces y las procesan para obtener manteca de karité. Los mayoristas urbanos (mujeres y hombres) adquieren esta manteca, la acopian y la llevan a la ciudad, donde mujeres comerciantes informales la dividen en pequeñas porciones para venderla. La recolección de las nueces y la fabricación de la manteca tradicionalmente es una actividad complementaria para mujeres que genera pocos ingresos. En muchos casos, la mayor parte de las nueces queda en el suelo sin recolectar.

A pesar de esto, recolectar y procesar las nueces, al igual que vender la manteca, ofrecen una oportunidad económica para las mujeres. Las mujeres ya se encargan de buena parte de la recolección y procesamiento; las barreras a su ingreso son menores (p.ej. no es necesario que las mujeres sean propietarias de la tierra donde recolectan las nueces), y el potencial comercial es elevado. Esto ha servido de estímulo para que docenas de proyectos se enfoquen en profesionalizar esta cadena femenina y que estas actividades informales se desarrollen hasta transformarse en verdaderas empresas.

En algunos países, el sector del karité ha pasado a ser más formal. En Ghana, por ejemplo, la cadena de valor tiene una apariencia distinta. Las mujeres recolectan las nueces, pero se las venden a intermediarios –a menudo pequeños comerciantes– que las entregan a bodegas de propiedad de grandes multinacionales. Allí se procesan para su exportación a Europa. En estos tipos de cadenas, el desafío es encontrar formas en que las mujeres puedan beneficiarse más de las actividades en las que están involucradas (Recuadro 4.3).

Esta sección presenta dos casos que ilustran como, al profesionalizar actividades informales donde tradicionalmente están involucradas las mujeres, se benefician no solo las mujeres sino sus comunidades y el funcionamiento de las cadenas de valor en su conjunto.

- **Caso 4.1: Manteca de karité en Guinea.** Muestra cómo se puede aprovechar una cadena informal. Si bien establecer una cadena de karité de mejor calidad es una iniciativa nueva, ha alcanzado un éxito sorprendente en poco tiempo. Los grupos de mujeres ya se han apropiado de muchos pasos en la cadena de valor, entre ellos la recolección, procesamiento y comercialización.



### Recuadro 4.3 Cómo profesionalizar las actividades informales que tradicionalmente asumen las mujeres

**Punto de partida.** Profesionalizar las actividades informales en las que tradicionalmente están involucradas las mujeres, tomando como ejemplo la cadena del karité.

**¿Por qué hacerlo?** Los sectores “femeninos” tradicionalmente brindan excelentes puntos de partida para promocionar y empoderar a las mujeres. Explotar el potencial económico de tales actividades permite la emancipación sin impedimentos, efectiva en cuanto a costos y a gran escala de las mujeres, con escaso riesgo de oposición por parte de la comunidad o a que sean reemplazadas por los hombres.

**¿Cómo hacerlo?** Distinguimos tres tipos de intervenciones para apoyar a las mujeres involucradas con el karité.

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 organizadora de los grupos de mujeres.
- Desarrollo de las habilidades empresariales y de fuerte liderazgo entre las mujeres.

**¿Cuándo es buena la estrategia?** La estrategia es particularmente idónea:

- En ambientes tradicionales (conservadores): las mujeres enfrentan menos oposición cuando se involucran en actividades económicas típicamente femeninas.
- En sociedades vulnerables (p.ej. después de un conflicto) en las cuales las mujeres quieren reconstruir sus medios de vida, pero les falta acceso a activos.

#### Condiciones para el éxito

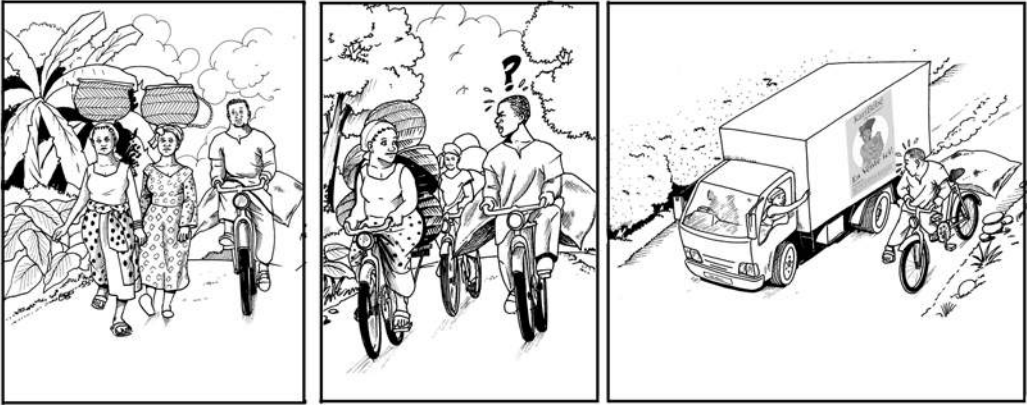
- Los casos muestran que el éxito es más probable cuando:
- Las mujeres son propietarias tanto de su organización como del equipo
- Se está sensibilizando a los hombres
- La interferencia externa es mínima. Esto evita la dependencia.

- **Caso 4.2: Nueces de karité en Ghana.** Describe una iniciativa más antigua que aprovecha una cadena de karité ya bastante sólida en el país. Más que un enfoque en la manteca de karité (como en Guinea), las mujeres en Ghana han formalizado la recolección de nueces para empoderarse.

Por otra parte, en estos dos casos principales, los recuadros de este capítulo ofrecen otros ejemplos de cómo promover el karité en África.

- **Recuadro 4.4: Evalúa 10 años de apoyo a la cadena de karité en Burkina Faso.** Ofrece una advertencia: describe cómo un puñado de grupos de mujeres ha recibido muchísimos subsidios, y sin embargo no logró desarrollar el karité en una verdadera empresa.
- **Recuadro 4.5: Cómo vincular a las refugiadas con el mercado de Uganda.** Muestra cómo, en el escenario de un campo de refugiados, las mujeres residentes fueron vinculadas con éxito con el mercado del karité. Esta historia es

un ejemplo de cómo el karité puede ser una oportunidad para que las mujeres que no tienen acceso a activos reconstruyan sus medios de vida.



## **Caso 4.1 Renovado vigor en el gremio de manteca de karité en Guinea**

*Ward Tanghe*

Si usted visita Guinea oriental en la época lluviosa se encontrará con muchas mujeres que acarrean canastas llenas de una fruta semejante a grandes castañas. Son las nueces de karité, la fruta de un árbol que crece en la selva. Las mujeres secan y guardan estas nueces, luego las convierten en manteca mediante un complejo y laborioso proceso.

La producción de manteca de karité es una actividad típicamente femenina y la practica la gran mayoría de las mujeres rurales en Guinea oriental. En general, las mujeres carecen de tierras y son muy pobres; no tienen equipo para aumentar su producción, ni tampoco incentivo para mejorar su calidad. Los mayoristas urbanos que visitan los mercados rurales pagan un precio fijo por el karité que compran, sin tener en cuenta la calidad, de modo que las mujeres no se molestan en mejorar las técnicas que emplean.

### **Cómo establecer una cadena de valor de mejor calidad**

Conscientes de que su calidad es baja en los mercados principales, un gran porcentaje de consumidores guineanos conoce las virtudes del karité y paga más para obtener calidad. Internacionalmente, la manteca de karité de alta calidad es una materia prima popular en la industria cosmética. Para explotar su potencial comercial, las mujeres de URCO (un gremio de productores de manteca de karité, con 756 miembros agrupados en 27 grupos locales), decidieron crear su propia cadena. Para ello, establecieron una unidad comercial que los vincule con clientes dispuestos a pagar por un producto de alta calidad.

URCO decidió desarrollar dos productos: un ungüento perfumado para bebés, llamado KariBébé, para el mercado nacional, y un producto a granel, de alta calidad, para los compradores regionales (con el objetivo de expandirse al mercado internacional posteriormente). Para el segundo, implantó un riguroso sistema de control de calidad. Adquiere solamente la manteca de karité producida por sus 27 grupos locales (en lugar de a miembros individuales). Toda el karité debe ser verificada dos veces, una por el gerente de unidad de URCO y otra por un miembro de la junta directiva antes de aceptarla. Los miembros obtienen ganancias directamente porque reciben un precio adicional de 25% contra entrega.

### **Gestión profesional**

URCO solía estar fuertemente dominada por los miembros que viven en los alrededores de Dabola, la ciudad en Guinea donde tenía sus oficinas centrales. Para asegurarse que todos los grupos miembros estuvieran representados de manera equitativa, el sindicato se reorganizó en 8 “zonas”, cada una de las cuales tendría

un asiento en la junta directiva. Otra forma de evitar que los miembros urbanos dominaran el gremio fue emplear a un gerente profesional controlado por la junta directiva. Este gerente aporta asimismo la capacidad empresarial necesaria para explotar plenamente el potencial comercial del producto.

Assistance Technique et Coopération (“Asistencia Técnica y Cooperación, ATC, una ONG guineana) proporcionó apoyo organizativo y técnico al sindicato. La ONG belga Trias ayudó a movilizar fondos y a desarrollar un concepto de comercialización.

### **Un éxito de venta**

En los primeros 10 meses de existencia (enero a octubre de 2010), el gremio vendió mucho más de lo esperado: exportó 4 toneladas de manteca de karité a granel a Marruecos, un mercado relativamente fácil y un primer contacto ideal con la exportación. Además, vendieron 9.500 tarros de crema KariBébé en Guinea. Cada uno de los 27 grupos que conforman el gremio vendió un promedio de 220 kg de manteca, alrededor de 50% más de lo que solían producir durante todo un año. Ganaban alrededor de 120 USD adicionales en sus entregas. Hoy en día, URCO es la única institución guineana capaz de entregar grandes cantidades de karité de alta calidad. También ha comenzado una línea de jabón de lujo.

La iniciativa es nueva, de modo que su impacto económico aún es limitado. Sus miembros individuales actualmente venden solo alrededor del 15% de su producción al gremio a través de sus grupos; el resto lo venden individualmente a otros compradores. Pero el potencial es enorme. Si el gremio puede encontrar nuevos compradores y seguir garantizando la calidad y cantidad de los suministros, de una actividad típica de respaldo, el karité pasará a ser una de las actividades económicas principales de la región. Esto mejorará la situación de las mujeres tanto económica como socialmente.

Para aumentar su capacidad de producción, cinco de los grupos locales utilizaron sus ganancias para solicitar un crédito y comprar molinos a motor. Estos molinos aceleran la extenuante tarea de moler las nueces, y pueden utilizarse también para moler maíz y yuca. Esto les permitiría dedicarle más tiempo a sus actividades con el karité.

Después de menos de 10 meses, las actividades de comercialización ya son financieramente autónomas. Otros sindicatos han solicitado su membresía, y con el asesoramiento de Trias y ATC, URCO espera vender al menos 30 toneladas de grasa de manteca de karité hasta finales del 2013.

### **Empoderamiento de las mujeres y desarrollo de la comunidad**

Formar parte de un equipo comercial bien organizado tiene otros beneficios: la estima de las mujeres ha mejorado a los ojos de los hombres, y una miembro de la junta directiva fue elegida como presidenta de una institución de microcrédito local. Los grupos miembros ya están contribuyendo con proyectos locales, como la reparación de caminos, el mantenimiento de los centros de salud y la cons-

trucción de mezcuitas. Esperan que su nuevo poder económico les otorgue más influencia en la toma de decisiones de sus comunidades, y desean utilizar estas contribuciones como una herramienta de presión.

### Riesgo de que otros tomen el control

Hasta ahora, el sector guineano del karité es todavía muy informal y el país no exporta mucho. ¿Podría el éxito comercial de URCO llevar a los hombres a tomar el control de la cadena? Esto no es muy probable localmente: el karité se considera un producto de las mujeres, y Guinea tiene una fuerte tradición de propiedad individual dentro del grupo familiar. Para fortalecer más la posición de los grupos miembros, ATC sigue capacitándolas en técnicas de producción y mantenimiento del equipo, en tanto que Aguidep, otra ONG guineana, las capacita en gestión, planificación y alfabetización. Para evitar una potencial resistencia entre los miembros de la comunidad, se exhibieron películas en la plaza de las aldeas que muestran las contribuciones de las mujeres al ingreso del grupo familiar. El mensaje es que es de interés para toda la comunidad que las mujeres exploten plenamente sus capacidades económicas.

Es posible que grandes empresas privadas tomen el control de la cadena de karité. Pero esto podría ocurrir con cualquier tipo de actividad artesanal con gran potencial. La diversificación y la gestión profesional constituyen un primer paso para prevenir tal tendencia. La existencia de una organización nacional influyente en la cadena de karité sería otro. Para asegurarse que la política de desarrollo de karité sea conducida por productoras femeninas, URCO quiere aliarse con otros gremios de karité y crear una federación nacional para tratar con el gobierno y otros socios del desarrollo.

### Análisis del cambio

Los eventos descritos en este caso han tenido lugar solo diez meses atrás. No obstante, podemos discernir varios de los cambios que se han producido.

El cambio comenzó con la profesionalización de la cadena de valor, la creación de una nueva salida al mercado y la formalización de las actividades femeninas (**governabilidad en la cadena**). Con la organización aumentó el poder de negociación de las mujeres en la cadena (**agencia**). La recolección de karité no era una actividad nueva para las mujeres, pero la capacitación, organización e inversiones en liderazgo las ayudaron a mejorar sus productos y vender a un mercado más rentable (**actividades en la cadena**). Ahora producen manteca de la calidad adecuada y tienen confianza. Si bien aún es inusual ver a mujeres en roles de liderazgo, tales cargos están ahora disponibles para ellas. El éxito de las mujeres en la cadena de karité ha contribuido a que esto sea más aceptable (**estructura**).

El cambio más importante tuvo lugar en la gobernabilidad: establecer una cadena de alta calidad y profesionalizar la gestión. Si bien mejoras en las capacidades de las mujeres (agencia) era una necesidad para mejorar la posición, el cambio en la estructura llegó más como un resultado. Mostrar el éxito de las mujeres y los beneficios para la comunidad redujeron la resistencia y crearon un ambiente

de respaldo. Las actitudes hacia las mujeres han cambiado, y ahora las mujeres disfrutan más libertades.

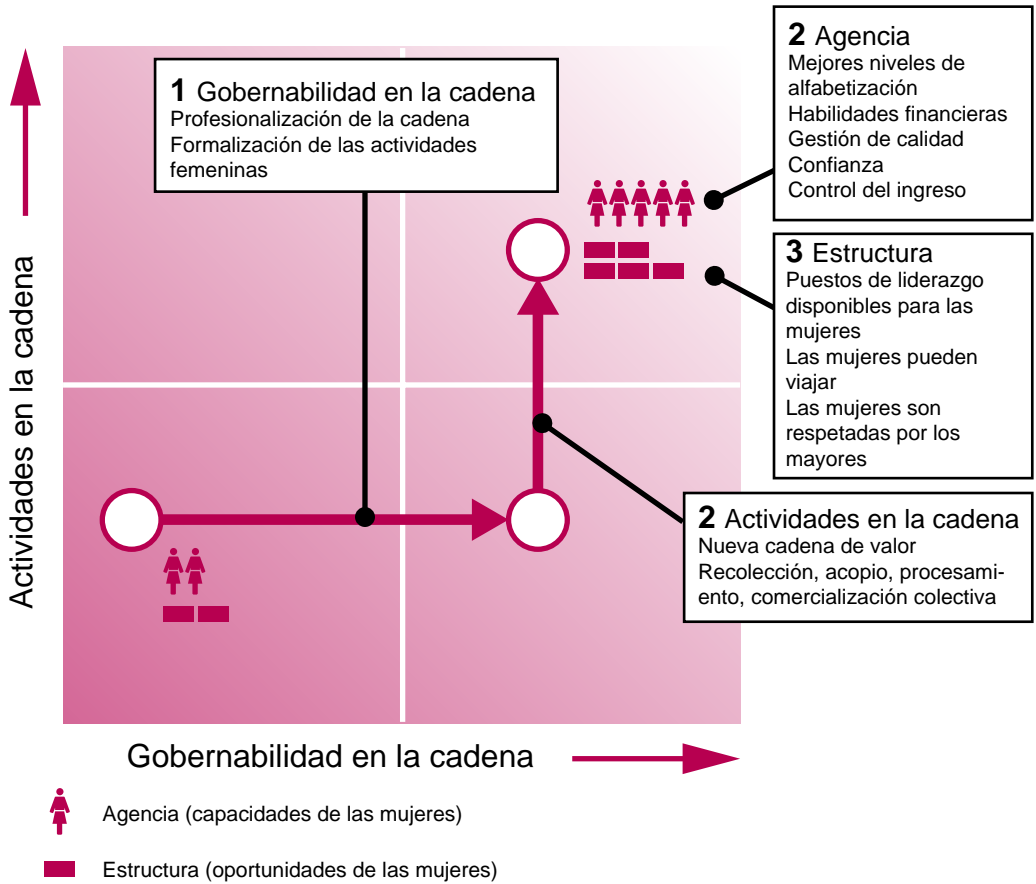


Figura 4.2 Cambios en la cadena de karité en Guinea

## Caso 4.2 Cuando los árboles significan empoderamiento en Ghana

*Elvis Tangem Paul Nfor*

En comparación con sus vecinos, la población de Kananto, una comunidad en el distrito occidental de Gonja en el norte de Ghana, está bastante bien. Esto no se debe a ingresos por turismo, aunque el Parque Nacional Mole está a solo 12 km de distancia. Más bien es porque las mujeres locales pueden ganar dinero con las nueces y manteca de karité.

La comunidad depende de la agricultura a pequeña escala y de la cosecha de recursos de los bosques cercanos, entre ellos karité, miel y algarrobas (que son fermentadas para hacer *dawadawa*, un aderezo local). Más del 95% de las personas que recogen, procesan y comercializan estos productos forestales, especialmente las nueces de karité, son mujeres. El trabajo es duro y estos productos no son tan rentables como la mayoría de los cultivos.

Pese a todo, las nueces de karité aportan dinero a la comunidad. Las mujeres han desarrollado muchas microempresas que recolectan, procesan y comercializan las nueces. Venden su producción a compradores locales, quienes a su vez lo venden a industrias en Ghana o a exportadores que envían el producto a Europa, Asia y EE.UU. Ghana produce más de 180.000 toneladas de nueces de karité al año; exporta más de 40.000 toneladas de estas, lo que genera más de 100 millones de USD al año. En Ghana, el sector del karité en su conjunto emplea a más de 900.000 mujeres y hombres de una población de 24 millones de habitantes.

### Necesidad de apoyo empresarial

Pese al tamaño del mercado, el karité a menudo se considera un complemento al ingreso por agricultura, ganadería y otras fuentes. Es típicamente considerado un negocio de bajos ingresos para mujeres. Pese a su potencial comercial, no ha recibido la atención que merece ni del gobierno ni de las organizaciones de desarrollo. Le falta el apoyo necesario para fomentar el crecimiento y aprovechar el potencial de las mujeres en empresas y en el desarrollo de la comunidad.

Los árboles de karité son comunes en el norte de Ghana, pero su número está disminuyendo, a medida que son talados para fabricar carbón o despejar terrenos por otras razones. La producción de nueces también está amenazada, ya que la productividad de los árboles viejos disminuye.

### La empresa del árbol de la aldea

Tree Aid, una ONG que trabaja en el Sahel, desarrolló un proyecto denominado “empresa del árbol de la aldea” para apoyar a mujeres y hombres que utilizan recursos del bosque como fuente de ingreso en las tres regiones más septentrionales de Ghana: la Alta Occidental, la Alta Oriental y la Región Norte. Este proyecto



fue manejado en colaboración con el Wildlife and Forest Service del gobierno, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y seis organizaciones locales de base comunitaria. Otra meta del proyecto era incrementar el número de árboles necesarios para sostener la demanda del mercado.

Los socios del proyecto ayudaron a las comunidades y emprendedores locales a reconocer la importancia de los productos del bosque como el karité en la generación de ingresos, y el importante papel que las mujeres emprendedoras pueden cumplir en esta cadena de valor. El proyecto les permitió comprender los productos y el sistema de mercado, sus propios roles en la cadena de valor, y cambios tales como aumentos en la demanda. Les mostró cómo asegurarse de que sus empresas sigan siendo rentables. Ayudó a los productores a conformar grupos empresariales, enfocándose en actividades específicas, y desarrollar planes empresariales para vincularlos con los mercados y bancos. Capacitó a mujeres y hombres para regatear y negociar mejores precios para sus productos. Asimismo, capacitó a las mujeres en liderazgo y habilidades en la vida familiar, de modo que pudieran hacer frente a los desafíos sociales presentes y emergentes. Se organizó para que las mujeres que están en el negocio del karité recibieran préstamos pequeños para aumentar el volumen de su empresa.

### Convirtiendo el karité en una empresa seria

Más de 900 miembros de diez aldeas se organizaron en 42 “unidades empresariales”, agregando, vendiendo y comprando nueces de karité; las mujeres asumieron los roles de liderazgo. Tree Aid estableció un fondo rotatorio de desarrollo empresarial para proporcionar pequeños préstamos a estos grupos, dando prioridad a los grupos de mujeres del sector del karité. Más de 450 mujeres recibieron tales préstamos. El fondo cobra 10% de interés y el grupo garantiza el reembolso.

A los pocos meses del desembolso de los primeros préstamos se hicieron evidentes cambios positivos en las vidas de las mujeres y sus negocios. El incentivo financiero permitió a las mujeres aumentar el volumen de sus negocios por encima del doble. De acuerdo a Jalia, miembro del grupo empresarial Suummubahiasa en Timie:

*“He incrementado el número de bolsas de karité que produzco de las 8 iniciales a las 38 actuales. Ahora comprendo cómo analizar el mercado y puedo decidir cuándo vender y cuándo no.”*

Para las mujeres, estar organizadas en grupo y trabajar juntas les da una confianza que nunca antes tuvieron. Regatear en grupo les permitió obtener mejores precios, y así propiciaron la gran cantidad de karité que hay en los mercados de la comunidad. Las mujeres compran asimismo nueces de karité de comunidades vecinas y las procesan para obtener manteca. Los grupos han sido capacitados para utilizar métodos de procesamiento que cumplen con los estándares de calidad.

El sector de grasa de *shea* ahora es aceptado como un negocio serio. Se están reconociendo asimismo los potenciales y la contribución de las mujeres en el



desarrollo. Tanto las mujeres como los hombres que están en el negocio de karité sostienen reuniones regularmente bajo el liderazgo de las mujeres, y la unidad de los grupos ha aumentado. ¿Qué ha cambiado entonces?

- Las mujeres tienen ahora más que decir sobre cómo se utiliza el dinero que ganan. Toman decisiones sobre cómo mejorar su productividad.
- La dependencia que tenían las mujeres de sus esposos y parientes varones ha disminuido. Esto ha estimulado su confianza y autorespeto, al igual que el respeto de los miembros de la comunidad.
- Desde el comienzo de las intervenciones, los precios de las nueces de karité han continuado aumentando. Las mujeres pueden comprar y almacenar nueces y venderlas más tarde cuando los precios estén más altos.
- Los grupos de mujeres se están haciendo miembros de entidades profesionales como la red de karité en Ghana.

Sin embargo, a medida que aumenta la rentabilidad del mercado del karité surgen nuevos peligros: una toma de control por parte de empresas tradicionales o de que los negocios femeninos más grandes debiliten a los más pequeños.

### Análisis del cambio

El cambio comenzó al eliminar las barreras que enfrentaban las mujeres al invertir en sus habilidades básicas (**agencia**). Las nuevas habilidades y la organización en grupos permitieron a las mujeres decidir qué y cuándo vender, y les confirió más voz en las decisiones dentro de la cadena (**governabilidad**). Estar formalmente organizadas también ayudó a las mujeres a obtener fondos y préstamos. Las mujeres comenzaron a producir más y a agregar valor, por medio del procesamiento de las nueces para obtener manteca (**actividades en la cadena**). Su éxito condujo a un cambio de actitud hacia las mujeres: ahora las mujeres son más respetadas y tienen más libertad para tomar sus propias decisiones.

Los cambios a lo largo de las cuatro dimensiones fueron todos modestos. El cambio más importante tuvo lugar en la estructura: las oportunidades de las mujeres de ser parte del negocio y de ser valoradas por ello. Para que esto pasara, fue esencial que primero se aumentara las capacidades de las mujeres (**agencia**) y apoyara su organización (**governabilidad**). Esto les permitió obtener préstamos e invertir en la empresa.

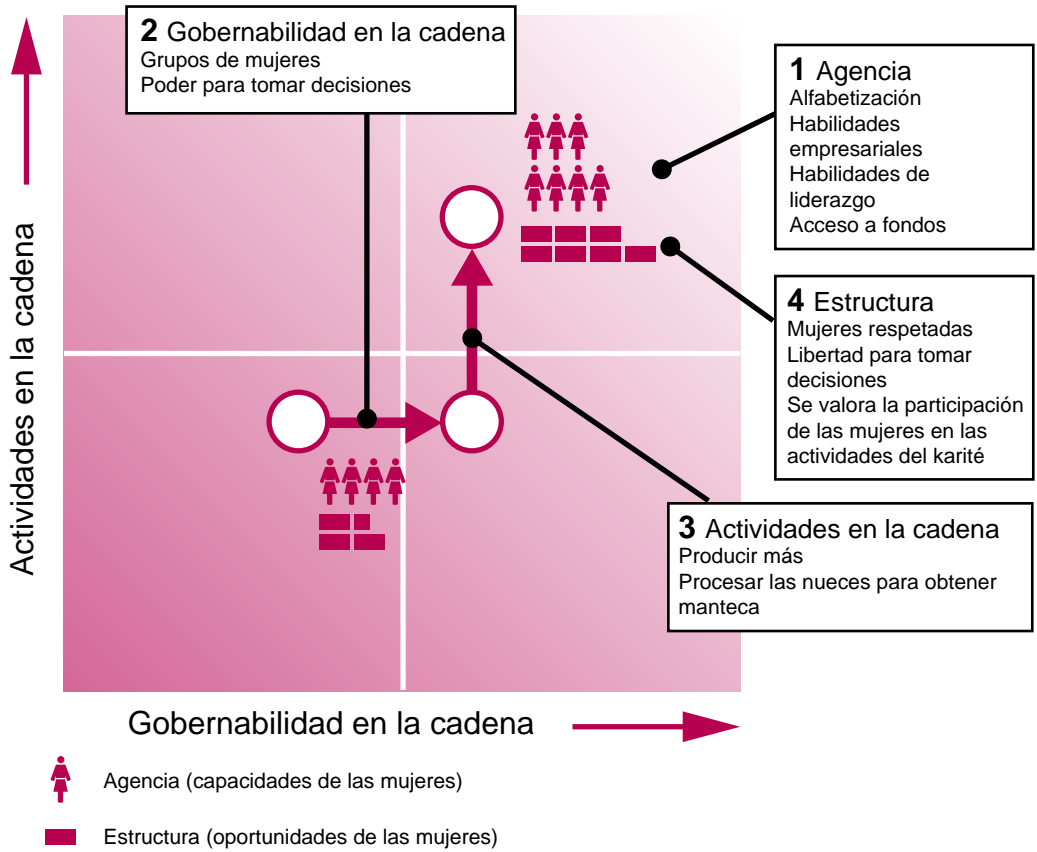


Figura 4.3. Cambios en la cadena de karité en Ghana

## Cómo obtener manteca de karité

Los dos casos precedentes son experiencias relativamente nuevas y exitosas en la cadena de karité. En la vecina Burkina Faso, las ONG han apoyado las cadenas de karité durante un periodo más prolongado. El recuadro 4.4 ilustra algunos de las dificultades con las que se han topado.

El karité puede proporcionar oportunidades bastantes diferentes. El recuadro 4.5 ilustra lo que ha significado el karité para las mujeres en un escenario vulnerable: un campo de refugiados en Uganda.

Cuando observamos los dos casos principales de este capítulo –Guinea y Ghana– vemos que ambos se fundamentan en actividades femeninas en la recolección y procesamiento de nueces de karité. Esto demuestra una serie de ventajas:

- Apoyar a las cadenas de karité facilita el acercamiento a las mujeres: enfocarse en estas cadenas específicas automáticamente lo conducen a uno a las mujeres.
- Las mujeres ya están involucradas en las actividades relacionadas con el karité; por tanto confían en involucrarse en otras actividades posteriores por la cadena.
- La recolección de nueces y la producción de manteca no está (aún) vinculada con la propiedad de la tierra: las mujeres no tienen que ser propietarias del lugar donde recolectan las nueces.
- Este enfoque genera poca oposición de o interferencia de los hombres, ya que los hombres consideran estas actividades femeninas.
- El enfoque puede ser meramente facilitador, y un proyecto puede crear un gran impacto con relativamente poca intervención.
- Este enfoque es rentable porque es posible alcanzar a un gran grupo de mujeres con relativamente pocos medios.
- Si falla la intervención, las mujeres pueden volver a la cadena tradicional informal. En este sentido es a prueba de fallos.

Los casos de Burkina Faso y Uganda presentan un panorama bastante diferente. La descripción del recuadro 4.4 es crítica de los 10 años de experiencia en el apoyo a la cadena del karité en Burkina Faso. El recuadro 4.5, por otra parte, muestra cómo el karité ofreció a los refugiados de Uganda una oportunidad de reconstruir sus medios de vida.

Si observamos el tipo de cambios que se produjeron, vemos algunas diferencias en el enfoque y los puntos de partida. En el caso de **Guinea**, reorganizar la cadena de karité era el punto de partida, con un enfoque en la organización de las mujeres. La capacitación las ayudó a aumentar el volumen y la calidad de la manteca, y con ello su autoestima. Mejoraron en lo que ya sabían hacer: procesar nueces de karité para convertirlas en manteca. A la larga, asumieron puestos de liderazgo y lograron mayor libertad, por ejemplo para viajar fuera de sus aldeas.

En **Ghana**, el enfoque principal fue en la eliminación de las barreras para que las mujeres se beneficiaran más de la recolección de nueces. Recibieron capacitación

#### Recuadro 4.4 Evaluación de 10 años de apoyo a la cadena de karité en Burkina Faso

El karité es un producto de exportación importante para Burkina Faso. La mitad de las nueces de karité del país se convierten en manteca para el mercado local y consumo en el hogar, en tanto que el resto se vende como nueces a la industria de alimentos. Las grandes multinacionales han comenzado a comprar grandes cantidades para producir manteca a escala industrial. El 3% restante se exporta como manteca de alta calidad para la industria de cosméticos.

Los niveles de analfabetismo entre las mujeres en Burkina Faso son muy elevados, pues superan el 80%. Las mujeres que están en la cadena de karité han recibido muchísima asistencia de diferentes fuentes (del gobierno, donantes y ONG) durante un largo período de tiempo. Las ONG han establecido sociedades público-privadas y gestionan las relaciones con los clientes exportadores. Su apoyo se ha concentrado en la producción de manteca en lugar de en las nueces, y especialmente de manteca de alta calidad (ecológica, comercio justo) para el mercado de cosméticos de exportación. Los donantes tomaron la decisión de apoyar únicamente a grupos de mujeres.

Un puñado de mujeres con educación se han organizado en las áreas rurales en torno a las actividades con karité, y han congregado a su alrededor a productoras de karité sin educación. Por más de 10 años, estos mismos grupos han recibido respaldo. Pero esto no ha dado lugar al resultado deseado. Su equipo, capacitación, participación en programas de certificación, etc., han recibido una buena cantidad de subsidios. Los líderes con educación saben muy bien cómo cumplir con los criterios de los donantes y los proyectos, y tienden a manejar los “proyectos” como su empresa privada, a veces utilizando a los miembros del grupo como trabajadores que tienen poca o ninguna influencia en la toma de decisiones. Los grupos que reciben apoyo rara vez son rentables. Ha resultado difícil cambiar esta tradición jerárquica dirigida entre los líderes con educación y los miembros que no están.

Si bien las ONG se enfocan en el mercado de exportación, los mercados regionales y doméstico para la manteca y nueces karité han experimentado cambios y ahora ofrecen nuevas oportunidades. Aunque las mujeres desaprovechan estas oportunidades y se mantienen en su posición tradicional en la cadena del karité (recolectando nueces y procesándolas para obtener manteca), los hombres rurales están conscientes de estos avances y han empezado a comercializar las semillas.

Un impedimento para que esta situación cambie es que las nueces de karité se han transformado en un gran negocio para las ONG: les resulta fácil obtener fondos para la actividad económica de las mujeres rurales. Las líderes de grupos de mujeres han aprovechado de buena gana esta oportunidad. Aunque esto muestra que las mujeres ciertamente tienen un espíritu empresarial para acceder al apoyo, no ha conducido a un comportamiento empresarial en la cadena. A las mujeres les falta conocimiento, por ejemplo, en la gestión de los programas de certificación y sobre los avances en el mercado. Es más, ha conducido a una competencia desleal, ya que solo un pequeño grupo de mujeres sigue recibiendo subsidios.

La Résau Karité des Femmes du Burkina (Red Karité de Mujeres de Burkina, REKAF) trató de crear una organización para defender los intereses de las mujeres que trabajan en el sector del karité. Pero existen conflictos de interés entre las diferentes mujeres que participan en la cadena (p.ej. entre las que recolectan las nueces, las que les compran las nueces para convertirla en manteca, y las que utilizan la manteca para fabricar jabón, cremas, etc.). Esto hace difícil que una organización y que las mujeres líderes individualmente puedan representar a todas las mujeres, y está paralizándolo a los grupos de mujeres.

*Para mayor información: Jennie van der Mheen-Sluijer, Agricultural Economics Research Institute. LEI Wageningen UR*



y se organizaron en grupos. Esto aumentó su poder para tomar decisiones. Obtuvieron préstamos, y ahora recolectan más nueces y las venden a mejor precio. Las mujeres son ahora más respetadas como personas de negocios.

En **Uganda**, el punto de partida fue muy diferente: ayudar a las refugiadas a reconstruir sus medios de vida. En este caso el karité era una de las pocas oportunidades que estas mujeres tenían.

Pero, el apoyo a las mujeres en la reconstrucción de sus medios de vida y autoestima era asimismo una solución temporal.

El desarrollo de un fuerte liderazgo y habilidades empresariales entre las mujeres en la cadena de karité puede ser un trampolín hacia su emancipación y empoderamiento. Pero, como vimos en **Burkina Faso**, existe el riesgo de una excesiva dependencia del apoyo de los donantes. Los que planifican las intervenciones en el karité deben estar conscientes de este peligro, y del riesgo de que personas externas tomen el control de la cadena en el momento de su comercialización.

Los casos y recuadros, en conjunto, muestran que el karité puede ser una importante fuente ingresos para las mujeres, especialmente en las áreas rurales tradicionales. Las mujeres no enfrentan mucha oposición cuando se involucran en actividades económicas típicamente femeninas como esta. De hecho, el karité es apropiada para las mujeres en situaciones vulnerables que tratan de desarrollar medios de vida y no tienen otros activos. El caso de Burkina también mostró la desventaja de un apoyo excesivo por parte de los donantes. Puede convertir al karité en un proyecto en lugar de un negocio: las mujeres adquieren la destreza

### Recuadro 4.5 **Cómo vincular a los refugiados con el mercado en Uganda**

El distrito de Otuke en el norte de Uganda sufrió mucho bajo las actividades rebeldes del Ejército de Resistencia del Señor (LRA, por sus siglas en inglés). Cuando el North Uganda Shea Project (Proyecto de Karité de Uganda Septentrional) comenzó sus labores en 2005, los miembros de la Asociación de Mujeres de Rwot Ber vivían en campamentos para la población desplazada internamente. Producían manteca de karité en pequeña escala, pero obtenían pocas ganancias por sus esfuerzos.

El proyecto se enfocó en la manteca orgánica de karité y se desarrolló en torno a una sociedad de tres actores clave en la cadena de valor: la asociación Rwot Ber en el Distrito de Otuke, una empresa procesadora con sede en Lira (ALCODE), y un exportador con sede en Kampala (KFP Ltd.). Designar la manteca de karité como “ecológica” fue una manera relativamente fácil de revalorarla y sirvió para acceder a un mercado más favorable y conseguir un precio más alto.

Si bien esto no generó un gran monto de dinero, permitió a las mujeres recolectoras ganar más en un ambiente que de otra manera era desesperanzador. Cuando el proyecto concluyó en 2008, 300 miembros de Rwot Ber habían entregado nueces de karité al proyecto, con una ganancia extra de 27,30 USD para cada uno. No era mucho, pero al menos era algo.

El proyecto también desarrolló la capacidad de estas mujeres vulnerables. Encontraron soluciones a problemas comunes trabajando en grupos. Las mujeres regresaron a sus hogares en sus aldeas algo más empoderadas.

*Para mayor información: Inge Vos, Instituto AgroEco-Louis Bolk*

de escribir propuestas para proyectos en lugar de dedicarse a convertir el karité en un negocio rentable.

Muchas organizaciones de desarrollo optan por la cadena de karité como forma de alcanzar a las mujeres y reducir la pobreza. La explotación del potencial económico de la cadena de valor de karité permite la emancipación de las mujeres sin mayor impedimento, de manera rentable, a gran escala y con escaso riesgo de oposición por parte de la comunidad o de que los hombres tomen el control.

La profesionalización de las actividades tradicionalmente femeninas funciona únicamente si las inversiones se hacen para desarrollar la capacidad de las mujeres y si se reduce el analfabetismo. Fortalecer la capacidad organizadora de las mujeres es clave para acceder a servicios y tener poder en la toma de decisiones. Para aprovechar las oportunidades de mercado y anticiparse a los cambios en el mercado, las organizaciones de mujeres tienen que funcionar como empresas. El caso de Guinea muestra de qué manera una organización agrícola puede volverse empresarial:

- No se proporcionó subsidio alguno, excepto el equipo para ponerla en marcha.
- Se contrató a un gerente profesional para asegurar suficientes habilidades empresariales.
- El sistema de suministros y entregas permaneció simple y basado en el transporte público (la cooperativa no tenía vehículo).



- El mercado nacional fue el objetivo inicial, lo cual permitió que se desarrollaran habilidades comerciales gradualmente en el tiempo.

## Conclusiones

Las intervenciones en este capítulo son específicas al género: funcionan dentro de la ya existente división genérica de recursos y responsabilidades, y responden a las necesidades prácticas de las mujeres. Se mantienen cerca de las realidades tanto de las mujeres como de los hombres.

La producción de manteca de karité no depende de que las mujeres posean tierra. Las mujeres pueden recolectar las nueces libremente, y la producción de manteca es una de las pocas formas en que las mujeres sin tierra pueden ganar dinero. Si bien involucrar a las mujeres en las actividades del karité es por tanto relativamente fácil (incluso para las mujeres que viven en un escenario vulnerable), las mujeres siguen sin poseer tierra y no pueden asegurar el futuro suministro de nueces.

En la cadena de karité, los hombres están acostumbrados a ver a sus esposas y madres ganar un pequeño ingreso fabricando manteca. No existe gran riesgo de que ellos de pronto tomen el control de tan laboriosas actividades o traten de confiscar esta fuente de ingreso típicamente femenina. No obstante, los riesgos de que personas más competentes tomen el control son reales, ya que la capacidad de las productoras de karité por lo general es extremadamente baja. En algunos países de África Occidental vemos que nuevos actores están tomando rápidamente el control de la recolección de nueces, y las productoras de manteca bien pueden verse aisladas de su materia prima. En estos países, los inversionistas comienzan a reconocer el valor comercial del karité. Han establecido fábricas de procesamiento y los compradores buscan las nueces por todas las aldeas. Los propietarios de tierras han comenzado a tomar conciencia de que las nueces tienen un valor, al igual que otros cultivos. Esto deja para las mujeres únicamente los árboles que crecen en propiedad común o en los bosques.

Apoyar y organizar a las productoras de karité no solo es importante para aumentar sus ingresos, sino también para mantener su fuente de esa materia prima. Las nueces pueden recolectarse de hasta 20 km de distancia de la aldea. Los hombres se mueven más fácilmente, de modo que podrían ser más eficientes, con el tiempo, en la recolección de nueces de lugares distantes. Ayudar a las mujeres a incrementar su movilidad (por ejemplo, comprando carros tirados por mula o motocicletas de tres ruedas para carga) es una forma de garantizar su acceso a las nueces. Organizaciones sólidas de productores y el desarrollo de capacidades en las productoras de manteca, son aspectos fundamentales para evitar que las mujeres pierdan su fuente de ingreso y ganen dinero de sus actividades tradicionales.

## Cada argumento en su lugar

Varios son los argumentos aparentemente relevantes (presentados en el Capítulo 2) en la profesionalización de las cadenas informales. El karité es al mismo tiempo una oportunidad empresarial para las mujeres (**atender a las mujeres es bueno**



para los negocios y para las mujeres) como estrategia para reducir la pobreza. El recuadro 4.5 sobre karité en Uganda es un ejemplo de cómo la participación de las mujeres en la producción de karité, en un escenario vulnerable, es un apoyo para el desarrollo de sus medios de vida.



## 4.2 Ganadería: de responsabilidades tradicionales a nuevas oportunidades

En la sección 4.1 vimos cómo las actividades informales de las mujeres pueden formalizarse tomando como ejemplo el karité. En esta sección el punto de partida es similar, pero nos enfocaremos en la ganadería.

En muchas sociedades la crianza de ganado se considera una extensión de los roles tradicionales de las mujeres. En general las mujeres atienden animales de menor porte, como cabras y gallinas, mientras que los hombres tienden a cuidar a los animales de mayor porte como vacas y camellos.

La crianza de animales de menor porte es una buena opción para las mujeres que están ligadas a la casa y tienen pocas oportunidades o recursos. Les ayuda a ganar dinero sin salir de casa. La crianza de aves de corral es un ejemplo: muchas mujeres mantienen unos cuantos pollos en el patio. No se requieren muchas habilidades para ello, pero es limitado: produce muy pocas aves o huevos como para venderlos en un mercado grande u organizado. Encontrar un mercado y negociar buenos precios puede ser difícil. Para las mujeres a las que no les está permitido viajar grandes distancias les es difícil hacer llegar su producto al mercado. La falta de información y confianza les dificulta establecer vínculos con un comprador.

Con el ganado mayor se presentan más barreras. En sociedades pastorales muchas mujeres son analfabetas, al mismo tiempo que carecen de confianza y habilidades. Sus familiares masculinos pueden impedirles que compren y vendan animales más grandes fuera del área de sus hogares: los hombres no creen que las mujeres puedan o deban hacer este tipo de trabajo. Pero podrían cambiar de idea si las mujeres inician este comercio cerca de sus hogares y su familia comienza a beneficiarse con ello.

En lugar de ayudar a las mujeres a llegar a mercados distantes, podría ser más fácil llevarles los mercados. Los casos que se presentan en esta sección muestran cómo esto puede catalizar el cambio. Señalan que las oportunidades que ofrece la ganadería son especialmente prometedoras para las mujeres marginadas que viven en escenarios vulnerables (como en regiones secas y después de un desastre) donde no poseen activos pero deben contribuir a los ingresos familiares (Recuadro 4.6).

Esta sección presenta dos casos que muestran cómo el criar ganado puede ofrecer oportunidades económicas a las mujeres, al vincularlas con mercados y desarrollando su capacidad. En el caso de Kenia, esto significó crear un mercado físico. En India, el mercado es una institución, más que un lugar de ventas.

- El **caso 4.3, Comercio de ganado vacuno en Kenia**, se refiere a la comunidad pastoral de Samburu, donde por tradición los hombres son propietarios del ganado, y las mujeres se involucraron en la comercialización de ganado vacuno, camellos y cabras. En esta zona se experimentan graves sequías, lo que

### Recuadro 4.6 **Cómo eliminar las barreras para transformar las responsabilidades tradicionales en nuevas oportunidades**

**Punto de partida.** Cómo eliminar las barreras que impiden que las mujeres transformen las responsabilidades tradicionales a nuevas oportunidades.

**¿Por qué hacerlo?** Las mujeres tradicionalmente atienden el ganado, pero varias barreras –entre ellas una movilidad limitada y la falta de capacidad individual– les impide beneficiarse económicamente. Desarrollar su capacidad y vincularlas con mercados les permite transformar sus responsabilidades familiares en un negocio. Este método se mantiene próximo a los roles tradicionales y evita eliminar tradiciones firmemente arraigadas, por lo que no se espera encontrar mucha resistencia por parte de hombres y mujeres.

**¿Cómo hacerlo?** Distinguimos cuatro intervenciones principales para respaldar a las mujeres en las cadenas ganaderas:

- Reducir la distancia (tanto física como mental) a los mercados.
- Desarrollar capacidad, lo cual incluye habilidades empresariales y liderazgo.
- Fortalecimiento de la capacidad organizadora de los grupos de mujeres.
- Asegurar el acceso a financiamiento.

**¿Cuándo es buena la estrategia?** La estrategia es particularmente idónea:

- En sociedades vulnerables (p.ej. post-desastre o en áreas con sequía) donde las mujeres enfrentan restricciones para reconstruir sus medios de vida.
- En sociedades pastorales donde las mujeres atienden ganado por tradición.

#### **Condiciones para el éxito**

- Comercialización de animales que les pertenecen a las mujeres.
- Participación de las autoridades locales y servicios de apoyo.
- Establecimiento de vínculos con el mercado por medio de la facilitación.
- Apoyo de los hombres.

hace la vida difícil tanto para las mujeres como para los hombres. Los mercados existentes estaban distantes, y los animales se vendían a precios bajos. La respuesta fue organizar a las mujeres en grupos, dotarlas de las habilidades necesarias y establecer un mercado próximo.

- **El caso 4.4, Avicultura en la India**, ilustra cómo en un área devastada por el tsunami del Océano Índico en 2004, las mujeres se involucraron en la avicultura. Los hombres se habían ido a la ciudad en busca de trabajo. Las mujeres se quedaron en las aldeas para cuidar de sus casas y familias. Con escasas oportunidades económicas, la avicultura pasó a ser una oportunidad real para las mujeres.

## **Caso 4.3 Un mercado de ganado empodera a las mujeres en Kenia septentrional**

*Julius Lemalasia*

“¿Qué edad tiene este animal? ¿Cuántos litros de leche da al día? ¿Cuál es su precio?” El mercado de ganado es una vorágine de actividad y ruido. Los compradores inspeccionan a los camellos y ganado, se aseguran que las vacas tengan leche, y regatean con los propietarios de las cabras y pollos. Los pobladores locales venden platos de comida, miel, huevos, cuentas, pieles, carne y otros artículos producidos en el lugar. Compran abarrotes y ropa.

Esta feria se lleva a cabo una vez al mes, los jueves, en Lolkuniani, una aldea de Samburu Oriental en el norte de Kenia. Tiene un volumen de ventas de 5 millones de KES (65.000 USD). El nombre “Lolkuniani” solía referirse a un tipo de costal, pero ahora ha pasado a significar “bolsa de dinero”.

La mayor parte de la gente de este distrito es Samburu, un grupo étnico pastoril. En la cultura Samburu son los hombres los propietarios del ganado y responsables de comprarlo y venderlo. Pero la feria de Lolkuniani es inusual: los hombres son minoría. La mayoría de los compradores y vendedores son mujeres.

### **Cómo llevar el mercado hasta las mujeres**

Samburu Oriental es un área seca en el norte de Kenia; su nombre corresponde al principal grupo pastoril del área. Estos pastores arrear sus camellos, vacas y cabras entre la escasa hierba y árboles de acacia esparcidos por el paisaje marrón, en busca de pastos y agua. Los hombres y niños varones son quienes cuidan a los rebaños, mientras que las mujeres cuidan a los animales que están lactando y a sus crías en sus aldeas.

El trabajo de las mujeres en general es invisible: realizan muchísimo trabajo, pero los propietarios de los animales y quienes toman las decisiones sobre qué y cuándo vender son los hombres. A las mujeres no les está permitido participar en el comercio porque los hombres temen perder su autoridad en la familia, o porque los mercados están demasiado distantes. Además, la mayoría de las mujeres son analfabetas y no se les permite asistir a la capacitación.

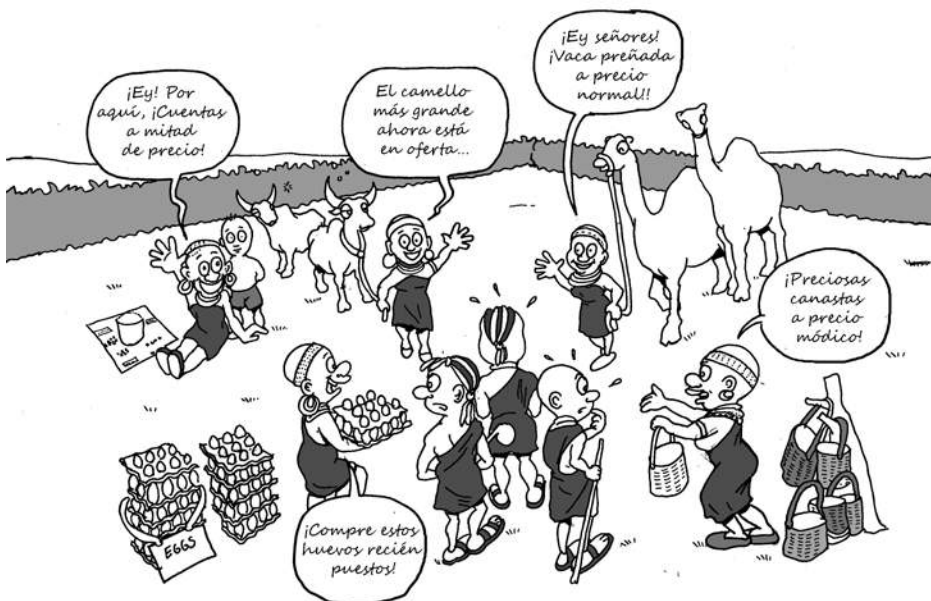
En 2006, SIDEPA (Samburu Integrated Development Programme o Programa de Desarrollo Integrado de Samburu), una ONG de Kenia auspiciada por Cordaid, analizó la situación de los grupos de mujeres del distrito. Descubrió que a los grupos les hacía falta habilidades para los negocios, gestión y alfabetización. SIDEPA comenzó su labor con 30 de los grupos: en total 900 personas. Los capacitó en gestión financiera, programas de crédito rotativo y dinámicas de grupo, los puso en contacto con instituciones microfinancieras y los ayudó a compartir ideas y experiencia con gente de otras partes de Kenia.

Pero la situación de las mujeres no mejoró mucho. Esto se debió principalmente a que comercializaban su ganado dentro de sus aldeas. Había pocos compradores y los precios eran bajos.

Si las mujeres no podían viajar a un mercado, la respuesta era llevar el mercado a las mujeres. SIDEP intercambió ideas sobre esto con las autoridades locales, ministerios de ganadería y servicios sociales, y con comerciantes masculinos y femeninos. Estos participantes eligieron un lugar en Lolkuniani, instalaron potres para retener a los animales, y los encerraron en cercas de espinos. El mercado se abrió en 2007. Los beneficios han sido enormes –no solo para las mujeres, sino también para los hombres, para la comunidad local y para la región en su conjunto. El bullicio atrajo a comerciantes de fuera del área. Prácticamente todos los grupos de mujeres comercian en el mercado de Lolkuniani. Más compradores significan más ventas, precios más altos y mejores ingresos. Muchas de las mujeres se han diversificado con otros tipos de productos, lo cual les ha permitido enfrentar mejor la sequía y otras emergencias.

La comunidad decidió establecer una asociación para gestionar el mercado, que cobra una pequeña comisión por cada animal vendido. SIDEP ha desarrollado la capacidad de su asociación para recolectar esta ganancia (que comparte 50:50 con la autoridad local), y gestionar las ganancias. En 2009, la asociación auspició la escuela secundaria y estudios superiores de 300 jóvenes de la comunidad. La asociación tiene el plan de construir puestos de mercado, corrales para los animales, y una oficina para la administración.

Las mujeres han comenzado a asumir roles de liderazgo en la comunidad. Son miembros de los comités responsables del desarrollo del distrito, caminos, agua, etc. Esto es posible debido al cambio de actitud de sus esposos, que ahora están más dispuestos a aceptar que las mujeres hagan negocio. Algunos maridos in-





clusive han comenzado a contribuir en los negocios de sus esposas, por ejemplo cuidando a los animales mientras ellas están en el mercado.

El ganado ha pasado a ser una importante fuente de ingresos para muchos grupos familiares y ya no principalmente para la subsistencia. Antes, solo 10% de los grupos familiares ganaba dinero con el ganado; ahora esta cifra ha aumentado a 70%.

El mercado de Lolkuniani contribuye al desarrollo de la economía local. Atrae gente, negocios y servicios y se está convirtiendo en un eje económico. SIDEP está explorando la posibilidad de replicar este método con otras autoridades locales en otros lugares de Kenia. El modelo de compartir ganancias parece ser único en Kenia, y podría ser una base idónea para establecer sociedades entre sectores públicos y privados.

### Análisis del cambio

Las mujeres pastoras en Samburu ya cuidaban del ganado, pero su contribución a la cadena ganadera no era reconocida. El cambio sobrevino cuando SIDEP capacitó a los grupos de mujeres y desarrolló sus habilidades (**agencia**). Las mujeres adquirieron confianza para obtener préstamos y hacerse visibles en la cadena. Pero sin acceso a un mercado no se podía esperar ningún cambio importante. Puesto que las mujeres no podían viajar, se llevó el mercado a ellas. Esto les permitió iniciar la comercialización (**actividades**). Se involucraron en la toma de decisiones en distintos niveles (**governabilidad**). A la larga los hombres comenzaron a valorar la contribución de las mujeres al ingreso familiar, y se mostraron dispuestos a asumir algunas de las tareas tradicionales de las mujeres (**estructura**). El mercado

atrajo a otros compradores y servicios. La calidad de los animales mejoró y los precios del ganado aumentaron.

El cambio en la agencia se ha considerado menor: la movilidad de las mujeres no aumentó, ya que se llevaron los mercados a las mujeres, evitando así que tengan que viajar al mercado. Es posible que los hombres tomen conciencia gradualmente de los beneficios que las mujeres logran para sus familias y la comunidad y les permitirán viajar fuera de sus aldeas. Estos cambios estructurales muchas veces toman tiempo.

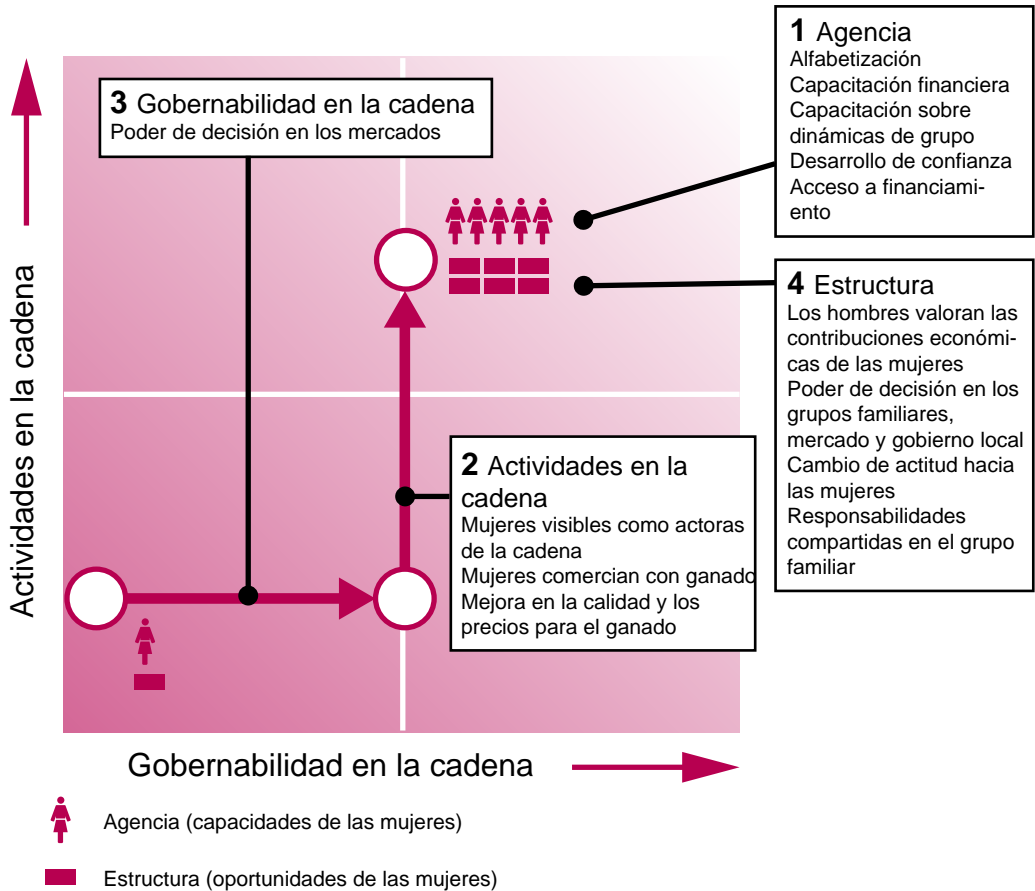


Figura 4.4 Cambios en la cadena de ganado en Kenia



## Caso 4.4 Reconstrucción después del tsunami: avicultura en Tamil Nadu, India

*Meera Sundararajan y Deva Prakash*

El tsunami que barrió la costa septentrional de la India en 2004 se llevó muchas vidas. Entre ellas muchas de los Irulas, una comunidad tribal en la región de Killai del distrito de Cuddalore en Tamil Nadu. Trabajaban como jornaleros agrícolas y pescaban camarones en las lagunas salobres que bordean la costa. Sus aldeas sobre las lagunas estaban muy lejos de la playa por lo que las gigantescas olas no las golpearon, pero la oleada de agua marina inundó los campos donde trabajaban y las lagunas se volvieron demasiado saladas para los camarones. Ambas fuentes de sustento de los Irulas se habían destruido.

Tenían pocas opciones. Los pescadores locales –una casta diferente– no permiten a nadie más pescar en el mar, de modo que los hombres dejaron Killai para ir en busca de trabajo a los pueblos, dejando atrás sus hogares donde las mujeres permanecerían para cuidar de sus hijos.

### **Doble discriminación**

Como parte de su respuesta masiva al tsunami, CARE<sup>1</sup> buscó formas de ayudar a las mujeres Irula. Se dio cuenta que sus problemas eran más profundos que la laguna junto a la cual vivían. Experimentaban discriminación como miembros de un grupo marginado y como mujeres: habían contraído matrimonio jóvenes, tenían poca o ninguna educación y dominaban pocas habilidades. Les pagaban menos que a los hombres por un día de trabajo. El agua salada retrocedería, pero los problemas se mantendrían.

Durante conversaciones entre CARE y las mujeres Irula, surgió la idea de criar aves de corral para vender. Algunas ya habían criado un puñado de gallinas en sus pequeños patios para aprovechar los huevos, su carne y para venderlas. Las mujeres indicaron que si se juntaban podían producir más. No había restricciones de casta en la cría de aves de corral, y las mantendrían cerca de sus hogares, lo cual les permitiría combinar el trabajo con sus actividades cotidianas. Los pollos crecen rápido –desde que son polluelos hasta el momento de su venta transcurren 35 días– de modo que habría un rápido movimiento de ventas y unos ingresos regulares.

CARE ayudó a 60 de las mujeres a organizarse en cinco grupos de 12 miembros cada uno. Las capacitó en dinámica de grupos y liderazgo. Cada grupo eligió una líder y una ayudante. Las dos líderes de cada grupo formaron otro grupo de mayor nivel, y CARE las capacitó para representar los intereses de sus grupos.

---

1 Para mayor información: Meera Sundararajan, [msundararajan@careindia.org](mailto:msundararajan@careindia.org), y Deva Prakash, [devaprakash@careindia.org](mailto:devaprakash@careindia.org), CARE India

Posteriormente ayudó a las mujeres a elaborar un plan de negocios para criar pollos de engorde. Los grupos presentaron su plan a un fondo establecido como respuesta al tsunami. Pudieron obtener una donación de 46.000 USD y un préstamo de 11.000 USD. CARE proporcionó una donación adicional de 31.000 USD.

### **Cómo encontrar tierra**

¿Dónde construir los gallineros? Las mujeres no poseían tierra, de modo que trataron de alquilar tierra cercana. Pero eran pocos los propietarios de tierras que estaban dispuestos a tratar con un grupo de mujeres de casta inferior. Unos cuantos trataron de embaucarlas para que se convirtieran en jornaleras en lugar de propietarias de su propio negocio.

Frustradas, las mujeres estuvieron a punto de rendirse; algunas incluso sugirieron devolver los fondos al gobierno. CARE convocó a una reunión de la comunidad Irula –hombres y mujeres– para tratar el problema. Los líderes hombres encontraron la solución: las mujeres podían alquilar un pedazo de la tierra comunitaria en la parte posterior de las casas. Entusiasmadas, las mujeres comenzaron a instalar los gallineros. Cada gallinero albergaría al menos 3.000 aves, y cada uno de los cinco grupos tendría su propio gallinero.

### **Cómo lograr un trato**

Entretanto, CARE ayudaba a las mujeres a encontrar un comprador para las aves de corral. Varias empresas medianas de aves de corral del área utilizaban un sistema de subcontratación: la empresa firmaba contratos con agricultores individuales para la crianza de pollos; la empresa proporciona los polluelos, el pienso y la atención veterinaria, en tanto que los agricultores proveían los gallineros y el cuidado de los pollos hasta que estuvieran listos para la venta. Las empresas recogían las aves adultas, y pagaban a los agricultores.

CARE y los grupos de mujeres consiguieron ese tipo de trato con la Guhan Poultry Company, con sede en Cuddalore, a 90 km de distancia. Este fue el primer trato de este tipo entre esta empresa y un grupo de mujeres; anteriormente Guhan había contratado a agricultores varones individualmente.

### **Ganancias por la avicultura**

La producción comenzó a principios de 2010. Cada grupo produce alrededor de 3.000 aves cada 35 días. Las mujeres necesitaban un ingreso regular en lugar de esperar por el pago de cada tanda de pollos. Su plan de negocios había tenido en cuenta el costo de la propia mano de obra de las mujeres, de modo que pudieron fijar un salario de 250 INR (5,40 USD) por un día de trabajo en los gallineros: tres veces más que la jornada normal para mujeres en el área. Esto era un incentivo para que todos contribuyeran. Las mujeres se turnan: cada una trabaja dos o tres días por semana. Por otra parte, al final de cada ciclo, y luego de deducir el pago del préstamo y otros gastos, el grupo comparte las ganancias. Esto brinda a cada miembro un promedio de 1.700 INR (alrededor de 37 USD) al final de cada ciclo de producción.

El éxito económico ha tenido efectos multiplicadores en otras esferas. Las condiciones familiares de los aldeanos han mejorado a medida que las mujeres ahorraron e invirtieron en la educación de sus hijos y en la renovación de sus hogares. Muchas de ellas han adquirido teléfonos móviles. Su contacto con bancos, ministerios de gobierno y empresas avícolas ha aumentado su confianza. Ya no son tímidas frente a los hombres. Monitorean los insumos que les proporciona Guhan para asegurarse que se ajustan al contrato.

Las percepciones locales de las mujeres y los hombres han cambiado: ahora se observa mayor sentido de respeto mutuo y equidad. Los hombres Irula respaldan el negocio de sus esposas y las mujeres a veces los emplean cuando les falta mano de obra, con el mismo sueldo que se paga a las mujeres. Los productores locales de pollos, todos hombres de casta superior, han acogido a las mujeres en sus asociaciones. Los agricultores vecinos han comenzado a adquirir la gallinaza.

### Análisis del cambio

El cambio comenzó con el desarrollo de la confianza de las mujeres para comercializar pollos (**agencia**). Los grupos de mujeres fueron capacitados en las habilidades que requerirían. Eligieron líderes y desarrollaron un plan de negocios. Con el apoyo de los líderes masculinos, finalmente se las arreglaron para obtener tierra y un préstamo. Estaban entonces listas para construir gallineros y criar pollos de engorde (**actividades en la cadena**). Pueden obtener los servicios que requieren para una producción de alta calidad y pudieron encontrar un comprador y negociar buenos precios. En poco tiempo, adquirieron poder para tomar decisiones en la cadena pecuaria (**governabilidad**). Actualmente se invita a las líderes mujeres a las reuniones comunitarias mensuales junto a los hombres (que pertenecen a una casta superior), y tienen el respaldo de los líderes de la comunidad (**estructura**). Su éxito económico ha tenido efectos multiplicadores en otras esferas, lo cual ha beneficiado a la comunidad en su conjunto.

El principal cambio tuvo lugar en las capacidades y en la confianza de las mujeres. Muchas actividades contribuyeron a aumentar estos aspectos de la agencia. Requirieron el apoyo de los líderes masculinos para utilizar tierra comunitaria. Sin este, no habrían podido construir gallineros y criar pollos. Posteriormente, cuando su empresa fue un éxito, los hombres mostraron su interés en unirse a su asociación. Esto también aumentó su autoestima. El apoyo a los líderes masculinos tradicionales fue una clave del éxito. Como en el caso de la ganadería en Kenia (Caso 4.3), el éxito tuvo beneficios colaterales: los agricultores vecinos han comenzado a adquirir la gallinaza de las mujeres.

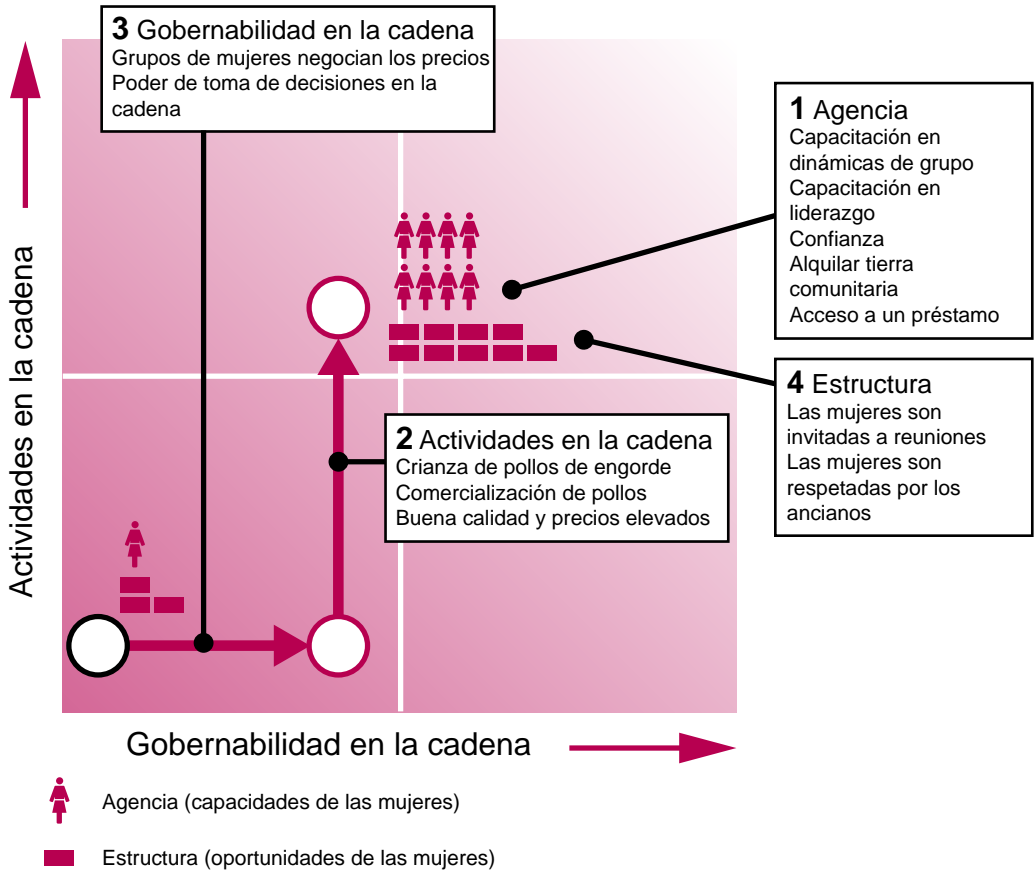


Figura 4.5 Cambios en la cadena avícola en la India

## Inventario pecuario

Los dos casos de este capítulo muestran que acercar los mercados a las mujeres puede ser un catalizador del cambio. Al vencer el problema de la distancia, las mujeres lograron mejor acceso a los mercados y servicios como transporte e información.

En el caso de la India, establecer una relación comercial creó asimismo empleo para las mujeres. La producción a mayor escala atrajo insumos y servicios que permitieron a las mujeres unirse a una asociación de productores. En Kenia, acercar el mercado a las mujeres los hizo crecer, atrajo a más comerciantes y proveedores de servicios y permitió a las mujeres diversificar su comercio. Finalmente, el mercado puso en marcha el desarrollo de un eje económico en el área.

En ambos casos, las mujeres requirieron más habilidades y confianza antes de poder beneficiarse de la ganadería. La capacitación en habilidades empresariales y dinámicas de grupo le proporcionaron las capacidades que requerían. Las mujeres ahora se toman a sí mismas más en serio como personas de negocios, al igual que sus parejas y las autoridades locales.

La organización fue fundamental para el éxito de ambas intervenciones. La formación de grupos permitió a las mujeres obtener financiamiento y servicios técnicos, al mismo tiempo que desarrolló su confianza. En la India, los servicios financieros llegaron antes que el acceso a los mercados y, los servicios técnicos se prestaron como parte del vínculo con el mercado. El trabajo en grupo aumentó los volúmenes, brindó mejores precios, y permitió a las mujeres compartir riesgos. En Kenia, los grupos de mujeres que ya existían fueron capacitados y compartieron sus experiencias. Establecieron una asociación, que administraba el mercado junto a las autoridades locales.

Los servicios financieros y técnicos han sido cruciales para permitir a las mujeres responder a las demandas del mercado y mejorar la salud de sus animales. El financiamiento era necesario, en primer lugar, para que las mujeres comenzaran el negocio. En la India, el financiamiento para establecer cinco gallineros, proveniente de un fondo gubernamental para desastres permitió a las mujeres iniciar conversaciones con una empresa avícola en un vínculo comercial. En Kenia, las mujeres utilizaron préstamos microfinancieros para adquirir animales e iniciar otros negocios; utilizaron el ingreso para comprar más animales.

El punto de partida del comercio pecuario tiene algunas ventajas en la reconstrucción de los medios de vida y el empoderamiento de las mujeres:

- Las mujeres (especialmente en sociedades pastorales) ya se ocupan del ganado. Desarrollar su confianza para que participen en el comercio no requiere mucho esfuerzo. En la India, la avicultura es una de las pocas actividades aceptables para mujeres de todas las castas.
- Las mujeres no necesitan poseer tierra (o tener derecho a usarla) a fin de comerciar ganado.

- Acercar los mercados a las mujeres es más fácil que tratar de ayudarlas a llegar a mercados lejanos. Los hombres Samburu no aprueban que las mujeres viajen a lugares alejados de sus aldeas. Para las mujeres Irula, lo que les impide viajar no son tanto sus esposos como su casta.
- El respaldo a las mujeres en su acceso a los mercados, combinado con el desarrollo de sus capacidades y el acceso a fondos, da lugar a mayores ganancias.
- Las mujeres son socias empresariales más atractivas cuando unen su producción. Esto atrae tanto a compradores como a los proveedores de servicios.
- Las mujeres tienden a reinvertir parte de su ingreso en la comunidad y así impulsan el desarrollo local.

Algunos cambios tuvieron lugar rápidamente; otros tardaron más. A veces los hombres comenzaron a respaldar a sus esposas solo después de ver cómo ellos y la comunidad se beneficiaban del comercio de las mujeres. Los hombres kenianos ahora entregan dinero y apoyo moral a sus esposas para el comercio. Los jueves de cada semana, los hombres se ocupan de los niños y los animales mientras las mujeres están en el mercado. En la India, los líderes masculinos se mostraron colaboradores desde el momento en que CARE propició una reunión comunitaria, en la cual asignaron tierra para los gallineros. Las mujeres Irula a veces consiguen que sus esposos les ayuden con el trabajo: un incipiente giro en los roles tradicionales.

Los casos demuestran que el comercio con ganado mayor y menor puede ser una oportunidad económica para las mujeres que tradicionalmente están confinadas a sus hogares y aldeas. Las mujeres pueden beneficiarse si se acercan las oportunidades a ellas, combinadas con el desarrollo de sus capacidades y apoyo para acceder a las habilidades, conocimiento, fondos y organización adecuados. A largo plazo, las estructuras existentes que limitan la movilidad de las mujeres, deben eliminarse para que las mujeres disfruten de un empoderamiento y emancipación más profundos.

## **Conclusiones**

Las intervenciones en ambos casos fueron específicas de género. Cuando los hombres están ausentes y las mujeres han pasado a ser el sostén de la familia, los roles tradicionales de las mujeres comienzan a cambiar. Las mujeres cumplen un importante papel en la reconstrucción de sus medios de vida y contribuyen al desarrollo económico local. Esto prepara el camino para su emancipación y empoderamiento. El caso de la India muestra la importancia de un ambiente solidario para la realización de estos cambios. En este caso, esto se abordó desde un principio y los hombres actuaron como los aliados de las mujeres en términos de asignación de recursos y negociación del mercado.

Usar las responsabilidades tradicionales como base y convertirlas en oportunidades puede contribuir a abordar los temas de pobreza y género, especialmente en situaciones difíciles. La comunidad Irula en la India tenía que recuperarse de un tsunami. No era factible introducir a las mujeres en actividades completamente

nuevas teniendo que cruzar barreras culturales. En Kenia, el tema de la movilidad y la propiedad fueron las principales limitaciones para las mujeres. De modo que era más fácil comenzar con lo que sabían, es decir, cuidar el ganado y ayudarlas a convertirlo en un negocio.

Algunas condiciones determinan si el comercio pecuario puede empoderar a las mujeres. Por ejemplo, el ganado debe pertenecerles. La propiedad de los animales es importante: sin ella, las mujeres no pueden tomar decisiones en torno a comprar o vender, y no controlan el ingreso resultante. Otra de las condiciones era la participación del gobierno y del sector privado. Tanto en Kenia como en la India, los servicios de apoyo aumentaron y mejoró su calidad. Es vital establecer vínculos con mercados y servicios. En ambos casos de esta sección, esto ayudó a las mujeres a obtener servicios veterinarios; en Kenia de los profesionales comunitarios de salud pecuaria y del gobierno, y en la India a través de la empresa avícola.

### Cada argumento en su lugar

Observando más de cerca los argumentos utilizados en este capítulo vemos que todas las intervenciones toman como punto de partida las barreras que enfrentan las mujeres, poniendo énfasis en la falta de opciones y derechos de las mujeres. Ambos casos tuvieron lugar en un escenario vulnerable. Dos series de argumentos son particularmente relevantes como punto de partida: **justicia social** y **reducción de la pobreza**.

Cuando observamos el impacto de las intervenciones vemos que las estrategias contribuyeron no solo con oportunidades económicas para las mujeres sino también en otros sentidos (p.ej. el eje económico emergente en Kenia). Al replicar estos tipos de estrategias, el argumento empresarial según el cual **atender a las mujeres es bueno para los negocios y la economía**, puede ser convincente para los gobiernos locales y a los miembros masculinos de la comunidad.





### 4.3 Lácteos: Cómo transformar los sistemas a través de roles nuevos para las mujeres

Esta sección también se refiere a pecuaria, pero con enfoque en la ganadería lechera. Muchas mujeres rurales obtienen un ingreso pequeño pero seguro del cuidado de las vacas y sus crías y de la leche que ordeñan de las vacas. Se consideran tareas típicamente femeninas. Realizadas cerca de la casa, estas tareas son parte del trabajo doméstico (“reproductivo”) de las mujeres. Rara vez generan dinero suficiente para sostener un medio de vida, pero son más que una fuente complementaria de ingreso para el núcleo familiar y personal.

La leche es importante para la seguridad alimentaria de las familias en situación de pobreza, y especialmente para los niños y las mujeres. Pero también la venden. Deben hacerlo diariamente porque sin procesamiento o enfriamiento se echa a perder. Generalmente son las mujeres las que realizan el trabajo no remunerado, mientras que los hombres venden la leche.

Esta sección analiza cómo hacer frente a la pobreza usando como base las tareas femeninas lecheras. A veces estas tareas pueden transformarse de pequeña escala e informales a tareas de mayor escala y vinculadas con un mercado formal. Además de mejorar su empresa lechera, las mujeres pueden asimismo asumir roles posteriores en la cadena de valor que antes hacían los hombres, como la recolección, el procesamiento, la comercialización y el transporte. También pueden proporcionar servicios veterinarios y de gestión.

¿Por qué muchas mujeres no asumen esos roles o suben de categoría a su negocio? Esto muchas veces obedece a la falta de apoyo de parte de las relaciones sociales y culturas comerciales. Las mujeres tienden a comercializar su leche informalmente como personas individuales. Sin los beneficios de una comercialización formal y la acción colectiva, tienen escaso poder de negociación. Las culturas prohíben a muchas a dejar sus casas y aldeas. Eso les impide proporcionar servicios veterinarios (lo cual requiere viajar), mejorando la cantidad y la calidad de la leche que producen, o asumir nuevas tareas en la cadena de valor.

Puesto que la agricultura lechera (especialmente el ordeño) es un papel tradicional de las mujeres, se constituye en un punto de partida relativamente fácil. Uno de los objetivos es que las mujeres participen en la toma de decisiones económicas, y adquieran control sobre los ingresos y recursos del sector lácteo. Otro objetivo es que las mujeres desarrollen sus conocimientos y habilidades para mejorar su poder de decisión y negociación, al mismo tiempo que aumentan su autoestima (Recuadro 4.7).

Esta sección se centra en dos casos, uno en Sri Lanka y otro en Bangladesh. En estos países las mujeres están a cargo de gran parte de la ganadería lechera, pero tienen un acceso limitado al mercado formal o a los servicios. En ambos casos, las mujeres consiguieron pasar de agricultoras a pequeña escala a un papel más

## Recuadro 4.7 Crear nuevos roles para las mujeres en sus actividades tradicionales

**Punto de partida.** Transformar la tarea femenina tradicional de cuidar animales en actividades económicas profesionales.

**¿Por qué hacerlo?** Muchas agricultoras femeninas de pequeña escala alimentan, cuidan y ordeñan sus animales. La mayoría vende la leche a precios relativamente bajos a los recolectores. Al organizarse y comercializar en grupo pueden asumir nuevos roles en la cadena de valor y en la sociedad. Con capacitación y apoyo pueden ofrecer servicios a otras actoras en el sector de lácteos

En áreas de recuperación de un conflicto y en sociedades pastorales, los lácteos son uno de los pocos sectores que ofrece oportunidades económicas para las mujeres vulnerables.

**¿Cómo hacerlo?** Distinguimos entre dos tipos de intervenciones para apoyar a las mujeres en el cambio de los roles tradicionales en el sector de los lácteos:

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

**¿Cuándo es buena la estrategia?** El enfoque es particularmente idóneo:

- En sociedades en recuperación de un conflicto, donde muchas mujeres han pasado a ser el sostén de la familia.
- En sociedades pastorales donde tradicionalmente son las mujeres las que cuidan del ganado.

### Condiciones para el éxito

- Un punto de partida es un análisis sensible al género de la cadena de valor.
- La inserción de actividades y servicios en la comunidad local y con el sector privado.
- La sensibilización de hombres y mujeres, y su participación en el desarrollo de capacidades.
- Propiedad de los animales lecheros.

profesional. Eso les otorgó más voz en sus hogares, en la comunidad e incluso a un nivel superior.

- **Caso 4.5, Desarrollo de oportunidades en los lácteos en Sri Lanka septentrional**, se refiere a las secuelas de la guerra civil que consternaron a la parte norte de Sri Lanka. Muchos hombres habían muerto, dejando a un gran número de mujeres al cuidado de sus familias. El apoyo y el desarrollo de capacidad les han dado una oportunidad de ampliar sus actividades lecheras y reconstruir sus medios de vida.
- **El Caso 4.6, La capacitación de las mujeres como profesionales de la salud pecuaria en Bangladesh**, muestra cómo la capacitación en la profesión de salud pecuaria ha otorgado confianza a las mujeres para iniciar centros donde se prestan servicios veterinarios e información. El aumento de sus ganancias hace de ellas mujeres de negocios independientes.

Esta sección contiene asimismo un recuadro.

- **El Recuadro 4.8, Bulbuly Begum: Una líder de grupo de lechería en Bangladesh**, describe cómo la líder de un grupo de ganaderos lecheros en Bangladesh negoció un trato con la persona que insemina artificialmente a sus vacas.

## **Caso 4.5 Desarrollo de oportunidades en los lácteos en Sri Lanka septentrional**

*Ravikumar Nadarajah*

Treinta años de guerra civil han dejado muchas cicatrices en Vavuniya, un distrito del norte de Sri Lanka. Murió una gran cantidad de gente y mucha más perdió sus hogares y medios de vida, ya que la infraestructura económica y social fue destruida y las empresas fueron abandonadas. Muchas mujeres perdieron a sus esposos, y tuvieron que pasar a sostener a sus hijos solas.

La ganadería lechera es uno de las pocas actividades comerciales que quedan. Los lácteos son una fuente importante de ingreso para 15.000 familias, una quinta parte de ellas con mujeres como jefes de familia. Cuatro de cada cinco mujeres rurales tienen una o dos vacas.

Pero el rendimiento de producción lechera es bajo y su comercialización débil: los agricultores venden individualmente a comerciantes que les ofrecen apenas 13 LKR por litro. El ganadero lechero promedio gana apenas 3.500 LKR (35 USD) al mes, una cifra que está por debajo de la línea de la pobreza.

### **Desarrollo de cooperativas**

En 2006, Oxfam GB realizó una evaluación inicial del mercado de oportunidades para la leche y los productos lácteos en el distrito. Trazó un mapa de la cadena de valor lechera para identificar a los diferentes actores que hay en ella, los servicios de mercado que se requieren para desarrollar la cadena, y el entorno favorable que afectaría el desarrollo de la cadena. Concluyó que los lácteos serían una actividad comercial viable, si los productores se organizan en cooperativas de comercialización. Al establecer su propio sistema de comercialización, podrían vender volúmenes mayores, evitar a los intermediarios e incrementar su poder de negociación, al mismo tiempo que demandar precios más altos.

Junto a dos departamentos gubernamentales (Department of Cooperative Development o de desarrollo de cooperativas y Department of Animal Production and Health o de producción y salud animal) y una ONG local, Oxfam GB ayudó a crear una serie de cooperativas lecheras dirigidas por mujeres con sedes en ocho diferentes aldeas del distrito. Estas ocho cooperativas cuentan con unas 3.500 mujeres miembros. Las cooperativas han formado un órgano superior, Vavuniya District Livestock Breeders' Cooperative Societies Union Ltd. (Gremio de Sociedades Cooperativas Ganaderas del Distrito de Vavuniya), que recolecta, procesa, comercializa y distribuye la leche producida por las miembros. El gremio distrital es propiedad de las cooperativas miembro en un 80%.

A través de esta red de cooperativas, Oxfam GB y sus socios han proporcionado varios tipos de asistencia a los miembros:

- Capacitación y asesoramiento a agricultores individuales y grupos en prácticas de manejo de ganado, producción lechera, gestión empresarial y comercialización.
- Desarrollo de las mujeres en los roles de productoras, emprendedoras y líderes.
- Fortalecimiento de los mecanismos de abastecimiento a través de una mejor recolección de leche y mejores sistemas de refrigeración.
- Comercialización de leche fresca y productos lácteos.
- Institucionalización de las organizaciones productoras de lácteos administradas por mujeres y su vinculación con la industria cooperativa lechera formal y otros servicios relacionados.

### Ingresos e independencia

Tan amplio esfuerzo ha mejorado la situación de las mujeres de diversas maneras.

**Producción y calidad.** Las productoras producen más leche y han mejorado la calidad del producto. Más leche significa mejor nutrición y seguridad alimentaria, al igual que más ventas a cambio de unos beneficios netos de por lo menos 75 USD al mes.

**Sobreprecio.** La cooperativa paga a los agricultores un mejor precio por la leche que los comerciantes locales. Lo puede hacer porque su trato es por volumen, le añade valor al procesarla y se ocupa de la comercialización. Con ello las productoras reciben más de las utilidades y a su vez mayores ingresos y mayor independencia económica para el grupo familiar.

**Control sobre los ingresos.** Si una mujer casada es principalmente responsable del ganado vacuno, en general es ella, y no su esposo, quien obtiene los ingresos. Eso le brinda cierta independencia financiera. La producción de leche también ofrece una forma de ganar sus propios ingresos a viudas y otras mujeres que son jefes de sus hogares.

Nuevas capacidades, nuevos trabajos. Una mejor gestión significa que las mujeres pueden utilizar su tierra de manera más eficiente y vender el estiércol como abono. Han tomado puestos de trabajo tradicionalmente ocupados por los hombres en posiciones posteriores de la cadena de valor, como recolectar leche, procesarla y comercializarla como producto final. También han comenzado a prestar servicios a la cadena, como organización, liderazgo y a ofrecer atención veterinaria.

**Un rol más importante en la comunidad.** Es más normal que las mujeres ahora asuman estos nuevos roles, tanto dentro de la cadena como en la comunidad en general. Las mujeres ahora salen de sus hogares, interactúan con otras mujeres en la comunidad y son más visibles en la sociedad. Para muchas, esto les ha ayudado a recuperarse del trauma de la guerra. Las cooperativas dirigidas por mujeres ahora son parte del día a día en esta parte de Sri Lanka. Algunas mujeres han sido elegidas como líderes en sus aldeas. Los hombres alientan esta tendencia: se dan cuenta de que las mujeres ganan dinero para apoyar a sus familias, de modo

que están dispuestos a ocuparse de las labores caseras y a cuidar a los hijos para que las mujeres puedan asistir a las reuniones de la cooperativa.

**Apoyo institucional.** Los departamentos gubernamentales de desarrollo de cooperativas y de producción y salud animal han aceptado a las cooperativas dirigidas por mujeres como una estrategia viable para promocionar la industria lechera. Las cooperativas se han dado cuenta de los beneficios de las iniciativas colectivas para la producción y comercialización. Las cooperativas en los distritos adyacentes están tratando de adoptar sistemas similares.

**Diversificación.** La cooperativa del distrito que organiza a los productores lecheros (de los cuales 80% son mujeres) han comenzado a diversificarse a otros productos, lo cual incluye dulces, leche saboreada, paneer (un tipo de queso fresco), cuajada y ghi (mantequilla clarificada). Las mujeres que participaron en esta producción de valor agregado han obtenido mayores ganancias (al menos 200 USD por mes), y algunas han empleado a más mujeres.

Un estudio conjunto realizado entre Oxfam GB y una universidad concluyó que las productoras lecheras controlaban el 29% de los ingresos y que las parejas deciden conjuntamente cómo gastar otro 59%. La tendencia era hacia una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones.

Su éxito ha llevado a las mujeres a ser más aceptadas como emprendedoras y líderes en sus comunidades. Actúan como modelos a seguir y motivadoras para otras mujeres del área. Una mujer lo resume así:

*Antes solíamos dudar antes de hablar con cualquier funcionario. Ahora, debido a esta actividad comercial, tenemos más confianza para negociar con otros, como proveedores de servicios y con las partes involucradas.*

## Análisis del cambio

Este caso es un buen ejemplo de cómo interactúan los cambios a lo largo de las diferentes dimensiones. Por ejemplo, organizar a las mujeres en cooperativas (**governabilidad**) fue un primer paso importante, pero solo en combinación con el desarrollo de capacidad y de la confianza de las mujeres (**agencia**). Esto ayudó a las mujeres a asumir actividades posteriores de la cadena. Cuando un mayor número de mujeres comenzó a trabajar de manera profesional y tuvieron éxito económico, los hombres locales las valoraron más en sus roles económicos y de liderazgo (**estructura**). Actualmente, las cooperativas dirigidas por mujeres tienen un estatus legal que ha mejorado aún más el estatus de las mujeres. Las cooperativas en los distritos adyacentes están tratando de adoptar sistemas similares.

Los cambios más importantes tuvieron lugar en la gobernabilidad y las actividades en la cadena. En un escenario posconflicto, la cadena de lácteos acabó ofreciendo una oportunidad para que las mujeres se ganen la vida y reconstruyan sus medios de vida. Requisito para ello era la inversión en el desarrollo de capacidades y confianza. El resultado fue un cambio de actitudes hacia las mujeres. Al otorgar

un estatus legal a la cooperativa dirigida por mujeres y vincularla con la cooperativa nacional consolidó la posición de las mujeres y creó una fórmula exitosa que otros pueden imitar.

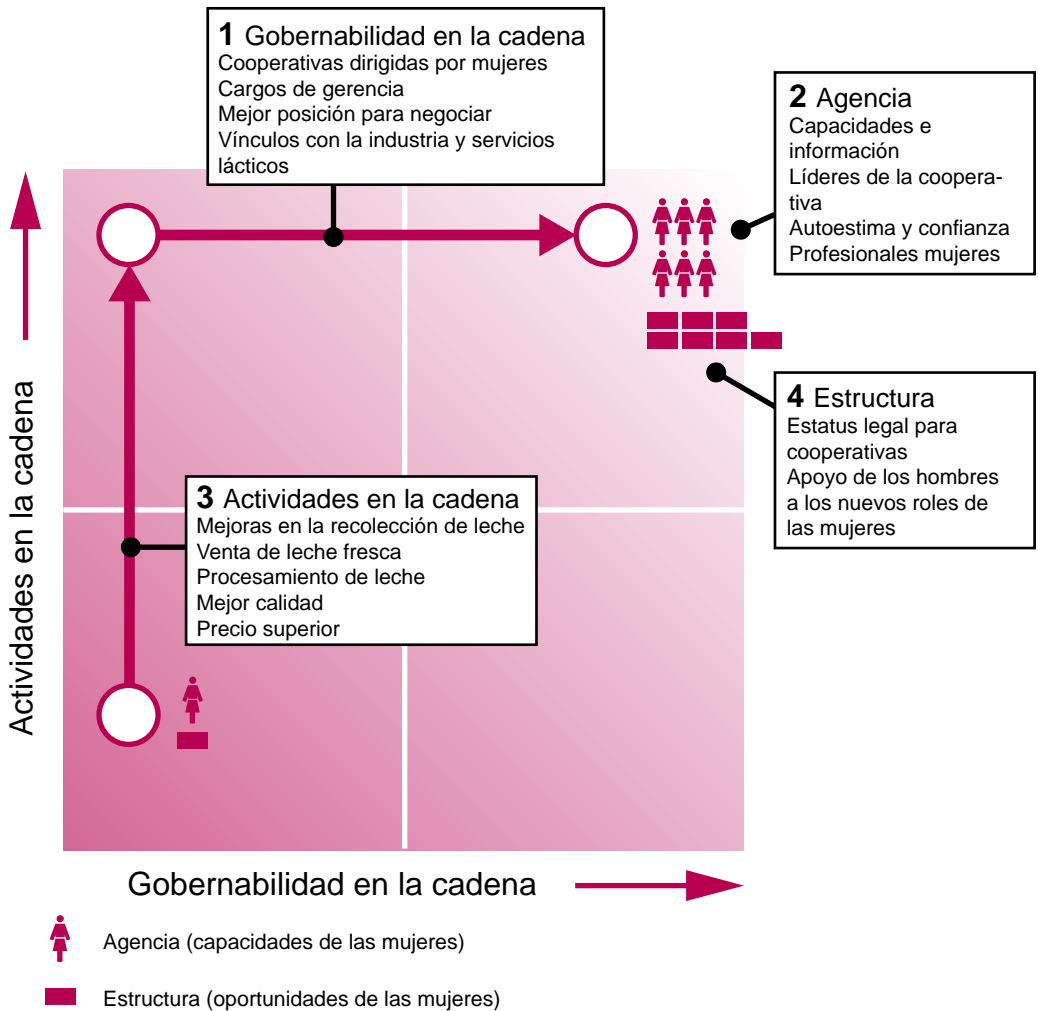


Figura 4.6. Cambios en la cadena de lácteos en Sri Lanka



## Caso 4.6 Capacitación de profesionales de salud pecuaria en Bangladesh

*Kohinoor Akhter*

Bithi Rani se encuentra frente a una fila de gente cuando abre su establecimiento cada mañana. Una cliente señala que su vaca está en estro y pregunta si Bithi podría llamar a alguien para que la insemine. A otra señora le preocupa su becerro, pues al parecer no está mamando adecuadamente. Una tercera viene a agradecer a Bithi, pues su animal se ha recuperado y está nuevamente produciendo la leche de la que su familia depende.

Bithi es una profesional de salud pecuaria en la *upazila* de Ulipur, en el distrito de Kurigram en el norte de Bangladesh. El responsable del gobierno local le ha proporcionado una oficina y un refrigerador para almacenar las vacunas y las medicinas. Ha convertido la habitación en un centro de servicios y tienda veterinaria. Enseña a los miembros de la aldea acerca de la ganadería lechera, diagnostica enfermedades comunes, suministra medicinas, vende pienso, vacuna a los animales, y los desparasita. Ayuda a los ganaderos a mantener registros médicos y de vacunación. Si encuentra un problema que no puede tratar, refiere el caso a un veterinario.

Viuda y con tres hijos, Bithi asistió a algunos cursos de secundaria y solía trabajar como especialista en ganadería menor con el Department of Livestock Services (Departamento de Servicios Pecuarios). Pero el salario era mínimo, de modo que asistió a un curso de capacitación con CARE Bangladesh para convertirse en profesional de salud pecuaria. CARE le proporcionó herramientas médicas y un número de libros de registro y la presentó a los productores locales.

El negocio va bien. Bithi proporciona valiosos servicios a los productores de su aldea, y puede ganarse la vida con los honorarios que cobra. Eso le ha dado confianza para solicitar un préstamo y abrir un centro de servicios y una tienda, donde tiene espacio para recibir a sus clientes, tratar a los animales y guardar los suministros. Ahora gana 10.500 BDT (150 USD) mensuales, lo cual le otorga completa independencia. Ahorra gana lo suficiente para ingresar un total de 1700 BDT al mes a dos cuentas de ahorro y pagar una póliza de seguro de vida.

### ¿Por qué mujeres como profesionales de salud pecuaria?

Bithi es un ejemplo de un fenómeno raro en Bangladesh: una mujer como profesional de salud pecuaria. Las divisiones de género en el Bangladesh rural pueden ser marcadas. La mayoría de los veterinarios y profesionales de salud pecuaria de las aldeas son hombres y las productoras se muestran reacias a acercarse a ellos para pedir ayuda. Esto las deja sin acceso al cuidado veterinario y pienso de calidad. Por lo demás, Bangladesh tiene una población masiva tanto de gana-



do vacuno como de otros tipos; mucho más de lo que los relativamente escasos veterinarios gubernamentales pueden atender.

La respuesta: capacitar a los aldeanos para que presten servicios básicos de salud pecuaria y asegurarse que una buena proporción de estos sean mujeres.

### El enfoque de CARE

Ese es el enfoque utilizado por CARE, en su proyecto Strengthening the Dairy Value Chain (Fortalecimiento de la Cadena de Valor de Lácteos) en el norte y noroeste de Bangladesh. Se trata de un gran proyecto que apoya a más de 20.000 mujeres rurales para que participen en varios aspectos del sector lechero. La capacitación y el apoyo a las profesionales de salud pecuaria de la aldea constituyen una parte pequeña pero importante de este proyecto.

CARE recluta aspirantes por medio de carteles para atraer a interesados y pide a las comunidades que propongan candidatos. Antes de iniciar la capacitación se asegura que los aspirantes comprendan la índole del trabajo. Algunas mujeres hesitan convertirse en profesionales de salud porque tienen que viajar por el distrito para visitar clientes, y que las mujeres anden en bicicleta no siempre está culturalmente aceptado.

La capacitación dura 17 días y abarca varios aspectos de los servicios veterinarios básicos para el ganado. Después de la capacitación, las nuevas profesionales de salud pecuaria desarrollan sus actividades en el campo conjuntamente a un veterinario.

Este proyecto ha capacitado a 168 profesionales de salud pecuaria y una cuarta parte de ellos son mujeres. Este porcentaje era menor al 50% esperado: ha resultado difícil reclutar suficientes mujeres como aspirantes. Pese a ello, las mujeres han tenido éxito como profesionales de salud pecuaria: atienden tanto a productores como productoras, y la población local se muestra cada vez más deseosa de consultar con ellas. Ganan un promedio de 90 USD al mes, un buen ingreso en las áreas rurales de Bangladesh.

CARE respalda a los profesionales de salud pecuaria de varias formas. Los conecta con veterinarios, inseminadores y representantes de venta de empresas farmacéuticas. Les ayuda a iniciar sus propios centros de servicio y tiendas, y si es necesario las ayuda a conseguir un préstamo para pagar por un edificio. Hasta ahora han comenzado a operar 69 de estos centros; cuatro de las 42 mujeres profesionales de salud pecuaria ahora operan uno de ellos.

A medida que desarrollan su negocio, los profesionales de salud pecuaria enfrentan nuevos problemas. Es posible que necesiten un asistente para que cuide el centro mientras salen a visitar a sus clientes. Deben aprender contabilidad, mantener registros y otras habilidades comerciales.

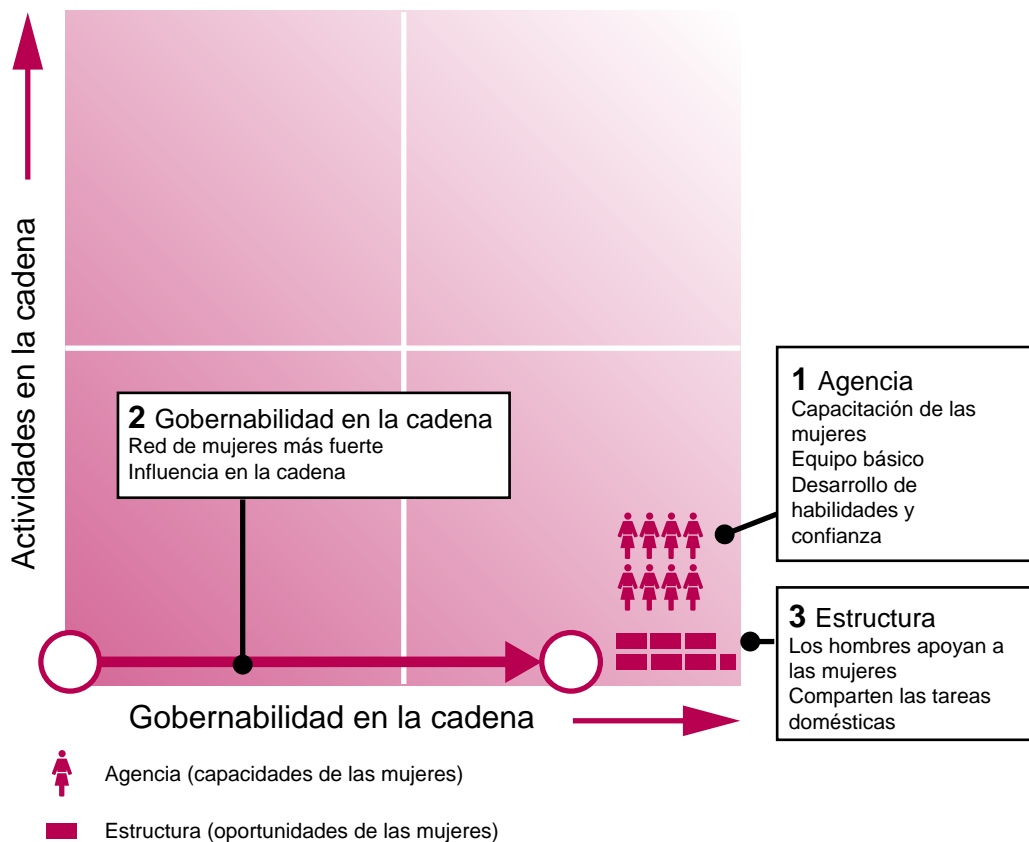


Figura 4.7 Cambios en la prestación de servicios de salud pecuaria en Bangladesh

En el largo plazo, el apoyo gubernamental y reconocimiento de las profesionales de salud pecuaria femeninas es importante para que continúen prestando servicios a sus clientes.

### **Análisis del cambio**

Este caso difiere de otros, en el sentido que las mujeres no son actores en la cadena, pues no son propietarias del ganado. Más bien respaldan a la cadena proporcionando servicios de salud pecuaria a sus comunidades. Su rol se ha formalizado e intercambian información con otros profesionales de salud, tanto hombres como mujeres. Tienen más confianza y el reconocimiento de la población local (**agencia**). Las profesionales de salud se han convertido en prestadoras de servicios preferidos y reciben el apoyo de las empresas farmacéuticas que promueven sus servicios en ferias y les proporcionan nuevos artículos como tarjetas de visita y bolsas de medicinas. Ahora las mujeres desempeñan un influyente papel en el sector lechero y han incrementado su ingreso considerablemente (**governabilidad**).

Otro cambio importante ha sido la actitud de los hombres. Ahora los hombres apoyan a los miembros femeninos de sus familias de diversas maneras: por ejemplo, los esposos se ocupan de las tareas de la casa para que sus esposas puedan asistir a las reuniones y las acompañan en sus visitas nocturnas, ayudan en las campañas de vacunación y se encargan de parte de la administración (**estructura**).

El cambio más importante tuvo lugar en la gobernabilidad: las mujeres se transformaron en un respaldo reconocido a la cadena ganadera. Como proveedoras de servicios, ayudan a mejorar el desempeño de la cadena. Sin embargo, aún quedan algunos desafíos. El número de mujeres profesionales de salud pecuaria es pequeño. Una de las razones para ello es la índole del trabajo: aún no siempre es aceptado que las mujeres anden en bicicletas. Por otra parte es difícil involucrar a más mujeres. Si bien el objetivo de las intervenciones era que por lo menos la mitad de los aspirantes a profesionales de salud pecuaria fueran mujeres, sólo un cuarto lo eran. La intención de lograr un cambio más estructural en este caso dio lugar a más resistencia y a menor éxito.

El recuadro 4.8 ilustra las experiencias de una profesional de salud pecuaria.

## Recuadro 4.8 Bulbully Begum: Líder de un grupo ganadero lechero en Bangladesh



Estimulada por la caricia suave del hocico y los lengüetazos de su madre, el becerro recién nacido lucha por ponerse en pie. Su feliz propietario lo guía hacia la ubre de la vaca y el becerro comienza a mamar.

“¡Otro becerro saludable!” sonríe Bulbully Begum, quien fue a controlar el nacimiento. “Es el décimo desde que comenzamos con la inseminación artificial.

Bulbully ha dirigido un grupo de 32 productoras lecheras en Ramnagar, una aldea en la *upazila* de Sariakandi, distrito de Bogra en el noroeste de Bangladesh, durante los últimos 3 años. Bajo su liderazgo, sus miembros han incrementado su producción lechera y comenzado a utilizar la inseminación artificial para mejorar la raza del ganado y su rendimiento lechero. Ya nacieron diez becerros: ocho hembras y dos machos.

La inseminación de una vaca solía costar 300 BDT (4,30 USD). Pero si la vaca no concibe, el productor debe llamar al inseminador de nuevo y pagar otros 300 BDT. Para incentivar a los miembros de su grupo a inseminar sus vacas, Bulbully negoció precios más bajos con un inseminador: 150 BDT por la primera inseminación, y 30 BDT si se hace falta una segunda. La negociación para llegar a este trato fue un gran logro: era la primera vez que Bulbully había participado en una discusión de este tipo.

El grupo de Bulbully se reúne mensualmente para discutir desafíos y hacer planes. Han avanzado muchísimo con sus ahorros. Cada miembro deposita 20 BDT (alrededor de 0,30 USD) cada dos semanas en la cuenta bancaria del grupo. Utilizan el dinero para apoyar a los miembros que necesitan un préstamo de emergencia para cosas como un tratamiento veterinario, vacunación o pienso a granel, así como para otros gastos.

Su reputación como líder y negociadora ha mejorado la posición de Bulbully en la comunidad. Sus vecinas/os han comenzado a consultarle sobre temas sociales no relacionados, como altercados entre familias. Incluso ayudó a mediar entre dos familias y la policía acerca de un supuesto secuestro. Eso llevó a la población a instarla a presentarse como candidata a representante del distrito en las elecciones para el concejo local.

Su trabajo público se ha extendido a su vida familiar. Ahora es ella la que toma las decisiones más importantes sobre de las finanzas familiares y orienta la educación de sus hijos. Cuando su esposo enfermó, hipotecó su propiedad para conseguir los 70.000 BDT (1.000 USD) necesarios para pagar por su (exitoso) tratamiento. Piensa pagar el préstamo vendiendo arroz y yute, así como parte de su ganado, justo antes del Eid al-Adha, una festividad musulmana para la cual hay mucha demanda de carne y los precios suben al máximo.

*Para mayor información: Kohinoor Akhter, Care Bangladesh*

## Sacándole más jugo a la leche

Este capítulo muestra que el desarrollo del trabajo tradicional de las mujeres en el sector láctico puede empoderarlas económica y socialmente (tal como se ha resaltado en el Recuadro 4.8). Podemos identificar varias ventajas:

- Si se parte de las tareas femeninas tradicionales, estas se corresponden con las responsabilidades de las mujeres.
- Las mujeres no necesitan ser propietarias de tierra para recolectar y comercializar leche o prestar servicios de salud pecuaria.
- Aunque las mujeres han ocupado labores masculinas en la cadena lechera, no han encontrado mucha oposición. En Sri Lanka esto se debió en parte a que las mujeres sostuvieron a sus familias después de la guerra civil.
- Las mujeres hicieron dinero como ganaderas y como profesionales de salud pecuaria. Esto benefició a sus familias, ya que las mujeres tienden a gastar sus ingresos en el hogar y en educación.
- Al mejorar la posición económica de las mujeres, con el tiempo mejora su posición social y sus derechos.
- El consumo casero de leche aumenta y con ello se beneficia a todos los miembros de la familia, especialmente a los niños.
- La capacitación de los aldeanos como profesionales de salud pecuaria mejora la capacidad de los aprendices, al igual que la prestación de servicios a los propietarios y gestores de animales, muchos de ellos mujeres. Esto mejora el desempeño de la cadena en su conjunto.

Si observamos cómo y qué tipo de cambios se produjeron vemos muchas similitudes entre los dos casos principales. Los dos proyectos llevan funcionando ya tres años. Si bien en Bangladesh las mujeres apoyan en vez de actuar en la cadena, vemos que en ambos lugares, Bangladesh y Sri Lanka, las mujeres pudieron agregar valor a la cadena. La capacitación fue esencial para que las mujeres comenzaran a asumir roles posteriores de la cadena y prestar servicios como profesionales de salud pecuaria. En el caso de la ganadería lechera, las cooperativas dirigidas por mujeres las apoyaron para que adquirieran confianza y en su capacidad de negociar mejores tratos (acopiando su producción). Con el tiempo los hombres y miembros de la comunidad empezaron a valorar que las mujeres que asumieran estos nuevos roles, y las apoyaron en el funcionamiento de sus negocios.

Por tanto se trata de tendencias positivas, pero tales cambios toman tiempo. No todas las mujeres pueden convertirse en emprendedoras, pero pueden mejorar sus actividades cotidianas. Las mujeres continúan enfrentando restricciones que les impiden asumir nuevos roles y beneficiarse de ellos. Asimismo, el hecho de que se admita a las mujeres en puestos de liderazgo no implica automáticamente que otros valoren y respeten esto. Con todo, vemos que estos cambios ocurren gradualmente, al menos para algunas de las mujeres. Su éxito beneficia a mucha más gente, y ayuda a convencer a otros, tanto hombres como mujeres, que ellas pueden desarrollar actividades exitosamente en posiciones posteriores de



la cadena, prestar servicios y asumir puestos de liderazgo en la cadena y en sus comunidades.

## Conclusión

La participación tradicional de las mujeres en el sector lechero constituye un punto de partida fácil para promover su papel en las cadenas de valor. En los dos casos presentados en este capítulo, el punto de partida era la pobreza de las mujeres y la intervención fue específicamente relacionada al género. Es más probable que en los hogares con necesidades financieras se permita a sus miembros femeninos participar en proyectos y capacitación. El escenario geográfico es asimismo importante: donde muchos productores lecheros de pequeña escala viven próximos unos a otros, es más fácil organizar la acción colectiva y llevar servicios a las aldeas.

Los casos ilustran que establecer vínculos formales con las autoridades locales y empresas privadas aumenta la visibilidad de las mujeres en la cadena lechera. Tales vínculos pueden ser vitales porque, por ejemplo, el gobierno está fuertemente involucrado en el mundo empresarial o para garantizar la provisión de servicios comerciales. En el caso de Bangladesh, las profesionales de salud pecuaria estaban vinculadas con el Departamento de Servicios Pecuarios y las empresas farmacéuticas las respaldan y con ello promocionan sus propios productos. En Sri Lanka, las mujeres han asumido roles de liderazgo en sus comunidades y se han ganado el respeto por su contribución al desarrollo de sus comunidades.

Los casos muestran múltiples ventajas para las mujeres. Pero que las mujeres participen en el sector lechero no significa automáticamente que se benefician. Antes de una intervención es importante saber si la producción lechera es un negocio viable y tiene potencial de expansión y beneficiará a las mujeres. Eso significa analizar la cadena de valor desde una perspectiva de género. Oxfam GB realizó tal análisis en Sri Lanka, lo que le permitió dirigir su intervención a las cooperativas dirigidas por mujeres.

## Cada argumento en su lugar

En este capítulo, el principal punto de partida para intervenir en el sector lechero fue la **reducción de la pobreza**. La producción lechera se percibía como un punto de partida fácil, ya que las mujeres tradicionalmente se ocupan del ganado y del ordeño. En el caso de Sri Lanka, los hombres suelen estar ausentes ya que muchos de ellos murieron durante la guerra civil. La actividad lechera se consideraba una de las pocas oportunidades económicas para las mujeres. La constatación de los potenciales beneficios económicos para las mujeres fue una importante razón para intervenir en este contexto en particular. Por ello, el argumento según el cual **enfocarse en las mujeres presenta nuevas oportunidades de mercado como proveedoras** es también relevante.





## 4.4 **Cómo mejorar la posición de las mujeres por medio de la agricultura ‘verde’**

En muchas áreas rurales son las mujeres las que realizan la mayor parte de las actividades agrícolas, se ocupan de los animales, reúnen leña y van por agua. Dependen del ambiente para la supervivencia de sus familias (Patel, 1996). Como usuarias y gestoras del medioambiente, a menudo mantienen una estrecha relación con este, y pueden cumplir un importante papel en su protección (UN Decade for Women 1995). Por tanto, cualquier política de gestión ambiental debería tomarlas en cuenta (aunque muy pocas lo hacen).

De manera similar, las iniciativas para abordar la equidad de género pueden usar la gestión ambiental como su punto de partida. La presente sección prosigue con el tema de este capítulo: partir de los roles que ocupan las mujeres. En este caso, es el papel de guardián del medioambiente. Este capítulo muestra la manera cómo la agricultura ‘verde’ puede mejorar la equidad de género, empoderar a las personas marginadas, reducir la pobreza y contribuir a la seguridad y soberanía alimentarias (Recuadro 4.9).

La demanda de productos verdes por parte de los consumidores está aumentando en todo el mundo y es posible obtener precios más altos por estos productos que por los cultivados con químicos. Eso significa que la agricultura verde ofrece oportunidades para los productores: tienen el potencial de ganar más por unidad de producción al mismo tiempo que gastan menos en insumos. También pueden diversificar sus productos y aumentar su calidad, lo cual a su vez atrae precios más altos. Por otra parte, la producción verde puede conllevar asimismo pérdidas relativas (p.ej. costos de oportunidad), ya que los rendimientos pueden ser inferiores que cuando se utilizan químicos.

¿En qué lugar encaja el género? Tradicionalmente, las mujeres están al cuidado de los niños, animales, alimentos o del medioambiente. Esto significa que la agricultura verde está estrechamente vinculada con estos roles tradicionales. Asimismo, la agricultura verde tiende a ser laboriosa y utiliza tecnologías simples. Aunque toma tiempo, esto facilita su adopción por parte de las mujeres, ya que la agricultura mecanizada y/o química tiende a ser parte del mundo masculino (Recuadro 4.10).

### **Recuadro 4.9 Agricultura ‘verde’**

“Agricultura verde” se refiere a los métodos de producción que utilizan pocos (o ningún) insumos externos (variedades de alto rendimiento, fertilizantes, pesticidas e insecticidas químicos, equipo) y optimizan el uso de los insumos internos (como estiércol). Incluye agricultura “orgánica”, “natural”, “bio”, “ecológica”, “sostenible” o “agroecológica”. Si bien es intensiva en cuanto a mano de obra, reduce los riesgos y costos de los productores porque dependen menos de insumos externos. No se trata solo de una serie de técnicas; sino también de estimular las habilidades y capacidades de la gente, tanto hombres como mujeres.

Esta sección contiene dos casos y varios recuadros:

- **El Caso 4.7, La producción del arroz natural en Indonesia**, cuenta cómo las mujeres se han empoderado a través del regreso a formas más ecológicas del cultivo del arroz. Muestra que un cambio a una tecnología más laboriosa puede conducir a beneficios para las mujeres.
- **El Caso 4.8, Hortalizas ecológicas en Guatemala**, se refiere a una serie de comunidades mayas en Guatemala occidental. Ilustra una mezcla interesante de agricultura verde, mercados locales y equidad de género.
- **El Recuadro 4.11, Purwohadi: Esposo de Suprati, una organizadora de la comunidad en Indonesia**, cita textualmente a un aldeano que apoya el trabajo de su esposa en la comunidad.
- **El Recuadro 4.12**, Una escuela femenina de campo para productoras en Armenia, describe cómo nuevos esquemas de producción combinados con el acceso al mercado puede ser una poderosa fuente para el cambio.
- **El Recuadro 4.13, Problemas estructurales en el área rural de Guatemala**, describe los problemas extremos que enfrentan los intentos de mejorar la vida de los productores en este país.

### Recuadro 4.10 Cómo reformular los roles de “cuidadores”

**Punto de partida.** Reformular el papel tradicional de las mujeres rurales como cuidadoras del hogar a cuidadoras del negocio y del medioambiente: convertirlas en gestoras medioambientales.

**¿Por qué hacerlo?** La producción respetuosa del medioambiente ofrece tres tipos de beneficios:

- Conserva el medioambiente.
- Mejora los ingresos de los productores al reducir el costo de producción y mejorar la calidad del producto.
- Combinado con un programa de género, puede promover la equidad de género. Al ayudar a las mujeres a intensificar sus actividades económicas, amplía sus horizontes 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 se les impone) y avanzando lentamente y paso por paso.

Distinguimos tres tipos de intervenciones para apoyar a las mujeres para reformular sus roles tradicionales:

- Organizar grupos: femeninos, masculinos y mixtos.
- Desarrollar la capacidad para elevar la conciencia, conocimiento, habilidades empresariales y liderazgo.
- Mercados mejor organizados.

**¿Cuándo es buena la estrategia?** El enfoque parece idóneo:

- En sociedades que se están recuperando de un conflicto.
- En sociedades religiosas y conservadoras donde las mujeres enfrentan una serie de restricciones.

#### 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 así ofrecer una visión clara de cómo se beneficiará la comunidad.
- Acceso de las mujeres a la tierra.
- Consideración de diferentes puntos de partida (económicos y medioambientales), ya que comenzar con género podría ser demasiado delicado.
- Considerar a la agricultura verde no como meta, sino más bien como una forma de mejorar la situación de las mujeres y la cadena de valor.

## **Caso 4.7 Producción de arroz natural en Java, Indonesia**

*Intan Darmawati Supeno*

La Revolución Verde marcó el comienzo de grandes cambios en la región rural de Java. Introdujo , nuevas variedades de arroz de alto rendimiento, además de fertilizantes y pesticidas químicos, junto a maquinaria como tractores y trilladoras.

A medida que aumentaba la comercialización del arroz, los hombres se hicieron más cargo de su compra y venta. También tendieron a ser propietarios y operadores el nuevo equipo. Todo esto redujo la participación de las mujeres, dejándolas con menos influencia sobre la producción y comercialización. Muchas veces quedaban a cargo de las tareas más dispendiosas y extenuantes como el trasplante y deshierbe.

Social y políticamente, las mujeres de Java por tradición tienen un estatus inferior al de los hombres. Tienen pocas oportunidades de hacer escuchar sus preocupaciones y muy poca voz en las grandes decisiones.

Pero esto está comenzando a cambiar. En cuatro distritos, Boyolali, Klaten, Kulon Progo y Gunung Kidul, las mujeres de la aldea están volviendo a involucrarse más en el cultivo de arroz y están asumiendo roles de liderazgo en la organización y capacitación y trabajando con el gobierno local. Esto está ocurriendo por una sorprendente razón: un énfasis renovado sobre una forma de producir arroz más respetuosa con el medioambiente.

### **Agricultura natural**

LESMAN, una ONG local, promueve la “agricultura natural” porque muchos productores de pequeña escala ya no pueden costear la compra de semilla, químicos, combustible y equipo. El precio de tales insumos se ha elevado con los años. LESMAN enseña a los agricultores cómo plantar variedades tradicionales, utilizar compost en lugar de fertilizantes artificiales, y reducir su uso de pesticidas al mínimo.

LESMAN trabajo con más de 17.000 productores en cuatro distritos, organizados en unos 548 grupos: 78 compuestos únicamente por mujeres, 243 por hombres y 227 mixtos. Estos grupos son apoyados por 850 organizadores voluntarios de comunidades. Se trata de aldeanos que están a cargo de escuelas de campo de agricultores, fortalecen organizaciones, concientizan sobre temas de género, promueven la producción respetuosa del medioambiente, fomentan microempresas y organizan de esfuerzos de apoyo público.

La ONG apoya a los productores de varias maneras: utiliza las escuelas de campo de agricultores a fin de desarrollar sus habilidades, las ayuda a diversificar sus ingresos desarrollando microempresas, y se involucra en el apoyo público

en temas como agua, tierra, política agrícola y asignaciones presupuestarias gubernamentales.

### **Un nuevo rol para las mujeres**

Con menos énfasis en insumos adquiridos, se han incrementado las oportunidades para que mujeres y hombres se involucren en la producción de arroz.

LESMAN presta estrecha atención para asegurarse que las mujeres tengan voz en las decisiones y puedan cumplir un pleno papel en las actividades. Por ejemplo, alienta a las mujeres a participar en reuniones, invitando a individuos por nombre en lugar de emitiendo una invitación general. Los facilitadores de las reuniones se aseguran de que las mujeres tengan una oportunidad de hablar y organizan reuniones especiales para que se acostumbren a hablar en público. LESMAN una red para los grupos de mujeres que abarca los cuatro distritos con la finalidad de fortalecer sus capacidades de liderazgo.

Obtener el apoyo de los hombres es importante. LESMAN alienta a las mujeres a que les cuenten a sus esposos y familias acerca de lo que se discute en las reuniones. Los organizadores de la comunidad abordan personalmente a los hombres para concientizarlos. Con ello, las relaciones entre esposos y esposas ha comenzado a cambiar: los esposos hacen más del trabajo doméstico y cuidando a los hijos; apoyan a sus mujeres como líderes comunitarias e incluso han llegado a verlas como socias iguales en la producción de arroz.

### **Cambio económico, cambio social**

Los productores venden su arroz a través de su propia cooperativa, Pasar Tani Alami (Mercado del Productor Natural), que verifica la calidad y comercializa el producto a través de canales mercantiles especializados donde consiguen un precio preferencial. Los ingresos del grupo familiar por el arroz prácticamente se han triplicado. Eso ha mejorado la seguridad alimentaria, elevado los estándares de vida y permitido a las familias pagar por la educación y atención médica.

Las productoras también han experimentado grandes cambios. Más participan ahora activamente en los grupos de productores: en 2008 solo una décima parte de las personas que asistía a las reuniones eran mujeres; en 2010 esta cifra era de un tercio. A través de las escuelas de campo de agricultores, las mujeres han aprendido a producir de una manera respetuosa al medioambiente, a planificar sus empresas agrícolas, y decidir cuándo y cómo comercializar su producción. Actualmente tienen más influencia sobre el precio al cual venden. Han logrado acceso a tierra, capital, información y servicios financieros.

Ahora que las mujeres pueden decidir por sí mismas qué hacer, disfrutan más de su trabajo y tienen más confianza y entusiasmo. El número de organizadoras y mujeres líderes en la comunidad está aumentando y algunas incluso han sido elegidas como presidentas (Recuadro 4.11).

### Recuadro 4.11 Purwohadi: Esposo de Suprati, una organizadora comunal en Indonesia



“Antes de casarnos, mi esposa solía quedarse en el pueblo, mientras que yo estaba en la aldea. Después ella ya no pertenecía a sus padres, sino a su esposo. Desde el principio de nuestra vida de casados tratamos de apoyarnos mutuamente. Trabajamos para nuestros hijos, de modo que las cosas más importantes son cómo nos organizamos para que al menos uno de nosotros cuide de ellos. Si mi esposa sale, yo cocino y a veces también lavo y me ocupo de la limpieza.

Yo sé que mi esposa es buena para hablar, mientras que yo no. Me doy cuenta de eso y lo acepto. Me siento cómodo y la apoyo para que así pueda compartir algo por su habilidad de hablar. Ella comparte su conocimiento con la comunidad que lo necesita, y aprende asimismo cosas de otras comunidades, como la agricultura ecológica. Es un intercambio de conocimiento. No hay nada más que compartir aparte de eso. No le prohíbo nada y no me molesto por las cosas positivas que hace.

En nuestra familia siempre hablamos y resolvemos los problemas juntos. Mi esposa siempre me cuenta las cosas que pasan en las actividades en las que participa. Y si tiene algún problema lo discutimos y resolvemos juntos. Conozco todas sus actividades y lo que pasa en ellas.

En la cultura javanesa, los hombres se consideran dominantes y las mujeres son sumisas y más débiles. Pero, en nuestras vidas no siempre ganamos. Es como cuando pescamos, si usamos un gusano pequeño como carnada solo sacaremos peces pequeños. Por ello debe haber igualdad y armonía.

Desde que mi esposa es activa y líder, sabemos cómo ejercer presión sobre el gobierno. Antes no sabíamos qué había fondos para respaldar a la gente. Ahora sabemos y los podemos obtener. Es un beneficio positivo para nuestras comunidades.

Para mi es importante que más mujeres en Indonesia asuman tales roles. Si las mujeres tienen la capacidad, ¿por qué no? Les doy mi apoyo a las mujeres para que asuman tales roles porque no todos los hombres pueden hacerlo. Y nosotros los hombres tenemos que darnos cuenta de eso.”

– Purwohadi, Kulon Progo, Yogyakarta, Indonesia

Para mayor información: Intan Darmawati, [hunkintan@gmail.com](mailto:hunkintan@gmail.com)

o Sig-it Prihandono, [LESMAN, ylesman@gmail.com](mailto:LESMAN, ylesman@gmail.com)

### Análisis del cambio

Después de la Revolución Verde las mujeres estaban involucradas solo en partes de la producción de arroz (siembra, deshierbe y cosecha). Pocas se ocupaban de su limpieza y comercialización. Pero esto ha cambiado. La agricultura natural ha dado a las mujeres (y hombres) la oportunidad de hacer más en la producción (como siembra y compostaje) al igual que en otras tareas posteriores de la cadena, como almacenamiento, selección de calidad y comercialización, lo cual atrae precios más altos (**actividades en la cadena**).

Aunque tradicionalmente son valoradas como administradoras del hogar, las mujeres tienden a ser seguidoras pasivas más que líderes de la economía y la comunidad. El trabajo en la agricultura natural, involucrarse en las escuelas de campo de agricultores y en los grupos de mujeres han elevado su autoestima y

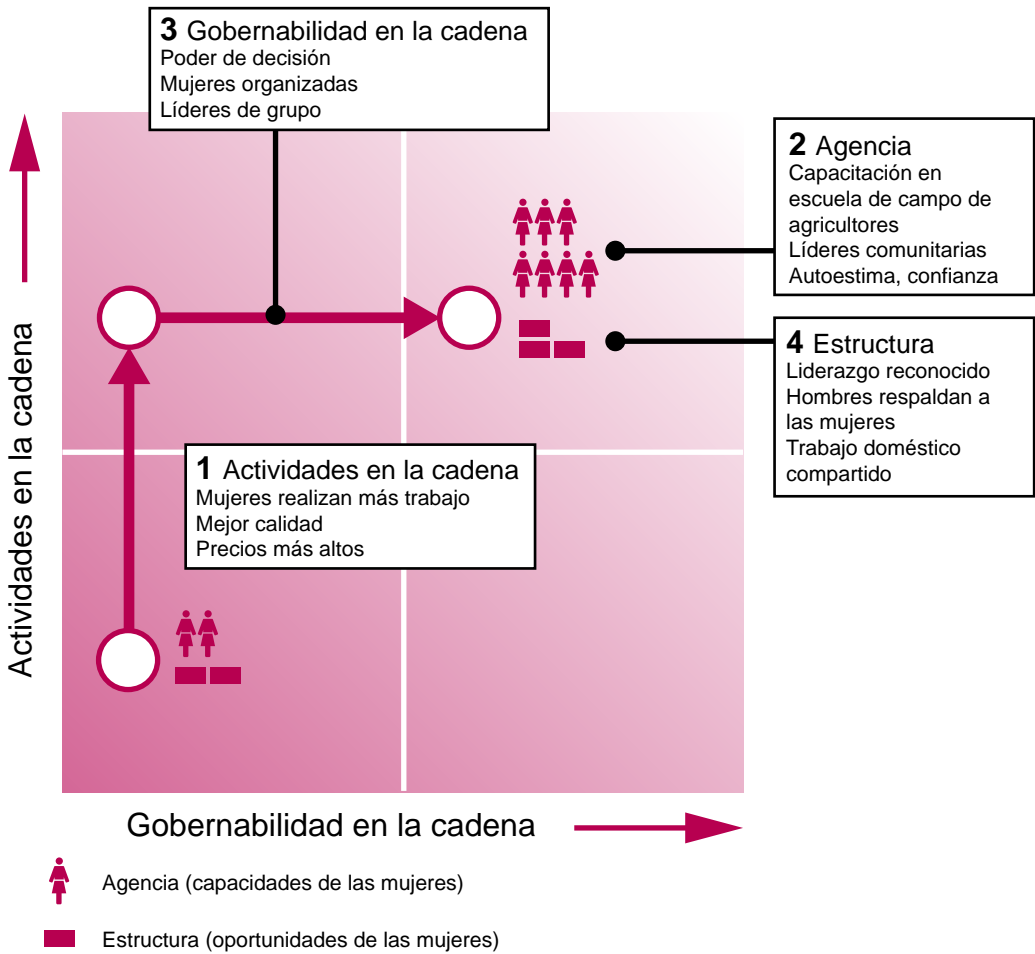


Figura 4.8 Cambios en la cadena de arroz en Indonesia

confianza. Las mujeres se han convertido en líderes de la comunidad y en personas que ejercen presión (**agencia**).

La Revolución Verde redujo la influencia de las mujeres sobre la cadena del arroz. Las mujeres no tenían voz respecto a los precios, qué semilla plantar u otros aspectos de la producción y comercialización. No eran propietarias ni de tierra ni de molinos. Esto está cambiando. Como parte de un grupo, las mujeres pueden fijar precios, planificar la producción, decidir cuánto almacenar y cuanto vender, etc. Están convirtiéndose en líderes de grupos mixtos al igual que de grupos de solo mujeres (**gobernabilidad en la cadena**).

La cultura javanesa y la religión dominante restringen la posibilidad de que las mujeres se conviertan en líderes, y aún hay muchas leyes que discriminan a las mujeres. La movilidad de las mujeres está limitada (por ejemplo no pueden llegar tarde al hogar si no están acompañadas por un hombre), y muchas no poseen tierras. Pero la cultura javanesa está cambiando: lentamente se está abriendo



para las mujeres, y estas ahora son más fácilmente aceptadas como líderes y sus capacidades son reconocidas. En el hogar, los esposos han comenzado a reconocer y valorar más a sus esposas (**estructura**).

En este caso, la participación de las mujeres en la agricultura natural del arroz ha apoyado a su emancipación. El enfoque sensible respecto a género de LESMAN ayudó a desarrollar su confianza y habilidades. Su participación y la sensibilización de los hombres han sido asimismo importantes. Resulta extraordinario que casi no cambiara la estructura. En este contexto conservador los cambios son lentos. No obstante, LESMAN encontró una forma de llegar a mujeres y hombres, estimulando el cambio paso por paso.



En el caso anterior vimos cómo las escuelas de campo de agricultores fueron importantes en la capacitación de las mujeres. El recuadro 4.12 brinda un ejemplo de un enfoque similar en Armenia, en el cual los miembros producen hortalizas para mercados específicos. La historia muestra el valor de la producción de calidad y el acceso a mercados.



### Recuadro 4.12 Una escuela de campo de agricultoras en Armenia

La Escuela de Campo de Agricultoras en Gargar, una aldea en la provincia de Lorri de Armenia se estableció en 2004 con el apoyo de Green Lane Agricultural Assistance (Asistencia Agrícola Carril Verde, una organización no gubernamental) y un proyecto de comercialización con financiamiento norteamericano. Green Lane apoya al grupo con asistencia técnica y asesoramiento en producción y comercialización.

El grupo produce hortalizas y especias de alto valor: actualmente cultiva y vende más de 35 productos distintos, desde espárragos hasta calabacín. La recolecta de plantas silvestres corresponde aproximadamente al 10 por ciento de los alimentos consumidos en Lorri y otras áreas montañosas de Armenia, de modo que existe el peligro de la sobreexplotación. Los miembros de la escuela de campo cultivan plantas silvestres comestibles y plantas y hierbas medicinales, ayudando así a reducir la presión en las poblaciones silvestres.

Green Lane ha ayudado al grupo Gargar (y otros grupos a los que presta apoyo) a desarrollar mercados nicho para sus productos. Ha establecido una pequeña red de clientes que regularmente adquieren los productos del grupo. Esta red incluye embajadas, organizaciones internacionales, hoteles, restaurantes y otros clientes interesados en alimentos ecológicos de alta calidad. Se apoya en herramientas de comercio electrónico, donde los grupos de productores anuncian sus productos y los clientes los piden por internet y correo electrónico.

El equipo de comercialización de Green Lane recolecta los productos de la propiedad agrícola en Lorri y otras provincias y las lleva a Ereván, la capital armenia, para su clasificación, embalaje y entrega a los compradores. Esta combinación de producción apropiada y mejores oportunidades de mercado ha brindado importantes ventajas económicas a los miembros de la escuela de campo de Gargar y otros grupos de productores en Armenia.

*Fuente: Nara Yaralyan, y Nune Sarukhanyan, ONG Green Lane Agricultural Assistance, Armenia. [www.greenlane.am/documents/wfg.pdf](http://www.greenlane.am/documents/wfg.pdf)*

## **Caso 4.8 Hortalizas ecológicas: una oportunidad para las mujeres mayas en Guatemala**

*Rony Aguilar*

San Marcos, Guatemala occidental, 1996: había terminado la guerra civil y era hora de reconstruir. La lista de problemas era larga: tierras abandonadas a la maleza, productividad perdida, falta de servicios básicos, comunidades y familias rotas, desnutrición crónica, problemas psicológicos y sociales, desempleo, deforestación y una economía deshecha.

El programa Pastoral de la Tierra de la Iglesia Católica estudió la situación y trabajó con la población local, que en su mayoría pertenece a la etnia maya Mam, uno de varios grupos étnicos de Guatemala. Comenzó tratando de restaurar a las comunidades devastadas por la guerra, desarrolló sus habilidades de liderazgo e identificó varias actividades económicas potenciales, principalmente en agricultura.

El café estaba entre ellas. Pero el estudio mostró que era principalmente una responsabilidad de los hombres; las mujeres estaban estrechamente atadas al hogar por sus responsabilidades domésticas. Reconociendo que mujeres y hombres tenían diferentes necesidades, el programa organizó grupos separados para hombres y mujeres. Capacitó a los hombres en la producción de café ecológico y la diversificación a otros cultivos.

El enfoque inicial para las mujeres fue ayudarlas a reconocer sus derechos y a organizarse en grupos. Las mujeres dijeron que su problema más grande era asegurarse que sus familias tuvieran suficiente para comer, de modo que el programa las capacitó para organizarlas en el cultivo de hortalizas ecológicas para consumo doméstico. Al ser escasa la tierra, la producción tenía que ser intensiva: las mujeres ahora cultivan una amplia gama de hortalizas en parcelas que en promedio cubren solo 250 m<sup>2</sup>.

Los rendimientos son buenos, y las mujeres obtienen un excedente. Pastoral de la Tierra y CEDECO, una ONG con sede en Costa Rica, las ha ayudado a crear mercados comunitarios y puestos de venta de manera que puedan vender su producción directamente a los consumidores, y de esa manera maximizar sus ganancias. Con el apoyo de los gobiernos locales han establecido estos puestos en Santa Lucía Talux, el pueblo más cercano.

Estos mercados permiten a las mujeres vender su producción excedente al igual que desarrollar sus habilidades empresariales. Ahora están en condiciones de responder a los precios del mercado, tienen una visión empresarial clara y toman decisiones de acuerdo a la situación. Han ganado autoestima y algunas se han convertido en líderes de sus comunidades, al transmitir sus conocimientos y actitudes a otras mujeres locales.



Hace quince años, era muy raro ver a mujeres participando activamente en la vida comunitaria. Ahora están mucho más involucradas. Han expandido su producción a otras esferas económicas, como cooperativas de ahorro y crédito. Sus hijas tienen ahora mucho mejores oportunidades educativas y de acceso a tierra de lo que solían tener sus madres.

Pero aún hay cuellos de botella.

- A las madres con hijos pequeños les resulta difícil combinar su cuidado con sus actividades de producción, comercialización y comunitarias. Las mujeres con hijos de mayor edad, y las que no tienen ninguno, enfrentan menos problemas de ese tipo.
- Las actitudes de los hombres cambian lentamente y la sociedad es conservadora. Algunos hombres valoran el trabajo de las mujeres, pero a veces son influidos por amigos más machistas. Es necesario un esfuerzo continuo para sensibilizar a los hombres en el valioso rol económico de las mujeres.
- Son las mujeres las que generalmente deben hacerse cargo de los gastos del hogar. Los hombres deben reconocer que esta responsabilidad debe ser asumida tanto por los hombres como por las mujeres.

La situación se complica por otros factores: la demanda de tierra por parte de la población local, disputas en torno a la propiedad de la tierra, la amenaza de tener que abandonar sus parcelas para ceder espacio a un gran proyecto hidroeléctrico, y la falta de interés de los jóvenes en la agricultura.

### Análisis del cambio

El primer cambio tuvo lugar en las **actividades en la cadena**. Antes, las mujeres no cultivaban ni vendían hortalizas; ahora cultivan más hortalizas de las que pueden comer y venden el resto en el mercado local. El acceso al crédito (exclusivamente otorgado a mujeres) las ayudó a establecer la cadena de valor. Son las propias



tra que los cambios toman tiempo (por ejemplo, encontrar el punto de partida correcto o incluso la cadena correcta), y se requiere un esfuerzo continuo para la emancipación de las mujeres y para reconstruir los medios de vida.

El recuadro 4.13 describe la urgencia del cambio y la necesidad de reconocer las desigualdades de género en la Guatemala rural.

### **Recuadro 4.13 Problemas estructurales en la zona rural de Guatemala**

Pastoral de la Tierra es un brazo de la Diócesis de San Marcos. Creada en 1992, aborda los problemas agrarios que enfrentan los campesinos en Guatemala, como el acceso a la tierra y recursos. Un 57% de la tierra agrícola es controlada por tan solo 22 familias, en tanto que 22% de la tierra es trabajada por el 92% de los agricultores, que son de pequeña escala y mayormente indígenas. Además de 36 años de conflicto armado, esta desigualdad da lugar a muchos problemas económicos, sociales, culturales y ambientales. Los derechos humanos están desatendidos, el desempleo rural es elevado, y son grandes las desigualdades entre hombres y mujeres.

La estrategia de la Pastoral de la Tierra es enfocarse en la agroecología y en el cabildeo. Organizar a las comunidades es vital para tratar la inseguridad alimentaria y la soberanía, y alentar el espíritu empresarial para crear empleo. La idea es estimular las habilidades y capacidades tanto de hombres como de mujeres.

Los esfuerzos por reducir las brechas sociales y económicas no son efectivos si ignoramos las desigualdades de género. Esto implica promover la posición de las mujeres en la sociedad. Se requiere un cambio estructural para incentivar a las comunidades a resolver sus propios problemas.

*Para mayor información: Rony Aguilar, Pastoral de la Tierra, [ptierrasm@itelgua.com](mailto:ptierrasm@itelgua.com)*

## La agricultura verde y los beneficios para las mujeres

La agricultura verde es un punto de partida relativamente fácil para abordar las desigualdades de género, pues desarrolla las tareas normales de “cuidadoras” de las mujeres. Guatemala se está recuperando del conflicto, y Kulon Progo en Java es muy conservador. Dada la cultura local, tales condiciones hacen que sea importante buscar intervenciones factibles. Como en otras secciones, las oportunidades de las mujeres aumentan cuando se organizan en grupos y se desarrolla su capacidad. Lo que resalta en esta sección es la necesidad de mercados mejor organizados. ¡Debe haber una demanda para los productos verdes al igual que el potencial para producirlos! Veamos algunas de las ventajas de la agricultura verde:

- La comercialización de productos como “orgánicos” puede elevar el precio de venta.
- La agricultura verde puede ayudar a los productores a diversificar su producción y distribuir sus riesgos.
- Hace a la agricultura más ecológicamente sostenible.
- Las aldeas que se vuelven ecológicas pueden mejorar su prestigio, especialmente si el gobierno reconoce su estatus ecológico.
- Un aumento en los ingresos de las mujeres generalmente mejora la calidad de vida y la salud de sus familias y las oportunidades de educación de los niños.

En ambos casos no fue fácil que las mujeres fueran tratadas igual que a los hombres. Como con otros enfoques en este capítulo, los hombres pueden obstaculizar el proceso si no se dan cuenta de los beneficios para ellos, sus familias y la comunidad. Es posible incluso que los hombres que se dan cuenta de ello, se vean presionados por otros para adoptar una postura masculina dominante más conservadora. Además, no siempre es fácil para las mujeres cambiar y asumir más roles (p.ej. en el trabajo productivo o en la política), puesto que la carga de trabajo puede resultar demasiado pesada para ellas (p.ej. cuando no comparten sus tareas reproductivas o sociales con los hombres). Tenemos que estar conscientes de que agregar valor no beneficia automáticamente a las mujeres y no cambia su posición.

### Conclusiones

La agricultura verde ofrece oportunidades para las mujeres. Su objetivo es mejorar sus capacidades y su posición en el hogar y las comunidades. Las intervenciones específicas al género aceptan la división tradicional del trabajo y las responsabilidades. Esto facilita que se lleve a cabo el cambio y se espera que la resistencia sea mínima. Sin embargo, la agricultura verde puede ser un reto, tomar bastante tiempo e inversión. Es posible que la agricultura verde no sea en sí misma suficiente para provocar cambios estructurales. Es por ello que la consideramos un medio para desarrollar la cadena de valor y mejorar la equidad de género y autodeterminación de las mujeres, no como una meta en sí misma.



### Cada argumento en su lugar

Una serie de argumentos son particularmente importantes para esta sección. Por ejemplo, al desarrollar el rol tradicional de las mujeres como cuidadoras, las mujeres presentan **nuevas oportunidades de mercado como proveedoras** de productos verdes. Este es claramente un argumento empresarial.



El reconocimiento de las necesidades y limitaciones específicas de las mujeres es otro punto de partida importante para las intervenciones.



Un aspecto importante de la pobreza es que las mujeres no tienen alternativas. Por tanto, la **reducción de la pobreza** es asimismo un argumento importante para implementar las estrategias de este capítulo.



## 4.5 Conclusiones

Aquí vemos retrospectivamente los casos y experiencias presentadas en las cuatro secciones de este capítulo. Para comprender las intervenciones descritas y extraer lecciones es útil distinguir entre tres objetivos que pueden lograrse al partir de los roles tradicionales de las mujeres y las tareas típicamente femeninas.

- **Desempeño de la cadena:** mejorar el desempeño de la cadena en conjunto y agregar valor al aumentar la participación de las mujeres en actividades nuevas en eslabones posteriores de la cadena o involucrar a las mujeres en la provisión de servicios.
- **Empoderamiento de las mujeres:** mejorar el desempeño y el poder que tienen las mujeres en la cadena, el hogar o la comunidad.
- **Reducción de la pobreza y reconstrucción de los medios de vida:** apoyo a las mujeres en contextos vulnerables para ganar dinero y desarrollar su autoestima.

Estos objetivos están vinculados con los diferentes argumentos presentados en este libro:

- Argumento empresarial y el desempeño de la cadena;
- El argumento de justicia social y empoderamiento de las mujeres; y
- El alivio de la pobreza y la reconstrucción de los medios de vida.

**Empresarial: Abordar el género para mejorar el desempeño de la cadena.** Hemos visto amplia evidencia de que la profesionalización del trabajo y el apoyo a las mujeres para que asuman nuevos roles en la cadena de valor contribuye al desempeño de esta. Las mujeres han mejorado en lo que hacen (produciendo mejor calidad); en muchos casos también han aumentado la producción (también a través de la comercialización colectiva). Vemos que los grupos de mujeres se han vinculado con mercados con un mayor valor o mejor organizados. Se han convertido en las proveedoras preferidas de productos y servicios. El acopio de la producción y el mejoramiento de la calidad atraen a otras empresas y proveedores de servicios, lo cual contribuye a una cadena de valor más profesional y al desarrollo económico local. Un buen ejemplo de ello es el centro económico creado en Kenia por un creciente mercado pecuario que atrajo a compradores y proveedores de servicios de otros lugares (Caso 4.3).

Vemos asimismo que, en la mayoría de los casos, las mujeres lograron un grado de control sobre la cadena de valor, al involucrarse en la negociación de precios y el establecimiento de vínculos directos con compradores más atractivos.

La mejora del desempeño de la cadena a menudo no fue el objetivo final de las intervenciones, sino más bien el medio a través del cual las mujeres pueden lograr un mejor ingreso, reconstruir sus medios de vida y reducir la pobreza.

**Justicia social: Cómo contribuir al empoderamiento de las mujeres.** Si se empieza por partir de la tradición, se mejoran las condiciones bajo las cuales las mujeres son incluidas en la cadena de valor. Respondiendo a y a veces eliminando las barreras tradicionales que enfrentan las mujeres, como libertad para viajar,

analfabetismo y falta de tierra o animales propios, ayuda a las mujeres a asumir actividades económicas y hacerse visibles en la cadena de valor. Las mujeres ahora son más reconocidas por sus roles productivos y están en condiciones de aumentar y diversificar sus ingresos. Eso las beneficia a ellas y a sus familias.

A través de estas intervenciones se responde principalmente a las necesidades prácticas de las mujeres y no a las estratégicas (véase el capítulo 3). Sin embargo, la eliminación de las barreras, la capacitación y el registro de éxitos supone que gradualmente se percibe de manera diferente a las mujeres y se las empodera tanto económica como socialmente. Las mujeres asumen roles de liderazgo y tienen más que decir en la cadena de valor, sus hogares y comunidades.

¿Hasta qué punto cambia realmente el control de las mujeres sobre el ingreso y los activos cuando se parte de la tradición? En la mayoría de nuestros casos esto todavía es un dato desconocido. Podemos decir que las cadenas de valor y los roles expuestos en esta sección son puntos de partida relativamente fáciles para provocar el cambio. Especialmente en contextos más vulnerables donde los hombres están ausentes o las mujeres tienen poca educación o activos, apoyar a que las mujeres tengan acceso a mercados y desarrollen su capacidad ha logrado empoderarlas.

**Alivio de la pobreza: Igualdad de género para reconstruir los medios de vida.**

Los casos de este capítulo parecen enfocarse fuertemente en la reconstrucción de medios de vida, que se explica en parte por los contextos en los cuales tienen lugar las intervenciones. Partir de la tradición parece ser particularmente idóneo en áreas posconflicto, posdesastre y abandonadas. Cuando la población huye del desastre o del conflicto, sus vidas cambian rápida y dramáticamente y continúan cambiando posteriormente (March et al. 1999: 43). A menudo son pocos los puntos de partida disponibles para que hombres y mujeres ganen dinero. En situaciones de emergencia, tiene sentido que las intervenciones se corresponden con las realidades (p.ej. partir de aquello que las mujeres ya hacen o con lo que están familiarizadas).

En las áreas marginales, los hombres por lo general buscan empleos fuera de las aldeas, dejando atrás a las mujeres. A veces su ausencia crea el espacio para que las mujeres asuman responsabilidades económicas nuevas. En otros casos en que los hombres aún están presentes pero ambos, hombres y mujeres son marginados, la motivación para que las mujeres contribuyan al ingreso familiar es asimismo elevada. Estas responsabilidades no se traducen automáticamente en oportunidades: las nuevas responsabilidades simplemente se añaden a otras tareas cotidianas, con lo cual aumenta la carga de trabajo. Asimismo, no es seguro que controlarán el ingreso adicional que generen.

Construir sobre la tradición como medio para reducir la pobreza a menudo también es un punto de partida o puede ser un efecto secundario positivo. Las mujeres tienden a reinvertir una buena parte del dinero que ganan en sus familias (por ejemplo educando a sus hijos) y comunidades (construyendo molinos públicos, como vimos en el caso de la manteca de karité en Guinea). Por otra parte, las mujeres están en mejores condiciones de abordar sus necesidades básicas. En

los casos de Bangladesh y Sri Lanka, por ejemplo, una de las prioridades era promover el consumo de leche entre los miembros de la familia.

### **Intervenciones clave**

Las experiencias descritas en este capítulo muestran similitudes en la combinación de las intervenciones utilizadas para abordar la desigualdad de género. Aquí incluimos una lista de las intervenciones clave que apoyan la estrategia general de este capítulo: partir de la tradición para mitigar la resistencia.

#### **Combinar el acceso a los mercados con un sólido programa de desarrollo de capacidades**

El desarrollo de capacidades debe tomar en cuenta la realidad en la que se encuentran las propias mujeres. Por ejemplo en Indonesia, las mujeres no pueden regresar a sus hogares muy tarde, de modo que las reuniones tienen lugar por la tarde. Para superar las desigualdades se diseñó cierta capacitación solo para las mujeres.

El desarrollo de capacidad eleva la conciencia de las mujeres (y de los hombres), el conocimiento, habilidades empresariales y de liderazgo, entre otros. También puede permitirles agregar valor en términos de producción, procesamiento y comercialización. Esta sección describe muchos casos en los cuales las mujeres eran analfabetas (como en Guatemala). La intervención las ayudó a aprender a hablar, leer y escribir en español, la lengua que necesitan para el comercio. Ahora también son más conscientes de sus derechos y algunas ya toman decisiones y participan en política. Muchas se sienten motivadas a ser líderes y otras mujeres quieren imitarlas.

Al desarrollar la capacidad de las mujeres es crucial tener una salida de mercado. Es posible que el mercado no esté inmediatamente disponible o que existan algunas limitaciones para abastecerlo. En Kenia la respuesta fue acercar el mercado a las mujeres. En Guatemala, las propias mujeres construyeron un punto de venta cercano. En Indonesia, organizaron las ventas a través de su propia cooperativa.

#### **Fortalecer la capacidad organizadora de las mujeres**

El acopio y la comercialización colectivos pueden crear muchos beneficios para las mujeres y aumentar su poder de negociación dentro de la cadena. Colectivamente, las mujeres pueden acceder a servicios, por ejemplo financieros, más fácilmente.

Para que una organización agrícola sea fuerte es importante que las mujeres tengan confianza y dotes de liderazgo.

Nuestro caso incluye varias cooperativas y organizaciones dirigidas por mujeres, al igual que grupos mixtos. Cuando las mujeres tienen pocas habilidades y poca confianza, puede ser mejor comenzar con grupos de solo mujeres antes de mezclar mujeres con hombres. Con ello se evita una situación en la cual los grupos son dominados por hombres.

### **Sensibilización de hombres y mujeres**

Es importante que los hombres y mujeres del grupo familiar y de la cadena acepten los roles potenciales de las mujeres. En algunos casos, las actitudes de algunos hombres cambiaron con el tiempo, pero es un proceso que puede ser muy largo. Algunos esposos apoyan a sus mujeres y otros no. Una mujer en Sri Lanka puntualizó que aunque ella recibió capacitación en producción lechera, su esposo administraba todo; ella simplemente se dedicaba a la limpieza y otras tareas de poca importancia.

En el caso de Guatemala vimos que los hombres pueden obstaculizar los procesos, si no toman conciencia de los beneficios para ellos, sus familias y la comunidad. Es posible que incluso los hombres que se dan cuenta de esto se vean presionados por otros hombres para readoptar una postura masculina dominante más conservadora.

### **La propiedad de las mujeres sobre las organizaciones, el comercio y el equipo**

La propiedad de las mujeres es clave. En la producción lechera, el dueño del ganado determina quién puede desempeñar varias funciones posteriores en la cadena y quién se beneficia. También determina si las mujeres se pueden quedar con el dinero. La propiedad del ganado era diferente de un caso a otro. En nuestro caso de Sri Lanka, las mujeres eran las principales propietarias, mientras que en Bangladesh la mayor parte del ganado pertenecía a los hombres.

El caso del karité en Guinea ilustra la importancia de ser propietario del equipo para evitar que otros tomen el control cuando el karité se convierta en un negocio lucrativo.

### **La inserción de actividades y servicios en la comunidad local y el sector privado**

El establecimiento de vínculos formales con las autoridades locales y empresas privadas aumenta la visibilidad de las mujeres en las cadenas de valor. Tales vínculos pueden ser vitales porque, por ejemplo, el gobierno está fuertemente involucrado en el mundo empresarial, o para garantizar la provisión de servicios comerciales. En el caso de Bangladesh, las profesionales de salud pecuaria estaban vinculadas con el Departamento de Servicios Pecuarios. En Sri Lanka, las mujeres han asumido roles de liderazgo en sus comunidades y se han ganado el respeto por su contribución al desarrollo de sus comunidades.

Algunas intervenciones contribuyen a una dimensión específica en nuestra matriz de cuatro dimensiones. Por ejemplo, la capacitación a menudo da lugar a una mayor capacidad y confianza de las mujeres (agencia). De hecho ayuda a las mujeres a desempeñarse bien en una cadena (actividades). Organizar a las mujeres es una manera de que tengan más influencia en una cadena (governabilidad). La inserción de las actividades en la comunidad local y con el sector privado ayuda a las mujeres a ser socias reconocidas. La sensibilización de hombres y mujeres

está vinculada con el cambio de la estructura en la cual las mujeres están insertas, abriendo así las oportunidades para el cambio.

## **Lecciones**

Saquemos algunas lecciones de la evidencia presentada en esta sección.

### **En sociedades vulnerables las mujeres son muy reacias al riesgo**

Las mujeres son reacias al riesgo especialmente cuando el contexto es particularmente vulnerable. Por tanto, es lógico comenzar el proceso de cambio partiendo de las actividades y roles tradicionales de las mujeres que encajan en su actual posición y capacidad, en lugar de invertir en nuevos roles. Partiendo de algo que ya existe es probable que las cosas mejoren (para estas mujeres las cosas no pueden ser mucho peores). En caso de fracaso el daño será relativamente leve y no pone en riesgo a la comunidad.

La participación de las mujeres en actividades tradicionales es muchas veces una manera de distribuir el riesgo. De esta forma, la diversificación del riesgo es un punto de partida. La diversificación sigue siendo importante en la parte posterior de la cadena (diversificación de mercados, productos, etc.).

### **Ser propietario es importante**

Existe el riesgo de que los hombres tomen el control de la actividad de la cadena cuando las mujeres han tenido éxito. En comparación con las cadenas dominadas por hombres, los tipos de actividades descritos en esta sección son de bajo riesgo: los hombres están menos interesados en asumir roles tradicionalmente femeninos. Estas actividades no encajan con los roles masculinos tradicionales, y son las mujeres, no los hombres, quienes las controlan. El control femenino de las mercancías tradicionales, por lo general es elevado (¡pero no está garantizado!). La mayoría de las actividades son desarrolladas únicamente por mujeres y están pensadas para generar un ingreso complementario. La mujer tiene cierto nivel de control porque es la que gana el dinero. Si las mujeres generan su propio dinero, es menos probable que los hombres les quiten ese dinero, especialmente cuando lo utilizan para sostener a la familia.

Si las mujeres comienzan a avanzar en la cadena o asumen otros roles, es importante que ellas sigan siendo las que están a cargo. Permitir que las mujeres mantengan el control a más largo plazo requiere que desarrollen su capacidad de gestión desde el principio.

### **La movilidad y el acceso a la tierra**

Para beneficiarse más de los roles y responsabilidades tradicionales es necesario eliminar algunas barreras (tanto culturales como físicas). Una serie de restricciones impiden a las mujeres superar la distancia, en términos tanto de kilómetros como de la que ellas sienten. Romper esas barreras es importante. Un primer paso es



reconocer las barreras y tomarlas como un punto de partida. Por ejemplo, si las mujeres piensan que los mercados son distantes, lo que hay que hacer es traer los mercados (y servicios) hacia ellas. Un segundo paso es trabajar en la eliminación de las barreras, permitiendo así que las mujeres superen tal distancia.

La falta de acceso a la tierra es también una restricción importante para las mujeres. Por lo general las mujeres no son las propietarias de la tierra; o bien la tierra disponible no es apta para la agricultura. Cuando las propiedades son pequeñas, una opción sería la agricultura verde.

### **Los grupos de mujeres**

Las mujeres a menudo se reúnen: en grupos sociales, para cosechar o bien para bodas y funerales. Los grupos son asimismo naturales en algunas culturas. Es más, los grupos suelen ser obligatorios para acceder a muchos tipos de servicio, entre ellos el crédito.

Los enfoques colectivos para acceder a mercados son comunes entre las mujeres en situación de pobreza en áreas rurales. Los roles tradicionales de las mujeres proporcionan pocos ingresos, ya que operan en mercados marginales muy pequeños. Trabajando en grupo pueden comercializar colectivamente sus productos. Con ello se desarrolla su confianza, la cual necesitan para acceder a los mercados y administrar las actividades. Es posible que las mujeres también decidan producir colectivamente. De hacerlo, es importante contar con mecanismos que las beneficien de acuerdo a cuánto trabajan. En el caso de las aves de corral en la India (Caso 4.4.) las mujeres decidieron pagarse un sueldo.

Los grupos también abordan el tema de la movilidad. Es posible que las mujeres pueden moverse fácilmente dentro de su comunidad pero no puedan ir hasta un mercado cercano. Pero en grupos, es posible que puedan ir a cualquier lugar.

Para las mujeres, trabajar en grupos es normal y aceptado. Esto contribuye a una situación en la cual a menudo los grupos de solo mujeres son preferibles a los grupos mixtos o dominados por hombres. La participación de los hombres requiere bastante sensibilización. Es importante que los hombres comprendan el rol de las mujeres en una cadena y reflexionen sobre cómo pueden trabajar juntos.

### **La participación de las partes interesadas públicas y privadas**

Partir de los roles tradicionales crea un cambio en los hogares y sociedades donde viven las mujeres y los hombres. Es importante insertar el cambio en diferentes niveles. Sensibilizar a los hombres no es suficiente; también es necesario sensibilizar a las autoridades locales y a las empresas. Deben comprender que al abordar género también se ayuda a la comunidad.

### **Las ganancias más allá del hogar**

No solo son las mujeres y sus hogares los que se benefician de las estrategias descritas en este capítulo, también saca provecho la comunidad donde viven. A veces esto se debe a las estructuras sociales, como en Ghana, donde las mujeres



utilizan tierra de propiedad de la comunidad. Las mujeres reinvierten una parte de su dinero en las comunidades. Los beneficios para las comunidades y no solo para los hogares individuales puede ser la razón para que los hombres acepten que las mujeres se empoderen.

### **El hogar sigue siendo una caja negra**

Si bien podemos observar cambios en las percepciones y en cómo se dividen las tareas entre hombres y mujeres, sabemos poco acerca de lo que realmente ocurre en los hogares.

### **Cómo vincular la cadena de valor con el género**

La reducción de la pobreza es a menudo un punto de partida. Esto se refiere tanto al desarrollo de la cadena de valor como al abordaje de temas de género. Existe una sinergia entre ambos enfoques. En esta sección el punto de partida son las actividades o roles ya existentes. El tema es que sin intervención, las mujeres no pueden beneficiarse más de estas actividades. Si las mujeres pueden beneficiarse más con lo que ya están haciendo en pequeña escala y acceder a mejores mercados, los cambios ocurren tanto en la cadena como en las relaciones de género. Los dos enfoques no siempre se combinan desde un principio. Es un proceso de aprender haciendo. El enfoque puede asimismo cambiar con el tiempo. Es posible enfatizar los beneficios para la comunidad o para las mujeres, dependiendo de las personas e instituciones que necesitan involucrarse.

### **¿Quién está incluido?**

Las estrategias en esta sección se concentran en las mujeres en situación de pobreza, pero no incluyen a todas las mujeres, y no todas se benefician de igual manera. Hay diferentes formas de priorizar a las mujeres. A menudo el número de mujeres al que puede llegar una intervención es un punto de partida importante. Muchas veces es preferible trabajar en grupos.

Las restricciones culturales pueden limitar las posibilidades que las mujeres tienen de emprender este tipo de actividades y beneficiarse de las intervenciones, como hemos visto en el caso de las profesionales de salud pecuaria en Bangladesh.

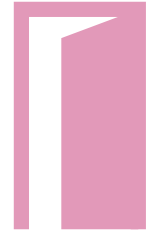
### **Expansión**

Partir de los roles tradicionales a veces comienza con pequeños grupos de mujeres, pero su número puede crecer rápidamente. Algunos modelos pueden replicarse fácilmente, y las mujeres pueden compartir sus experiencias con muchísimas otras. Por esta capacidad de atraer a otras mujeres, el impacto de este tipo de estrategias es enorme.

El liderazgo es un catalizador importante para el cambio. Pero es importante que venga de adentro.

# 5

## Creando espacio para las mujeres



*Principales colaboradoras: Angelica Senders, Rhiannon Pyburn, Rozemarijn Apotheker, Innocent Matabishi, Lillian M. Mkony, Janet Nyaoro, Emma Saavedra, Gizachew Sisay y Mieke Vanderschaeghe*

En el Capítulo 4 describimos las estrategias para apoyar a las mujeres en sus roles tradicionales, con la idea de mitigar la resistencia proveniente de sus comunidades. Este capítulo se ocupa de un enfoque más radical: describe cómo pueden las mujeres irrumpir en las cadenas donde predominan los hombres, y tener éxito como emprendedoras. A esto lo denominamos crear espacio.

Esta estrategia se concentra en la apertura de posiciones para las mujeres en una cadena de valor. Tales posiciones pueden generarse introduciendo nuevas tecnologías, por medio de tácticas de mercado, o bien promoviendo la visibilidad de las mujeres en las cadenas donde los hombres cumplen roles destacados.

Esta estrategia enfrenta numerosos obstáculos entrelazados. Uno de ellos es el acceso a tecnologías agrícolas que permitan nuevas prácticas: arado, semillas mejoradas, fertilizantes, cosecha, comercialización, etc. Pero el acceso a estas nuevas tecnologías no es neutro en cuanto a género. Puesto que las mujeres por lo general no son propietarias de tierras y otros activos materiales, es difícil para ellas, por ejemplo, obtener créditos para adquirir semillas y fertilizantes. A menudo tienen

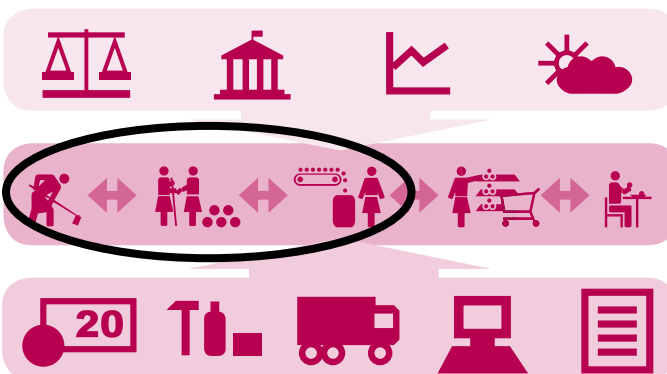


Figura 5.1 La creación de espacio se enfoca en los productores y procesadores en la cadena de valor

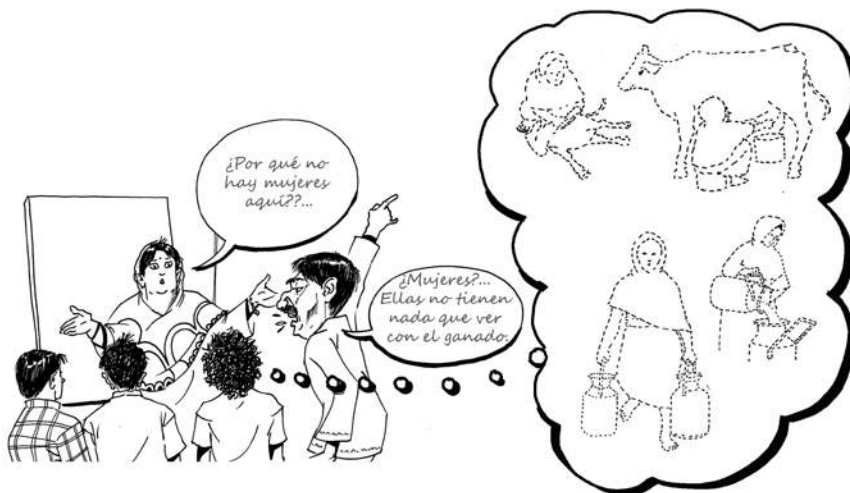
una educación limitada y no están en condiciones de formar parte de grupos de productores. Eso restringe su acceso a tecnologías que ahorran trabajo y les hacen difícil agregar valor a sus productos (Wakhungu 2010, Boodhna e IIED 2011).

Para superar estos obstáculos, debe ser más fácil que las mujeres se eduquen y acceder a tecnología nueva. Es posible que sea necesario modificar la legislación local y nacional. Los enfoques basados en la comunidad, mejores servicios de extensión, asistencia técnica y desarrollo de capacidad pueden ayudar a las mujeres a convertirse en mejores productoras y vincularse con mercados, de modo que sus actividades agrícolas se transformen en proyectos empresariales.

El presente capítulo se divide en dos secciones.

**Capítulo 5.1 Cómo posicionar e involucrar a las mujeres en cadenas dominadas por hombres.** Esta sección se refiere a la manera cómo las mujeres pueden comenzar a trabajar en cadenas dominadas por hombres. Analizamos tres casos donde la nueva tecnología y la valoración del trabajo femenino hicieron esto posible. La sensibilización, valoración e introducción de nuevas actividades para mujeres en la cadena van muchas veces de la mano. En Ruanda y Etiopía, gracias a una serie de intervenciones –que abarcan conciencia, políticas, leyes, capacitación, organización, tecnología y comercialización– permitieron que las mujeres comenzaron a mantener abejas y producir miel. En Nicaragua, las mujeres ya cumplían un rol importante pero invisible en la industria lechera. Aquí bastó una serie de reuniones para elevar la conciencia de sus roles y el perfil de las mujeres en la cadena de valor.

**Capítulo 5.2 Emprendimiento femenino.** Esta segunda sección aborda la dinámica del emprendimiento femenino para comprender cómo pueden tener éxito y ser emprendedoras visibles. ¿Cómo se puede incentivar a las mujeres para que emprendan sus propios negocios y tengan éxito? Consideraremos casos de Bolivia y Tanzania, donde mujeres individuales o grupos de ellas se han convertido en emprendedoras.



## 5.1 Cómo posicionar e involucrar a las mujeres en cadenas dominadas por hombres

La mayoría de las cadenas de valor agrícolas en países en vías de desarrollo están dominadas por hombres. Esto significa que los hombres son visibles, y que son ellos quienes ganan el dinero. Esto se debe a varias razones.

- Los hombres tienden a ser **propietarios** de la tierra que utilizan para la producción agrícola.
- También tienden a controlar las máquinas, herramientas y los **medios de producción** que necesitan para generar ingresos.
- Son **móviles**, de modo que tienen acceso a información y mercados. En contraste, las mujeres tienden a estar más confinadas a sus hogares, debido a sus responsabilidades domésticas (cuidado de los niños, quehaceres domésticos, etc.).
- Los hombres normalmente **representan** a la familia frente al mundo exterior. Generalmente son los hombres los que se comprometen con las organizaciones de productores y participan en los foros donde comerciantes, productores y mayoristas se reúnen para hacer tratos.

Como resultado, los hombres tienden a controlar y dominar los mercados, especialmente los de mercancías de alto valor (como café, miel, cacao, ganado, algodón y té) o de grandes volúmenes (arroz, maíz, sorgo, etc.) En contraste, las mujeres tienden a estar relegadas a mercados locales y minoristas mucho más pequeños, a la producción de subsistencia, artículos de bajo valor y volumen (como pollos y huevos) y mercancías perecibles (como hortalizas y frutas de su huerta). Estos productos tienen economías de escala limitada para convertirse en oportunidades de negocios.

Pero aun cuando los hombres controlan las mercancías de alto valor, las mujeres contribuyen –a menudo de manera substancial y predominante– en su producción y procesamiento. Pero esto tiene una trampa: pese a todo este trabajo las mujeres no son percibidas como “productoras” o actrices de la cadena de valor. No suelen estar representadas en las organizaciones de productores, y no se las considera “actrices económicas” en el esfuerzo por desarrollar las cadenas de valor.

¿Cómo posicionar a las mujeres como actrices iguales en las cadenas dominadas por hombres? Esto depende de la cadena en cuestión. En este capítulo se examinan las cadenas donde las barreras que enfrentan las mujeres son relativamente pequeñas y las oportunidades grandes. Temas como la propiedad de la tierra y la movilidad no cumplen un rol importante en estas cadenas. Las mujeres son más bien invisibles o están excluidas de las actividades de la cadena debido a las normas sociales o una baja autoestima.

Un primer paso es lograr que las actuales contribuciones de las mujeres sean visibles y ayudarlas a asumir nuevas actividades en la cadena. También implica

## Recuadro 5.1 El respaldo a las mujeres en cadenas dominadas por hombres

**Punto de partida.** Posicionar mejor a las mujeres en cadenas dominadas por hombres: asegurarse que sean visibles y tengan poder económico en la toma de decisiones.

**¿Por qué hacerlo?** Las mujeres ya realizan gran parte del trabajo en muchas cadenas de valor dominadas por hombres. Si dejan claras sus contribuciones, las mujeres ganan oportunidades y pueden mejorar sus capacidades y prácticas. Esto a su vez permite tanto su emancipación socio económica como mejoras en las actividades de la cadena. Cuando más actores son económicamente viables y son capaces de mejorar sus negocios en la cadena, esta se robustece. El involucramiento de las mujeres agrega una nueva dinámica y diversidad a las organizaciones y negocios afectados.

**¿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 puede ayudar en el debate acerca de la participación presente o futura de las mujeres con todas las partes interesadas y hace que su participación sea visible.
- **Sensibilizar** a hombres, mujeres, comunidades, gobiernos, empresas, etc., y facilitar esfuerzos conjuntos entre ellos.
- Involucrar a las **mujeres en cooperativas o grupos de productores y desarrollar sus capacidades** empresariales a partir de la alfabetización, tecnología, liderazgo, finanzas, etc.
- Introducir nuevos **servicios y tecnologías** favorables a las mujeres para mejorar las actividades de la cadena.

**¿Cuándo es buena la estrategia?** El enfoque es particularmente idóneo:

- Cuando la propiedad de la tierra no es afectada y no se requieren insumos de alto valor u otras barreras que podrían limitar a las mujeres.
- En los casos en que las actividades pueden ser realizadas fácilmente por las mujeres (un caso de esta sección se refiere a que las mujeres les “desagrada” trepar árboles), y no aumentan su carga general de trabajo, teniendo en cuenta las muchas otras responsabilidades de las mujeres.

### Condiciones para el éxito

- Visibilizar las contribuciones de las mujeres a la cadena, y desarrollar su confianza para tomar decisiones conjuntas en torno a las actividades y gastos en la cadena.
- Cambiar las leyes, reglas, estatutos, etc. para permitir a las mujeres asumir ciertas posiciones en la cadena de valor o cooperativa. En algunos casos esto puede incluir propiedad de la tierra.
- Sensibilizar a los hombres y comunidades sobre los beneficios de la participación de las mujeres y los riesgos de excluirlas.

asegurar que tengan igual poder para tomar decisiones en todos los niveles: en la familia, el hogar, la organización y la comunidad. Cumplir con un rol valorado económicamente contribuye a su estatus social. Los casos que se mencionan a continuación muestran cómo esto ha dado lugar a que las mujeres asuman puestos de liderazgo que anteriormente eran dominados por los hombres.

Presentamos tres casos:

- **El Caso 5.1, ¿Las mujeres y las abejas? ¡Imposible!** Ilustra cómo los cambios en las políticas gubernamentales en Ruanda y la introducción de una nueva tecnología y el empoderamiento de las mujeres contribuyeron a mejorar su posición, impulsaron la producción y también mejoraron la calidad de la miel.
- **El Caso 5.2, “Las mujeres no trepan árboles”:** La apicultura en Etiopía, muestra de qué manera las mujeres tuvieron éxito como productoras en una cadena que una vez estuvo dominada por hombres y tecnologías ineficientes. Los cambios en diferentes niveles mejoraron la posición de las mujeres en la economía y en la sociedad, al mismo tiempo que la calidad y cantidad de la miel.
- **El Caso 5.3, Cómo hacer visibles a las mujeres productoras de leche,** se refiere a cómo las contribuciones de las mujeres a la cadena lechera en Nicaragua se hicieron más visibles. Esto les proporcionó un mayor acceso al ingreso, a la toma de decisiones y les permitió ser miembros de la cooperativa.

Varios recuadros ilustran experiencias donde las mujeres que son más reconocidas y/o están más integradas en las cadenas dominadas por los hombres:

- **El Recuadro 5.2, Amsal Endale: Una apicultora en Etiopía,** describe a una mujer que se ha transformado en líder de su grupo de apicultura.
- **El Recuadro 5.3, Sistemas de pago sensibles al género,** describe los esfuerzos por feminizar una cadena de valor al comercializar café “hecho por mujeres” y la retribución complementaria a las mujeres por su trabajo. Este recuadro abarca el proceso de pago. (El capítulo 7 retoma el tema de las marcas “hecho por mujeres” y presenta dos casos, Café Femenino y Con Manos de Mujer, en mayor profundidad.
- **El Recuadro 5.4, El Café de los hombres, los bananos y la vainilla de las mujeres,** muestra por qué es importante comprender el papel de las mujeres y asegurarse que se benefician por su esfuerzo por mejorar la calidad del producto.
- **El Recuadro 5.5, Desarrollo de la cadena de valor del anacardo en Benín,** describe cómo organizarse permitió a las mujeres mejorar la cadena del anacardo y desarrollar su propio negocio.

## Caso 5.1 ¿Las mujeres y las abejas? ¡Imposible! La miel en Ruanda

*Innocent Matabishi*

Hace apenas diez años no se permitía a las mujeres acercarse a una colmena de abejas en Ruanda. Pero ahora, en una ironía tan dulce como su producto, las mujeres son actoras cada vez más importantes en la cadena de valor de la miel.

La apicultura solía ser un trabajo de hombres. La población local temía que las abejas dejaran de fabricar miel e incluso que el enjambre de abejas huyera al acercarse a la colmena una mujer en periodo menstrual. De modo que los hombres recolectaban la miel y la llevaban a la casa para procesarla. Exprimían la miel de los panales a mano, y la vertían en botellas para utilizarla como medicina tradicional, para los niños como un gusto o la vendían a las cervecerías para fermentarla en cerveza.

La productividad era baja: los panales tradicionales de troncos huecos o de bambú producen relativamente poca miel ya que las abejas tienen que gastar muchísima energía para fabricar los panales. La miel es difícil de cosechar y se desparrama mucha al hacerlo.

Pero el potencial existía. Con la introducción de nuevos tipos de colmena y nuevas técnicas de procesamiento debería ser posible aumentar la calidad y productividad. Al mejorar la comercialización, los productores podrían obtener más dinero de sus abejas. Además, la apicultura era una actividad ideal para las mujeres y la población en situación de pobreza: no requiere mucha inversión; implica un trabajo menos duro y toma menos tiempo que arar un terreno o atender ganado. La colmena puede mantenerse cerca de la casa: así es más fácil supervisarla y significa que la apicultura no interfiere con el cuidado de los niños o el trabajo doméstico. La miel es fácil de almacenar y complementa la dieta de la familia, al igual que sus ingresos.

### **Piezas de un rompecabezas**

Cuando el gobierno de Ruanda y las entidades del desarrollo estaban considerando estrategias de desarrollo se dieron cuenta que la apicultura ofrecía una buena oportunidad para combatir la pobreza y al mismo tiempo empoderar a las mujeres. Se necesitaban una variedad de piezas para armar el rompecabezas.

**Sensibilización sobre la equidad e igualdad de género.** El nuevo gobierno que asumió el poder después de los horrores del genocidio de 1994 puso gran énfasis en los derechos de las mujeres. Quería ayudar a las numerosas viudas y a las mujeres cuyos esposos estaban en prisión, a alimentar a sus familias. Deseaba empoderar a las mujeres como miembros plenos de la sociedad. Difundió este mensaje en talleres, cursos de capacitación y campañas mediáticas, liderando un cambio en las actitudes generales hacia las mujeres y sus roles.



**Cambios en la ley.** Los derechos de las mujeres están consagrados en la Constitución de Ruanda, adoptada en 2003, Esta brinda un marco para leyes y políticas según las cuales es ilegal discriminar a las mujeres, lo que les permite participar en todo tipo de actividades económicas y sociales. En 2008, fue puesta en vigencia una nueva ley de cooperativas, la cual recomienda y alienta a los ruandeses a formar organizaciones cooperativas. Muchas cooperativas tienen estatutos que promueven la membrecía de las mujeres, así como que asuman puestos de liderazgo.

**Coordinando las políticas.** Con la aprobación gubernamental, SNV (una organización de desarrollo de los Países Bajos) pasó a ser el catalizador del desarrollo dentro de la cadena de valor de la miel. Organizó a varias otras organizaciones –gubernamentales, no gubernamentales y del sector privado– para que elaboraran un plan estratégico para guiar sus actividades de 2007-11. Este plan estratégico ponía un fuerte énfasis en la inclusión de mujeres y jóvenes en las actividades de desarrollo de la miel. SNV está ahora ayudando a desarrollar un programa nacional para coordinar las actividades futuras. Todas las organizaciones importantes involucradas en la apicultura se reúnen regularmente en el ámbito nacional y distrital.

**Asociaciones de fortalecimiento.** Muchos apicultores ya pertenecían a asociaciones, pero estas tendían a ser débiles. SNV las ayudó a registrarse, las capacitó en iniciativa empresarial y administración de cooperativas con énfasis en la participación de las mujeres.

**Mejoramiento de la tecnología.** El gobierno dotó a las cooperativas de colmenas y equipo de procesamiento modernos, y les enseñó a usarlos. Esto estimuló a los apicultores individuales y a las cooperativas a invertir en equipo propio. Para garantizar la calidad, La Oficina de Estándares de Ruanda (Rwanda Bureau of Standards) inspecciona la miel y la certifica. SNV y UNIFEM (siglas en inglés del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer) apoyaron la capacitación de las mujeres en apicultura.

**Comercialización mejorada.** Las exposiciones eran importantes para ayudar a los productores de miel a exponer sus productos, encontrar compradores y aprender acerca del mercado. Las cooperativas acopian la miel de sus miembros y la venden a los mayoristas, cervecerías, minoristas o consumidores. SNV y sus socios capacitan a los miembros de la cooperativa en iniciativa empresarial, comercialización y crédito.

### **Cómo crear espacio para las mujeres**

La participación de las mujeres en la apicultura ha aumentado de forma espectacular. Las mujeres ahora forman entre una quinta y tercera parte de los miembros de las cooperativas de apicultura: hace apenas 10 años ninguna mujer era miembro. Algunas incluso han accedido a puestos de gerencia en las cooperativas, aunque su número es aún bajo: solo 1% de tales puestos son ocupados por mujeres. Pero las cooperativas donde las mujeres se involucran en la gerencia tienden a ser las que mejor desempeño tienen.

## Análisis del cambio

En este caso, las mujeres ruandesas comenzaron a trabajar en una cadena de valor que ya existía, y los cambios en la tecnología y las leyes han logrado que la producción de miel sea más rentable, también para las mujeres. Lo primero que hubo de cambiar fue la estructura de la sociedad: las leyes y los reglamentos de la cooperativa al igual que las tecnologías disponibles. En talleres y campañas mediáticas se desarrollaron tanto la capacidad como la agencia de las mujeres. Posteriormente, más como un impacto que como una intervención, las mujeres se vieron representadas en las cooperativas, de modo que su papel en la gobernabilidad en la cadena se amplió, y algunas mujeres asumieron puestos de liderazgo. Por último, de nuevo, más como un resultado que como una intervención específica, cambiaron las actividades en las que se involucraban las mujeres: solían ser excluidas y ahora son líderes en ese campo. Se puede observar importantes cambios en las cuatro dimensiones.

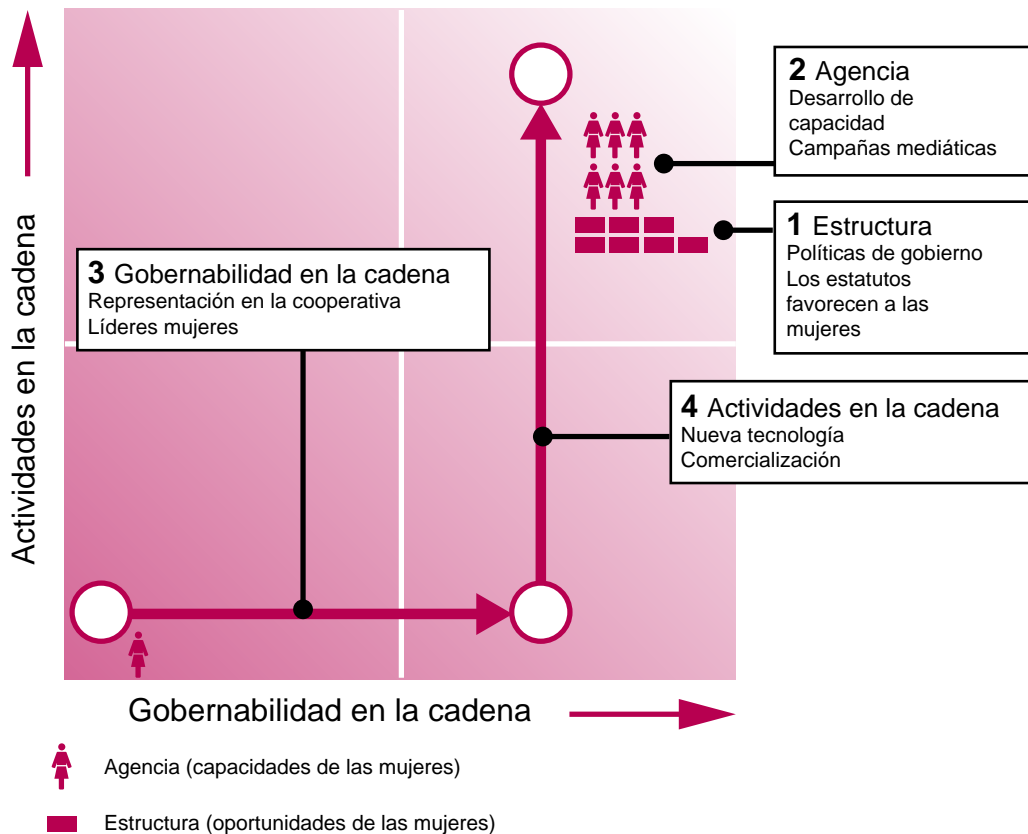


Figura 5.2 Cambios en la cadena de miel en Ruanda

## Caso 5.2 “Las mujeres no trepan árboles”: La apicultura en Etiopía

*Gizachew Sisay*

En una colmena zumban alrededor de 60.000 abejas, todas ellas recolectando laboriosamente el néctar, construyendo panales hexagonales, y cuidando a sus larvas bajo la dirección de la reina. Multiplique esto por 10 millones de colonias en Etiopía: son una infinidad de abejas y una enorme cantidad de miel. Etiopía es el productor más grande de miel en África y la miel es un producto importante. Es el ingrediente básico del tej, una aguamiel alcohólica.

La demanda de miel y otros productos de las abejas está creciendo, tanto dentro de Etiopía como internacionalmente. Existe un gran potencial para aumentar tanto la producción como la calidad: actualmente la producción oscila entre 10% y 25% de su potencial, y la calidad es deficiente. Más del 95% de los apicultores de Etiopía utilizan técnicas tradicionales. Muchos panales están hechos de troncos huecos que cuelgan de los árboles o que mantienen en un cobertizo, los métodos de procesamiento con frecuencia son rudimentarios.

Las mujeres ayudan con la producción de miel, pero se descarta que trepen a los árboles. “¡No es apropiado!” señalan los hombres “¡Demasiado peligroso!” “¡Demasiado lejos del hogar!” Además, las mujeres normalmente no recorren grandes distancias a los mercados o para capacitarse. Muchas son analfabetas y tienen pocas habilidades empresariales. Esto limita sus oportunidades como emprendedoras y líderes. Al iniciarse el programa de miel de Oxfam GB, menos del 1% de los miembros de la cooperativa eran mujeres.

Pero la apicultura es promisoriosa para las mujeres, por muchas de las mismas razones que en Ruanda (véase Caso 5.1): necesita relativamente poco capital, no depende de la tierra o insumos caros, y sirve de amortiguador a las familias

### Recuadro 5.2 Amsal Endale: Una apicultora en Etiopía

Luego de tomar un curso de 5 días en apicultura, Amsal Endale había aprendido lo suficiente como para transferir sus colonias de abejas de colmenas tradicionales de tronco a un nuevo tipo de colmena. Conforme adquirió experiencia, fue elegida líder de su grupo de ayuda mutua que cuenta con 12 apicultores (masculinos y femeninos) de su aldea en el área rural de Etiopía. Ella era asimismo innovadora: fabricó una colmena de barro a bajo costo, de modo que solo tuvo que adquirir unos cuantos accesorios de madera.



Como los otros miembros de su grupo, aumentó su producción de miel. Con sus ganancias compró una vaca. Aunque inusual para Etiopía, ella –en lugar de su esposo– es quien controla las colmenas familiares. Su esposo ya valora su gran contribución a los ingresos familiares.

*Para mayor información: Gizachew Sisay, Oxfam GB, Etiopía*



durante emergencias. Con cuatro panales de miel modernos se puede ganar tanto como con media hectárea de maíz o teff (un cereal local).

Dispuesto a promover la industria de la miel, el gobierno regional de Amhara, un estado importante en el norte de Etiopía, ofrece créditos a los productores para que adquieran colmenas modernas. Pero las mujeres rara vez se benefician, ya que muy pocas son miembros de las cooperativas.

### Un foro sobre la miel

Oxfam GB trabaja con Zembaba, una organización paraguas de nueve cooperativas apícolas, que cuentan con 3.700 miembros (de los cuales alrededor de una quinta parte ahora son mujeres, gracias a la intervención de Oxfam). Zembaba es el único gremio de apicultores en Amhara. Comercializa la miel bajo la marca registrada "AMAR", muy conocida en Etiopía.

Oxfam GB tiene el férreo compromiso de colocar a las mujeres en el centro mismo del desarrollo. Su programa está diseñado para incrementar la participación de las mujeres en la apicultura y la producción de miel. Primero identificó a todos los actores: productores, comerciantes, procesadores, proveedores de servicios y consumidores. Analizó la cadena de valor para decidir cómo funcionaría de manera más efectiva y con más involucramiento por parte de las mujeres. Estableció y facilita un foro de las partes interesadas, compuesto por las autoridades del gobierno de Amhara, el sector privado, las cooperativas productoras y el gremio Zembaba, para discutir problemas y encontrar formas de superarlos.



### Programa multifacético para las apicultoras

El foro acordó en torno a un programa que aborda los obstáculos para involucrar a las mujeres en diversas etapas en la cadena de valor. Oxfam orienta y apoya este programa.

- **Capacitación.** El gremio Zembaba y dos ONG, SoS Sahel y la Organización para la Rehabilitación y Desarrollo en Amhara (Organization for Rehabilitation and Development in Amhara, ORDA), proporcionaron capacitación y servicios de extensión a las apicultoras, introdujo colmenas modernas y estimuló a las mujeres para que se unieran a las cooperativas.
- **Centro de capacitación.** Oxfam y Ambrosia PLC (la procesadora más grande de miel en Etiopía) establecieron un centro de capacitación y demostración en una aldea denominada Rim, un área importante de producción de miel. Los grupos de apicultoras visitan el centro para mejorar sus habilidades.
- **Colmenas mejoradas.** El costo y disponibilidad de las colmenas mejoradas constituyen una restricción crucial. Oxfam apoyó al gremio Zembaba para que estableciera una empresa que produce y vende estas colmenas a crédito.
- **Grupos de ayuda mutua.** El gremio Zembaba ayudó a 440 apicultoras a organizarse en 22 grupos de ayuda mutua, que permitieron a sus miembros ahorrar pequeños montos de dinero regularmente y a su vez prestarlo a cada uno de sus miembros. Oxfam inició asimismo un programa funcional de alfabetización para enseñar a las mujeres a leer y escribir y dotarlas de las habilidades que requieren para administrar sus organizaciones y colmenas.
- **Centros de recolección.** Para facilitar la entrega de miel por parte de las mujeres, las cooperativas establecieron centros de recolección en lugares convenientes. Las mujeres llevan los panales de miel en un balde o recipiente al

centro de recolección, donde el personal (la mayoría mujeres locales) verifican la calidad, la pesan y pagan a la productora. El personal utiliza una prensa o extractor para separar la miel de la cera y la coloca en un barril de plástico lista para su venta. La información sobre precios y calidad se publica en los centros de recolección, y el personal mantiene informadas/os a las productoras/es sobre los cambios.

- **Compras por contrato.** Ambrosia puede procesar hasta 3.400 toneladas de miel al año. Adquiere miel virgen de las cooperativas según contrato. Las financia con anterioridad a fin de que puedan pagarle a los productores al contado cuando entregan la miel a los centros de recolección.
- **Nuevos estatutos.** Las cooperativas y el gremio Zembaba han enmendado sus estatutos para permitir que más de una persona de un grupo familiar pueda participar en este. Esto significa que las mujeres pueden ser miembros plenas junto con sus esposos.

### Un hervidero de actividad

Como resultado de estas intervenciones, el negocio de la miel se ha expandido y ahora más mujeres cosechan y comercializan la miel. Las mejoras en la calidad han hecho posible cambiar del mercado de tej a la miel de mesa, que obtiene 50% más. La productividad se ha elevado de 5-10 kg/colmena/año a 20-30 kg. La antigua cadena tradicional dominada por los hombres ha sido transformada: ahora está más organizada, mejor vinculada con el mercado, e involucra tanto a hombres como a mujeres. La percepción de la comunidad sobre el rol de las mujeres en la apicultura se ha modificado. Ahora las mujeres corresponden al 45% de los miembros de la cooperativa, y algunas han asumido puestos de liderazgo.

Oxfam tiene planificado estudiar el impacto de las actividades de las mujeres en las relaciones entre hombres y mujeres en el hogar. También espera impulsar una mayor participación de las mujeres en el procesamiento y comercialización de la miel.

### Análisis del cambio

Las mujeres han comenzado a trabajar en una cadena de valor que ya existía. La tecnología, cooperación, capacitación y programas financieros en su conjunto han mejorado para hacer que la miel sea más rentable y accesible para las mujeres. El primer paso fue aumentar las actividades de las mujeres en la cadena y mejorar su agencia: antes de la intervención, no tenían abejas en absoluto; ahora tienen y también se han involucrado en la cosecha, comercialización y en su semi-procesamiento. Esto ha mejorado la calidad de la miel. Se introdujo una nueva tecnología apropiada para las mujeres; y los puntos de recolección se seleccionaron teniendo en cuenta la movilidad de las mujeres. Consecuentemente, la calidad y la producción de miel aumentaron. La apicultura resultó más fácil y se profesionalizó. La agencia aumentó con la iniciativa y este se considera el cambio más significativo. Ahora las mujeres corresponden al 45% de los miembros de la cooperativa, y algunas han asumido puestos de liderazgo. Las propias mujeres



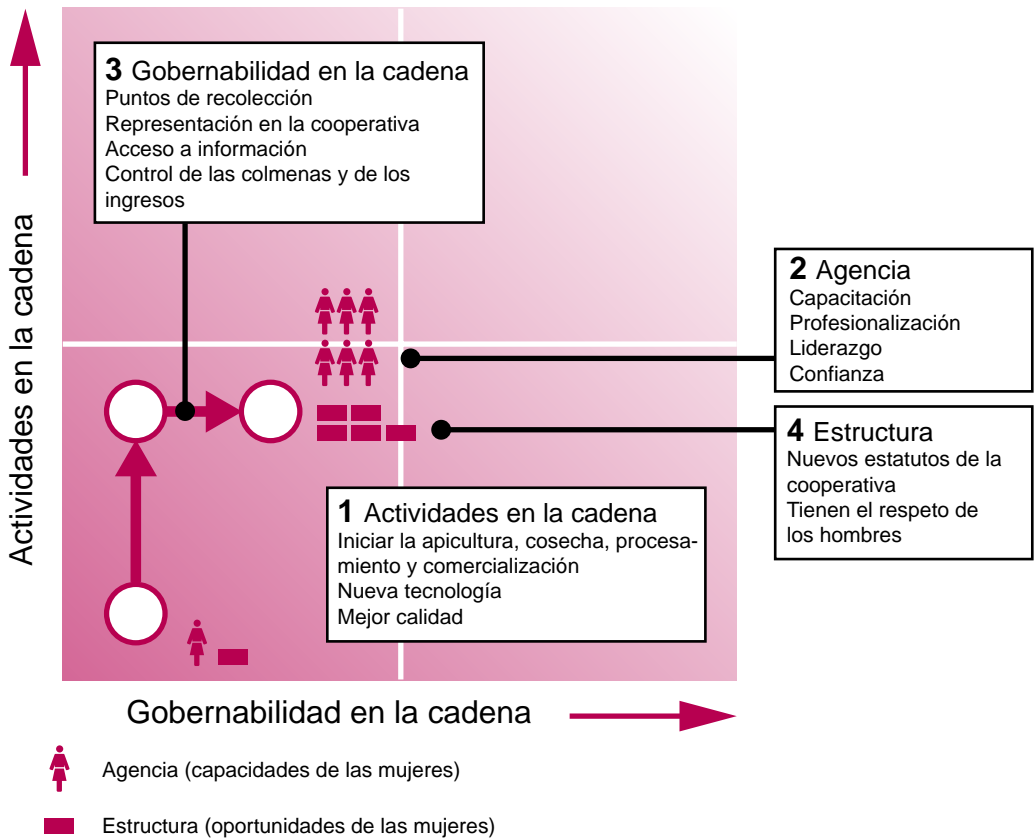


Figura 5.3 Cambios en la cadena de miel en Etiopía

tienen más confianza y se sienten orgullosas de asumir la carpintería y fabricar colmenas tradicionales. Algunas también se sienten orgullosas de haber asumido puestos de liderazgo en grupos de apicultores masculinos.

Sobre esta base, la gobernabilidad de las mujeres en la cadena se ha incrementado: ahora ellas están representadas en las cooperativas y grupos de mujeres, y algunas se han convertido en líderes. Tienen voz en la fijación de precios en el ámbito de la cooperativa, y tienen acceso a información del mercado. También pueden controlar las colmenas y los ingresos relacionados con estas.

El último paso del proceso fue un cambio en las estructuras de la sociedad. Por ejemplo, las reglas para convertirse en miembro de una cooperativa han cambiado debido a los nuevos estatutos, los cuales permiten que más de una persona del grupo familiar pueda ser parte del gremio. Esto significa que las mujeres pueden ser miembros plenas junto con sus esposos. En el ámbito del hogar, las mujeres ahora son respetadas por los hombres, pues aportan parte del ingreso familiar.



## Caso 5.3 **Cómo hacer visibles a las productoras lecheras en Nicaragua**

*Mieke Vanderschaeghe y Patricia Lindo*

La feria de los sábados en Río Blanco es bien conocida en toda Nicaragua por su queso.<sup>1</sup> Es un extremo de la “Vía Láctea”: un área montañosa con muchas propiedades lecheras de pequeña escala. Los comerciantes llegan de lugares tan lejanos como el país vecino de El Salvador, distante a ocho horas por un camino muy accidentado, únicamente para comprar queso que se puede utilizar para rellenar un tipo de tortilla llamada pupusa.

Parte del queso de este mercado proviene de propiedades difundidas en el municipio de Siuna, distante a otras tres horas por otro camino también accidentado. Los ganaderos lecheros tienen entre 10 y 50 vacas y producen entre 10 y 60 litros de leche al día. También crían cerdos, caballos y pollos y cultivan maíz, frijoles (porotos) y arroz.

Los hombres tradicionalmente son los propietarios del ganado en Nicaragua, y se los considera cabezas de sus familias. Cada día, muy temprano, se dirigen al establo donde las vacas que están lactando pasan la noche. Atan las patas de cada animal, y acercan a sus becerros para que hagan bajar la leche, retiran al becerro y comienzan a ordeñar. Una vez que han terminado, vierten la leche en bidones de aluminio, la llevan a la cooperativa local a caballo o la colocan en una furgoneta que va por las propiedades agrícolas, por las mañanas, cuando todavía hace fresco. Las vacas y becerros son enviados a pastar.

Son horas en que los hombres están muy ocupados. Pero sus esposas también están muy atareadas. Se levantan incluso más temprano que los hombres, preparan el desayuno, lavan las ubres de las vacas con agua purificada con cloro y recuerdan a sus esposos que deben lavarse las manos. Ahuyentan a los pollos, filtran las impurezas de la leche con un paño y tapan los bidones. En algún momento del día deben sacar agua del pozo o río, lavar los baldes, bidones y paños. Esto, además de preparar los alimentos, lavar la ropa, plancharla, barrer la casa y ocuparse de otros quehaceres que permiten que el hogar funcione.

Si bien las mujeres se aseguran de que la leche sea de buena calidad, no se las considera productoras. No son miembros de la cooperativa y sus esposos son quienes se quedan con el dinero por las ventas de la leche.

---

1 Para mayor información: Mieke Vanderschaeghe, Nicaragua, [mieke\\_vanderschaeghe@yahoo.com](mailto:mieke_vanderschaeghe@yahoo.com), y Patricia Lindo, Nicaragua, [paty\\_lindo@yahoo.es](mailto:paty_lindo@yahoo.es)

## **Cómo retirar la capa de invisibilidad**

Hay cinco cooperativas de ganaderos lecheros en el área: realizan pruebas para conocer el contenido de grasa de la leche y fabrican bloques de queso salado no pasteurizado. Lo envían al mercado, y también abastecen a las tiendas pequeñas y a comerciantes locales.

La GIZ (Cooperación Internacional Alemana) y Oxfam GB trabajan en alianza para promocionar la cadena de valor de lácteos en Siuna. Pretenden fortalecer las cooperativas y mejorar el procesamiento y comercialización de productos lácteos vinculando a las cooperativas con los servicios de proveedores y nuevos mercados. Se dieron cuenta que las cooperativas estaban compuestas casi enteramente por hombres y de la necesidad de involucrar más a las mujeres.

Dos especialistas en género en cadenas de valor sostuvieron una serie de reuniones de un día de duración con los 25 miembros de Coomautom (la cooperativa de la aldea de Negrowás) y sus esposas. Tuvieron lugar cuatro reuniones en total, distribuidas en un periodo de 6 meses.

En la primera reunión, los grupos de mujeres y hombres dibujaron la cadena de valor de lácteos en grandes pedazos de papel. Dibujaron lo que producían, a quién se lo vendían y el mercado final para sus productos. Luego compararon y discutieron sus dibujos. Esto introdujo a las mujeres a la idea de las cadenas de valor.

La segunda reunión se concentró en la calidad de la leche. Esto es importante para que las cooperativas desarrollen mercados de mayor valor y paguen más a los productores por un producto de mejor calidad. Grupos separados de hombres y mujeres analizaron cómo contribuía cada uno a la calidad de la leche y los beneficios recibidos por cada uno.

La tercera se refirió a los servicios que reciben hombres y mujeres de la cooperativa e identificaron los servicios adicionales que requerían: como crédito para adquirir vacas, capacitación en la gestión de pastizales y ayuda para abrir cuentas bancarias.

La sesión final abarcó habilidades de comunicación entre esposo y esposa, promovió la toma de decisiones conjunta y debatió cómo la cooperativa debería de tratar con la familia como unidad empresarial y no solo con los hombres.

## **Solo cuatro días...**

De estas cuatro reuniones se obtuvieron resultados sorprendentes.

Las mujeres ahora se reconocen como ganaderas lecheras. De invisibles pasaron a ser vistas y verse a sí mismas como actrices importantes en el mejoramiento de la calidad de los productos lácteos. Han ganado conciencia propia sobre su contribución a la calidad de la leche y a la economía familiar. Ahora sugieren mejoras para la propiedad y demandan una cuota mayor de los ingresos familiares por la leche. Ahora pueden pertenecer a la cooperativa y utilizar sus servicios. Han solicitado capacitación técnica, al igual que préstamos para adquirir ganado, semillas de forrajes y cercas.

Los hombres están más inclinados a reconocer las contribuciones de las mujeres en la producción de lácteos. Ahora consideran tareas como sacar agua y lavar las ollas como trabajo que contribuye a la calidad del producto. Varias parejas han comenzado a trabajar conjuntamente, discutir sus planes y compartir tareas que solían hacer cada uno por su cuenta.

Las cooperativas modificaron sus estatutos para que sea más fácil integrar a las mujeres como miembros plenas. Por ejemplo, permiten que las cuotas sean pagadas a plazos. En tan solo un año, la proporción de miembros femeninos de la cooperativa de Coomautom se elevó de 8% a 43%. La cooperativa nombró a una mujer como su gerente empresarial y ella ha sugerido que la cooperativa comience a producir quesos redondos en lugar de los cuadrados usuales. Anteriormente, las únicas líderes mujeres estaban en los campos sociales y no en los empresariales. Las cooperativas ahora consideran que las mujeres poseen un estilo dinámico y eficiente de gestión y que tienden a ser mejores comunicadoras y más organizadas que los hombres.

Las cinco cooperativas del área de Siuna, que recientemente formaron un gremio, conocido como “Cinco Pinos”, han elegido a una mujer como su presidente.

Oxfam, GIZ y los servicios de apoyo han reconocido el papel clave que cumplen las mujeres en la cadena lechera. Han asignado más recursos para las mujeres y ahora invitan de manera rutinaria a las mujeres a los cursos de capacitación sobre producción lechera, procesamiento, comercialización y gestión empresarial. La comisión de la cadena de valor de lácteos de Siuna, con la promoción de la GIZ, trabaja en un servicio legal para registrar la tierra como propiedad común del esposo y la esposa.

### **Análisis del cambio**

Las mujeres ya eran activas en la cadena de valor lechera, pero su trabajo no era reconocido o considerado una contribución real. El primer paso fue estimular un cambio en las estructuras de la sociedad, provocando que hombres y mujeres reconsideraran sus valores y el valor que dan a las diferentes tareas en la cadena lechera. Los estatutos dentro de la cooperativa se modificaron para reflejar los cambios sociales a fin de facilitar el ingreso de las mujeres.

A medida que las mujeres pasaron de no ser reconocidas como contribuidoras a actoras importantes su agencia comenzó a prosperar. Las mujeres lograron autoconocimiento en cuanto a su contribución a la calidad de la leche y la economía familiar, que fue el trampolín para colaboraciones más activas. Ahora sugieren mejoras para la propiedad y demandan una cuota mayor de los ingresos familiares por la leche. Ahora pueden pertenecer a la cooperativa y utilizar sus servicios. Han solicitado capacitación técnica, al igual que préstamos para adquirir ganado, semillas de forrajes y cercas.

Los cambios más significativos ocurrieron en términos de la gobernabilidad en la cadena. Ahora vemos a las mujeres asumir puestos de liderazgo y que una mujer ha sido elegida como presidenta del gremio regional. El cambio final, y de hecho el

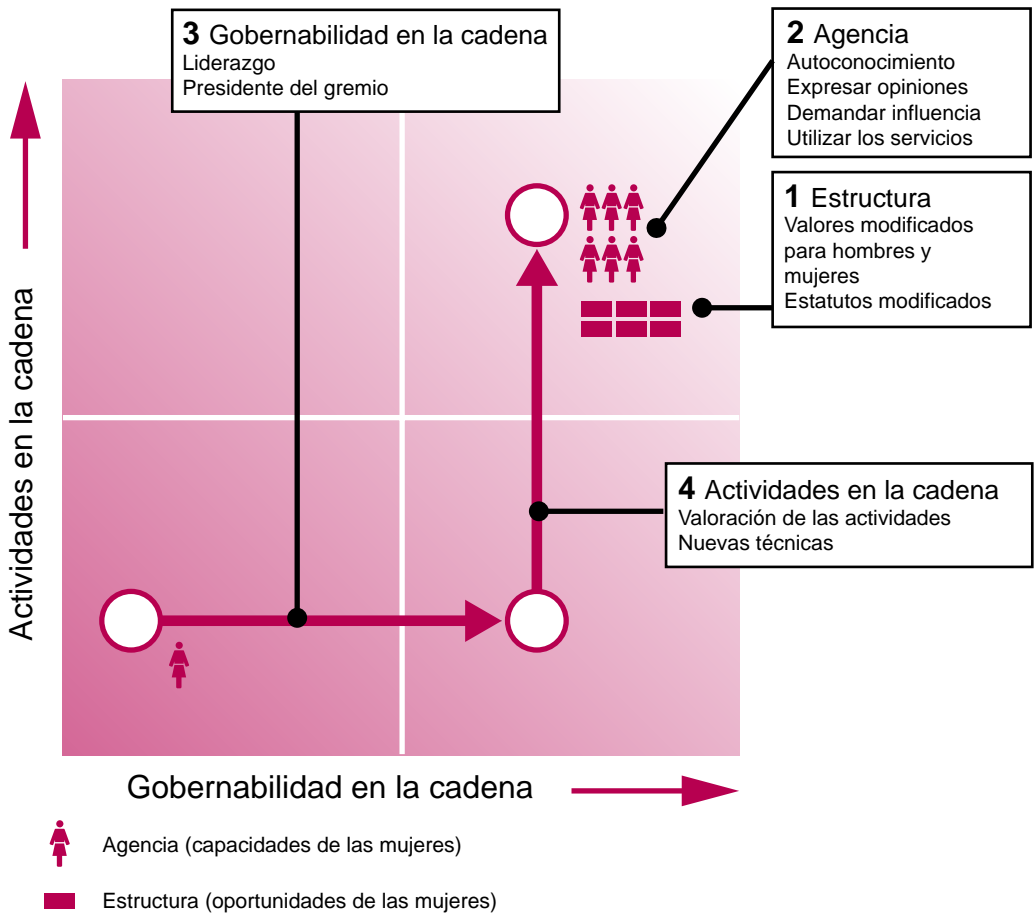


Figura 5.4 Cambios en la cadena de lácteos en Nicaragua

menos importante, tuvo lugar en la participación de las mujeres en las actividades de la cadena. Las mujeres ya participaban en la mayoría de las actividades de la cadena lechera, lo cual continúan haciendo después de la intervención. Lo que ha cambiado es el valor que se da a estas actividades. Algunas mujeres asumen nuevos roles y son elegidas para puestos de liderazgo. Ahora ocupan puestos en la cooperativa, la cual ha mejorado en innovación, gestión y procesamiento.

## Las mujeres en un mundo de hombres

Podemos extraer una serie de lecciones sobre cómo hacer visibles a las mujeres en cadenas dominadas por hombres.

- En muchas situaciones, las mujeres ya realizan parte del trabajo (como en el caso lechero en Nicaragua), pero no son reconocidas por ello. Su rol se hace visible solo a través de una investigación deliberada, observando los roles de hombres y mujeres en cada etapa de la cadena de valor.
- La promoción de género en estas cadenas de valor no se refiere solo a derechos sino evidentemente a impulsar el desempeño empresarial. Las mujeres pueden ayudar a mejorar la calidad y desempeño empresarial (eficiencia y efectividad) debido a sus roles frecuentes en la gestión de recursos y mejoramiento de la calidad. Al tratarse los temas económicos primero se reducen las confrontaciones provenientes de organizaciones de productores dominadas por hombres, el sector privado y organizaciones gubernamentales.
- Las tecnologías y técnicas de producción nuevas pueden ofrecer oportunidades para que las mujeres participen e incrementen valor en la cadena.

Involucrar a las mujeres es simplemente y llanamente inteligente: se desempeñan bien en puestos de liderazgo y mejoran la gestión; pueden desarrollar mejores prácticas y una calidad superior cuando se las valora por sus contribuciones. Con empoderamiento e ingresos tienen independencia y se sienten motivadas para mejorar su trabajo y producir más.

Podemos distinguir cinco tipos de intervenciones en esta sección:

- Hacer visibles las contribuciones de las mujeres
- Actualizar los roles de las mujeres
- Recompensar a las mujeres por el trabajo que hacen
- Sensibilizar a los hombres y a la comunidad para cambiar las dinámicas de género
- Involucrar a las mujeres en las organizaciones
- Introducir nuevos servicios y tecnología

### Hacer visibles las contribuciones de las mujeres

En muchos casos, las mujeres ya hacen mucho del trabajo dentro de la cadena de valor, pero no son reconocidas por ello. El mapeo de género (véase Capítulo 10.3) puede utilizarse para identificar las cadenas de valor con elevado potencial de mercado y limitadas barreras al ingreso de las mujeres: por ejemplo las que no requieren grandes inversiones o tierra y que son socialmente aceptables. Este análisis es útil cuando se buscan formas de incluir a las mujeres en nuevas cadenas de valor.

El diseño de intervenciones es útil para analizar las limitaciones y oportunidades para comprometer a las mujeres en varias etapas de las cadenas de valor dominadas por hombres. Ese análisis llevó a Oxfam a diseñar un programa de

alfabetización para adultos con la finalidad de ayudar a las apicultoras etíopes a asumir puestos de liderazgo. Trabajó con un socio especializado en alfabetización y aritmética y ofreció cursos adaptados al área temática, en horas y lugares convenientes para las mujeres.

### **Actualizar los roles de las mujeres**

Esto puede lograrse permitiendo a las mujeres asumir nuevas funciones dentro de una cadena existente, como procesamiento, embalaje y adición de valor. Las mujeres pueden asimismo realizar trabajos fuera de la cadena como proveedoras de servicios, por ejemplo como proveedoras de insumos, en la distribución del producto y en gestión. En Etiopía, por ejemplo, las mujeres comenzaron a fabricar artículos como colmenas, guantes para apicultura y velos protectores. A medida que las apicultoras mujeres adquirían habilidades y experiencia, comenzaron a asumir puestos de liderazgo, desde donde podían proyectarse a partir de sus cualidades y potencial de innovación, de su preocupación por la calidad, confiabilidad, comunicación y gestión. En el caso de Ruanda, estas cualidades han hecho que las mujeres estén más calificadas que los hombres para ciertos puestos.

La inversión en propiedad de la tierra de las mujeres, recursos productivos y activos puede mejorar su posición para negociar dentro de la familia y en la cadena de valor. Cuando asumen más responsabilidades por lo que hacen, se sienten estimuladas para mejorar sus prácticas y se vuelven menos dependientes de los hombres. Es posible que se requieran cambios en la política para alentar tales cambios.

### **Recompensar a las mujeres por el trabajo que hacen**

La certificación de productos como hechos por mujeres hace posible atender a nichos de los mercados. Esta estrategia otorga a las mujeres reconocimiento por su contribución a la producción. También les da control sobre sus ingresos. Este es el enfoque adoptado por Café Femenino y Con Manos de Mujer (Recuadro 5.3) en el café.

### **Sensibilizar a los hombres y a la comunidad para cambiar las dinámicas de género**

Sensibilizar a la población puede ser una forma útil de elevar la visibilidad de las mujeres. Los hombres no suelen estar conscientes del importante papel que cumplen las mujeres en varios aspectos de la cadena de valor. Su sensibilización puede elevar la conciencia y aprecio por el trabajo de las mujeres.

Pero no solo los hombres son el objetivo de tal sensibilización. Es posible que las propias mujeres no se den cuenta de cuánto contribuyen a su propia marginación. Y la comunidad en su conjunto, otros actores en la cadena de valor y las entidades gubernamentales también consideran que un producto es resultado del trabajo de los hombres y por tanto que les pertenece a los hombres.

## Recuadro 5.3 Sistemas de pago sensibles al género

### Café Femenino

Los cafés de Café Femenino (Caso 7.1) generan una pequeña prima para las mujeres que lo producen. Esta prima se le paga directamente a cada mujer para que pueda controlar parte de sus ganancias. Esto ayuda a cambiar la forma de valorar su contribución, mientras que permite a la cooperativa la opción de manejar el resto del pago por el café a través del sistema que ya está establecido, de facto, a través de los hombres. Este arreglo flexible ayuda a que la cooperativa funcione en términos de gestión y compromiso en el programa Café Femenino.

Las cooperativas tienen diferentes formas de pagar a sus productores: es posible que el pago no se haga de una sola vez, sino que se realicen pagos parciales en el momento de la venta y otra parte al final del año. A medida que pasa el tiempo, los hombres que participan en el programa Café Femenino se muestran más dispuestos a realizar pagos directos a las mujeres por su café, tal como se les paga a los hombres. Pero es más fácil comenzar de una manera menos amenazante y trabajar para lograr su apoyo total.

### Con Manos de Mujer

Con Manos de Mujer (Caso 7.2) es una certificación dirigida a mujeres productoras de productos agrícolas, textiles, artesanías y otros artículos. La certificación se aplica a artículos producidos por mujeres; abarca a productoras de pequeña, mediana y gran escala. La certificación asegura que el pago y la distribución de la ganancia sean justas. El objetivo de la certificación Con Manos de Mujer es que ellas decidan qué hacer con el dinero que ganan. Por esta razón se paga directamente a las mujeres por su producción.

*Para mayor información: Gay Smith (Café Femenino)  
y Loren Estévez (Con Manos de Mujer)*

Cambiar esto puede ser bastante simple, como en el caso de Nicaragua, donde una serie de reuniones (¡combinadas con una hábil facilitación!) fue suficiente para cambiar la cadena de valor de lácteos dominada por los hombres. Las discusiones generaron atención hacia las contribuciones de las mujeres, desafiaron la desigualdad en el control de los ingresos y los beneficios, y vinculó la igualdad de género con la calidad del producto y la competitividad. Una mejor comprensión de los roles de los hombres y las mujeres mejoró la comunicación y la toma de decisiones conjunta dentro de la familia.

Pero es posible que requiera otros cambios, como en los casos de la miel en Etiopía y Ruanda, donde las mujeres emprendieron nuevas actividades y solo gradualmente fueron reconocidas y aceptadas como apicultoras. Para fabricar colmenas asumieron la carpintería, una actividad que tradicionalmente no es de mujeres. Eso dio lugar a cambios en la división del trabajo y toma de decisiones en cada hogar.

Sensibilizar a la comunidad en cuanto a los cambios en las dinámicas de género también puede dar paso a cambios institucionales que abren el camino para que la mujer cumpla un papel más importante. En Ruanda podemos ver que las mujeres ahora son aceptadas como miembros de la cooperativa, y que han comenzado a avanzar hacia posiciones de gerencia. Es posible que se requieran cambios en la



### Recuadro 5.4 El Café de los hombres, los bananos y la vainilla de las mujeres

El programa Export Promotion of Organic Products from Africa (EPOPA, siglas en inglés para Promoción de la Exportación de Productos Orgánicos de África) (Caso 7.3) era financiado por Suecia para promover la exportación de productos orgánicos de Uganda, Tanzania y Zambia. El programa se llevó a cabo entre 1997 y 2008 e involucró a muchos proyectos orgánicos. Su impacto sobre la igualdad de género variaba: dependía en gran medida del contexto local y de las características de la mercancía, entre ellas si el cultivo era tradicionalmente dominado por hombres.

Un proyecto de café orgánico en Tanzania, KNCU (siglas en inglés del Kilimanjaro Native Cooperative Union) ilustra por qué es esencial crear espacio para las mujeres en un cultivo dominado por hombres. Las mujeres no se sentían motivadas para involucrarse en el café, que siempre fue un cultivo de hombres. Estaban más interesadas en intercalar plátano entre los cafetos: de ahí obtenían su dinero. Colocaban compost alrededor de la planta de plátano y no así de los cafetos. Sin conocimiento de esta dinámica de género se reducía la producción de café.

Algo similar ocurrió en la cooperativa de café de Bukonzo en Uganda (Caso 6.2 y Recuadro 6.10). Allí, los hombres trabajaban en la ciudad, de modo que las mujeres se ocupaban del café. Pero aun así los hombres se consideraban los propietarios del café: llegaban a casa a tiempo para cosecharlo, de modo que pudieran venderlo y recibir el pago. En un esfuerzo por ganar algo por su trabajo, las mujeres recogían frutos no maduros para venderlos a los comerciantes antes del retorno de sus esposos. Esto implicaba un producto de menor calidad.

Las productoras mujeres estaban mucho más motivadas para ser parte de un proyecto de vainilla orgánica en Uganda. La vainilla era un cultivo razonablemente nuevo. Puesto que las mujeres hacían la mayor parte del trabajo, también querían beneficiarse. No había historia de dominación masculina en la vainilla en la región, de modo que las mujeres pudieron controlar el ingreso que ganaban. Tanto la motivación como la calidad eran altas.

*Para mayor información: Inge Vos (AgroEco Consultancy) y Baluku (Bukonzo Joint Cooperative Microfinance Society)*

política y legislación, por ejemplo para permitir que las mujeres sean propietarias de tierra o de un negocio. Introducir cambios en las instituciones, políticas y leyes puede ser difícil, pero es importante para lograr un cambio estructural y sostenible.

### Involucrar a las mujeres en las organizaciones

Al parecer mezquinos reglamentos dificultan la membresía de las mujeres en organizaciones y cooperativas de productores. Si solo se admite a una persona por grupo familiar como miembro, esa persona siempre es el hombre. Es posible que el cobro de una cuota de inscripción o el requisito de que los miembros deben adquirir acciones impida la afiliación de las mujeres que carecen de dinero en efectivo. La concientización de la directiva y miembros activos de la organización puede persuadirlos de cambiar tales reglamentos y hacer posible que más mujeres sean miembros.

Una alternativa es promover la acción colectiva por parte de las mujeres; por ejemplo, ayudándoles a organizar su propia cooperativa o grupo de ayuda mu-

tua. Esto se hizo en el caso de la miel en Etiopía. El Recuadro 5.5 presenta otro ejemplo de Benín. Allí, la organización de las productoras las habilitó tanto para ingresar en la cadena de valor dominada por hombres como obtener servicios financieros e insumos. La acción colectiva fue un trampolín hacia otras mejoras. Tales organizaciones hacen asimismo más fácil para las mujeres hablar y aprender acerca de los otros problemas que enfrentan, como ser el VIH/SIDA. Al trabajar conjuntamente, las mujeres pueden cosechar los frutos de la acción colectiva y asumir nuevos roles más allá de la mera producción.

### Introducir nuevos servicios y tecnología

Las mujeres podrían necesitar diferentes tipos de servicios que los hombres, y es posible que se requiera crear servicios específicamente a la medida de las mujeres. La capacitación es un ejemplo obvio. Con frecuencia las mujeres no pueden viajar a lugares alejados de sus hogares para asistir a la capacitación: por restricciones sociales, falta de dinero, miedo a su seguridad personal, deberes domésticos, embarazo y lactancia materna. De modo que la capacitación debe hacerse más cerca del hogar y en horarios convenientes para las mujeres.

#### Recuadro 5.5 Desarrollo de la cadena de valor del anacardo en Benín

La cadena de valor del anacardo en el centro de Benín ha estado tradicionalmente dominada por hombres. Si bien las mujeres hacen muchísima parte del trabajo, son sus esposos quienes obtienen los ingresos. La única manera en que las mujeres se ganen la vida con el anacardo es convirtiéndose en comerciantes, caminando kilómetros de una aldea a otra para recolectar las nueces para los mayoristas que les pagan 10 dólares por tonelada.

Con el respaldo de SNV, CRADIB (una ONG local: el Centre de Recherches et d'Actions pour le Développement des Initiatives à la Base) y otros socios, las mujeres beninesas se han organizado en cooperativas y están invirtiendo en la producción de anacardo, procesando la fruta, y vendiendo las nueces a una procesadora y a exportadores. SNV ayudó a grupos de mujeres a formar las cooperativas, las conectó con mercados y las apoyó en la negociación con compradores. También las ayudó con el equipo para que puedan extraer jugo de la fruta.

Después de cuatro años, 400 mujeres eran propietarias de plantaciones que abarcaban 400 hectáreas. Cuando vieron los beneficios del comercio de los anacardos, las mujeres se interesaron en la capacitación técnica: si ven una oportunidad de mercado reaparecen las habilidades empresariales latentes de las mujeres.

El éxito ha conducido a las autoridades locales a reconocer que el anacardo puede ser igualmente un negocio de mujeres. Apoyaron un proceso de etiquetado y certificación nacional, y proporcionaron las autorizaciones necesarias para atender el mercado nacional. A medida que sus productos cobraban más popularidad, el trabajo de las mujeres en la cadena de valor del anacardo está siendo cada vez más reconocido. Con ello se abren puertas a nuevos mercados y mayores ingresos.

CRADIB, la ONG que proporciona apoyo al desarrollo de negocios ha sido gradualmente transformada en una empresa proveedora de servicios. Esta mutación es vital para asegurar la independencia financiera de las mujeres.

*Para mayor información: Antoine Houngbedji, [ahoungbedji@snvworld.org](mailto:ahoungbedji@snvworld.org)*

El acceso a servicios financieros puede ser un reto para las mujeres. Es posible que les falte información; que no posean las habilidades financieras y capacidad para identificar el negocio adecuado; y también que no posean una garantía financiera para un préstamo. Para superar tales problemas, Oxfam en Etiopía ofrece garantías de préstamo para negocios pequeños administrados por hombres y mujeres.

A fin de llegar a las mujeres, se debe elegir una cadena de valor que tenga potencial de mercado y una tecnología que funcione para las mujeres. Las nuevas tecnologías pueden abrir las posibilidades para las mujeres. En los casos de Etiopía y Ruanda, las nuevas colmenas han hecho posible que las mujeres comiencen a criar abejas y producir miel.

## **Conclusiones**

En la búsqueda de formas para posicionar a las mujeres en nuevas cadenas de valor o aquellas dominadas por hombres, es importante comprender los roles de las mujeres y los hombres en la cadena. ¿Qué hacen las mujeres y los hombres? ¿Cómo se valora su trabajo? ¿Qué se permite a las mujeres hacer cultural y legalmente? ¿Cómo afectan las normas culturales y percepciones comunitarias a las relaciones de género? El mapeo de género es una herramienta que permite comenzar con el análisis de estas preguntas (Capítulo 10.2).

Si esto se comprende es posible el diseño e intervenciones adecuadas. En la cadena de miel de Ruanda esto incluyó una campaña de sensibilización de género, la introducción de nueva tecnología y la modificación de la ley. En Etiopía, significó cambiar los reglamentos de la cooperativa para permitir la afiliación de más de una persona del grupo familiar. En la cadena de lácteos en Nicaragua, significó hacer visible la contribución de las mujeres a la calidad del producto, y así cambiar la percepción que tienen los hombres del trabajo de las mujeres.

Las intervenciones en favor de las mujeres en cadenas dominadas por hombres son las más fáciles donde la propiedad de la tierra no es un requisito, no se requieren insumos costosos, y no hay barreras importantes que limiten la participación de las mujeres. Los casos de apicultura en Ruanda y Etiopía son ejemplos de ello. Las mujeres podían involucrarse como actrices independientes, lo que les entregaba el control sobre los bienes necesarios para ser propietarias del producto. Todos los casos presentados en este capítulo ilustran cadenas dominadas por hombres donde existen pocas barreras al ingreso de las mujeres. Las mujeres no tenían que ser propietarias de la tierra o adquirir costosos insumos. Podían desarrollar fácilmente las actividades y su carga de trabajo no se hizo mucho más pesada.

Pero en todos los casos fue necesario cambiar los reglamentos (las “estructuras” que restringen la participación) antes de dar paso a las nuevas actividades. Un ejemplo de cambio estructural es una nueva ley o normativa, como permitir que las mujeres se unan a las cooperativas. En muchos casos es necesario enmendar las estructuras legales para eliminar las barreras para las mujeres. Otro ejemplo de cambio estructural relacionado con la cultura, donde los valores y normas varían para dar lugar a la participación de las mujeres: es necesario sensibilizar

a los hombres de modo que las mujeres puedan asumir actividades dentro de la cadena.

Toma tiempo y esfuerzo cambiar las actitudes hacia los roles de las mujeres. Pero cuando la población se da cuenta que “las mujeres pueden hacerlo”, es posible abrir nuevas posibilidades para las mujeres bastante rápidamente. Los cambios institucionales (o estructurales) pueden abrir posiciones valiosas para las mujeres dentro de la cadena de valor. Pueden impulsar las capacidades de las mujeres (“agencia”) y ampliar sus actividades dentro y más allá de la cadena de valor.

Las intervenciones abordadas en esta sección son específicas de género; el apoyo está destinado a la participación de las mujeres en cadenas dominadas por hombres, con la finalidad de redistribuir los beneficios de la participación en actividades de la cadena, de modo que puedan cosechar los frutos de su esfuerzo. En este sentido, las intervenciones también pueden considerarse redistributivas de género y dirigidas a las necesidades estratégicas de las mujeres para que sean actoras iguales, respetadas y visibles en la cadena.

### Cada argumento en su lugar

El apoyo a las mujeres en cadenas dominadas por hombres reconoce el derecho que tienen las mujeres a participar en actividades en la cadena de valor. Se vincula muy bien con el argumento de justicia social: las mujeres tienen el derecho a participar.



Además, para las organizaciones de desarrollo, la opción de apoyar a las mujeres en las cadenas dominadas por hombres es un medio para combatir mejor la pobreza, integrando plenamente a todos los actores involucrados y mejorando los ingresos de las mujeres que trabajan en el sector rural.



Por último, a medida que las mujeres son más activas en las cadenas dominadas por hombres presentan oportunidades de negocios: actúan como nuevas proveedoras en la cadena.



## 5.2 Emprendimiento femenino

Emprendedor/a es “alguien que ejecuta una iniciativa organizando un proyecto para obtener el beneficio de una oportunidad y, como la persona que toma las decisiones, decide qué, cómo y cuándo producir de un bien o servicio”.<sup>1</sup> Cuando hablamos de emprendedores tendemos a pensar en hombres de negocios, comerciantes o intermediarios rurales. Por lo general, cuando las mujeres se involucran en un negocio se considera una actividad secundaria, para ganar algo de dinero extra paralelamente al ingreso principal del esposo, en lugar de una empresa sería en sí. Los negocios que son propiedad o son administrados por mujeres a menudo están involucrados en el procesamiento, por ejemplo de alimentos, y en la venta a pequeña escala, y agregan poco valor. Las mujeres se concentran en tipos de producción de mano de obra intensiva y baja tecnología que requieren poco capital y escasas ganancias.

Con todo, las emprendedoras son actrices económicas importantes que merecen apoyo. Sus negocios tienen resultados indirectos para el desarrollo económico (véase también Capítulo 2) y reducen la pobreza, ya que las mujeres tienden a utilizar sus ingresos para el bienestar de sus familias y en particular de sus hijos.

Invertir en mujeres y aumentar el ingreso que controlan es una forma muy efectiva de combatir la pobreza. Algunos negocios que son propiedad de mujeres (por ejemplo en procesamiento de alimentos, restaurantes y artesanías) mantienen la identidad cultural de la región y pueden ser cruciales para el (eco)turismo. El negocio que tiene éxito empodera asimismo a las mujeres. Por estas razones, respaldar a las mujeres en sus negocios está más que justificado, pero se debe prestar atención a las restricciones específicas que enfrentan las mujeres al establecer un negocio.

Un estudio realizado por Fafchamps y Minten (2001) en Madagascar, Malawi y Benín mostró que las emprendedoras están sistemáticamente desfavorecidas, si bien conforman la mayoría de los trabajadores y comerciantes agrícolas. Su productividad es menor, acumulan bienes productivos más lentamente y comienzan sus negocios comerciales con menos capital social y de trabajo. Algunos de los desafíos que enfrentan los negocios de mujeres son comunes a las empresas pequeñas y medianas, ya sea administradas por mujeres u hombres: financiamiento, globalización de los ambientes sociales y económicos, comercialización y gestión.

Pero las mujeres enfrentan barreras adicionales. Muchas ocupaciones pueden estar sexualmente estereotipadas, y esto a menudo es sustentado por políticas gubernamentales y actitudes de la sociedad. Las alternativas de ocupación de las mujeres son influenciadas por la autoridad de los hombres y las mujeres que se dedican a carreras exigentes pueden enfrentar prejuicios de parte de la sociedad. Se espera que las mujeres mantengan el hogar, por lo que tienen que trabajar una jornada doble: en el trabajo y en el hogar (véase Recuadro 1.2 para mayor información sobre el triple rol de las mujeres). Otros impedimentos a la posición económica

1 Del diccionario de negocios, [www.businessdictionary.com/definition/entrepreneur.html#ix-zz1k16cjYoj](http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneur.html#ix-zz1k16cjYoj)

de las mujeres son las actitudes sociales, culturales y religiosas profundamente arraigadas (Lapidus, citado en Jalbert 1999).

Pese a estos impedimentos, Jalbert (1999) demuestra que cuando se trata de crear un negocio se trata, las mujeres están tan orientadas al logro, son tan agresivas, independientes, están tan dispuestas a tomar riesgos y con tanta confianza en sí mismas y son trabajadoras tan arduas (y así sucesivamente) como los hombres. El número de negocios que son propiedad de mujeres está creciendo en muchas regiones del mundo. Son muchas veces las mujeres las que mejoran la calidad del producto y le agregan valor. La participación de las mujeres mejora la gestión en la familia, en la propiedad agrícola y en las organizaciones de productores.

### Algunas diferencias entre hombres y mujeres de negocios

Las responsabilidades tradicionales y culturales obligan a las mujeres a combinar las actividades empresariales con el cuidado del hogar y de los niños. Les queda poco tiempo para sus negocios. Estas tareas también limitan el área geográfica donde pueden trabajar, ya que es posible que tengan que permanecer cerca del hogar. Es posible que las mujeres tengan menos acceso a áreas públicas (como bares y cafés) donde se intercambia información y les sea difícil viajar a mercados distantes para establecer relaciones comerciales. Tan limitado radio de acción implica que tienen menos acceso a información de mercado, asesoramiento empresarial y préstamos bancarios.

En general, los negocios administrados por mujeres son de menor escala que los operados por hombres porque les falta de dinero para invertir y garantías financieras para los préstamos. Los negocios de mujeres a menudo no se expanden tan rápidamente como los administrados por hombres, ya que las mujeres tienden a invertir más en las necesidades de la familia como la educación, alimentos y vivienda. Sus sentimientos de responsabilidad hacen que las mujeres sean reacias a poner su dinero en un solo negocio. Para reducir sus riesgos, prefieren invertir en una variedad de pequeños negocios en lugar de en uno solo.

Esta sección presenta una estrategia para ayudar a las mujeres a expandir su negocio, iniciar nuevos, innovar, establecer sociedades empresariales y captar nuevos mercados. Con ello, las mujeres no solo aumentan sus ganancias, sino que también son reconocidas y se las toma en serio como actoras económicas.

Consideramos dos tipos de emprendedoras: mujeres individuales y asociaciones. En ambos casos las mujeres son las propietarias de sus negocios. Pero en el segundo, una asociación u organización de productores (que puede incluir tanto a hombres como a mujeres) apoya a las mujeres individuales.

Esta sección presenta dos iniciativas para apoyar a las emprendedoras. Estas iniciativas no tienen que ver con las cadenas dominadas por hombres o las tradicionales, sino que ayudan a desarrollar negocios que son propiedad de las mujeres en cadenas nuevas o existentes.

- **El Caso 5.4, Restaurantes administrados por mujeres en Bolivia**, ilustra de qué manera es posible impulsar a las mujeres a asumir un negocio que está

## Recuadro 5.6 Cómo promover a las emprendedoras

**Punto de partida.** Posicionar a las mujeres (y grupos de mujeres) como emprendedoras rurales para iniciar nuevos negocios, o ayudar a las mujeres con los servicios y la capacitación adecuados para que expandan y fortalezcan su negocio.

**¿Por qué hacerlo?** Las emprendedoras rurales están insuficientemente reconocidas, si bien su número está creciendo. En comparación con los hombres, las mujeres tienden a enfrentar desafíos adicionales cuando quieren expandir o actualizar a sus negocios. Las intervenciones para respaldar a las emprendedoras traen 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 e fomentar a las mujeres a participar en las cooperativas u otros grupos (de mujeres).
- Fomentar los negocios en cadenas nuevas o existentes e identificar mercados y formular ideas empresariales rentables.
- Asegurar que las mujeres tienen acceso a servicios de desarrollo empresarial (como crédito, información y capacidad de adquirir tierras) al igual que apoyo técnico (habilidades empresariales, alfabetización, tecnología, dotes de liderazgo, capacidad financiera, etc.).
- Tomar decisiones conjuntamente.

**¿Cuándo es buena la estrategia?** La estrategia es particularmente idónea:

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

### Condiciones para el éxito

- Las mujeres tienen acceso a crédito, otros servicios y activos necesarios para su negocio.
- Las mujeres son propietarias de la empresa.
- Es posible evitar que los hombres tomen el control de las actividades en la cadena si la iniciativa tiene éxito.

cerca de su hogar y les permite obtener ganancias, al mismo tiempo que proporcionan a sus clientes y familias alimentos nutritivos.

- **El Caso 5.5, Fondos de cobertura: El piñón de tempate en Tanzania**, muestra de qué manera los grupos de mujeres pueden desarrollar un negocio en una nueva cadena de valor. También muestra que cuando los negocios son ren-



tables, los hombres también se interesan: en este ejemplo hombres y mujeres están empezando a trabajar juntos y complementarse mutuamente en sus roles.

Cuatro recuadros describen a las mujeres que se han hecho más visibles como emprendedoras:

- **El Recuadro 5.7 Marina: Una emprendedora del restaurante Ricomida en Bolivia**, muestra cómo una mujer se convirtió en una emprendedora rentable y alcanzó la independencia económica.
- **El Recuadro 5.8 Jilo Gayo Tache: La fabricación de jabón de aloe vera en Etiopía**, perfila a una miembro de la cooperativa de fabricación de jabón dirigida por mujeres.
- **El Recuadro 5.9 Rahel Tamrat: de asesora a emprendedora de miel en Etiopía**, describe a una emprendedora que amplió su servicio de asesoría en miel a un negocio de procesamiento y exportación.
- **El Recuadro 5.10 Lácteos Doña Esmilda: De pequeña comerciante a emprendedora lechera en Nicaragua**, señala como una comerciante de pequeña escala desarrolló su negocio de lácteos después de recibir capacitación y equipo de una ONG. Ahora ella es económicamente independiente y ha contratado a cuatro empleados.

## **Caso 5.4 Restaurantes administrados por mujeres en Bolivia**

*Emma Saavedra*

La ciudad de Cochabamba, en un amplio valle en los Andes bolivianos, es famosa por dos cosas. La primera, el Cristo de la Concordia: una gigantesca estatua de Cristo, algo más alta que la de Río de Janeiro; la segunda, su comida y los numerosos y excelentes restaurantes en el centro de la ciudad.

Sin embargo, en los alrededores más pobres de la ciudad, los restaurantes buenos y baratos solían ser escasos y distantes entre sí. Ese era un problema para la población que vive y trabaja en estas áreas. Pero era asimismo una oportunidad para nuevas emprendedoras, que han desarrollado una cadena de 38 restaurantes conocidos como “Ricomida” (acrónimo de rica y comida).

Todos los restaurantes de Ricomida son propiedad de y están administrados por mujeres individuales. Tienen una imagen común: están decorados en verde y tienen los mismos afiches y fotos y su personal usa el mismo uniforme. Sirven comida barata y nutritiva, que es preparada y servida higiénicamente. El menú varía de un día para otro y de semana en semana, asegurando así una dieta variada e interesante para sus clientes regulares.

### **Cómo iniciar una cadena de restaurante**

La idea para los restaurantes de Ricomida provino de IFFI, una ONG boliviana con el respaldo de ICCO (por sus siglas en holandés, Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo), que promueve el empoderamiento de las mujeres cochabambinas desde 1981. Los restaurantes tienen como objetivo resolver varios problemas al mismo tiempo: permitir a las mujeres ganar dinero trabajando en casa, ayudar a mejorar la nutrición de la familia y empoderarlas para tomar decisiones. Trabajando en grupos, podrían negociar para abastecerse a precios bajos y aprender y compartir experiencias con otros.

Los restaurantes son pequeños: pueden atender a entre 15 y 20 clientes al mismo tiempo. Iniciar un negocio así no requiere gran cantidad de capital, pero sí trabajo arduo. Implica levantarse temprano por las mañanas para comprar ingredientes frescos, preparar platos para diferentes comidas y servir y limpiar hasta tarde en la noche. El trabajo es realizado mayormente por mujeres, quizás con la ayuda de sus hijos. Pocos hombres están involucrados.

IFFI capacitó a las mujeres en gestión de negocios, cómo llevar cuentas y calcular costos e ingresos. Con ello pudieron calcular cuánta comida deben producir para ser rentables. También aprendieron cómo preparar distintos platos, planificar menús y ajustarse a la imagen verde de la marca Ricomida. En las reuniones generales mensuales, las mujeres intercambian nuevas recetas, algunas de las cuales las han desarrollado ellas mismas.

### Recuadro 5.7 Marina: Una emprendedora del restaurante Ricomida en Bolivia



Mi nombre es Marina. Vivo en Cochabamba y tengo tres hijos. Solía vender papel higiénico en el mercado La Cancha. Tenía que levantarme temprano, llevar a los niños a la escuela, y caminar por el mercado con mi hijo de un año en busca de clientes. Al final del día, ambos estábamos agotados. A veces ganaba lo suficiente, pero otras no mucho.

Ricomida ha cambiado mi vida. Comencé en 2006. Primero me capacité sobre cómo manejar mi propio restaurante. Nunca pensé que tendría mi propio negocio, pero ahora lo tengo. ¡Es mío! Mis hijos ayudan a pelar y cortar las verduras cuando terminan sus tareas. También ayudan a atender a los clientes.

Cada mes asisto a una reunión de la asociación de Ricomida. Intercambiamos recetas, discutimos las relaciones con nuestros proveedores y nuestros problemas comunes. Estoy contenta porque mis hijos se alimentan bien y pueden ir al colegio. Atiendo a alrededor de 20 clientes por día, y sé cuánto tengo de ganancias porque las registro. A veces mis ganancias alcanzan el 50% de mis ventas.

Estoy realmente contenta con mi negocio. Me gustaría capacitarme más, y quiero ahorrar dinero para comprar más cosas que necesito para atender acontecimientos especiales como fiestas y matrimonios.

*Para mayor información: Emma Saavedra, ICCO, Bolivia, [emma.saavedra@icco.nl](mailto:emma.saavedra@icco.nl), o Cecilia Estrada, IFFI, Bolivia, [iffic@supernet.com.bo](mailto:iffic@supernet.com.bo)*

IFFI ofrece a las mujeres un crédito como capital inicial para que emprendan su negocio. Para reunir las condiciones, las mujeres deben poseer una habitación donde atender a sus clientes, y una cocina con instalaciones para cocinar y un refrigerador. La mayoría de las acreedoras utilizan el dinero para adquirir equipo adicional, mesas, platos y vasos, cubiertos y utensilios para servir los alimentos. En agosto de 2006, los medios de comunicación fueron invitados a la ceremonia de lanzamiento del restaurant Ricomida.

### Jugosas ganancias

Los restaurantes son populares y rentables. A la hora de almuerzo, los hambrientos clientes acaban con la comida en un par de horas. Muchas de las propietarias señalan que el 50% de las ventas corresponden a ganancias, aunque no están tomando en cuenta el costo de su propio trabajo. Algunas propietarias diversifican sus menús y sirven diferentes platos a diferentes horas del día. Otras reinvierten sus ganancias para ampliar sus negocios y atender a más clientes. Existe potencial para expandirse a comida vegetariana, dietas para diabéticos y preparar comida para acontecimientos especiales. La proporción de reembolso de los créditos ha sido muy alta e IFFI está considerando introducir a las mujeres a instituciones de microfinanza formales.

Un técnico de IFFI monitorea los restaurantes para asegurarse que estén cumpliendo con la reglamentación de Ricomida. Este técnico asesora asimismo a las propietarias sobre cómo mejorar la calidad de la comida que sirven. IFFI ha

tratado de vincular los productos agrícolas con Ricomida. La idea es comprar los productos a precios justos. Pero esta iniciativa está enfrentando dificultades debido al elevado costo del transporte y la baja calidad de los productos. Con todo, IFFI continúa explorando esta posibilidad.

IFFI ha comenzado a recolectar información sobre la situación económica de las mujeres y los niveles de nutrición de sus hogares. Esta información ayudará a IFFI y otras ONG que trabajan con seguridad alimentaria a diseñar mejores programas.

La iniciativa Ricomida ha incrementado la situación económica de las mujeres y su autoestima. Pero también influye en los hombres. Existen muchos ejemplos de hombres que atienden a los clientes y ayudan a las mujeres a decidir cómo invertir su dinero.

### Análisis del cambio

El primer paso se dio cuando las mujeres comenzaron a asumir nuevas actividades en la cadena. Antes de la intervención, las mujeres trabajaban en empleos de baja remuneración como comerciantes minoristas. Ahora poseen su propio negocio y pueden expandir sus actividades en esa cadena. La gobernabilidad en la cadena era el siguiente paso: las mujeres iniciaron una asociación que se reúne una vez

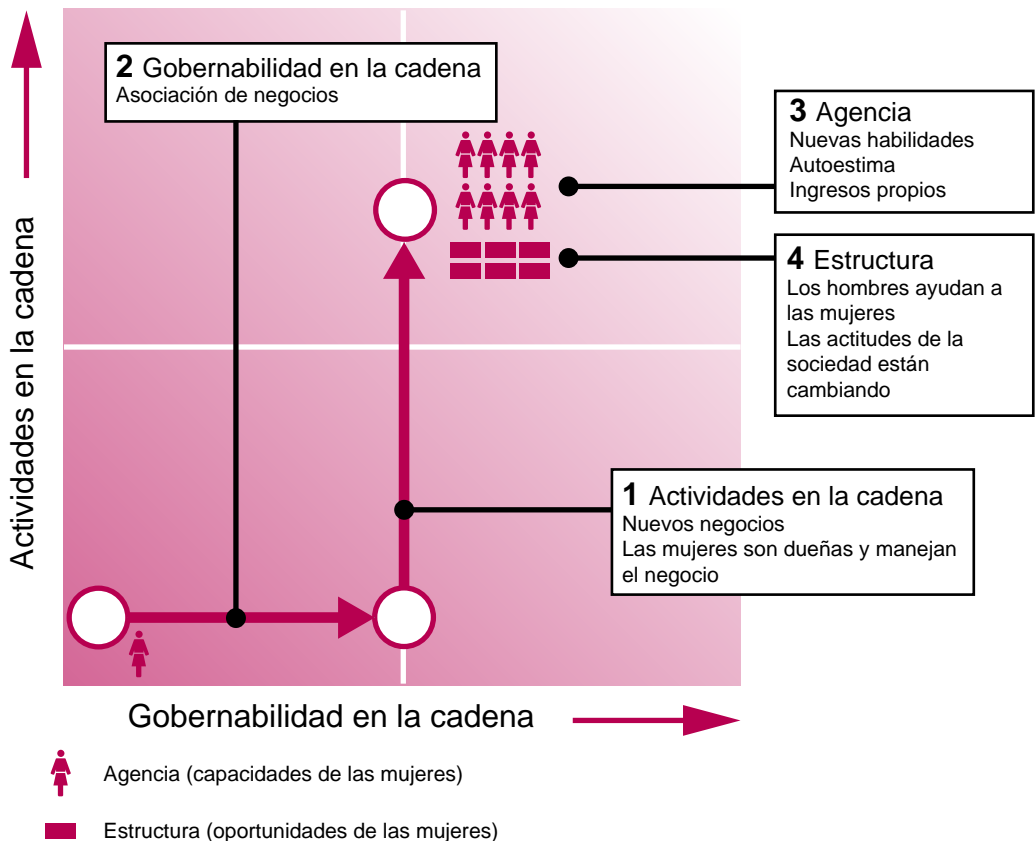


Figura 5.5 Cambios en la cadena de restaurantes en Bolivia

al mes. A través de esta asociación ejercen presión sobre el concejo municipal y otras autoridades. Su agencia aumentó y su situación económica y autoestima mejoraron. Antes las mujeres dependían del ingreso que obtenían los hombres. Ahora ganan su propio dinero y tienen poder económico para tomar decisiones. El cambio final tuvo lugar en términos de las estructuras de la sociedad. Algunos hombres ahora ayudan a mujeres en sus negocios. La actitud de la sociedad hacia estas mujeres ha cambiado. A través de su red, las mujeres de Ricomida también procuran educar a la población sobre los derechos de las mujeres.

## **Caso 5.5 Fondos de cobertura: El piñón de tempate en Tanzania**

*Lillian M. Mkony*

Solía haber un seto vivo alrededor de las huertas, campos y cementerios. Ahora es una fuente valiosa de jabón, aceite para iluminación e ingresos para la población de toda África. Esta planta multipropósito es *Jatropha curcas*, el piñón de tempate, una planta de rápido crecimiento que se ha convertido en sinónimo de energía verde y biocombustible. El piñón comienza a producir semillas oleaginosas a los dos años de plantada y las sigue produciendo durante 50 años.

Cuando *Jatropha Products Tanzania Ltd. (JPTL)*, una ONG local, sugirió que la población de Ngamu, una aldea en la Región de Singida en Tanzania central, comenzaran a plantarla, los líderes de la aldea se negaron. Conocían la planta que crece de manera silvestre en la localidad, pero la consideraban extraña: buena para los setos vivos, que mantienen a los animales y a los espíritus malignos fuera de la propiedad agrícola y los cementerios, pero no como cultivo.

La ONG no se rindió. La mayor parte de los líderes de la aldea eran hombres y quizás las mujeres estarían más interesadas. Se acercó a las mujeres que preparan comidas y elaboran cerveza para los funerales y otras ceremonias. Las mujeres se mostraron interesadas, de modo que JPTL las organizó en grupos y capacitó en el cultivo de tempate, en su cuidado y la cosecha de semillas, les enseñó cómo moler la semilla para extraer el aceite y convertirlo en jabón y cómo utilizar los residuos como compost. También les proporcionó equipo para prensar y fabricar jabón y estableció un centro de recolección para facilitar su acopio y venta. Llevó semillas, de los grupos ya existentes de productores de tempate, para distribuir las a nuevos grupos y utilizarlas para la capacitación.

Para evitar el riesgo de que la población plantara tempate en lugar de cultivos alimenticios, JPTL recomienda a los agricultores que la planten en las separaciones y otras parcelas de tierra no utilizada.

Como el tempate y sus productos se han vuelto más visibles y han comenzado a generar dinero, los hombres de Ngamu y de otras aldeas se han interesado. Poseen la tierra, de modo que quieren tener voz en cómo utilizarla. JPTL los ha exhortado a unirse a los grupos de cultivo de tempate y a compartir el trabajo, pese a que es inusual que los hombres se unan a grupos de mujeres. Como resultado de ello, ahora lo cultivan tanto hombres como mujeres y participan en las reuniones de la aldea. Este método proporciona a los líderes de la aldea la oportunidad de introducir estas iniciativas en sus propias comunidades.

Donde los cultivos comerciales solían considerarse dominio de los hombres, las mujeres ahora cumplen un papel en todas las etapas de producción de tempate, así como en su comercialización y venta. Llevan los piñones a los centros de reco-

lección, donde los compradores son tanto personas individuales como empresas que la compran al por mayor. Una de esas empresas es Diligent Tanzania, que procesa las semillas y exporta el aceite a los Países Bajos. JPTL está negociando con otras empresas que convierten las semillas en combustible. Las mujeres venden asimismo el jabón de tempate y las plántulas en el mercado local. Utilizan los residuos de las semillas que quedan luego de prensarlas para obtener el aceite, como abono.

JPTL ha utilizado este método de involucrar a hombres y mujeres para llegar a cerca de 12.000 agricultores en seis distritos del norte y centro de Tanzania. Han surgido grupos mixtos fuertes de hombres y mujeres. Si bien los hombres han tomado el liderazgo, se acordó que las mujeres ocupen los cargos de tesorero y secretario. Trabajando junto a las mujeres, los hombres se han dado cuenta que ellas también pueden ser líderes. Si bien las mujeres han adquirido habilidades en la producción, procesamiento y venta de tempate, aún se espera que cuiden de sus familias. Esto les impide viajar por los alrededores, por tanto no han podido transformarse en especialistas de recursos de la comunidad u oficiales de campo. Tales empleos siguen siendo dominados por hombres.

El tempate es reconocido como generador de ingresos tanto locales como industriales. El rol de las mujeres es importante en cualquiera de ellos. De una manera única, ha cambiado la percepción de la comunidad, creado un medio de vida alternativo y aumentado el respeto mutuo entre los hombres y las mujeres en Ngamu. A partir de ello, las mujeres han logrado confianza y realizado su potencial como líderes.

### **Análisis del cambio**

El primer cambio tangible fue que las mujeres en la comunidad asumieron nuevos roles y fueron reconocidas por ser capaces de administrar actividades generadoras de ingreso. Su lugar en la sociedad ha sido alterado: un cambio estructural.

En términos de actividades en la cadena, todo es nuevo porque, antes de la intervención, el tempate no era una mercancía comercializada. Ahora, tanto mujeres como hombres la plantan, la procesan para extraer aceite y fabricar jabón o la llevan a los centros de recolección que han sido establecidos.

Se observó que la gobernabilidad en la cadena se modificaba a medida que las líderes de los grupos de mujeres se fortalecían y tornaban más influyentes después de la capacitación. Ahora se mantienen al día con la información sobre las actividades y los ingresos obtenidos, que les brinda una visión general de la cadena. JPTL está activamente buscando a más clientes.

Por último, la agencia: las mujeres han logrado adquirir más habilidades y aumentar su autoestima. Se consideran actoras plenas de la cadena. Negocian con compradores, salen y comercializan el aceite de tempate en otras aldeas, etc. Ahora se les permite asistir a reuniones y capacitación.



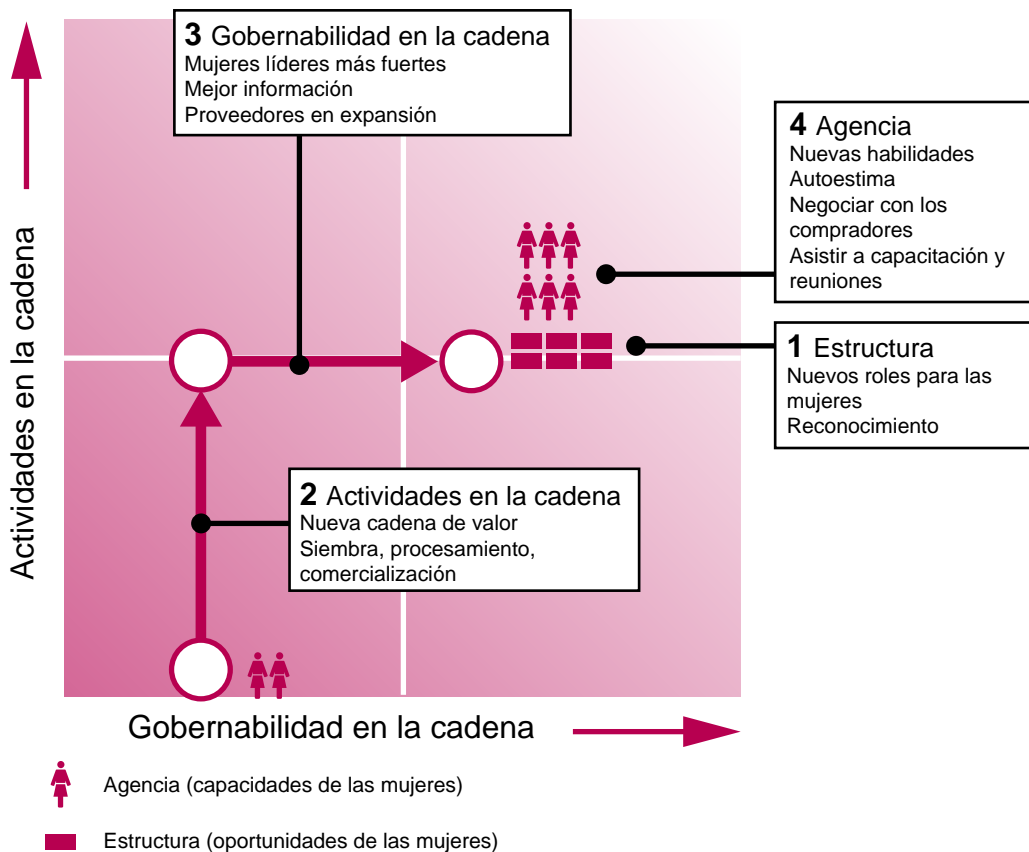


Figura 5.6 Cambios en la cadena de tempate en Tanzania

## Mujeres que construyen negocios

Los dos casos, de Bolivia y Tanzania, ilustran una serie de lecciones de emprendimiento femenino. A partir de ello podemos sintetizar algunos enfoques clave para empoderar a las mujeres y que así se transformen en empresarias con éxito:

- **Promover negocios en cadenas nuevas o existentes.** Las nuevas cadenas ofrecen oportunidades para que las mujeres asuman roles emprendedores e incorporen nuevas actividades a la economía local.
- **Fortalecer formas de asociación.**
- **Asegurar el acceso a los servicios de desarrollo empresarial y al apoyo técnico.** Con capacitación y apoyo, las mujeres pueden convertirse en empresarias y agregar valor a la cadena a través de ideas creativas. En el proceso aumenta su autoestima y poder de decisión económica. La capacitación en producción y desarrollo empresarial puede fortalecer las capacidades de las mujeres al punto en que puedan asumir puestos de liderazgo. Cuando las mujeres tienen acceso a servicios e información pueden ampliar y mejorar sus negocios.
- **Apoyar que las mujeres y los hombres tomen decisiones conjuntamente.** Es posible que cuando los hombres ven que las mujeres contribuyen económicamente, decidan trabajar con ellas y las respeten como socias en igualdad de condiciones.

Veremos en mayor detalle cada uno de estos a su vez.

### Promover negocios en cadenas nuevas o existentes

Tanto el caso de Bolivia como el de Tanzania relatan cómo mujeres establecieron puestos empresariales en nuevas cadenas de valor, que no están de por sí dominadas por hombres o mujeres, pero cuyas barreras al ingreso de las mujeres no son altas. Es importante garantizar que las actividades empresariales no sobrecarguen a las mujeres, sino que se adecúen a sus otras tareas. Esto significa que es importante, por ejemplo, la ubicación junto con la posibilidad de combinar el negocio con las tareas domésticas.

En el caso de Ricomida en Bolivia, la ONG IFFI respaldó a las mujeres para que establecieran restaurantes familiares: un segmento de mercado que hasta entonces no existía. Eso creó nuevos puestos para las emprendedoras. Las mujeres pueden realizar fácilmente este trabajo porque los restaurantes están en/o cerca de sus hogares, de modo que no tienen que trasladarse para trabajar. Por otra parte, un negocio de restaurante en casa, permite a las mujeres alimentar a sus familias mientras cocinan para sus clientes.

En Tanzania, anteriormente no se pensaba que el tempate tuviera potencial económico. Los grupos de mujeres se apropiaron de la idea que introdujo JPTL. Las mujeres no tienen que poseer tierra propia para producir el tempate y pueden convertir sus piñones en jabón y aceite. JPTL proporcionó a las mujeres el equipo que necesitaban.

El Recuadro 5.8 relata una historia similar en Etiopía, donde tanto las mujeres como los hombres fabrican jabón de aloe vera. Esto les brinda una fuente adicional de ingreso a la ganadería tradicional.

Un enfoque de cadena de valor puede ser útil para expandir los negocios existentes. El caso de el tempate en Tanzania lo ilustra. Aunque esto comenzó como un negocio nuevo, la perspectiva se amplió gradualmente a la cadena de valor mayor del tempate, que abrió la perspectiva a sociedades empresariales con diferentes tipos de iniciativas. Los recuadros de esta sección muestran asimismo que analizar las oportunidades en la cadena de valor ayuda a las mujeres a encontrar nuevos roles como emprendedoras o a expandir sus negocios en la cadena.

### **Recuadro 5.8 Jilo Gayo Tache: La fabricación de jabón de aloe vera en Etiopía**



Mi nombre es Jilo Gayo Tache. Soy miembro de la cooperativa de jabón de aloe. Voy allí a fabricar jabón cada sábado y asisto a las reuniones cada dos jueves. La fabricación de jabón es única en el área y me siento muy orgullosa de haber desarrollado las habilidades para hacerlo.

Jilo es miembro de la tribu Borana, un grupo pastoril que cuida a su ganado en el sur de Etiopía. Para los Borana es cada vez más difícil sobrevivir de su pastoreo. Las tierras de pastoreo, árboles y agua son cada vez más escasos debido a la sequía y al aumento de la población humana.

La cooperativa de jabón aloe es apoyada por una sociedad entre SOS Sahel y tres cooperativas con el objetivo de promover la posición de las mujeres. Puesta en marcha en 2008, esta iniciativa, “Value Chain Empowerment through Women-led Initiatives in Pastoral Communities of Borana” (Empoderamiento en la Cadena de Valor a través de iniciativas dirigidas por Mujeres en Comunidades Pastoriles de Borana), se enfoca en la cosecha sostenible de aloe vera (una planta espinosa suculenta que puede utilizarse para fabricar cosméticos y medicina), la fabricación de jabón y la cosecha de gomas y resinas naturales. Un aspecto inusual de la iniciativa es que está liderada por mujeres, pero también hay hombres involucrados.

Mujeres y hombres han aprendido cómo producir jabón y gestionar el negocio. También han recibido capacitación en sensibilización de género. Jilo señala:

Hemos desarrollado un nivel muy bueno de cooperación y comprensión. He aprendido a fabricar jabón y manejar dinero y también sobre temas de género. Después le transmití lo que había aprendido a mi esposo. Ahora él me estimula para que participe en las reuniones y actividades. No es culturalmente apropiado que los hombres cocinen, recojan leña o traigan agua en esta parte de Etiopía. Si bien mi esposo no cocina, él vigila que el fuego esté ardiendo debajo de la olla mientras yo estoy en las reuniones. En casa aplico lo que he aprendido sobre igualdad de género con mis hijos, tanto los niños como las niñas. También comparto estas lecciones con otras mujeres cuando recogemos leña y traemos agua.

La fabricación de jabón ha traído un gran cambio a nuestra comunidad. Antes teníamos que desplazarnos grandes distancias al mercado de Bake sólo para comprar jabón. Ahora lo compramos aquí. El siguiente paso es mejorar nuestra capacidad de comercialización y abrir una tienda para vender nuestro jabón.

*Para mayor información: Lula Hussein, SOS Sahel, lemmadi@yahoo.com*

## Fortalecer formas de asociación

El respaldo a las mujeres para organizarse o intercambiar información puede servir de apoyo a sus negocios. En el caso de Bolivia, las mujeres son emprendedoras individuales que intercambian información. Han establecido la asociación Ricomida para comprar ingredientes conjuntamente, y para que juntas puedan presionar a favor de reglamentos más adecuados para restaurantes pequeños.

En el caso del tempate en Tanzania, las mujeres trabajan juntas, comparten equipo y establecen puntos comunes de recolección. Los hombres se incorporaron al comprobar que el negocio era rentable. Ahora también comparten el trabajo. Trabajando en grupos, los productores pueden abastecer a los compradores interesados grandes cantidades de piñones de tempate. El fortalecimiento del grupo de mujeres era un requisito para este éxito. La capacitación, la introducción de nuevas tecnologías y el establecimiento de puntos de recolección significó que el grupo podía poner en marcha un nuevo negocio.

La organización y formación de asociaciones puede brindar beneficios: ya sea para ejercer presión para una mejor reglamentación, asegurar el abastecimiento de ingredientes de calidad (Ricomida en Bolivia) o garantizar mejores precios al producir colectivamente y vender a compradores más grandes (tempate en Tanzania). Allí donde la cooperación es útil, las agencias de desarrollo deberían invertir en el fortalecimiento de formas de asociación. Esto puede significar que se desarrollen leyes, reglamentos y normas, promover el liderazgo, realizar análisis y sondeos de mercados y desarrollo del producto y de equipo. Los socios del desarrollo pueden asimismo actuar como agentes comerciales, vinculando a las organizaciones de productores con vendedores potenciales.

Las organizaciones exclusivamente femeninas no son necesarias: los grupos de productoras en las cadenas de valor de miel en Ruanda (Caso 5.1) y Etiopía (Caso 5.2) tienen miembros tanto masculinos como femeninos. El caso de tempate en Tanzania es de particular interés porque fueron las mujeres las que comenzaron a producirlo, y los hombres solo se unieron a los grupos después. En los grupos mixtos, se presta especial atención a asegurar la posición de las mujeres en condiciones de igualdad.

Las empresarias exitosas constituyen modelos a seguir para otras mujeres en sus comunidades. Una forma efectiva de respaldar a las empresarias es vincularlas con otras mujeres de negocios, permitiendo así tutorías, entrenamientos, el intercambio de experiencias y el aprendizaje. La conexión de las mujeres de negocios crea una red de apoyo importante. En algunos países existen redes de empresarias; en Bolivia, las mujeres de Ricomida son miembros de una red más amplia de mujeres emprendedoras. En muchos países, las redes organizan desafíos empresariales; un ejemplo es "Women in Business Challenge" (El Desafío de las Mujeres en los Negocios) de Business in Development Network (Red de los Negocios en el Desarrollo) con sede en los Países Bajos. Otras organizaciones promueven el intercambio entre empresarias en el ámbito internacional, por ejemplo la red holandesa MYente ([www.yente.org/en/page/myente](http://www.yente.org/en/page/myente)).

## **Asegurar el acceso a los servicios de desarrollo empresarial y al apoyo técnico**

Las emprendedoras a menudo requieren apoyo para desarrollar sus negocios. Es posible que se requieran diferentes tipos de respaldo, desde capacitación hasta asesoramiento específico. Los ejemplos incluyen:

- Planificación empresarial, que incluye el desarrollo de planes de negocios
- Desarrollo de habilidades empresariales: experiencia en gerencia general al igual que específicas, como la negociación
- Gerencia financiera, gerencia de personal, etc.

En muchos países, las organizaciones de productores proporcionan tales servicios. Las mujeres deberían utilizarlos. Pero los servicios deben adaptarse a las necesidades y situaciones específicas de las mujeres. Es importante considerar cuándo y dónde se ofrece la capacitación, al igual que la composición de grupo. Muchas veces los grupos con solo mujeres son mejores: en los grupos mixtos probablemente sea mejor tener al menos una mitad de mujeres a fin de que se sientan más cómodas y expresen sus opiniones.

Además, las mujeres con frecuencia requieren capacitación técnica. Esta puede darse como capacitación formal o apoyo o entrenamiento individual, como en el caso boliviano, donde las propietarias de los restaurante reciben asesoramiento. En Tanzania, las mujeres recibieron capacitación sobre la producción de tempate, un producto nuevo. Esta capacitación incluyó asimismo extensionistas que deberán continuar proporcionando servicios de asesoría. Las mujeres también obtuvieron ayuda para conectarse a los mercados y tratar con los compradores. En todos estos casos, la organización o asociación de productores resultó ser un canal adecuado para tal capacitación.

Las historias de la comerciante de miel, Rahel (Recuadro 5.9) y la productora y comerciante de lácteos, Doña Esmilda (Recuadro 5.10) muestran que cuando las mujeres ven las oportunidades y obtienen el apoyo adecuado o acceso a servicios, pueden convertirse en emprendedoras con éxito. Ambas mujeres han creado empleos y aumentado significativamente sus ganancias.

**Asegurar el acceso a financiamiento.** Los préstamos son muchas veces vitales para expandir un negocio. Pero obtener un crédito no siempre es fácil para las mujeres, ya que muchos prestamistas piden requisitos (como garantías financieras) que no pueden ser proporcionados, ya que los títulos de tierras y otros activos por lo general no están a nombre de las mujeres. Algunas organizaciones aplican un sistema de capital semilla. Para que los servicios financieros sean accesibles para las mujeres, es posible que las iniciativas al desarrollo tengan que cooperar con una institución de microfinanza o un banco. La creación de un fondo de garantía (en el cual la organización de desarrollo reserva algo de dinero para garantizar el préstamo) podría ser útil. El tamaño del préstamo dependerá del tipo, tamaño y etapa de desarrollo del emprendimiento.

### Recuadro 5.9 Rahel Tamrat: De asesora a empresaria de miel en Etiopía



Como gerente de una ONG en las afueras de Addis Ababa, Rahel Tamrat solía asesorar a las mujeres sobre cómo criar abejas en colmenas modernas y cómo vender sus productos. Ahora ha iniciado su propio negocio como emprendedora apícola.

Comenzó adoptando un enfoque empresarial a los servicios que prestaba. En lugar de proporcionar asesoramiento y encontrar compradores gratis, dejó su trabajo y empezó a cobrar por sus servicios y comenzó a comprar, procesar y vender miel.

Seguidamente decidió expandir su negocio. Eso significaba desarrollar una red de producción por contrato. Eligió hacerlo en la Zona Jimma, en el sudoeste de Etiopía. El área es buena tanto para las abejas como para los negocios: tiene una cobertura vegetal variada y buenos caminos. Se ha beneficiado asimismo del grupo de trabajo apícola que es parte de un programa de SNV para apoyar negocios y acceso al mercado. En 2008-9, Rahel capacitó a 300 mujeres apicultoras en el área de Jimma en la fabricación de colmenas, gestión apícola y cosecha de la miel. Ahora preside el Consejo de Apicultura de la Oromía.

Ha creado una empresa, RAHIMAR Plc, para continuar con su negocio. Ha establecido una planta procesadora de miel en el pueblo de Mojo, y RAHIMAR está comenzando a exportar miel a Europa.

*Para mayor información: Ejjgayehu Teffera, RAHIMAR, eteffera@snnworld.org*

**Asegurar apoyo del gobierno.** Especialmente a la hora de introducir nuevos cultivos o procesos de producción, es vital mantener buenas relaciones con el gobierno. Esto se ilustra en el caso de tempate en Tanzania.

Apoyar que las mujeres y los hombres tomen decisiones conjuntamente

Cuando se apoya nuevos proyectos empresariales a cargo de mujeres, es prudente involucrar a sus esposos y/o miembros masculinos del hogar desde el principio. Con ello se evitarán conflictos en el hogar.

Es necesario prestar especial atención para desarrollar una actitud emprendedora entre las mujeres. Muchas mujeres invierten todas sus ganancias en las necesidades de sus familias (extendidas); esto pone en riesgo la supervivencia y crecimiento de sus negocios. En Nicaragua, la capacitación en concientización ayudó a las mujeres a reflexionar sobre su papel tradicional de servir a otros en la sociedad y las impulsó a desarrollar una nueva visión de una mujer con autodeterminación de su propia vida. La capacitación enfatizó que las responsabilidades familiares deben compartirse entre los hombres y las mujeres en el hogar. Por la misma razón, es útil para las mujeres que la capacitación en habilidades de negociación y resolución de conflictos abarque tanto las situaciones del hogar como empresariales. También es importante separar los gastos familiares de las cuentas comerciales.

### Recuadro 5.10 Lácteos Doña Esmilda: De comerciante de pequeña escala a empresaria lechera en Nicaragua



Santos Esmilda Rizo nunca pensó que un día estaría abasteciendo a una gran cadena de supermercados. Solía trabajar como maestra en una escuela rural en el municipio de El Sauce en el departamento de León, en el occidente de Nicaragua. Para complementar su salario comenzó a comprar cuajada en las aldeas para venderla en el pueblo. Al percatarse de la demanda, comenzó a comprar leche y a preparar la cuajada ella misma, primero con 20 litros por vez, para luego ampliar a lotes de 200 litros. Fabricaba su propio queso en su pueblo y lo vendía allí o en el mercado local.

Con el apoyo y capacitación de Millennium Challenge Account Nicaragua, se ha transformado en una emprendedora exitosa que procesa 1.000 litros de leche al día. Introdujo nueva tecnología, con lo cual incrementó su productividad. En octubre de 2010, Lácteos Doña Esmilda, la empresa que fundó, obtuvo una licencia sanitaria y un código de barras. Con nuevas etiquetas bien diseñadas, ahora vende cuajada, así como queso ahumado y asado a los supermercados y otros almacenes.

La empresa tiene cuatro empleados permanentes y además participa toda su familia. Sus ingresos se han elevado a cerca de 2.200 USD anuales. Es económicamente independiente y su familia prospera: actualmente está remodelando su sala de procesamiento y construyendo un horno para ahumar y un sistema de tratamiento de agua. Obtuvo su primer préstamo bancario para invertirlo en un mostrador profesional para sus productos.

Cuando la Millennium Challenge Account comenzó a trabajar en el sector ganadero, no abarcaba actividades de pequeña escala de procesamiento y comercialización de leche, porque no pensó que eran competitivas. Pensaba que las plantas procesadoras pequeñas, que funcionan desde el hogar y operan en la economía informal no eran importantes para el desarrollo. Se enfocó más bien en vincular a los productores de leche con las plantas procesadoras industriales.

Pero un mapeo de género de la cadena de lácteos en el occidente de Nicaragua mostró cuán importante era el procesamiento de leche en pequeña escala para agregar valor, proporcionar empleo e ingresos y asegurar que las mujeres controlen los activos productivos. El Council of the West, una organización de líderes mujeres, utilizó los resultados de la investigación para persuadir a la gerencia de Millennium Challenge Account para que reorientara su inversión a fin de atender a las mujeres emprendedoras involucradas en el procesamiento de leche.

Estos negocios de procesamiento resultaron muy competitivos. Muchos de ellos han podido incrementar su competitividad: con una inversión de apenas 100 a 600 USD han logrado la tasa interna de retorno requerida de 18%, y su ingreso anual se ha incrementado en un promedio de 615 USD. Debido a ello son algunas de las emprendedoras con mayor éxito de todo el programa Millennium Challenge Account Nicaragua.

Las procesadoras de leche como Esmilda han establecido sus negocios formalmente, desarrollado nuevos productos, han creado nombres comerciales, y obtenido los permisos sanitarios y códigos de barras. Ahora tienen acceso a mejores mercados como los supermercados. Ganando más, han incrementado su acceso y control de activos productivos, y creado empleo para muchos otros, principalmente para mujeres.

*Para mayor información: Sylvia Torres, Directora de Género, Millennium Challenge Account Nicaragua, poneloya@hotmail.com, o Doña Esmilda Rizo, lacteosesmildarizo@yahoo.es*



## Conclusiones

Individualmente, los casos de este capítulo muestran cómo ser una emprendedora exitosa aumenta la autoestima de las mujeres y fortalece su posición con relación a su esposo y otros hombres de la familia y la comunidad. Los casos muestran asimismo que los hombres pueden participar cada vez más en los negocios de sus esposas. Estos cambios afectan los modelos tradicionales de interacción entre hombres y mujeres. El bienestar del hogar también ha mejorado, especialmente en términos de la educación infantil.

Ambos casos describen a las mujeres en nuevas iniciativas de negocios, y dos de los recuadros describen a emprendedoras individuales que consiguieron mejorar sus negocios. Ya sea que vayan a expandir un negocio existente o empezar uno nuevo, las oportunidades de negocios deben adaptarse a las vidas y responsabilidades de las mujeres. Esto podría significar que requieren solo activos limitados (como propiedad de la tierra), o estar cerca de sus casas (porque las mujeres tienen una movilidad limitada). Mejorar o empezar nuevos negocios es mucho más fácil cuando no hay demasiada resistencia por parte los hombres o de la comunidad, o cuando los hombres pueden involucrarse sin reducir los beneficios de las mujeres.

Que las emprendedoras femeninas tengan éxito depende en gran parte de la propiedad: ¿realmente tienen poder de decisión sobre sus acciones? También depende del acceso al crédito u otros servicios y activos que puedan requerir. Para que la estrategia sea infalible deben tener suficiente control como para evitar que los hombres tomen control de las actividades en la cadena una vez que estas sean rentables.

Enfocarse en las empresarias es una buena estrategia si la identificación de las oportunidades de negocio o mapeo de la cadena de valor revela oportunidades para las mujeres en negocios orientados al mercado. Tal escenario implica que las mujeres pueden desarrollar negocios rentables. La oportunidad debe ajustarse a la situación y las capacidades de las mujeres involucradas, en términos del tiempo que tienen disponible, su acceso a los recursos requeridos (como tierras y capital) y movilidad. Es importante que las mujeres se interesen en invertir y mejorar continuamente sus negocios, ya que estamos hablando de emprendimiento y desarrollo empresarial y no solo acerca de incrementar los ingresos. El objetivo de esta estrategia es apoyar o asistir a las mujeres para que se conviertan en empresarias exitosas.

A medida que las mujeres mejoran sus posiciones económicas y comienzan a crear empleos para otros, también mejoran su posición en la sociedad. Esto puede llevar a que las mujeres participen en los roles que tradicionalmente fueron de los hombres en la toma de decisiones. Los hombres comienzan a aceptar a las mujeres en igualdad de condiciones y las mujeres asumen cada vez más posiciones de liderazgo.

### Cada argumento en su lugar

Este capítulo se refiere en gran medida al apoyo a las mujeres para que se conviertan en emprendedoras como un medio tanto para **combatir mejor la pobreza** y porque es **beneficioso para el negocio** y la economía. También vemos la importancia de asegurar una oportunidad de mercado para un negocio de propiedad femenina, que trae consigo el argumento según el cual las mujeres pueden presentar **nuevas oportunidades de mercado** como proveedoras.



## 5.3 Conclusiones

El capítulo 5 abordó una estrategia para crear nuevos espacios para que las mujeres se comprometan con el desarrollo: ya sea por medio de posicionar a las mujeres en cadenas dominadas por hombres, o respaldar el emprendimiento femenino. Esta estrategia es específica de género, pues está orientada a uno de los géneros -femenino- y es redistributiva de género en sentido que busca transformar las normas de género existentes al permitir que las mujeres tengan éxito en ámbitos típicamente dominados por hombres. Si consideramos los casos y experiencias presentadas en esta sección, podemos extraer una serie de conclusiones.

Para comprender qué puede lograr o no la estrategia de crear espacio, es útil distinguir entre tres objetivos: el desempeño en la cadena, el empoderamiento femenino y la reducción de la pobreza y reconstrucción de los medios de vida (como hicimos en el Capítulo 4.5).

**El desempeño en la cadena** se refiere a mejorar el conjunto de la cadena y agregar valor al incrementar el involucramiento de las mujeres en actividades tradicionalmente masculinas y en el propio emprendimiento. Este impacto está relacionado con el argumento empresarial y con mejorar el desempeño en la cadena.

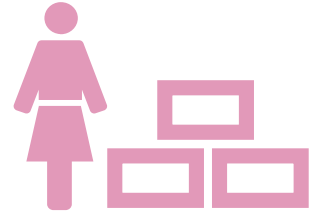
En este capítulo vimos que promover la igualdad de género no solo es un tema de derechos, sino de mejorar el desempeño empresarial. Las mujeres cumplen un rol importante en el mejoramiento de la calidad y el desempeño empresarial (eficiencia y efectividad). Asumir primero los temas económicos reduce las confrontaciones con las organizaciones de agricultores, el sector privado e incluso los gobiernos que restringen los derechos de las mujeres.

**El empoderamiento femenino** significa mejorar el desempeño y el poder que tienen las mujeres en la cadena, el hogar o la comunidad. Este impacto dirigido está vinculado con el argumento de justicia social. En este capítulo vemos que, a medida que el trabajo de las mujeres en cadenas dominadas por hombres es reconocido y premiado, se transforman los roles de las mujeres. La capacitación y el apoyo ayuda a las mujeres a desempeñar estos diferentes roles.

**La reducción de la pobreza y reconstrucción de los medios de vida** implica respaldar a las mujeres en contextos vulnerables para que ganen dinero y desarrollen su autoestima. Este objetivo se vincula con argumentos de alivio de la pobreza. En el capítulo 5 enfocamos a las emprendedoras y a las mujeres en cadenas dominadas por hombres, realmente no desde una estrategia de reconstrucción de los medios de vida, sino más para conocer las oportunidades que tienen las mujeres y de lograr una vida mejor. Hemos observado las oportunidades para las mujeres que ya tienen la ambición de convertirse en empresarias y lograr el reconocimiento que merecen en las cadenas dominadas por hombres.

# 6

## Cómo organizar el cambio



*Principales colaboradoras: Netsayi Noris Mudege, Isaac Bekalo, Rhiannon Pyburn, Anna Laven, Juan Pablo Solís, Dana Starkey, Paineto Baluku, Amit Kumar Singh, Shipra Deo y Zonia C. Narito*

Las mujeres se encargan de gran parte de la producción, la manipulación y el procesamiento de los cultivos. Sin embargo, frecuentemente se considera que los hombres son los “verdaderos” productores. Son ellos los que obtienen gran parte de la asistencia técnica y servicios de extensión, inclusive para tareas y cultivos dirigidos por mujeres. Esto es particularmente cierto para cultivos comerciales como el café, que se toman como cultivos típicamente masculinos, pese a que las mujeres se encargan de la mayoría del trabajo de producción y gestión. Pero, cuando de comercializar se trata, las mujeres se vuelven invisibles.

Esto crea ineficiencias en el capital humano y la productividad (Mayoux 2010). Por ejemplo, la información acerca de las nuevas técnicas a menudo no llega a las mujeres que realizan el trabajo. Esto reduce los volúmenes de producción y la calidad del producto y por tanto afecta a los procesadores y vendedores al por menor, al igual que a los productores.

Los dos capítulos anteriores revelaron similitudes en términos de los tipos de intervenciones emprendidas, al igual que en las condiciones necesarias para el éxito de una estrategia en particular. En este capítulo destacamos cuatro de estas condiciones para el éxito:

- Desarrollo de capacidad
- Acción colectiva
- Sensibilización de los hombres
- Acceso a financiamiento

El presente capítulo se basa en gran medida en los conceptos de **agencia** y **estructura**. El **desarrollo de la capacidad** aumenta la productividad y permite a las mujeres cosechar más beneficios de su trabajo. El desarrollo de la capacidad para las mujeres va más allá de solo las capacidades productivas técnicas e incluye alfabetización, la capacidad de organizar y aptitudes de liderazgo, entre otros, que permitirán a las mujeres trabajar de manera más efectiva y prosperar

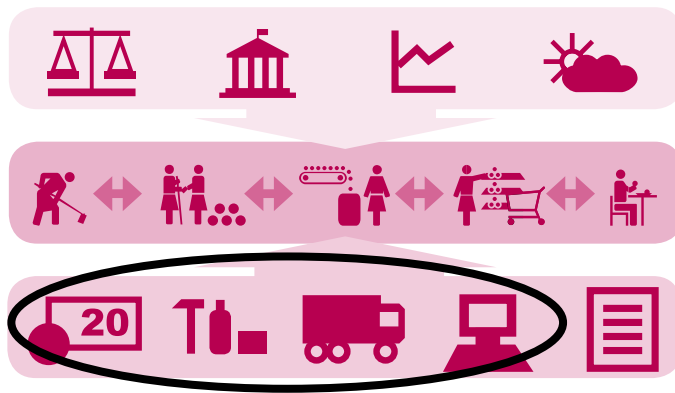


Figura 6.1 Cómo organizar el cambio se enfoca en los partidarios de la cadena

en sus contribuciones a la cadena de valor, al igual que aprender a desafiar las desigualdades en otras áreas de sus vidas.

El **Capítulo 6.1** se ocupa de estos temas. Se concentra en cómo desarrollar agencia en las mujeres, a través de equiparlas con habilidades que aumentarán su productividad y poder de decisión.

Las otras tres secciones consideran las estructuras cambiantes de la sociedad, de tal manera que el contexto se transforme en respaldo, abriendo oportunidades para propiciar agencia en las mujeres, en lugar de obstaculizarla.

**La Sección 6.2** se dirige a la acción colectiva: las mujeres se unen para aprender, comercializar su producción, adquirir poder de decisión y hablar con una sola voz.

**La Sección 6.3** se refiere a la sensibilización de los hombres en las comunidades y en las organizaciones de productores y de desarrollo. Muestra la necesidad de combinar las intervenciones en una cadena de valor con la sensibilización de los hombres, como una forma de tratar la potencial resistencia de los hombres hacia las intervenciones y sus impactos.

**La Sección 6.4** se enfoca en los servicios de apoyo financiero como bancos e instituciones microfinancieras. Describe cómo estos proveedores de servicios pueden apoyar a las cadenas de valor de manera que reconozcan la importancia e impulsen la participación efectiva de las mujeres, permitiéndoles así convertirse en participantes más competitivas de las cadenas de valor.

El capítulo 6 en su conjunto se refiere a cómo organizar el cambio, tanto desde los puntos de partida individuales como estructurales, de modo que las cadenas de valor acojan mejor a las mujeres. Está dirigido a las personas y servicios que rodean a la cadena de valor (Figura 6.1).

## 6.1 El desarrollo de la capacidad

Para que la participación de las mujeres en las cadenas de valor sea significativa es necesario que tengan habilidades, acceso a y control sobre los recursos y la suficiente confianza para tomar decisiones. Pero, a partir de los casos presentados hasta ahora, sabemos que las mujeres tienden a estar desatendidas. Esta sección explica el desarrollo de la capacidad como una forma de empoderar a las mujeres en las cadenas de valor, desarrollando en ellas agencia para actuar. Existen varios tipos de iniciativas de desarrollo de la capacidad para alcanzar estas metas. Por ejemplo, aprender a leer y escribir puede aumentar su confianza; la capacitación empresarial puede mejorar la planificación y la gestión financiera; y la capacitación agrícola puede elevar la calidad o la productividad. El desarrollo de la capacidad también implica proveer la infraestructura para mejorar la productividad.

### Recuadro 6.1 El desarrollo de la capacidad

**Punto de partida.** El desarrollo de la capacidad para las mujeres es un paso esencial hacia la modificación de las cadenas de valor para beneficiar más a las mujeres, y al mismo tiempo atender la necesidad de obtener ganancias.

**¿Por qué hacerlo?** El desarrollo de la capacidad aumenta las habilidades y la confianza de las mujeres para asumir las actividades en la cadena y los roles de liderazgo dentro de las cadenas de valor y sus comunidades. El desarrollo de la capacidad ayuda a las mujeres a acceder a mercados y servicios, al mismo tiempo que mejora el desempeño de la cadena. De hecho puede sentar las bases que permitan a las mujeres tomar decisiones independientes en la cadena, el hogar y la comunidad.

**¿Cómo hacerlo?** Diferentes tipos de desarrollo de capacidades desempeñan un rol. Es importante equipar a las mujeres con una variedad de aptitudes y combinar las estrategias del desarrollo de la capacidad de modo que puedan competir en la cadena de valor y tomar sus propias decisiones. Entre los ejemplos están el alfabetismo funcional, conocimientos empresariales básicos, gestión comercial y financiera, gestión de suelos y cultivos, gestión de almacenamiento y procesamiento, capacitación en liderazgo y otros tipos de desarrollo de la capacidad en función de lo solicitado por el grupo.

**¿Cuándo es buena la estrategia?** El desarrollo de la capacidad es una buena opción cuando existe una clara comprensión del problema y de la desigualdad de conocimiento. Es importante que las mujeres ya tengan acceso a mercados, o bien que el desarrollo de las capacidades les ayude a acceder a mercados más rentables o estables. Al mismo tiempo este debe complementarse con políticas de apoyo, así como una infraestructura y entorno de respaldo. Es posible que se 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 las necesidades de capacitación.
- Vincular a las mujeres con los proveedores de servicios.
- Asegurar que esté vigente un ambiente que apoya las políticas.
- Involucrar a los hombres y a la comunidad.

## Recuadro 6.2 ¿Qué les gusta comer a las mujeres?

Treinta mujeres se reunieron para su primera capacitación en producción de hortalizas.

—Por favor preséntense y digan cuál es su comida favorita —señalé.

—A mi hijo le gusta las samosa (un tipo de empanadilla) —dijo una— y yo también las como.

—Lentejas y pan plano... cualquier cosa que te llene el estómago es buena —acotó otra.

—Cuando uno está con hambre, todo está bueno —señaló una tercera.

Me pregunté cuán difícil era para ellas dar una simple respuesta como “Me gusta...”

Las mujeres probablemente nunca habían tenido la oportunidad de pensar en ellas mismas. Todos los días cocinan para sus familias, pero no saben qué les gusta comer a ellas mismas.

Siempre hago este tipo de preguntas durante los cursos de capacitación. Lo hago para que piensen en ellas mismas, sobre lo que quieren hacer, comiencen a tomar decisiones y se den cuenta que sus opiniones y sus prioridades son importantes.

*Para mayor información: Shipra Deo, Agribusiness Systems International, India*

Este capítulo analiza asimismo el rol de diferentes iniciativas de desarrollo de la capacidad para abordar y promover la igualdad de género. Por ejemplo, ¿el desarrollo de las capacidades de las mujeres mejora su posición en la cadena de valor?; ¿pone en tela de juicio las desigualdades de género dentro de las familias?; y, de ser así, ¿qué tipos de desarrollo de la capacidad ofrecen estos resultados?

Existen varias formas de desarrollar las capacidades de las mujeres para que participen de manera efectiva y se beneficien equitativamente al involucrarse en las cadenas de valor. Tal como se ilustra en los casos de esta sección, antes de embarcarse en una serie de iniciativas de desarrollo de capacidades es buena idea evaluar las necesidades para así orientar adecuadamente las iniciativas. Es entonces cuando se pueden diseñar programas de capacitación para los diversos actores, masculinos y femeninos, dentro de la cadena de valor. Los programas de capacitación podrían incluir unidades de demostración, visitas de contacto, salida de campo, capacitación en género y otros tipos de capacitación.

El Recuadro 6.2 ilustra el desafío de realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades: es posible que las mujeres no puedan articular cuáles son sus necesidades.

Este ejemplo sugiere que la dificultad de las mujeres para colocar sus propias necesidades y deseos por delante comienza bastante antes de su trabajo en la cadena de valor. También ilustra el rol del facilitador para promover el cambio: en este caso, formular una simple pregunta para impulsar a las mujeres a reflexionar sobre sí mismas.

Este capítulo contiene dos casos y un recuadro:

- **El Caso 6.1, Las agricultoras de arroz en Malí dominan sus cultivos**, describe cómo el gremio de mujeres de Finkolo mejora su producción y comercialización de arroz.



- **El Caso 6.2, Un café fuerte de Uganda occidental**, describe cómo las mujeres y los hombres ahora colaboran en lugar de competir por la cosecha de café.
- **El Recuadro 6.3, Combatiendo una enfermedad aviar en Kenia**, relata cómo un programa de desarrollo de la capacidad provocado por un problema técnico (la enfermedad de Newcastle en pollos) permitió a las mujeres aprender y crecer como líderes.

## Caso 6.1 Las agricultoras de arroz en Malí dominan sus cultivos

Dana Starkey

A principios de octubre todos los campos de arroz en Malí –y son muchas las hectáreas de este grano básico– están bullendo de actividad: los aldeanos cortan cuidadosamente los tallos verdes y los juntan en manojos.<sup>1</sup> Pero la situación es diferente en Sikasso, al sur del país donde el arroz se considera un “cultivo femenino”. Las mujeres en esta región cultivan arroz en parcelas pequeñas (0,25 a 1 hectárea) para el consumo familiar y venden cualquier excedente. Los hombres generalmente cosechan cultivos comerciales como algodón, papa y maíz.

Las malas cosechas de arroz se deben a muchos problemas: mala calidad del suelo; escasas habilidades para la gestión del cultivo; insumos y equipo agrícola insuficientes. Para abordarlos y mejorar la producción de arroz, 36 asociaciones femeninas (con más de 800 miembros) ingresaron al gremio femenino de Finkolo Ganadougou. Muchas mujeres son analfabetas, de modo que les es difícil mantener registros y compartir información: ambos necesarios para una comercialización exitosa. Además, las mujeres saben poco acerca del mercado de arroz dominado por hombres. Venden su excedente de arroz individualmente, fundamentalmente en los mercados locales.

Luego de tres años de lucha, el gremio femenino de Finkolo decidió buscar ayuda externa. El alcalde las ayudó a entrar en contacto con el programa de USAID, Integrated Initiatives for Economic Growth in Mali (IICEM, siglas en inglés de Iniciativas Integradas para el Crecimiento Económico en Malí), implementado por Abt Associates Inc.

### Ayudando a mejorar los rendimientos de arroz

Para ayudar a las mujeres de Sikasso a aumentar su rendimiento de arroz y vender su producción de manera competitiva, primero IICEM tuvo que conocer qué desafíos enfrentaban. En sociedad con GREFA, una ONG local, evaluó las necesidades y planificó un programa para mejorar la capacidad del gremio. A partir de 2008, se desarrollaron las siguientes actividades:

- **Capacitación en alfabetización básica y nociones aritméticas elementales.** Estas son habilidades esenciales para que los productores puedan acceder, registrar y compartir información, particularmente cuando venden su producción.
- **Gestión del cultivo.** Incluyó capacitación en fertilizantes orgánicos y químicos, herbicidas y pesticidas, al igual que selección de semillas; visitas de campo

1 Para mayor información: Jean Francois Guay, IICEM: [jf.guay@iicem.net](mailto:jf.guay@iicem.net). Contribuidores: Brehima Dagnoko, coordinador técnico IICEM, Sikasso; Dana Starkey, especialista en comunicación, Abt Associates; Laura Dillon, gerente de comunicaciones, Abt Associates, Bethesda

para las mujeres; y parcelas experimentales de papa y otras hortalizas. Estas fueron “capacitaciones en cascada”: se capacitó a unas cuantas personas que posteriormente difundieron lo que habían aprendido al resto del grupo.

- **Gestión de mercado y almacenamiento.** El objetivo de la capacitación era mejorar la capacidad de las mujeres para negociar precios con los proveedores de insumos y mayoristas de cereales. Acopiando el arroz, las mujeres podían venderlo en grupo a través del gremio de Finkolo, aprovechando las fluctuaciones de precio en el mercado de los cereales, así como negociar mejores acuerdos sobre los insumos (préstamos, fertilizantes, herbicidas y pesticidas). Otros temas que se trataron fueron la medición y el registro de los precios y las ventas del mercado, cómo documentar y organizar las existencias de arroz, cómo hacer contactos en las ferias de cereales, así como la gestión y el alquiler de equipo de producción. Su capacitación también abarcó el programa de recepción en almacén, que permite a los productores almacenar el arroz en el momento de la cosecha y venderlo posteriormente cuando el precio se haya elevado.
- Entre **las mejoras al equipo, instalaciones y tecnología** estaba la construcción de cuatro represas (y capacitación sobre cómo manejarlos), tres almacenes, un centro de alfabetización y un molino. El equipo proporcionado al gremio incluía balanzas, un tractor y una máquina para limpiar las malas hierbas. Se enseñó a los miembros cómo manejar y mantener el equipo. Además, las productoras aprendieron a mejorar su producción de arroz y a procesarlo.

IICEM y GREFA actuaron asimismo como garantes de los préstamos, ayudando así a las mujeres a obtener fondos para adquirir insumos agrícolas.

## Mejoras

La combinación de capacitación, equipo, instalaciones y tecnología benefició a las mujeres de varias maneras.

Más de 180 mujeres aprendieron a leer y escribir en la lengua Bambara, para así pasar a ser alfabetas funcionales y estar mejor preparadas para participar en actividades de más alto nivel en la cadena de valor.

Los rendimientos del arroz aumentaron en 63%: de 0,8 a 1,3 toneladas por hectárea. Más de 60 mujeres se diversificaron hacia otro producto, la papa, con una producción de más de 80 toneladas en cinco acres. Esta diversificación de cultivos aumentó sus ingresos y los hizo más estables.

Las nuevas instalaciones permitieron a las mujeres ganar más de sus cosechas y les proporcionó otra fuente de ingresos: dinero por el alquiler de equipo. Los almacenes hicieron posible almacenar el arroz en un lugar central e hizo que el programa de recepción en almacén fuera más eficiente. El precio por kilogramo que el gremio de mujeres podía obtener en el mercado se elevó en más del doble, de 60 a 150 XOF (0,12 a 0,30 USD). Las represas ampliaron el área donde se podía plantar arroz de 150 a 750 hectáreas.



Con el desarrollo de las habilidades básicas de las mujeres para negociar con otros actores de la cadena (**governabilidad en la cadena**) las mujeres adquirieron más confianza y se sintieron más capaces (**agencia**).

Las mujeres ahora están más encajadas en la cadena de arroz, lo cual trae nuevos beneficios. Pero esto va acompañado de riesgos, pues dependen más de los préstamos bancarios para adquirir los insumos.

Una diversidad de actividades para el desarrollo de la capacidad ha dado lugar a mejoras en la producción y técnicas de almacenamiento, así como acceso y uso de mejor equipo. Esto benefició a la cadena de arroz (mejor producción y resultados comerciales) y a las mujeres involucradas (ya que recibieron mayores ingresos por las mejoras en la producción y porque entraron en una nueva cadena). La capacitación mejoró la confianza y las habilidades de las mujeres en lo que se refiere a documentación, producción, comercialización y negociación de precios.

El cambio más importante tuvo lugar en las actividades de la cadena: las mujeres cultivaron mejor el arroz y se involucraron en más actividades en la cadena (comercialización, negociación de precios) e ingresaron en una nueva cadena (papa). La gobernabilidad en la cadena fue el segundo cambio más significativo. Las mujeres negociaron directamente con otros actores de la cadena y participaron en ferias de cereales. No obstante, estos cambios en la gobernabilidad en la cadena fueron posibles solamente por la capacitación y el sentido renovado de confianza que acompaña al desarrollo de habilidades. El cambio en la gobernabilidad está inextricablemente ligado a las nuevas habilidades de las mujeres.

## Caso 6.2 Un café fuerte de Uganda occidental

*Paineto Baluku*

— ¡Buenos días, Grace! ¿En pie tan temprano otra vez? — saluda Sara a su amiga camino de recoger agua.

— ¡Hola Sara! — responde Grace — Ya está acabando la semana y todavía me faltan la mitad de los cafetos. ¡Mi esposo regresa en dos semanas, ¿sabes?!

— ¡Ah sí! Mejor te apuras y vendes el café antes de que llegue. De lo contrario nuevamente te quedarás sin dinero para ahorrar en nuestro grupo de mujeres.

### **Muchísimo trabajo pero muy pocos beneficios**

¿Un intercambio extraño? Quizás, pero es típico en el Distrito de Kasese, en Uganda occidental. El café, el principal cultivo comercial, se considera un “cultivo de hombres”. Los hombres plantan los cafetos en la tierra que poseen: generalmente parcelas de 0,5 a 1 acres que tienen por herencia. Muchos trabajan fuera de la zona y regresan solo para vender los granos y recolectar los beneficios. Todo lo demás está a cargo de las aldeanas: cuidar el cafetal, la recolección, el secado, el descascarillado, la clasificación de los granos (muchas veces incluso acarrear las bolsas llenas de café a los comerciantes). Pero no son propietarias de la tierra ni cobran los beneficios. Previendo el regreso de sus esposos para la cosecha, las mujeres se apresuran y cosechan granos de café que aún no han madurado. Es una competencia perversa por recursos dentro de la familia, ya que los granos sin madurar se venden a bajo precio. Es una situación desastrosa donde nadie gana.

En 1999, varios grupos de mujeres formaron la Bukonzo Joint Cooperative (Cooperativa Conjunta de Bukonzo) para mejorar la producción y calidad del café. Hoy en día la cooperativa reúne a 96 grupos y sus 3.500 miembros respectivos, de los cuales más del 80% son mujeres. Durante mucho tiempo, la principal estrategia de la cooperativa era educar a sus miembros, compartiendo información en reuniones mensuales. Pero hace varios años, los miembros comenzaron a sentir que disminuía el ritmo de avance. También identificaron algunos problemas comunes que enfrentaban las mujeres: derechos de propiedad, una carga de trabajo y distribución de los beneficios desiguales, al igual que la violencia doméstica. Pero ellos no percibían la conexión de estos problemas con el estancamiento del negocio de café.

En 2007, Oxfam Novib introdujo a los miembros de la cooperativa en el método de sensibilidad de género para analizar las cadenas de valor. Los miembros se dieron cuenta de por qué no habían podido mejorar ni la calidad de su café ni su volumen de producción, pese a todos sus esfuerzos por mejorar sus habilidades agrícolas. El problema era que las productoras no tenían un buen acceso a los mercados, no controlaban recursos como la tierra y los cafetos, y no obtenían una parte justa de los beneficios.

## Capacitación para el cambio

Con el apoyo de Oxfam Novib, la cooperativa diseñó un programa para desarrollar la capacidad de sus miembros. Este se enfocó en el mejoramiento del acceso y control sobre la tierra y los cafetos, al igual que acceso a los grandes mercados de café. Buscó incrementar la calidad y volumen del café, mejorar la comercialización y fortalecer la posición de las mujeres en la cadena de valor. El programa consistió de varias actividades:

La Uganda Change Agent Association (Asociación de Agentes de Cambio de Uganda), una ONG nacional con amplia experiencia en el desarrollo de la capacidad, condujo una serie de talleres (sesiones de dos semanas de duración a lo largo de un periodo de cuatro meses) con miembros de la cooperativa. Estos abarcaron organización, gestión de la propiedad agrícola, administración de registros y habilidades de liderazgo. Cuando regresaron a sus comunidades, los capacitados trataron de aplicar lo que habían aprendido e intercambiaron sus experiencias en la siguiente sesión de capacitación. Los cursos introdujeron asimismo formas de analizar las cadenas de valor desde una perspectiva de género. Un total de 19 miembros fueron capacitados como instructores de sus compañeros; posteriormente ellos capacitaron a otros 1.500 miembros de sus grupos.

La Cooperativa Conjunta de Buzonko movilizó a extensionistas del gobierno para que les proporcionaran con capacitación técnica en la cría de café. Esta abarcó gestión de suelos y agua, poda de cafetos y prácticas de cosecha.

Los socios del proyecto y un consultor internacional ofrecieron una serie de cursos de capacitación utilizando la herramienta para el desarrollo de la capacidad, el Sistema de Formación por Acción de Género (véase Capítulo 10.1). El consultor capacitó a 40 personas (32 de ellas mujeres), que a su vez capacitaron a otros productores. Más de 1.000 productores (729 de ellos mujeres) han asistido a tales cursos.

Para mejorar el acceso al mercado y dotar a las productoras de experiencia personal en comercialización y venta, 28 productoras y siete productores recibieron capacitación en negociación y comercialización. Diez productoras y cuatro productores participaron en las visitas de exposición a grandes mercados en Kampala. A su regreso compartieron sus experiencias con otros miembros de la cooperativa de Bukonzo (672 miembros del grupo, de los cuales 550 eran mujeres).

Para promover el liderazgo de las mujeres se establecieron cuotas en los estatutos de la cooperativa, según las cuales 3 de cada 5 miembros de los comités ejecutivos de los grupos debían ser mujeres, y que la junta directiva de la cooperativa debe contar con una mayoría de mujeres (6 de 9).

## Una nueva variedad de café

**Resultado.** Estos esfuerzos han dado fruto. La calidad del café ha mejorado y la producción prácticamente se ha duplicado año tras año, de 107 toneladas en 2007, a 212 en 2008 y a 385 en 2009.



**La propiedad de la tierra** ha sido más difícil de abordar. En un pequeño porcentaje (8%) de los hogares de los miembros de la cooperativa, la mujer incrementó su control sobre la tierra. Algunos aprovecharon la ventaja de una dotación gubernamental para contratos de arrendamiento conjunto para parejas casadas. Otros firmaron acuerdos con el gobierno local sobre la propiedad compartida de la tierra. Estos no son grandes cambios, pero sí un paso adelante.

**Beneficios sociales.** Las aldeas y familias se han beneficiado fuertemente. Los hombres han comenzado a regresar a las aldeas y pasar más tiempo con sus familias. También ayudan más con las tareas domésticas y los niños, y pasan más tiempo cuidando los campos. Alrededor de la mitad de los miembros de la cooperativa informaron que las relaciones dentro del hogar mejoraron significativamente.

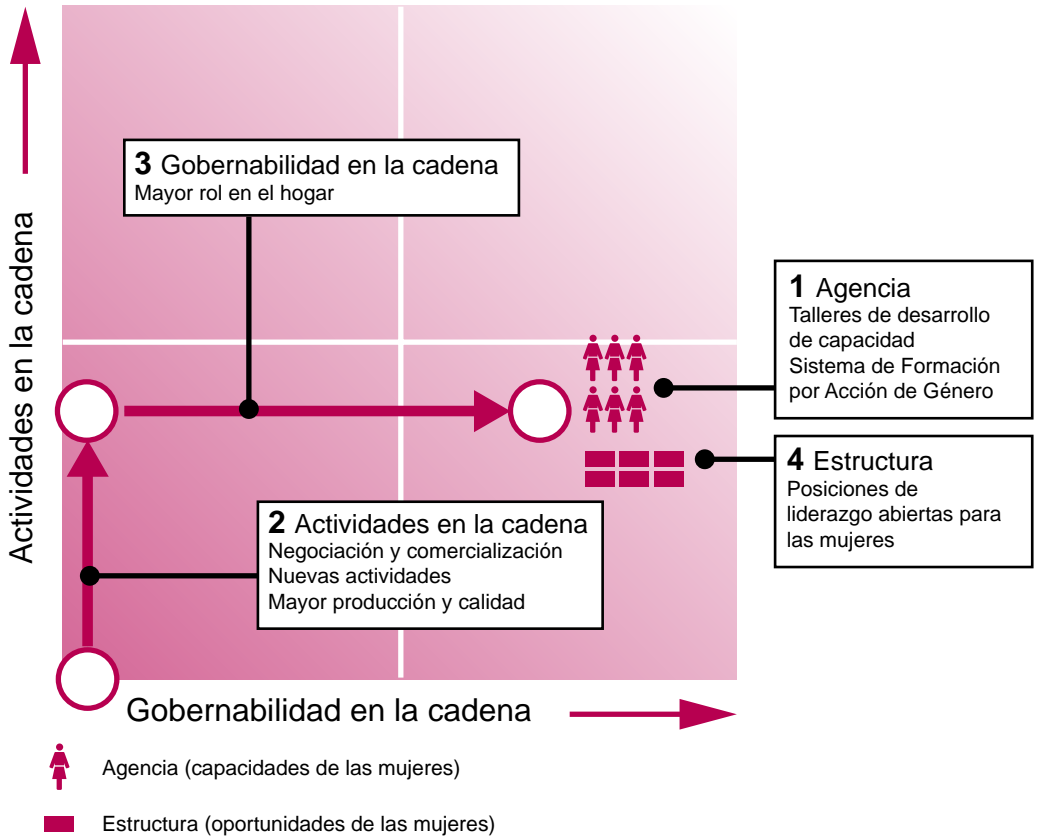
**Una mayor eficiencia y comercialización** trajeron consigo múltiples incrementos en los ingresos familiares. Las mujeres aumentaron sus ganancias al eliminar a los intermediarios y vender directamente a la cooperativa o a mercados más grandes. Esto les brindó más control sobre los recursos y la capacidad de ahorrar dinero en sus grupos. La cosecha de café inmaduro se redujo en 30% y unas cuantas parejas han comenzado a compartir el trabajo y los beneficios equitativamente.

### **Análisis del cambio**

El primer paso estaba relacionado con la **agencia**: el programa capacitó a las mujeres en habilidades financieras. Con ello estaban en mejores condiciones para controlar el ingreso y tomar decisiones sobre su gasto. Estas habilidades permitieron a las mujeres asumir nuevas **actividades en la cadena** e impulsar su producción y calidad de café. Estos dos ladrillos luego llevaron a un gran cambio en la **governabilidad en la cadena**: los productores de café se organizaron, las mujeres asumieron el liderazgo en la cadena, y se mejoró el control de calidad. A ello siguieron cambios **estructurales** en el hogar, donde las mujeres tenían una cuota mayor en las decisiones y algunas se convirtieron en propietarias conjuntas de la tierra.

El desarrollo de la capacidad abordó temas tanto técnicos como la calidad y la producción del café, al igual que la posición de las mujeres en la comunidad. Mejorar las habilidades agrícolas de las mujeres no fue suficiente para optimizar su desempeño en la cadena. Pero incrementar el poder de decisión de las mujeres en el hogar ofreció, tanto a las mujeres como a los hombres, un incentivo para trabajar juntos y mejorar su producción e ingreso. Sustituyó la competencia previa entre esposos y esposas sobre los recursos del hogar.

Si bien abordar la agencia y las actividades en la cadena constituyeron un primer paso crítico, los cambios en la gobernabilidad en la cadena y de estructura fueron más importantes. Observe que el enfoque estaba dirigido tanto hacia las mujeres como hacia los hombres. Juntos desarrollaron una nueva comprensión de la cadena del café y sus relaciones en el hogar y así pudieron desarrollar una economía del hogar más resistente.



*Figura 6.3 Cambios en la cadena de café en Uganda*

## Nuevas habilidades, nueva capacidad

El Recuadro 6.3 ofrece otro ejemplo de cómo los esfuerzos por desarrollar la capacidad pueden tener un importante impacto en la vida de las mujeres y las empresas. El fortalecimiento de la educación y la organización ayudaron a combatir una enfermedad aviar en un área remota y empobrecida de Kenia.

Tanto en el caso de Malí como de Uganda presentados en esta sección, las limitadas habilidades en gestión de la tierra, producción y otras áreas impidieron a las mujeres asumir un rol mayor en las cadenas de valor. Donde las mujeres estaban tradicionalmente involucradas en ciertas actividades (como el cultivo de arroz en Malí o la avicultura en Kenia, Recuadro 6.3), no sabían cómo mejorar su productividad, de modo que eran constantemente relegadas a mercados más pequeños, precios más bajos y cantidades inferiores.

Los cambios más significativos relacionados con el desarrollo de la capacidad fueron el ingreso de las mujeres en mercados dominados por hombres, una mayor productividad, mujeres asumiendo roles de liderazgo dentro de la cooperativa y las comunidades, al igual que un creciente respeto por las mujeres por parte de las familias y los miembros de la comunidad.

El desarrollo de la capacidad y el acceso a servicios técnicos hicieron posible que las mujeres aprendieran nuevas habilidades: cómo negociar con proveedores de insumos e instituciones de crédito; aumentar y diversificar sus cultivos; procesar, almacenar y embalar productos; negociar con los compradores y vender al por mayor; y registrar información. La capacitación permitió asimismo a las mujeres compartir su conocimiento con sus pares y fortalecer la independencia del grupo. Las nuevas habilidades y tecnologías, redujeron considerablemente el número de horas de trabajo, lo cual las libera para pasar más tiempo de calidad con sus familias.

Escasamente alfabetas, con limitadas habilidades y conocimiento sobre la gestión de suelos y cultivos y herramientas agrícolas inadecuadas, las mujeres no pueden producir óptimamente. Este era el caso de la asociación de mujeres de Finkolo en Malí. La baja productividad significaba bajos ingresos y mayor dependencia sobre los ingresos de los hombres, sesgando así el equilibrio de poder dentro de los hogares y las comunidades en favor de los hombres. El desarrollo de la capacidad trajo la oportunidad de mayor independencia y relaciones más equilibradas dentro del hogar.

Las mujeres también incrementaron su **propiedad y control** sobre recursos tangibles como la tierra, animales, almacenes, equipo para el procesamiento y uso agrícola, al igual que recursos no tangibles como las cooperativas y otras organizaciones. Esto estimuló su producción y les brindó control sobre sus ingresos, tal como se ilustra en el Recuadro 6.3 sobre avicultores en Kenia. En el caso de Uganda, el desarrollo de la capacidad dio lugar a una mejor producción y calidad de café y mayores beneficios para los productores. Las instalaciones como los almacenes y las balanzas permitieron al gremio de mujeres de Malí a almacenar su arroz y venderlo en el momento en que recibirían un precio más alto.

### **Recuadro 6.3 Combatiendo una enfermedad aviar en Kenia**

Los pollos son una parte importante de la vida de los kenianos en el campo: más del 90% de los kenianos rurales crían al menos unas cuantas aves. Para algunas familias, los pollos son una parte vital de sus medios de vida. Esto es especialmente cierto en el Condado de Makueni, una zona seca a 150 km al sureste de la capital, Nairobi. Son muy pocos los cultivos que pueden prosperar allí y las lluvias, tan poco fiables, a menudo dan lugar a cosechas fallidas. De modo que los pollos ofrecen una salida de la pobreza, especialmente para las mujeres. El área tiene 700.000 pollos, la mayoría en pequeñas bandadas criadas por familias individuales. Son las mujeres quienes se encargan de ellas. Una bandada saludable puede significar un ingreso razonable, al igual que alimento en la mesa. Los pollos también sirven para hacer regalos a los familiares y amigos.

Pero los pollos no están siempre sanos. Un gran problema es la enfermedad de Newcastle, un mal que se propaga rápidamente a través de las bandadas y puede matar a muchas aves en un corto periodo de tiempo. Un mal manejo, un mercado fragmentado, información poco confiable sobre compradores y precios y una provisión errática de pollos eran otras de las limitaciones. Todo esto hace difícil para las mujeres de Makueni ganar un ingreso con aves de corral.

En 2006, un esfuerzo bien coordinado comenzó a educar y organizar a los productores locales. Esto lo implementó la ONG danesa Agribusiness Development (Desarrollo de Agronegocios), el *Kenya Agricultural Research Institute* (Instituto de Investigación Agrícola Keniano) y el Ministerio de Desarrollo Pecuario. Los productores formaron grupos de interés en aves de corral, cada uno con unos 50 miembros, principalmente mujeres. Los grupos eligieron líderes y elaboraron sus propias reglas. Sostenían reuniones semanales, y sus miembros podían acceder a servicios como extensión, investigación, suministros veterinarios y microcréditos. Eran capacitados en cómo proporcionar buen alimento y agua limpia, seleccionar los huevos, cuidar a las gallinas cluecas y criar a los polluelos. También aprendieron sobre la comercialización, sobre el rol de los comerciantes y la información sobre el mercado. Pero lo más importante es que dos mujeres de cada grupo fueron capacitadas para administrar una vacuna contra la temida enfermedad de Newcastle.

#### **Resultados**

En consecuencia, la incidencia de la enfermedad de Newcastle ha disminuido de manera significativa. Anteriormente, la enfermedad mataba al 75% de los pollos; actualmente esta cifra es menor a 10%. El número de pollos se ha incrementado enormemente. La comercialización ha mejorado y los grupos venden al por mayor a comerciantes regulares semanalmente. Los ingresos se han elevado: un solo grupo vende ahora un promedio de 300 pollos y 4.000 huevos al mes, una ganancia de 3.000 KES (30 EUR) al mes para cada hogar. Cada miembro del grupo ahora mantiene registros de su producción y sus transacciones.

Las mujeres mejor informadas administran las vacunas por sí mismas, en lugar de depender de personas externas. Los grupos están bien organizados, tienen un buen proceso de toma de decisiones, así como líderes fuertes y asociaciones sólidas con otras partes interesadas que también trabajan con pollos.

Los beneficios incluso se han desbordado a otras empresas agrícolas. Los miembros del grupo ahora utilizan gallinaza en sus campos, aumentando la producción de maíz y sorgo al igual que hortalizas y otros cultivos.

#### **Lección**

Incluso en regiones remotas y empobrecidas es posible lograr impresionantes mejoras en seguridad alimentaria y en la posición de las mujeres al proporcionarles con una buena educación y respaldo para organizarse.

*Para mayor información: Simon Omondi, Kenya Agricultural Research Institute, [www.kari.org](http://www.kari.org)*

## ¿Cuándo es buena la estrategia?

El desarrollo de la capacidad funciona mejor y puede llegar a la mayoría de la población si está orientado a grupos en lugar de a personas individuales. Esto ocurrió en todos los casos descritos en este libro. Los grupos pueden organizarse de diferentes maneras, dependiendo de las metas. Cuando el grupo ya existe, lo mejor sería conocer los intereses, desafíos y metas de sus miembros. Estos grupos pueden entonces reorganizarse si fuera necesario, tal como lo ilustra el caso del arroz en Malí. Algunos de los miembros del grupo pueden capacitarse como instructores, quienes a su vez transmiten lo que saben a los otros miembros. Los socios locales del proyecto hacen posible el monitoreo y sesiones de reacciones.

Esta estrategia es asimismo efectiva cuando se conoce con exactitud cuál es el problema y qué se necesita cambiar. Por ejemplo, las avicultoras en Kenia no fueron intencionalmente excluidas de las cadenas de valor; no sabían cómo prevenir una enfermedad que reducía la calidad y cantidad de pollos que producían.

Las mujeres y sus organizaciones necesitan vincularse con instituciones y mercados externos. La creación de vínculos puede involucrar a las instituciones financieras, proveedores de insumos, medios de comunicación local y agencias gubernamentales. Estos fortalecen a toda la cadena de valor y amplían la red del grupo. En el caso del gremio de Finkolo en Malí, el alcalde utilizó la emisora local para promocionar las existencias de arroz de las mujeres y notificar a los mayoristas. Esto mejoró la participación de las mujeres en la cadena. Eso demuestra que el desarrollo de la capacidad tiene que hacerse de una manera más holística a través de una cuidadosa evaluación de cómo están representadas las mujeres y sus necesidades a lo largo de la cadena. En el caso del café de Uganda, en busca de apoyo, la cooperativa también se vinculó con organizaciones externas.

El desarrollo de la capacidad debe ser consistente con cada eslabón de la cadena de valor. Recuerde, sin embargo, que la capacitación no es una solución milagrosa. Por sí sola, rara vez es suficiente. Por lo general son necesarias múltiples intervenciones en las habilidades, la innovación tecnológica, la inversión de capital y el apoyo en infraestructura.

## Conclusiones

Esta sección de capítulo se ha enfocado en la capacitación para equipar a las mujeres con una variedad de habilidades, de modo que puedan ser parte y estén en condiciones de competir en la cadena de valor. Las habilidades mencionadas en los casos incluyen alfabetización funcional, conocimientos empresariales básicos, comercialización, almacenamiento y procesamiento y liderazgo. El incremento de los niveles de calidad y producción no necesariamente es la meta. El desarrollo de la capacidad fortalece y diversifica el conocimiento que tienen las mujeres de cada vínculo de la cadena, permitiéndoles así ser más independientes.

El empoderamiento de las comunidades y la acción colectiva también serían una parte vital del desarrollo de la capacidad. En los dos casos de esta sección, estos abordaron directamente los temas de género en la comunidad, proporcionando

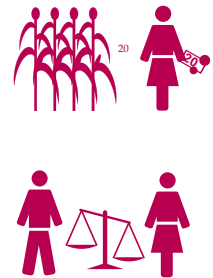
un ambiente de respaldo para que mujeres y hombres enfrenten las desigualdades de género dentro de las cadenas de valor, los hogares y las comunidades. Debido a la discriminación en la educación y la sociedad, es posible que las mujeres carezcan de las habilidades técnicas que requieren para participar en cadenas de valor. La tendencia es a que no tengan control sobre la tierra u otros recursos y a que los servicios de extensión estén dirigidos a los hombres. Consecuentemente, las mujeres por lo general producen volúmenes pequeños de cultivos de baja calidad, reforzando así más la percepción según la cual no son productoras capaces.

La optimización de las habilidades técnicas y comerciales de las productoras mujeres no brindará el efecto pleno deseado si no se mejora su acceso y control sobre la tierra, recursos e ingreso. Es posible que un cambio en su situación incluya proporcionar equipo e infraestructura física: represas, almacenes, básculas, equipo de procesamiento y maquinaria agrícola. Todo ello contribuiría asimismo a que las mujeres participen en la cadena de valor.

La superación de estas cuestiones estructurales requiere acción colectiva (como organizar asociaciones de productores o grupos de ayuda mutua) para ayudar a las personas individuales para que cumplan sus metas y hablen con una sola voz para hacer frente a la desigualdad y abogar por el cambio.

### **Cada argumento en su lugar**

El punto de partida para muchos esfuerzos de desarrollo de la capacidad es que las mujeres tienden a no ser adecuadamente atendidas, lo cual provoca ineficiencias. El argumento empresarial según el cual atender a las mujeres es bueno para la empresa y para las mujeres es muy relevante para los casos que destacamos en este capítulo. Por otra parte, el desarrollo de la capacidad es asimismo una forma de apoyar a las mujeres en su aprendizaje para desafiar a las desigualdades. Esto tiene que ver con los argumentos de justicia social. Por ejemplo, en Uganda, si bien el enfoque estaba en la productividad y mayores ingresos, la herramienta Sistema de Formación por Acción de Género alentó a los hombres a participar en la elaboración de mapas de género y a identificar las áreas que merecían un cambio de comportamiento hacia sus esposas e hijas. Uno de los objetivos de este ejercicio era reducir la violencia sobre las mujeres.

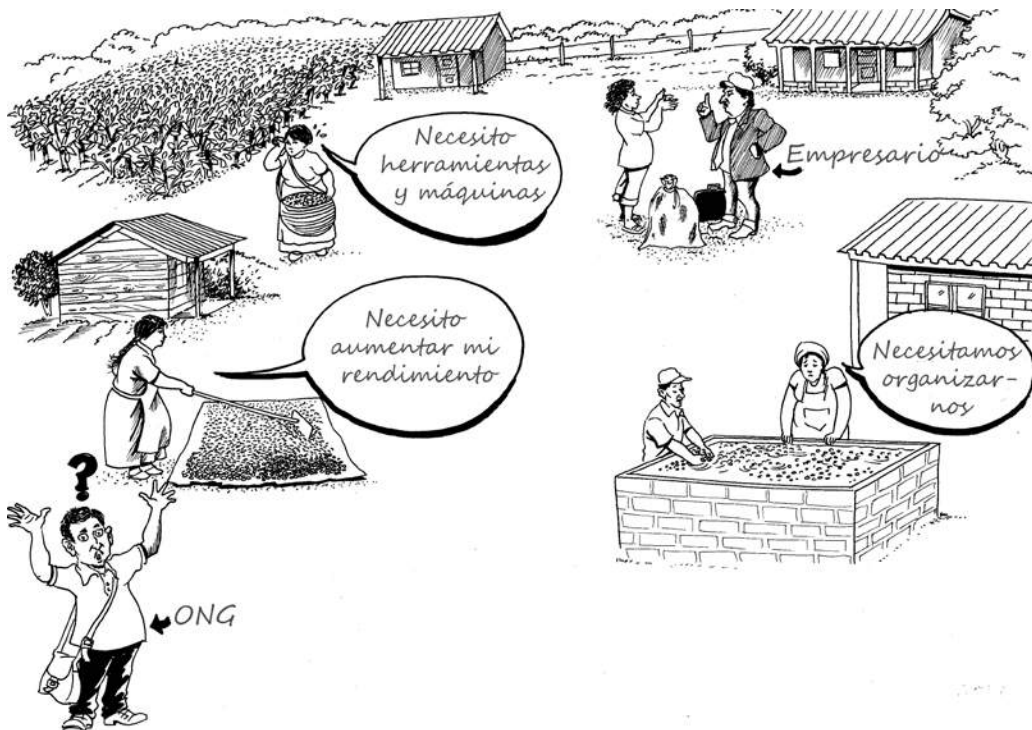




## 6.2 La acción colectiva

La acción colectiva es fundamental para el avance en el bienestar y los derechos de la población en situación de pobreza, especialmente las mujeres que están excluidas de la vida social, económica y política. Existen muchos tipos de grupos: organizaciones de productores, grupos de ayuda mutua, cooperativas, asociaciones de comercialización, etc. Puede que sean sueltas e informales (p.ej. para la extensión o para difundir información) o formales, con normas, reglamentos y estructuras específicas. Sus funciones podrían ser únicas (como compartir información o la comercialización de productos) o numerosas (adquisición de insumos, organización de la producción, manejo de equipo, ahorros y crédito, etc.). Algunos grupos son de solo mujeres, en tanto que otros tienen miembros tanto masculinos como femeninos.

La acción colectiva brinda plataformas para que las mujeres discutan problemas, establezcan prioridades, tomen decisiones, organicen actividades y desarrollen habilidades de liderazgo. Cuando las mujeres están organizadas en grupos es más fácil que las iniciativas para desarrollar la capacidad se dirijan a ellas en lugar de como individuos. La capacitación puede orientarse mejor involucrando al grupo para identificar sus propias necesidades y puede ser más efectiva, debido al aprendizaje y reforzamiento mutuo entre los miembros. El trabajo en grupo brinda a las mujeres no solo habilidades, sino la confianza que necesitan para mejorar su lugar en la cadena de valor y en la comunidad.





### Recuadro 6.4 La acción colectiva

**Punto de partida.** Conjuntamente, los pequeños propietarios pueden acopiar su producción, negociar mejores servicios y precios, facilitar el acceso a servicios e insumos, compartir experiencias y desarrollar una red de colegas.

**¿Por qué hacerlo?** Entre las razones por las cuales conviene que los productores actúen colectivamente están:

- Acceso a crédito: el grupo asume la responsabilidad de reembolsar los préstamos.
- Comercialización: acopiar la producción para obtener mejores precios y vender a compradores más grandes.
- Acceso a servicios: las mujeres pueden obtener capacitación y servicios en grupo.

Es más eficiente para los proveedores de servicios y actores en los siguientes eslabones de la cadena de valor (compradores, procesadores) que hacen negocio con productores organizados.

**¿Cómo hacerlo?** Esta sección explora un tipo de acción colectiva, específicamente, grupos de ayuda mutua en la India.

**¿Cuándo es buena la estrategia?** La acción colectiva es aplicable en muchos casos, tanto para mujeres como para hombres. A veces, tiene sentido organizar grupos de solo mujeres, en tanto que otras situaciones requieren grupos mixtos. La acción colectiva tiene sentido cuando el poder está disperso y donde las personas que realizan el trabajo no se benefician de este. Al organizarse colectivamente, las mujeres pueden usar una mayor porción del valor del producto en las negociaciones.

Cuando de grupos de comercialización se trata, los miembros pueden acopiar su producción a fin de obtener los volúmenes necesarios para atraer a compradores, así como vender a nuevos mercados y negociar mejores precios. Los grupos son asimismo idóneos para solicitar créditos, comprar insumos al por mayor y obtener otros servicios empresariales que no están disponibles a personas individuales.

Esta sección se enfoca en la India, donde una forma específica de acción colectiva, los grupos de ayuda mutua, constituye una fuerza a tener en cuenta. Estos grupos permiten a las mujeres ingresar a mercados previamente inaccesibles y desarrollar sus capacidades.

En la India los grupos de ayuda mutua se han transformado en un mecanismo central para cambiar la perspectiva que la sociedad tiene de las mujeres. Esto no es porque la India sea el único país donde las mujeres participan en una acción colectiva, porque no lo es. Pero los grupos de ayuda mutua de la India se han generalizado, son bien conocidos y ofrecen muchas lecciones.

Presentamos dos casos y dos recuadros:

- **El Caso. 6.3, El dinero no crece en los árboles. ¡Crece en el suelo!** se refiere a un grupo exclusivamente femenino que fabrica cuerdas de *sabai*, un tipo de gramínea. Este grupo fracasó inicialmente porque los hombres no apreciaban la participación de sus esposas; pero posteriormente fue restablecido y ahora está prosperando.

## Recuadro 6.5 La anona da sus frutos

La anona crece de manera silvestre en los bosques en el distrito de Nandurbar en el estado de Maharashtra en el centro oeste de la India. Son abundantes y de excelente calidad. La población local de varios grupos tribales cosecha el fruto solo para su propio uso y vende el excedente. Pero sus prácticas tradicionales de cosecha dañan los árboles, no clasifican ni separan la fruta y no la comercializan como grupo. Eso significa que no ganan tanto como podrían.

La anona —el nombre botánico es *Annona squamosa*— se parece un poco a la alcachofa. Dentro de la piel verde, escamosa y sin brillo está la dulce pulpa amarilla. Es deliciosa. La fruta debe manipularse con mucho cuidado y venderse poco después de cosechada pues de lo contrario se pudre.

Desde 2005, BAIF Development Research Foundation, una gran ONG india, ha apoyado a la población tribal de 25 aldeas en el distrito de Nandurbar en la cosecha y comercialización de la fruta. Los dos objetivos son incrementar el ingreso y distribuirlo equitativamente en la comunidad. Las aldeas actualmente producen de 150-200 toneladas de fruta al año, pero su potencial es mucho mayor.

BAIF ayudó a los aldeanos a formar grupos de ayuda mutua para manejar la fruta. Entre 50 y 70 mujeres y de 10 a 12 hombres participan cada año durante la cosecha, que dura un mes. Las mujeres están a cargo de la mayor parte de la recolección, separación y embalaje. Tienen muchas responsabilidades domésticas que las mantienen en sus casas, muchas son analfabetas y no tienen mucha experiencia en la comunicación empresarial. Esto significa que tienen que depender de los hombres, que se ocupan de tareas como el transporte, ventas, mantenimiento de registros y coordinación.

Hubo algunos cambios positivos. Durante las reuniones ordinarias con los hombres, las mujeres por primera vez se enteraron sobre las ventas y los ingresos. Los grupos de ayuda mutua poseen sus propias cuentas bancarias, donde depositan las ganancias de sus ventas: un total de 75.000 INR (1.600 USD). Esta es la primera vez que las mujeres recibieron sus propios ingresos.

No obstante, tuvo un impacto limitado puesto que el proyecto no trató el tema de la división del trabajo entre hombres y mujeres. Las mujeres aún dependían de los hombres para la comercialización. No adquirieron suficientes habilidades de comunicación o experiencia comercial. De modo que, si bien las mujeres al principio mostraron su entusiasmo al asumir roles como enseñar o vender, este menguó a medida que flaqueaba el progreso.

La organización puede ayudar tanto a mujeres como a hombres a ganar más y a beneficiarse de la cadena de valor. Pero para asegurar beneficios plenos para las mujeres, es necesario abordar la división del trabajo por género de manera directa.

*Para mayor información: Pande Ashok, BAIF, ashokbpande@gmail.com, www.baif.org.in*

- **El Caso 6.4, Aonla: Cómo cambiar las vidas de las mujeres rurales en la India**, relata cómo los grupos de ayuda mutua han sido revitalizados y se han hecho más sostenibles empoderando a las mujeres en una gama más amplia de actividades.
- **El Recuadro 6.5, La anona da sus frutos**, describe a un grupo mixto masculino/femenino que vende anonas. Después de su éxito inicial, enfrentó dificultades debido a que no se había abordado la división del trabajo entre mujeres y hombres.



- **El Recuadro 6.6, Un momento de orgullo para las mujeres de Pratapgarh,** complementa el caso de la *aonla*; capta el orgullo que sintieron los grupos de mujeres cuando fueron reconocidos por el presidente de India.

La historia de la anona en el Recuadro 6.5 subraya la importancia de abordar la división tradicional del trabajo por género en lugar de reforzarla. En los dos casos que siguen se adopta un enfoque exclusivamente femenino. En el caso de la gramínea *sabai* (Caso 6.3), los hombres eran responsables de la comercialización del producto y de esa manera controlaban el ingreso. Este fue el trampolín con que ONUDI apoyó el restablecimiento de un grupo de ayuda mutua para asegurarse que esta vez beneficiara a las mujeres.

## Caso 6.3 El dinero no crece en los árboles: ¡Crece en el suelo!

Amit Kumar Singh

El escenario es un campo gramíneo en Mayurbhanj, un distrito en Orissa, en la India oriental.<sup>1</sup> Nada más que pasto ondulando al viento al parecer. El visitante al verlo probablemente se pregunte ¿qué reptil exótico con intenciones maliciosas se esconde allí?

Pero las mujeres que pasan por ahí para recoger agua ven algo más: ¡dinero!

La gramínea se conoce como *sabai* (*Eulaliopsis binata*). Ecológica y a prueba de agua, es una materia prima versátil que se utiliza para fabricar cuerdas, cordeles y productos cotidianos como esteras y alfombras, al igual que pulpa para papel.

Para las mujeres tribales empobrecidas de Orissa, fabricar cuerda de *sabai* ha sido una rutina diaria por siglos. Cosechan la grama, la tuercen con la mano para obtener cuerdas, eliminan cualquier hebra suelta y atan las cuerdas en manojos. El *sabai* aporta el 80% del ingreso familiar en efectivo. Con razón se refieren a él como “la planta del dinero”.

Pero las mujeres no se benefician por el trabajo que realizan. Se encargan del 90% de la producción – 26 horas a la semana –, pero la venta de las cuerdas y productos de *sabai* es tarea de hombres. Trabajan únicamente 4 horas a la semana, pero son quienes se quedan con todo el dinero. Esta era la principal razón por la cual fracasaron los grupos femeninos de ayuda mutua. Establecidos en 2004 por el Ministerio para el Desarrollo de la Mujer y el Niño del gobierno federal, estos grupos se disolvieron pues no tenían planes de negocios, ingresos para sostener sus actividades, ni forma alguna de pagar el dinero que se habían prestado.

Un diagnóstico efectuado por ONUDI descubrió que los grupos de ayuda mutua no funcionaban. Los hombres del lugar no percibían mucho valor en que sus esposas participaran de sus esposas en el comercio de *sabai*. El dinero es escaso en estas aldeas y abunda la pobreza. Las familias tienen pocos o ningunos ingresos; algunos tienen problemas para satisfacer sus necesidades básicas alimenticias durante los meses lluviosos.

### Intervención

ONUDI pensó que valía la pena revivir los grupos de ayuda mutua. En 2006, inició la organización de las mujeres en grupos pequeños de 10 personas cada uno, para un total de 140 grupos. Enseñó a las miembros cómo manejar pequeños negocios, llevar una contabilidad simple, administrar una organización, preparar

---

1 Para mayor información: Amit Kumar Singh, [asinghks@gmail.com](mailto:asinghks@gmail.com), o Madhuchhanda Mistri, [madhu2chhanda@yahoo.com](mailto:madhu2chhanda@yahoo.com)

reuniones, etc. También introdujo nuevas formas de tejer cuerda y llevó a las líderes del grupo a mercados locales y organizó reuniones con comerciantes.

ONUDI necesitaba un socio fuerte que brindara apoyo adicional, especialmente después de la finalización del proyecto en 2008. De modo que trabajó con el Ministerio para el Desarrollo de la Mujer y el Niño y capacitó a sus trabajadores de campo. Los socios convencieron a los bancos, que habían tenido experiencias negativas con los grupos de ayuda mutua, que los grupos ahora serían buenos clientes. Los socios ayudaron a las mujeres a desarrollar planes de negocios y garantizaron a los bancos que todos los préstamos serían reembolsados.

Pero fue más difícil convencer a los hombres de la aldea que estas actividades con las mujeres eran una buena idea. La Federación de Comités para la Protección de los Bosques Aldeanos, que goza de un enorme respeto entre los hombres, sostuvo reuniones públicas para informarles de los beneficios del proyecto. Esto abrió el camino para que los grupos de ayuda mutua vendieran la cuerda que habían fabricado en los mercados locales, eludiendo a una serie de comisionistas y convirtió a las mujeres el sostén de sus familias. Con su ingreso adicional, los grupos de ayuda mutua ofrecieron préstamos mayores. Las mujeres comenzaron asimismo a fabricar productos y a venderlos directamente. Los grupos se convirtieron en centros para compartir este conocimiento y tecnología con sus miembros y otros grupos que no estaban directamente involucrados en el proyecto. Además de ello, fabricantes locales de pequeña escala comenzaron a fabricar máquinas para enrollar cuerda utilizando un mejor diseño.

### **Dinero para nuevas cuerdas**

¿Qué ha cambiado? Hubo beneficios muy directos y notables para las mujeres y para 5.000 hogares de la aldea. Antes, no ganaban dinero alguno; ahora obtienen regularmente 1.000 INR (22 USD) al mes, dinero que controlan personalmente. Esto significa que la mujer no tiene que pedirle dinero a su esposo para visitar a una amiga que vive en otra aldea.

La tecnología ha facilitado el trabajo y lo ha hecho tres veces más productivo. En menos de dos años, los grupos de ayuda mutua han aumentado sus ahorros de un total de 11.000 USD a cerca de 46.000 USD. Los préstamos se han elevado de 34.000 USD a 110.000 USD, y los reembolsos de 7.500 a 40.000 USD. Algunos grupos han comenzado a arrendar terrenos para el cultivo de *sabai*: algo que solía ser muy raro.

Ganar su propio dinero ha tenido importantes efectos sociales. Una mujer que gana dinero goza de mayor respeto en la comunidad, especialmente de su esposo, sus padres y parientes.

Los grupos de ayuda mutua ofrecieron capacitación junto a una plataforma para que las mujeres visitaran los mercados locales para vender sus cuerdas y desarrollar sus habilidades de negociación. Para la mayoría de las mujeres estas fueron sus primeras experiencias; aumentó enormemente la confianza de las mujeres, al igual que la capacidad de defender y expresar sus intereses. Esto es claramente

evidente en su mayor participación y enérgica voz en las reuniones de la aldea. Gracias a su educación y una red de grupo tienen asimismo acceso a préstamos bancarios, programas de apoyo, respaldo gubernamental y otros beneficios.

De modo que se trata de evidentes mejoras y algunos avances significativos. Pero el progreso es frágil y las mujeres necesitan apoyo continuo para hacer frente a las desigualdades estructurales y normas sociales en sus hogares y su comunidad.

### Análisis del cambio

El primer cambio tuvo lugar en la revitalización de los grupos femeninos de ayuda mutua: fueron reorganizados, reestructurados y formaron un consorcio para vender artesanías. El desarrollo de una red y la alteración de los términos del comercio por medio de la acción colectiva fue un paso importante (gobernabilidad en la cadena). El siguiente paso se refiere al momento en que las mujeres comenzaron a añadir valor a sus productos de *sabai* y llevarlos al mercado (actividades en la cadena). El tercero fue incrementar la agencia de las mujeres a través de la capacitación y visitas de exposición, que desarrollaron su autoconfianza y su capacidad de tomar decisiones informadas. Por último, las mujeres lograron

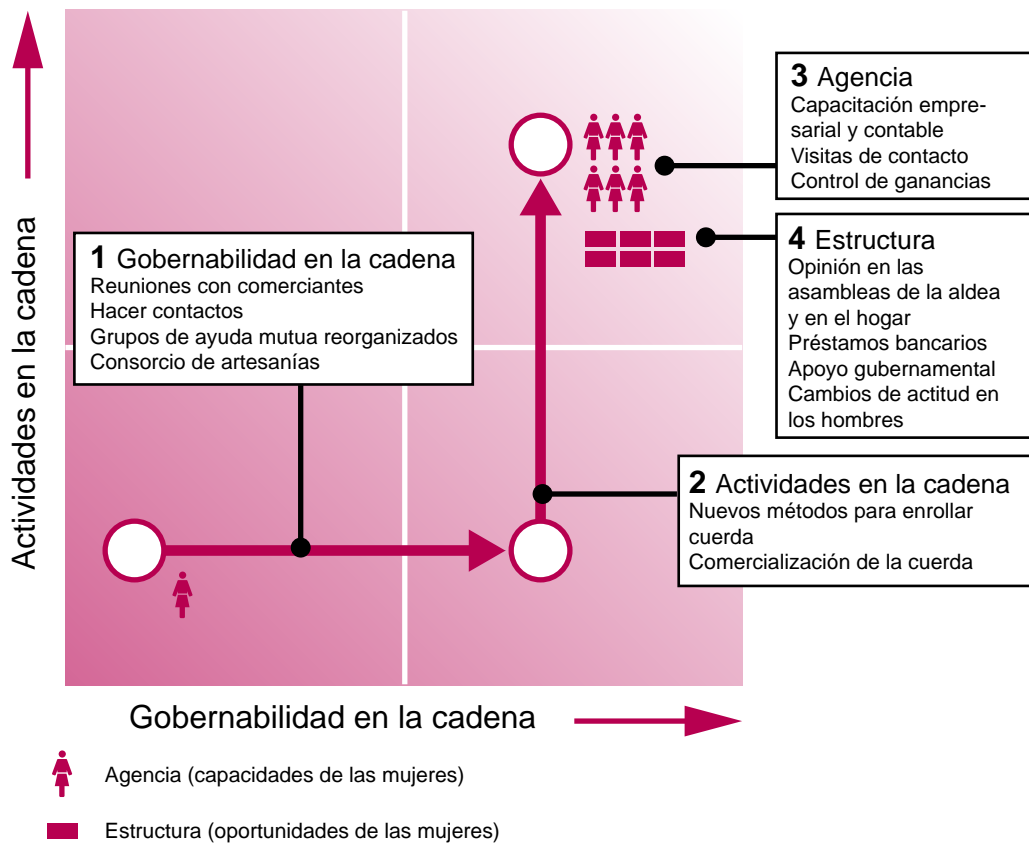


Figura 6.4 Cambios en la cadena de *sabai* en la India

acceso al mercado y opinan a la hora de tomar decisiones, tanto en las actividades relacionadas con la cadena, como en las asambleas de la aldea y dentro del hogar (estructura).

Los cambios en cada una de las cuatro dimensiones tenía similar importancia: las mejoras en una dimensión reforzaban los cambios en otra. Por ejemplo, la estrategia de revitalizar la acción colectiva se facilitó debido a un ambiente propicio para las políticas. El gobierno apoyó a los grupos de ayuda mutua y los financió sin necesidad de ninguna garantía financiera. Es más, la participación de las mujeres pasó a ser obligatoria en las asambleas de la aldea (un cambio estructural). Una vez que las mujeres controlaban el ingreso y podían tomar decisiones (agencia), estaban motivadas a mejorar la producción y participar en la comercialización (actividad en la cadena). El desarrollo de la capacidad y un sólido plan de negocios fueron elementos clave en el éxito de los grupos. También fueron cruciales para convencer a los hombres locales (cambio estructural): las mayores ganancias logradas por las mujeres contribuyeron a ello. Pero estos cambios todavía son frágiles, y aún se requiere el apoyo gubernamental para un éxito a largo plazo.



## Caso 6.4 Aonla: cómo cambiar las vidas de las mujeres rurales en la India

Shipra Deo

Con un promedio de siete miembros, las familias en el distrito de Pratapgarh son grandes.<sup>1</sup> Sin embargo, las propiedades agrícolas son pequeñas: apenas dos tercios de la población del distrito tiene menos de un acre o no posee tierra en absoluto. Los suelos en esta parte de Uttar Pradesh son alcalinos y los rendimientos bajos, por lo que muchos hombres los abandonan para ir en busca de trabajo en las ciudades. Las mujeres se quedan para cuidar de los hijos, la casa y los animales.

Su movilidad, acceso a recursos y capacidad de tomar decisiones están gravemente limitadas debido a prácticas inmemoriales. Por ejemplo, no se permite a la mujer salir sola de su hogar. Sería imposible que una mujer cosechara y vendiera un cultivo en el mercado local: incluso con las habilidades técnicas y conocimiento adecuados, tendrían que superar enormes barreras culturales. Estas barreras son las que plantean el mayor desafío.

### Poder femenino

En 1996, con el apoyo de la Unión Europea, BAIF, una importante ONG india, ayudó a las mujeres a organizarse en grupos de ayuda mutua en Pratapgarh. Había 72 grupos con un total de alrededor de 1.000 miembros. Estos grupos se enfocaban en reunir su dinero para prestarlo a sus miembros. Asimismo eran un lugar apropiado donde discutir sus asuntos y tomar decisiones conjuntamente. Los grupos fueron federados como *shaktí* (que significa “poder femenino”), donde podían reunirse y abordar temas de interés común.

A través de estos grupos, las mujeres fueron alentadas a iniciar la plantación de *aonla* (*Phyllanthus emblica*), un ingrediente muy apreciado en la medicina y entre los productos nutritivos. El árbol de *aonla* es versátil y resistente, tolera la sequía y requiere poco cuidado: un cultivo comercial perfecto para la zona. Un árbol rinde entre 150 y 200 kilogramos de grosellas al año. BAIF enseñó a las mujeres cómo plantar los árboles, injertar esquejes y cuidar este cultivo.

Además de los grupos de ayuda mutua, se estableció un comité de desarrollo en cada aldea, cuyos miembros están constituidos tanto por hombres como por mujeres. Este brindaba a la población local un medio para discutir problemas de interés común. Estos comités fueron asociados con una organización registrada, Raniganj Kshetriya Vikas Samiti (RKVS), que continuó con varias iniciativas de apoyo sobre ganado, salud, cuidado de los hijos y alfabetización incluso después de que el programa de BAIF concluyera en 2004.

---

1 Para mayor información: Shipra Deo, Agribusiness Systems International, India, shipradeo@gmail.com, o Shanti Mishra, BAIF, www.baif.org.in

## **El Sunhara India Project**

Pero como ocurre con frecuencia en el trabajo del desarrollo, la conclusión del programa significó que su progreso se estancara. Después de varios años de estancamiento, en 2009 se lanzó un nuevo proyecto para incrementar los ingresos de la agricultura de *aonla*, así como para garantizar un ingreso regular. Este proyecto –el Sunhara India Project– estaba respaldado por la Fundación Bill y Melinda Gates y fue implementado por Agribusiness Systems International y BAIF. Trabajó con los grupos de ayuda mutua existentes, pero también estableció grupos de productores específicos para mujeres.

Cada uno de estos grupos de productores cuenta con 25-30 miembros. Una productora líder de cada grupo es capacitada en una gama de habilidades, entre ellas muestreo y evaluación de suelos, preparación del campo, selección de semilla, operaciones interculturales, manejo integrado de plagas, cosecha, manejo pos-cosecha y comercialización del producto. Posteriormente, ella capacita a las otras mujeres de su grupo.

El proyecto utiliza diversas maneras de respaldar el aprendizaje de las mujeres. En parcelas de demostración se presentan nuevas tecnologías. Las mujeres visitan universidades, ferias de productores y otros lugares donde pueden ver a otras mujeres que han superado las barreras sociales y culturales. El proyecto establece vínculos con proveedores de insumos, instituciones gubernamentales y grandes empresas privadas que compran productos. En las reuniones se discuten tópicos difíciles abiertamente y las mujeres pueden aprender sobre nuevas oportunidades, expresar sus ideas, esperanzas y frustraciones, así como compartir éxitos.

La comercialización de la *aonla* ha sido transformada. Antes, las mujeres vendían su producción a través de una serie de comerciantes que se quedaban con gran parte de las ganancias. Ahora, las productoras líderes recolectan la producción y la llevan a RKVS, que se la vende directamente a un mayorista. ¿El resultado? Los ingresos de las mujeres se han duplicado, de 2,50 INR a 5,00 INR, por kilogramo.

Las mujeres iniciaron asimismo una unidad de procesamiento donde se turnan para fabricar productos como encurtidos, jaleas, polvos, caramelos y dulces, que comercializan con su propia marca, “Vrindavan”, y venden en puestos locales al por menor y en exposiciones y ferias.

## **Un primer paso hacia el cambio de la sociedad**

En la sociedad india tradicional, la influencia y respeto social están estrechamente vinculados con la casta, la edad y el estatus económico y político. La membresía en un grupo mejora la posición de las mujeres en su familia y el estatus de la familia en la aldea. El primer paso –cuando una mujer se une a un grupo como productora– desafía de por sí la noción que los actores principales en las cadenas de valor son los hombres.

Hoy en día la red ha crecido a 2.500 miembros. Se considera a las líderes de los grupos de ayuda mutua personas importantes e influyentes. Las acciones conjuntas,

## Recuadro 6.6 Un momento de orgullo para las mujeres en Pratapgarh

Akhtari y sus amigas aún se emocionan cuando recuerdan aquel día.

“Fue un elogio por el avance de las mujeres de la zona”, señala.

Se refiere al 2 de mayo de 2007, en que APJ Abdul Kalam, presidente de la India en ese momento, visitó su puesto en la aldea y compró encurtidos y caramelos de *aonla*. Conoció a muchas personas de la aldea, habló con ellas, y expresó cuánto apreciaba sus esfuerzos por mejorar sus vidas. Hubo una gran reunión en la aldea, y todos se comprometieron con él: “Los niños son nuestra incalculable propiedad, No discriminaremos entre nuestras hijas e hijos. Seremos un buen ejemplo para nuestros hijos”.

*Para mayor información: Shipra Deo, Agribusiness Systems International, India*

como la limpieza de la aldea o brindar ayuda a quien la necesite, son expresiones de poder que van en contra de los estereotipos existentes en torno a las mujeres.

Las mujeres han aprendido cómo cultivar la mejor la *aonla* y se han expandido a su procesamiento y comercialización. Han incrementado la producción (en 2010 vendieron 200 toneladas) y han duplicado sus ingresos.

La confianza de las mujeres ha aumentado y ahora son más móviles. A medida que salen de sus hogares y aldeas aprenden como manejar mejor las situaciones sociales. Por ejemplo, están aprendiendo a superar las burlas y el hostigamiento de los hombres en el hogar y en público, lo que da lugar a una disminución de los casos de violencia. Algunas incluso han accedido a empleos en programas gubernamentales.

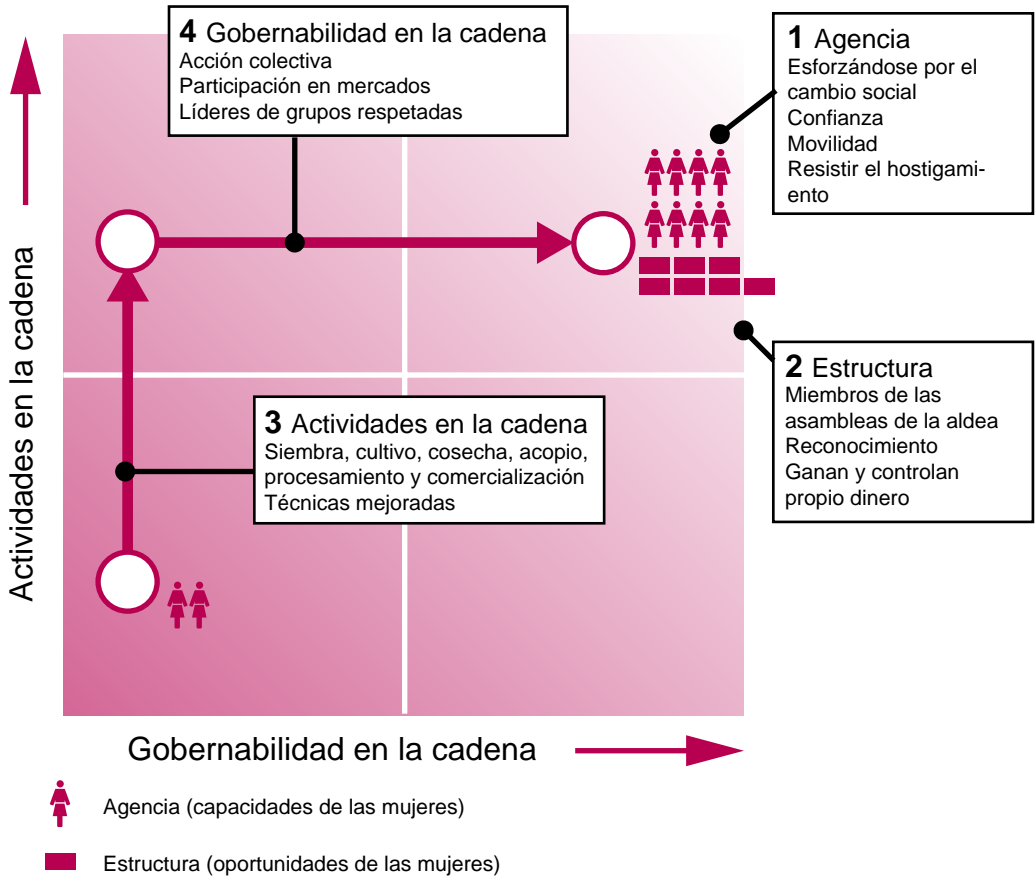
### Análisis del cambio

Se han producido cambios sustanciales en las cuatro dimensiones. El primero tuvo lugar con relación a la **agencia**. Las mujeres ahora pueden tomar decisiones informadas y están trabajando en favor del cambio social. A través de la participación en grupos, las mujeres están mejor posicionadas en sus familias y en la comunidad y ha aumentado su confianza en sí mismas.

El segundo paso se refiere a la **estructura**. Antes las mujeres estaban limitadas por las normas culturales tradicionales y confinadas a sus hogares. Ahora son miembros de las asambleas de la aldea, ganan su propio dinero y son reconocidas por la sociedad debido a sus contribuciones.

Las **actividades de la cadena** cambiaron de una falta de participación a la siembra, el cultivo, la cosecha, el acopio y el procesamiento de la *aonla*. Y finalmente, los cambios en la **governabilidad** en la cadena sobrevinieron a medida que las mujeres se organizaron y actuaron colectivamente.

En este caso vemos claramente el fenómeno expuesto en la introducción de este libro: la **feminización de la agricultura**. Leímos sobre sus raíces: los hombres



*Figura 6.5 Cambios en la cadena de la aonla en la India*

son conducidos a la ciudad para ganar dinero. Y vemos los efectos: las mujeres se quedan atrás para mantener a sus familias a través de la agricultura de subsistencia y tratando de cultivar y vender cultivos comerciales.

## Cómo reunirse

Los grupos de ayuda mutua ofrecen un potencial significativo para cambiar las relaciones de género, pero no son ninguna panacea. En la descripción tanto de la anona como de la gramínea vemos que es necesario abordar la división del trabajo por género que aún existe. Las mujeres necesitan apoyo cuando asumen nuevos roles; eso exige inversión en el desarrollo de la capacidad.

Dicho esto, la presente sección ilustra los impactos positivos de la acción colectiva.

**Aumentan los ingresos.** Los ingresos de las mujeres que participan en los grupos de ayuda mutua en general mejoran. Esto corresponde con el caso del *sabai*, donde un nuevo equipo de enrollamiento alentó la producción y la venta conjunta proporcionó mayores ingresos a las mujeres, al igual que control sobre sus ganancias. La promesa de mayores ingresos es un importante incentivo para que las mujeres se unan a un grupo y para que los hombres apoyen su participación. Vincular a las mujeres con el mercado es importante para asegurarse de que puedan disfrutar los frutos de su trabajo.

**Las contribuciones de las mujeres son reconocidas.** En grupo, las mujeres tienen una voz colectiva y pueden tener mayor influencia que como personas individuales. Sus contribuciones a los ingresos del hogar, la seguridad alimentaria, etc., son más visibles dentro de la familia y la comunidad. Los aportes que hacen visibles a las mujeres y las reconocen son vitales para asegurar que tales contribuciones sean evaluadas y retribuidas de manera justa y apropiada.

A medida que la productividad y los ingresos de las mujeres aumentan, las relaciones de poder dentro de la cadena, los hogares y las comunidades cambiaron. La venta al por mayor es un ejemplo: con ella aumenta el poder de negociación de las mujeres, les permite vender a nuevos compradores y les ofrece mejores precios. A través de su organización, las mujeres adquieren estatus y respeto en sus comunidades y hogares. En varios de los casos de esta sección, los esposos y la familia política se mostraron más solidarios con las mujeres en el cumplimiento de sus responsabilidades domésticas.

También se observaron **cambios en el comportamiento** tanto de las mujeres como de los hombres. Las mujeres se tornaron más firmes y seguras y los hombres aceptaban mejor los nuevos roles que ellas asumían. La creciente confianza de las mujeres dio paso a cambios en otros aspectos de la vida: una disminución en la violencia contra las mujeres, mayor participación de las mujeres en las asambleas de la aldea, aumento de la movilidad y más acceso a la información y los mercados. Anteriormente, los artesanos de cuerdas de *sabai* no conocían los precios de diferentes tipos de cuerdas, de modo que no pensaban en mejorar su calidad para obtener precios más altos.

El trabajar en grupo y ser exitosas permitieron a las mujeres participar con confianza en actividades de la cadena y aceptar roles de liderazgo. Trabajan con bancos, mayoristas y proveedores de insumos y promocionan sus propios productos. El incremento en los ingresos brinda a las mujeres mayor independencia y libertad

para gastar dinero de la manera que prefieran: como invertirlo en equipo e insumos para aumentar su futura producción.

## Conclusiones

Como vimos en los ejemplos de la *aonla* y la gramínea, en la India las mujeres tradicionalmente no se integran a los mercados. Incluso cuando lo hacen tienden a tener escaso poder; por ejemplo, a menudo venden productos de bajo valor en los mercados locales, en lugar de artículos de alto valor en los siguientes eslabones de la cadena de valor. El acceso limitado a recursos y una falta de habilidades son los principales impedimentos para penetrar en los mercados, aun cuando las mujeres no se enfrentan a una resistencia activa por parte de los hombres, los miembros de la comunidad y sus familias. Al integrarse colectivamente, las mujeres pueden comenzar a superar estos obstáculos.

Esta estrategia – acción colectiva – funciona cuando los individuales **comparten un desafío común**. En los casos en que las mujeres de una comunidad comparten un problema en común que las une – como la frustración por no estar en condiciones de negociar con compradores – existe potencial para una acción colectiva efectiva.

Ya sea que la intervención funcione con los grupos existentes o forme grupos nuevos, estos requieren **cuidado y apoyo continuos**. Una vez que se ha formado un grupo es importante que avance continuamente. Para ello es vital la determinación por avanzar de sus miembros.

Cuando se brinda apoyo en forma de financiamiento o infraestructura, probablemente también sea importante una **capacitación complementaria**. El Caso 6.1 (arroz en Malí) es un ejemplo de ello: la construcción de represas se extendió el área para plantar arroz, pero la población necesitaba aprender a aprovechar la nueva oportunidad. En general, el desarrollo de la capacidad debería ser una parte integral del negocio central de un grupo. Al exponer a sus miembros a las mejores prácticas en la región se los alienta a mejorar su propio trabajo.

El **rol de los facilitadores** es igualmente importante. Si los miembros del grupo viven cerca uno del otro es más fácil para el facilitador concentrarse en el grupo y garantizar que las reuniones sean habituales y que la asistencia sea alta.

El **apoyo y las políticas gubernamentales** que favorecen las metas de los grupos de mujeres pueden ser un factor importante. En el caso del *sabai* vimos la importancia de la política: el gobierno promueve la formación de grupos de ayuda mutua como medio para asegurar la inclusión financiera. La acción colectiva y el desarrollo de la capacidad de las mujeres tienen un fuerte impacto, pero el estado tiene un rol crucial que cumplir para que las logros sean duraderos.

Invertir en las capacidades de las productoras no se limita a mejorar los ingresos, también **rompe las barreras de género** en la cultura y conlleva una transformación social. El caso de la *aonla* es un buen ejemplo de esto.

La consideración final es **involucrar a los hombres y a la comunidad** en la red del grupo y encontrar puntos de colaboración que beneficien a todas las partes

por igual. Esto contribuirá a sostener las relaciones de trabajo. Esto se aborda con más detalle en la sección 6.3.

### Cada argumento en su lugar

Vemos que la acción colectiva es conducida por las tres series de argumentos, tal como se presentaron en el Capítulo 2: justicia social, reducción de la pobreza y el argumento empresarial. Desde el punto de vista de la **justicia social**, el trabajo en conjunto puede ayudar a superar las desigualdades de género y mejorar la visibilidad del trabajo de las mujeres y de esa manera brindarles mejor atención (como en el caso de *aonla*).

Otra razón a favor de la acción colectiva es que puede ser una forma de **reducir la pobreza** y mejorar el bienestar de la población en situación de pobreza. El **argumento empresarial** es asimismo relevante: el trato con grupos en lugar de personas individuales es más efectivo. A partir de los casos hemos visto que el acceso a mayores ingresos puede ser un importante incentivo para que las mujeres se unan al grupo y para que los hombres apoyen su participación en ellos.





## 6.3 La sensibilización de los hombres

Puede que sea obvio, pero a veces se nos olvida: los hombres jugarán un rol importante para que se logre la equidad de género. Es necesario sensibilizar a los hombres que viven y trabajan junto a las mujeres en un hogar, la comunidad o lugar de trabajo respecto a los desafíos que enfrentan las mujeres y las contribuciones que pueden hacer y de hecho hacen.

Mujeres y hombres están entrelazados en relaciones sociales. Pero cuando de acceder y controlar los recursos se trata, estas relaciones tienden a favorecer a los hombres. Si una intervención tiene como objetivo modificar esto (p.ej. “fa-

### Recuadro 6.7 La 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 las normas y los comportamientos a nivel del hogar, la comunidad y nacional. La sensibilización de los hombres (y otros miembros del grupo familiar y de la comunidad) es crucial para brindar a las mujeres un entorno solidario y permitirles asumir otros roles, responsabilidades y puestos de liderazgo.

**¿Por qué hacerlo?** Las intervenciones destinadas a alterar las relaciones sociales y mejorar la posición de las mujeres deben asimismo abordar las preocupaciones de los hombres a fin de evitar su resistencia y obtener el apoyo requerido 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 (como los 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 las consecuencias positivas para los grupos familiares, las comunidades y el desempeño de la cadena.
- Identificar los puntos de partida clave para permitir que las organizaciones aborden la resistencia a nivel individual, del hogar, de la comunidad e institucional.
- Sensibilizar a los hombres en puestos de liderazgo (p.ej. dentro de las organizaciones de productores).

**¿Cuándo es buena la estrategia?** La estrategia es especialmente aplicable cuando la probabilidad de resistencia por parte de hombres y comunidades sea alta. Por ejemplo:

- En caso de una discriminación positiva, en la que se favorece a las mujeres por encima de los hombres.
- La introducción de cadenas exclusivamente femeninas, que excluyen la participación activa de los hombres.
- Intervenciones en cadenas donde las mujeres dependen de los hombres para acceder a los mercados.
- Participación de las organizaciones donde exista un claro desequilibrio de género y consecuentemente las necesidades de las mujeres no estén adecuadamente representadas.

### **Recuadro 6.8 Una institución tradicional persuade a los hombres**

A los hombres en Mayurbhanj no les gustaba la idea de que sus esposas dedicaran tiempo a reuniones y a realizar trabajos fuera del hogar (Caso 6.3): especialmente acudir solas al mercado para vender las cuerdas de sabai que habían fabricado. Por tanto, quedaba claro que obtener el apoyo de los hombres era crucial para que los grupos de ayuda mutua comenzaran a funcionar. ¿Cómo hacerlo?

La estrategia consistió en utilizar la voz de una institución respetada en la comunidad, el Budhikhamari Joint Forest Protection Committee (Comité de Protección del Bosque Conjunto de Budhikhamari). La población del área tribal tiene gran fe en esta institución, que es la federación ápice que agrupa a 95 comités aldeanos de protección del bosque. Es conocido por su trabajo pionero en la protección de los bosques en Mayurbhanj y por conseguirle a los aldeanos el derecho de usar el bosque. Además de proteger el bosque, la federación ofrece tierras en arrendamiento para el cultivo de la gramínea y soluciona disputas en torno a la propiedad y el arrendamiento de terrenos del bosque.

Inicialmente, el personal del proyecto con sabai fueron amenazados con terribles consecuencias si destruían la cultura y el bosque de la población tribal. Pero los líderes de la federación, todos ellos bien conocidos en las aldeas, garantizaron que el proyecto no tenía malas intenciones. Prometieron ayudar en la eliminación de las deudas de los grupos de ayuda mutua y en mejorar la vida en la aldea. Los hombres accedieron a escuchar. Se llevaron a cabo varias rondas de reuniones de la aldea, en las cuales los líderes anunciaron su apoyo al programa y pidieron a los hombres que cooperaran.

Tal como se describe en el Caso 6.3, esta estrategia tuvo mucho éxito. Se reactivaron los grupos de ayuda mutua, las mujeres fabricaron y vendieron nuevos productos, los ingresos del hogar aumentaron y ahora las mujeres participan en la asamblea de la aldea. Hubo un efecto inesperado en la propia federación, que introdujo algunos cambios estructurales y ahora incluye a las mujeres y los jóvenes en esta red.

Esta historia muestra cómo utilizar una institución tradicional respetada en el ámbito local puede ser muy efectiva en la reducción de la resistencia y para generar apoyo.

voreciendo” a las mujeres), a veces se percibe erróneamente que esto perjudica a los hombres. Es posible que algunos hombres y comunidades resistan tales intervenciones. Por tanto, cualquier intervención destinada a mejorar la posición de las mujeres en un hogar, comunidad o cadena debería abordar asimismo las preocupaciones de los hombres.

El punto de partida para esta sección es que sensibilizar a los hombres y comunidades acerca de la problemática de género ayuda a crear un ambiente solidario para que las mujeres asuman nuevas actividades, responsabilidades y roles de liderazgo.

Varios casos en este libro ilustran la importancia de sensibilizar a los hombres. Los casos son plenamente presentados en otro lugar del libro; en esta sección, las experiencias de sensibilización de los hombres se presentan en recuadros.

En la historia de la anona en la India (Recuadro 6.5), la falta de tal sensibilización significó que las mujeres se beneficiaron muy poco. Acabaron teniendo demasiado trabajo y muy poca recompensa. Se retiraron del proyecto.

### **Recuadro 6.9 Cómo involucrar a los hombres en una marca “exclusivamente por mujeres”**

OPTCO es una empresa compradora de café que vende Café Femenino como una de sus marcas. Utiliza la estrategia “exclusivamente por mujeres” para distinguir el Café Femenino de otras marcas.

Pero OPTCO no considera el Café Femenino como una forma de separar las contribuciones de mujeres y hombres. Más bien, pretende fortalecer a las mujeres y así crear una asociación más sólida. Los hombres son una parte integral de este proceso.

El primer paso fue ofrecer un incentivo monetario. Paga una prima a las mujeres que venden el café que han producido. Este dinero es una motivación clave para que las mujeres mantengan su café separado del café de los hombres. Los hombres pueden ver cómo este ingreso beneficia a toda la familia.

El otro paso fue consolidar el apoyo de la junta directiva de la cooperativa. Su apoyo al programa estableció un sólido ejemplo que los otros hombres de la cooperativa siguieron.

Comprender y abordar los temores de los hombres fue importante para introducir este programa. A los hombres les preocupaba que las mujeres los abandonarían si tenían sus propios ingresos. También temían que las mujeres no podrían administrar su dinero.

“Nos dimos cuenta que, a fin de conseguir el apoyo de los hombres al programa Café Femenino, era necesario abordar estas preocupaciones”, señala Gay Smith, gerente general de OPTCO. De modo que, junto a la capacitación sobre operaciones financieras para las mujeres, también organizamos capacitación en género tanto para hombres como para mujeres.”

Al ofrecer oportunidades a las mujeres para que realizaran su potencial, el programa se concentró en crear asociaciones más fuertes entre esposos y esposas.

A lo largo de los años observamos cambios visibles –acota Smith– durante el primer año, las mujeres venían a las reuniones con sus hijos. Pero en el segundo año ya no había niños en las reuniones: como las mujeres iban a una reunión de negocios, sus esposos se ocupaban de los hijos en casa.

Hoy en día los hombres ayudan tanto con los niños como con los quehaceres de la casa. Algunos se muestran impresionados con la habilidad de las mujeres para administrar el dinero. De hecho, algunos admitieron que sus esposas administran mejor el dinero que ellos.

En esta sección, la organización costarricense CEDECO (Recuadro 6.2), descubrió que su liderazgo puramente masculino no podría funcionar de manera efectiva con miembros femeninos. La junta directiva decidió revisar sus políticas de empleo y exigió que todos los empleados participen en ejercicios de sensibilización de género.

Observamos una situación distinta en el Recuadro 6.9, sobre Café Femenino, donde la capacitación en concientización ayudó a los hombres a comprender por qué era importante para las mujeres proporcionar una marca de café solo de mujeres. Cuando comprobaron cómo se beneficiarían sus familias financieramente, y se disiparon sus otras preocupaciones, los hombres acabaron apoyando la participación de las mujeres en la comercialización de esta marca.

### Recuadro 6.10 Beber menos cerveza, cultivar más café

La Cooperativa Conjunta de Bukonzo (Caso 6.2) empleó varios métodos para elevar la conciencia de los hombres y reducir la resistencia a los esfuerzos por promover a las productoras de café. En primer lugar, algunos miembros masculinos asistieron a la capacitación del Sistema de Formación por Acción en Género, administrado por Oxfam Novib (Capítulo 10.1). Después de la capacitación, estos hombres actuaron como capacitadores de colegas, compartiendo lo que habían aprendido con otros hombres en discusiones informales. Hacían énfasis en la necesidad de los hombres en modificar sus ideas acerca de las mujeres y su papel en sus familias. Visitaron varios lugares, desde bares hasta hogares individuales, y hablaron con los miembros de la cooperativa y a los que no lo eran.

La cooperativa también cabildeó para que el gobierno local restringiera las horas de funcionamiento de los bares: señalaron que los bares debían cerrarse por las mañanas para así reducir el consumo de alcohol, reducir el gasto de dinero de los hombres y hacer más factible que hombres y mujeres trabajaran juntos en los campos. Después de este ejercicio de cabildeo, 58 hombres y comerciantes locales informaron que habían reducido su consumo de alcohol.

La capacitación brindó a mujeres y hombres un conocimiento más profundo de sus roles en la producción y comercialización. Las mujeres ahora podían negociar mejor con sus compañeros sobre quién debía hacer qué. Por primera vez, muchos hombres se dieron cuenta de que los ingresos familiares se verían afectados si no trabajaban junto a sus esposas en el café. Las parejas comenzaron a planificar su futuro conjuntamente. Algunos de los hombres lograron percibir que las mujeres deberían administrar la tierra. Un 8% de los miembros de la cooperativa han firmado arrendamientos conjuntos de tierra con sus esposas.

Algunos hombres incluso han dado pasos más activos y han establecido el grupo de hombres Musasa Kabyogho. Este grupo se reúne mensualmente para discutir los desafíos que enfrentan en el hogar y en el trabajo con sus familias. Los miembros del grupo se apoyan entre sí e incluso han disciplinado a miembros que han abusado físicamente de sus parejas o les han negado el ingreso proveniente del café.

Esta sección describe cómo sensibilizar a los hombres y los resultados de tales esfuerzos.

- **El Recuadro 6.8, Una institución tradicional persuade a los hombres**, describe cómo los líderes de una institución local respetada hizo posible que las mujeres desarrollaran la industria de cuerdas de *sabai*.
- **El Recuadro 6.9, Cómo involucrar a los hombres en una marca “exclusivamente por mujeres”**, ilustra de qué manera la capacitación en género beneficia a mujeres y hombres.
- **El Recuadro 6.10, Beber menos cerveza, cultivar más café**, señala cómo se utilizó el Sistema de Formación por Acción en Género en Uganda para sensibilizar a los hombres.
- **El Recuadro 6.11, La transformación de Paineto**, describe cómo un hombre se sensibilizó respecto a género y cómo ha transmitido el mensaje a otros.
- **El Recuadro 6.12, Sensibilidad de género a partir de la junta directiva: CE-DECO en Costa Rica**, describe cómo una organización se está sensibilizando en género de arriba hacia abajo.

### Recuadro 6.11 Paineto Baluku: La transformación de un hombre



Como otros muchachos de mi aldea, crecí creyendo que el trabajo doméstico era para las mujeres, y que los hombres tenían que ir a la ciudad a encontrar trabajo. Cuando terminé la escuela, fui al pueblo a trabajar como jornalero en la industria de la construcción. Después de dos años, a través de uno de mis colegas supe de la Uganda Change Agent Association (Asociación de Agentes de Cambio de Uganda) y de su programa de agentes de cambio. Una vez completada la capacitación en 1992, me di cuenta que el reembolso de mi trabajo no era suficiente para mi subsistencia y la de mi familia. Tomé conciencia de la importancia de regresar a mi casa para apoyar a mi familia y la comunidad. Hubo otras problemáticas que me perturbaron durante la capacitación, especialmente el trato a las mujeres en el hogar. Cuando concluyó el taller, no volví al trabajo sino que regresé a mi hogar rural.

Allí comencé a hacer las cosas de manera diferente: ayudar a mi esposa en la cocina, trabajar en el huerto, traer alimentos y leña. También cuidaba a mi bebé en la casa. Mis vecinos se sorprendieron y constantemente me preguntaban por qué realizaba actividades de mujeres. Algunos iban aún más lejos. Cuando se dieron cuenta que ayudaba a mi esposa, algunos de mis parientes masculinos y miembros de mi familia incluso trataron de evitar que hiciera el “trabajo de mi esposa”. Cuando me casé, pagamos 12 cabras por mi esposa, por tanto de acuerdo a su mentalidad, se le había pagado por este trabajo. Trate de explicarles los beneficios de compartir la carga de trabajo doméstico, pero se negaron a escuchar, creyendo que había sido “hechizado” por mi esposa. Seguí inexorablemente trabajando para movilizar a los hombres de mi aldea para que se integraran al programa de agentes de cambio. En 1994, pudimos formar una sucursal de la Asociación de Agentes de Cambio de Uganda con 16 hombres que habían terminado su capacitación. Once continuaron para ser miembros activos del grupo.

En 2007, la Cooperativa Conjunta de Bukonzo, junto a otras ONG y organizaciones basadas en comunidades de la región, organizaron un Sistema de Formación por Acción en Género. Su propósito era poner en tela de juicio y alterar las desigualdades de género en los hogares y las aldeas, y estimulaba tanto a hombres como a mujeres a asistir. El taller ayudó a muchos participantes a tomar conciencia de que el apoyo a las mujeres en sus actividades domésticas tiene muchos beneficios. Reduce su carga de trabajo en la casa y les permite contribuir más al presupuesto familiar a través de la producción agrícola.

Reiteradamente resalté la importancia de eliminar la costumbre de cobrar la dote de 12 cabras para los matrimonios de mis hermanas. Esta dote es una justificación clave para sobrecargar a las esposas con tareas laboriosas. Esto fue un éxito. Mis cuatro hermanas no se casaron con dote, y ahora trabajan de la mano de sus esposos.

*Para mayor información: Caso 6.2 Paineto Baluku: Baluku (Bukonzo Joint Cooperative Microfinance Society)*

Abordar la equidad de género en cadenas de valor puede generar resistencia por parte de hombres individuales, de la comunidad en su conjunto y de las organizaciones. ¿Cómo se puede superar tal resistencia? El Recuadro 6.8 describe cómo una iniciativa de género encontró un aliado vital en una institución tradicional.

Otro enfoque es apuntar directamente a los hombres afectados. Esto fue lo que hizo OPTCO, la empresa que está detrás de la marca Café Femenino, (Recuadro 6.9). Expuso la manera cómo las mujeres pueden dirigir proyectos exitosos y ser

buenas gestoras y mostró como los hombres también se benefician con la marca “solo de mujeres” (p.ej. a través de mayores ingresos familiares).

El Recuadro 6.10 describe cómo la Bukonzo Joint Cooperative (Cooperativa Conjunta de Bukonzo) utilizó el Sistema de Formación por Acción en Género para provocar el cambio.

Los hombres naturalmente desean una vida mejor para sus hijos: niños y niñas. Café Femenino se acercó a los hombres como “padres de hijas” para sensibilizarlos sobre la necesidad de la equidad de género.

¿Puede la sensibilización y elevación de conciencia realmente cambiar el comportamiento? La historia de Paineto (Recuadro 6.11) dice que, al menos en algunos casos, sí.

La historia de Paineto muestra el poder de la concientización o sensibilización para influir en el cambio individual. Pero las circunstancias no siempre apoyan este proceso.

El Recuadro 6.12 muestra cómo la junta directiva de una organización en Costa Rica ha estimulado la sensibilización en género a través de la organización, incluyendo a la propia junta.

### **Los hombres también pueden aprender**

La presente sección extrae principalmente de los casos planteados en otras partes del libro. Ilustra la importancia de sensibilizar a los hombres en combinación con intervenciones dirigidas hacia las mujeres. Vemos varios impactos positivos. La sensibilización de los hombres para cambiar la dinámica de género de varias maneras:

- **Mitiga el conflicto.** La sensibilización de los hombres puede ayudar a reducir las tensiones masculino-femeninas dentro de los grupos familiares o la comunidad.
- **Crea mejores condiciones para las mujeres en la cadena.** Algunas mujeres tanto en Café Femenino como en la cooperativa de Bukonzo ahora administran su propia tierra y comercialización. Esto significa que ganan más de sus cultivos de café.
- **Favorece la distribución de las tareas y responsabilidades domésticas.** Por lo general, las tareas de los hombres y las mujeres cambian cuando se sensibiliza a los hombres. Algunos hombres ahora comparten responsabilidades domésticas y las mujeres juegan un papel más importante en las actividades y la gobernabilidad en la cadena.
- **Prepara el camino para que las mujeres asuman posiciones de liderazgo.** Los hombres se están uniendo a cooperativas administradas por mujeres y están comenzando a aceptarlas como líderes. Esto está ocurriendo también en la sociedad en general, donde los hombres ahora aceptan su participación en las asambleas de la aldea.



### Recuadro 6.12 La sensibilidad de género de la junta directiva hacia abajo: CEDECO en Costa Rica

La Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense (CEDECO) promueve la comercialización ecológica entre los productores del área rural de Costa Rica. La junta directiva de CEDECO quiere que la organización sea más sensible respecto a género y que esté en mejores condiciones de llegar a la población en situación de pobreza. Es una junta muy diversa, presidida por una mujer, y con representantes de actores sociales y orígenes diferentes: gobierno, universidades, ONG, etc.

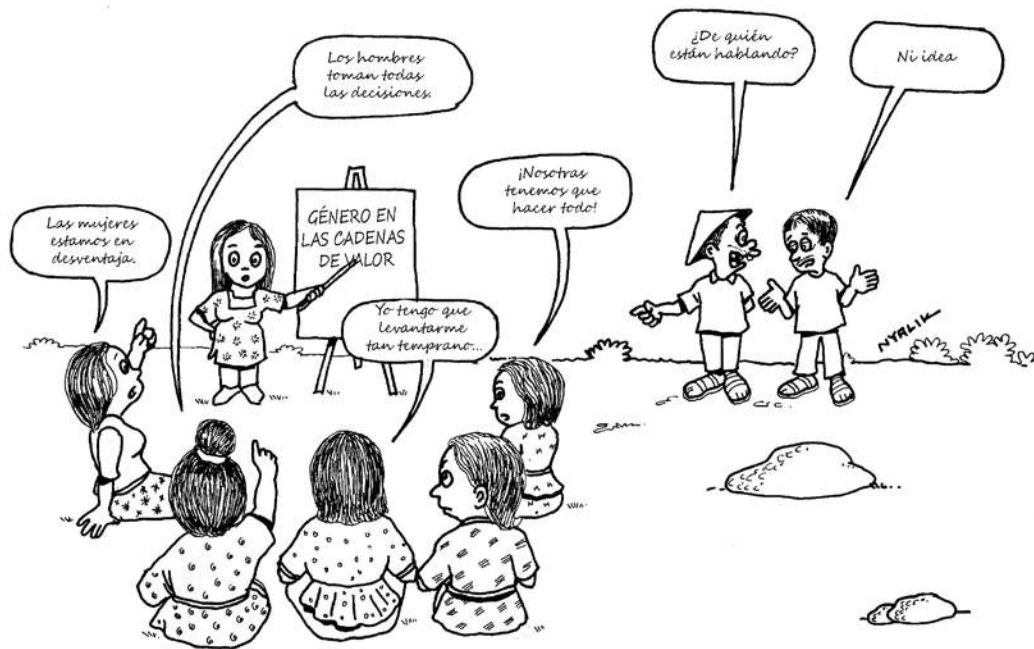
Cuando analizó el éxito de la apertura de mercados ecológicos para los productores en situación de pobreza, se dio cuenta de la importancia de los grupos familiares para estimular la eficiencia y espíritu emprendedor. Incluso cuando las mujeres estaban estrechamente involucradas en la cadena de valor, la tradición implicaba que los hombres seguían dominando la toma de decisiones.

En Costa Rica, los agrónomos y otros profesionales afines por lo general son hombres. Puesto que la junta carecía del conocimiento y herramientas necesarias para implementar un enfoque de género más equilibrado, requirió el apoyo de expertos en género. También ayudó a sus organizaciones dependientes a adaptar sus políticas de empleo para facilitar la contratación de mujeres extensionistas. Hasta ese momento los puestos eran atendidos solo por personal masculino. Para las extensionistas será más fácil capacitar a productoras y aumentar su capacidad y confianza.

*Para mayor información: Juan Pablo Solís, [jpablo@hivos.or.cr](mailto:jpablo@hivos.or.cr), Hivos, o Francisco Fonseca, [jfrancisco@cedeco.or.cr](mailto:jfrancisco@cedeco.or.cr)*







Los recuadros describen una serie de enfoques para la sensibilización. En el ejemplo del Café Femenino, la sensibilización tenía como objetivo a los hombres que trabajan o viven cerca de las mujeres productoras de café (p.ej. sus esposos o padres). En el grupo del *sabai* en la India, el objetivo era toda la comunidad. El ejemplo de Uganda ilustra el valor de enfocarse en los líderes masculinos en las organizaciones de productores y las comunidades.

En otras situaciones, la sensibilización puede ser el resultado de una intervención en lugar de una estrategia en sí.

## Conclusiones

A menudo se utiliza una combinación de estrategias y actividades para lograr un máximo impacto. Por ejemplo, CEDECO combinó la discriminación positiva con la sensibilización, estimulando la contratación de mujeres extensionistas paralelamente a la capacitación del personal en conciencia de género. El enfoque participativo es útil, como por ejemplo lograr que los participantes analicen y reflexionen sobre sus propias acciones y comportamiento. En el caso de Uganda, esposos y esposas desarrollaron visiones conjuntas en el hogar para planificar y registrar los futuros cambios.

Todos los ejemplos de esta sección implicaron alguna forma de capacitación o talleres para que las personas buscaran cómo integrar género en la cadena de valor e identificar las preocupaciones de los hombres. En Café Femenino, el taller reveló dos temores: los hombres temían que si sus esposas o empleadas se empoderaban, los abandonarían, y afirmaban que no tenían habilidades financieras. Café Femenino respondió capacitando a las mujeres en administración financiera y ofreciendo capacitación de género para hombres y mujeres.

En el ejemplo de Uganda, la capacitación de hombres como instructores de colegas fue satisfactoria en cuanto a la sensibilización de los hombres sobre la problemática de género y el cuestionamiento de la desigualdad de género. Estos instructores pueden tener mucha influencia en el comportamiento de otros hombres. El desafío está en identificar a instructores de colegas comprometidos con la problemática de la igualdad de género.

Los ejemplos muestran que sensibilizar a los hombres es necesario en proyectos que buscan retar la desigualdad de género y mejorar las condiciones y la posición de las mujeres. Diferentes métodos de sensibilización funcionan en diferentes lugares. En los lugares donde las mujeres y los hombres no se mezclan, los métodos de sensibilización enfocados en la capacitación por colegas (hombres que sensibilizan a otros hombres) podrían funcionar mejor, como en el caso de la India. En las sociedades tradicionales, es buena idea acercarse a los líderes y las organizaciones que tienen autoridad moral, y que por sí mismos están dispuestos a aceptar un aumento en el estatus de las mujeres.

En conclusión, podemos decir que la sensibilización de los hombres es especialmente relevante cuando la probabilidad de resistencia por parte de los hombres sea alta.

### Cada argumento en su lugar

Los argumentos a favor de sensibilizar a los hombres a menudo son más bien directos: sin la sensibilización es posible que las intervenciones fracasen e incluso que perjudiquen a las mujeres.

Si volvemos a las tres series de argumentos que se presentamos en el Capítulo 2, vemos que prevalecen los **argumentos empresariales**.



Los argumentos económicos se utilizan muchas veces como puntos de partida para sensibilizar a los hombres y las comunidades en la necesidad de modificar los roles de las mujeres. En el caso de *Café Femenino*, los hombres comenzaron a apoyar a las mujeres cuando la marca tuvo éxito en el mercado. *Café Femenino* conseguía precios superiores y capacitó a las mujeres involucradas para que pudieran participar de manera efectiva en los mercados. Esto atrajo la atención y admiración de los hombres, que entonces empezaron a aceptar que las mujeres podían participar en igualdad de condiciones.



La economía era asimismo importante en el ejemplo de las cuerdas de *sabai*. A medida que las mujeres aprendieron a negociar con los comerciantes, cada vez más hombres permitieron a sus esposas vender en el mercado. Anteriormente esta era una actividad solo de hombres, pues temían que las mujeres aceptaran precios inferiores.

En la cooperativa de Bukonzo en Uganda los hombres se mostraron receptivos al cambio cuando vieron que los ingresos tanto para los hombres como para las mujeres aumentarían si mejoraban la calidad del café que vendían.

La **justicia social** también puede ser un punto de partida importante. En Uganda, por ejemplo, se utilizó la herramienta del Sistema de Formación por Acción en Género, para abordar la inequidad de género y estimular el cambio de comportamiento.

## 6.4 El financiamiento de las cadenas de valor para las mujeres

Los productores necesitan dinero para administrar sus propiedades agrícolas. Rara vez tienen capital propio suficiente, de modo que requieren préstamos para pagar los insumos y mano de obra. Prefieren el pago inmediato en efectivo después de la cosecha (o inclusive por adelantado) (KIT e IIRR 2008). Es posible que necesiten crédito para pagar inversiones en ganado, equipo e instalaciones para procesamiento y almacenamiento.

Por tanto, la falta de servicios financieros los deja maniatados. No pueden producir la cantidad o la calidad requerida por los compradores. Es posible que tampoco puedan diversificar su producción, mantener su nivel de competitividad, o incrementar su cuota en el valor final de sus productos (UNCTAD 2004 en KIT e IIRR 2010).

Los productores, tanto masculinos como femeninos, enfrentan problemas para obtener financiamiento. Los bancos tradicionalmente son reacios a financiar a productores agrícolas u otros emprendedores rurales: piensan que el sector agrícola es demasiado arriesgado y consideran a la mayoría de los productores agrícolas como no aptos para recibir servicios financieros (véase también KIT e IIRR 2010). De modo que es más probable que los productores presten de sus socios empresariales, grupos de productores o instituciones microfinancieras. Los montos generalmente son pequeños y pueden ser en especie o en efectivo.

### Recuadro 6.13 Badelal: Aprendiendo a valorar a los grupos femeninos de ayuda mutua en la India



Badelal pensó que Shobha Devi estaba perdiendo el tiempo. En su trabajo en la fábrica de la lejana Mumbai, escuchó que su esposa se había unido a un grupo femenino de ayuda mutua en su aldea. “Tú eres una gran ministro: tú vas a las reuniones”, le dijo ella.

Pasaron cuatro años y Badelal regresó a casa. Era el momento del matrimonio de su hijo y necesitaban 10.000 INR para la ceremonia. Su hermano mayor no estaba en condiciones de darle el dinero. Intentó obtener un crédito del banco, pero se lo negaron. Un prestamista estaba dispuesto a proporcionarle la suma, pero le pidió su tierra como garantía financiera, por lo que rehusó.

El grupo de Shobha vino al rescate de la pareja. El grupo había ahorrado más de 30.000 INR y pudo prestarle 10.000 INR a Shobha sin pedir garantía alguna.

Badelal se dio cuenta de su error. Ahora está orgulloso de la participación de su esposa en el grupo y ha pasado a ser un defensor de los grupos de ayuda mutua.

*Para mayor información: Shanti Mishra, BAIF, o Shipra Deo, Agribusiness Systems International, India, shipradeo@gmail.com*

## Recuadro 6.14 El financiamiento de las cadenas de valor para las mujeres

**Punto de partida.** El acceso a financiamiento puede beneficiar a las mujeres, permitiéndoles que sus negocios crezcan, empoderándolas y proporcionándoles una voz en la toma de decisiones.

**¿Por qué hacerlo?** Las mujeres tienen son solventes y eficientes a la hora de realizar tratos comerciales si cuentan con apoyo. Pese a ello, para ellas es difícil acceder a financiamiento.

**¿Cómo hacerlo?** Los detalles varían, pero en general se ayuda a las mujeres a organizarse en grupo para solicitar un préstamo a una institución financiera. El grupo a su vez presta montos pequeños a miembros individuales, recolecta sus pagos y reembolsa el préstamo. La presión social en el grupo asegura que los miembros paguen. Se dota a las mujeres de las habilidades financieras y alfabetización que necesitan para planificar, solicitar y gestionar el crédito.

**¿Cuándo es buena la estrategia?** Los más aplicables son los programas microfinancieros y de ahorro como punto de partida. A medida que los grupos y negocios prosperan, pueden solicitar préstamos para realizar inversiones mayores.

El microfinanciamiento puede aumentar el poder económico de las mujeres, pero requiere voluntad política y un entorno político propicio y sólidos partidarios dentro de la institución financiera. El microfinanciamiento debe ir más allá del crédito: entre los servicios no financieros están el desarrollo de la capacidad y varias formas de seguros.

### Condiciones para el éxito

- Se requiere un apoyo claro de la familia y de la sociedad para asegurar que las mujeres se puedan beneficiar de los servicios financieros.
- Las instituciones financieras deben ser sensibles a la problemática de género y deben diseñar los productos financieros específicamente para las mujeres (como combinar el crédito con la capacitación).
- Un apoyo continuo requiere una infraestructura financiera local, cercanas a las clientes y con capacidad de mantener una relación a largo plazo con ellas.

El apoyo financiero puede beneficiar a las mujeres, especialmente si se combina con el desarrollo de la capacidad y otros servicios, ya que las mujeres en general enfrentan más restricciones que los hombres en las cadenas de valor (Hilhorst y Oppenoorth 1992, KIT e IIRR 2010). También son importantes los ahorros: muchas mujeres en situación de pobreza pueden guardar algo de dinero o ahorrar en especie. Utilizan sus ahorros para cubrir varios tipos de gastos, entre ellos emergencias, al igual que pagar la señal de los créditos. Existen varios tipos de grupos tradicionales de ahorro: entre ellos las asociaciones de ahorro y crédito rotativo, al igual que grupos de ayuda mutua. Tales grupos pueden otorgar préstamos pequeños, y a menudo de corto plazo, a las mujeres.

El Recuadro 6.13 ilustra que el grupo familiar en su conjunto puede beneficiarse con los ahorros de las mujeres. Badelal y su esposa Shobha Devi pudieron obtener un préstamo del grupo de ayuda mutua de Shobha Devi. No solo sufragó

los gastos del matrimonio de su hijo; también cambió la forma en que Badelal percibía a su esposa y su participación en el grupo de mujeres.

Las instituciones microfinancieras han mostrado que la población rural en situación de pobreza –y especialmente las mujeres– de hecho son aptos para los servicios financieros. Muhammad Yunus, un pionero del microcrédito, señala que su “enfoque orientado a la población” hace que el microfinanciamiento tenga éxito. Se prefiere a las mujeres como clientes de microfinanciamiento porque, a diferencia de los hombres, tienden a gastar el dinero en sus familias en lugar de en ellas mismas (KIT e IIRR 2010).

Para los productores, tanto femeninos como masculinos, es en general más fácil acceder a financiamiento como grupo. Trabajar con grupos es asimismo atractivo para las instituciones financieras, ya que el grupo es responsable de pagar el préstamo. Esto reduce el riesgo de incumplimiento. Otra forma de reducir el riesgo es diseñando productos financieros a medida. Para ello, es posible que el personal de las instituciones financieras tenga que aprender cómo evaluar las necesidades de clientes femeninas y desarrollar productos que satisfagan estas necesidades.

Esta sección se refiere a un número de experiencias que ilustran cómo se han beneficiado las mujeres con los préstamos. Obsérvese, sin embargo, que existen muchos tipos diferentes de financiamiento para la población rural y esta sección no pretende abarcar todas las opciones o limitaciones que enfrentan las mujeres.

Este capítulo presenta un solo caso, al igual que una serie de historias en recuadros:

- **El Caso 6.5, Microfinanciamiento para emprendedoras en Filipinas**, se refiere a un banco que ofrece préstamos y capacitación a las mujeres en situación de pobreza.
- **El Recuadro 6.15. Firmas, no huellas digitales**, relata de qué manera aprender a firmar sus nombres permitió a mujeres indias abrir una cuenta bancaria e estimuló la confianza en sí mismas.
- **El Recuadro 6.16, El ganado ayuda a Srikantharasa Gnanaveni a reconstruir su vida**, describe cómo una mujer utilizó un préstamo de su cooperativa para recuperarse después de la guerra civil en Sri Lanka.
- **El Recuadro 6.17, Servicios financieros para productoras lecheras**, explica cómo una cooperativa de Sri Lanka obtiene préstamos mayores para a su vez prestar montos más pequeños a sus miembros.
- **El Recuadro 6.18, Cómo desarrollar lazos financieros para las cuerdas de sabai**, describe cómo un proyecto en la India proporcionó una combinación de capacitación y crédito para ayudar a artesanas.
- **El Recuadro 6.19, Cinco pasos para incorporar género en las instituciones financieras** muestra cómo una ONG incorpora la problemática de género en el trabajo cotidiano de las instituciones microfinancieras y los bancos.
- **El Recuadro 6.20, El dinero crece en los árboles: Fondo rotativo de Tree Aid en Ghana septentrional**, ilustra una forma alternativa para que las mujeres presten dinero a través de un fondo rotativo.

## Recuadro 6.15 Firmas, no huellas digitales

“Está usando su huella digital. ¡Yo esperaba que firmasen!”

El gerente del Pratapgarh Regional Rural Bank, en el estado indio de Uttar Pradesh se sorprendió: Patti Devi y Prema Devi querían abrir una cuenta para su grupo de mujeres, pero ni siquiera podían escribir sus nombres.

El Grupo de Mujeres Lakshmi en la aldea de Beejamau había estado ahorrando durante 8 meses. Querían abrir una cuenta bancaria y depositar el efectivo.

Las mujeres se fueron del lugar sintiéndose ofendidas. Pidieron ayuda a una de sus hijas, que estaba en el 6 grado de la escuela.

Tres días más tarde, Patti y Prema regresaron al banco con otras miembros de su grupo. Orgullosamente firmaron los formularios.

Impresionado, el gerente convocó a su personal para aplaudir a las dos mujeres.

Este fue un gran estímulo para el grupo. Pronto todas las mujeres miembros del grupo Lakshmi podían firmar y otras mujeres de otros grupos de la zona también empezaron a aprender a escribir.

*Para mayor información: Shanti Mishra, BAIF, o Shipra Deo, Agribusiness Systems International, India, shipradeo@gmail.com*

## Recuadro 6.16 El ganado ayuda a Srikantharasa Gnanaveni a reconstruir su vida



Estar organizado es cada vez más una condición no solo para obtener financiamiento sino también otros servicios. Las mujeres pueden conseguir tales servicios como miembros de grupos informales de ayuda mutua o de crédito, o bien de una organización productora formal como una cooperativa.

Srikantharasa Gnanaveni, una viuda de 45 años en Sri Lanka, obtuvo un préstamo a través de la cooperativa de la que es miembro:

Mi esposo murió durante la guerra. Mi madre y mi hermana soltera viven conmigo. No tenemos ningún apoyo masculino. Tengo cuatro vacas y cuatro becerros actualmente. Pero antes del conflicto intenso de 1990, teníamos 90 vacas. Pero, esos días quedaron atrás después de nuestros pasados desplazamientos.

En 2006, con una subvención, compré una vaca. Obtuve un préstamo de la cooperativa de 50.000 LKR para renovar mi cobertizo de ganado. Ahora tengo confianza en que pagaré el préstamo. También quiero comprar una vaca de buena raza.

Me dedico a la pecuaria intensiva; la tierra de nuestros parientes es lo suficientemente grande como para que las vacas pasten; ahorro en la cooperativa al igual que en otros lugares. Mi principal ingreso proviene del ganado. Obtengo 15.000 LKR mensuales. Estoy pensando en construir mi propia casa. Lo voy a hacer gradualmente con el ingreso de la leche y las ganancias del ganado. Estoy a cargo de prácticamente todas las labores yo misma.

Puedo decir que la crianza del ganado me ha dado confianza para llevar mi vida pacíficamente; hay un cambio en mi estilo de vida debido a esta generación de ingresos; creo que esta cooperativa está realmente interesada en las mujeres; intentan ayudarnos de tantas maneras.

*Para mayor información: Ravikumar Nadarajah, Oxfam GB, Sri Lanka*



## Acceso a servicios financieros

Como se sugirió anteriormente, las mujeres pueden beneficiarse de los servicios financieros si se cumplen otras condiciones. Por ejemplo, deben estar en condiciones de abrir una cuenta bancaria. Esto parece fácil, pero para las mujeres en situación de pobreza puede ser un gran obstáculo: entre las muchas barreras podemos incluir temor, desconfianza y analfabetismo (Recuadro 6.15).

## La membresía tiene sus beneficios

Una forma en que las mujeres obtienen créditos es a través de su membresía en una organización formal como una cooperativa. El recuadro 6.16 describe cómo una viuda de Sri Lanka utilizó uno de esos préstamos para reconstruir su negocio pecuario.

### Recuadro 6.17 Servicios financieros para productoras lecheras

La *Livestock Breeders Cooperative Society* (Sociedad Cooperativa de Ganaderos) es una cooperativa registrada bajo el Departamento de Desarrollo Cooperativo en Sri Lanka. Oxfam ha respaldado a esta cooperativa de ganaderos en la preparación de una solicitud de un préstamo mayor al National Development Trust Fund (Fondo Fiduciario Nacional para el Desarrollo). La cooperativa obtuvo un préstamo de 3.5 millones LKR (alrededor de 35.000 USD) al 7% de interés anual.

En Sri Lanka todas las instituciones financieras tienen programas de préstamos mayores. Esto les permite prestar a organizaciones de productores como la cooperativa de ganaderos, que a su vez ofrece préstamos a sus miembros. Este enfoque depende de la capacidad de las organizaciones de productores de administrar fondos, pero a los bancos les gusta porque las organizaciones de productores presionan a sus miembros para que les paguen. Con ello disminuye el riesgo para el banco. Las tasas de reembolso tienden a ser superiores que para los préstamos directos a individuos.

La cooperativa de ganaderos ahora obtiene préstamos mayores tanto del Fondo Fiduciario Nacional para el Desarrollo como del Sanasa Bank y los coloca en un fondo común. Cobra un pequeño monto por la administración cuando presta a sus miembros. Pese a este cobro adicional, los préstamos son más baratos para los miembros que si se prestaran directamente del banco.

Asimismo, la cooperativa de ganaderos ha hecho arreglos para que sus miembros obtengan seguros pecuario y ha solicitado programas de pensiones con el Departamento de Desarrollo Pecuario.

Los bancos comerciales ahora han introducido servicios financieros para grupos, los cuales tienen menos costos de transacción que los individuales. Han relajado sus requisitos de garantías físicas para incluir garantías sociales y otros sustitutos, como un plan de negocios fidedigno y préstamos basados en el flujo de caja. Asimismo, procuran que los servicios sean fácilmente accesibles, al emplazarlos en lugares frecuentados por las mujeres. Entre los bancos que proporcionan tales servicios se pueden mencionar People's Bank, Bank of Ceylon, Hatton National Bank y el Banco Central.

*Para mayor información: Ravikumar Nadarajah, Oxfam GB, Sri Lanka*

## Obtener crédito para prestar dinero

Las cooperativas que ofrecen crédito a sus miembros a menudo también requieren crédito ellas mismas, por ejemplo para cubrir sus costos administrativos, pagar a los productores contra entrega en efectivo, o invertir en almacenamiento (véase también KIT e IIRR 2010). Puede ser difícil para las cooperativas obtener préstamos. El Recuadro 6.17 muestra cómo una cooperativa en Sri Lanka presta dinero que luego se lo presta a sus miembros.

## El dinero no es suficiente

Las mujeres no se benefician automáticamente por el hecho de obtener préstamos. Es posible que requieran asistencia adicional para asegurarse que controlan sus ganancias, al igual que llevarlas de la mano y capacitación en habilidades técnicas, organización y gestión financiera. Si a las mujeres les falta capacidades financieras y una sana dinámica de grupo, para los proveedores del crédito podría ser arriesgado prestarles dinero. Pero a los bancos les faltan la capacidad y autoridad para proporcionar tales servicios, de modo que a menudo se requiere el apoyo de una ONG u organización para el desarrollo (Recuadro 6.18).

A menudo se reconoce a las mujeres como prestatarias dignas de confianza: esta es una de las razones por las cuales las instituciones microfinancieras se dirigen

### Recuadro 6.18 Cómo desarrollar lazos financieros para las cuerdas de *sabai*

Cuando ONUDI inició su programa de desarrollo de polos de competitividad en la India, su plan era trabajar con grupos de ayuda mutua de *sabai* (véase Caso 6.3). Pero el diagnóstico descubrió que la mayoría de los grupos habían incumplido en sus pagos. Habían prestado dinero, pero eran los hombres quienes vendían las cuerdas que las mujeres enrollaban a partir de la gramínea. Sin control sobre sus ingresos, las mujeres no podían pagar sus deudas. Como es de esperar, los bancos rechazaban las solicitudes de refinanciamiento de estos grupos. Solo los otorgaron cuando el programa les aseguró que conduciría a los grupos de la mano y aseguraría pagos regulares.

Este apoyo comenzó con la capacitación de los instructores por parte del Ministerio de Desarrollo de la Mujer y el Niño, que había ayudado a formar los grupos. La capacitación se enfocó en la administración financiera, plan de negocios y dinámicas de grupo. Los capacitadores del ministerio, que vivían en las mismas aldeas que los miembros del grupo, a su vez capacitaron y asesoraron a los grupos. Los miembros captaron el proceso gradualmente y comenzaron a reunirse regularmente. Una vez que comenzaron a vender las cuerdas que habían fabricado y comenzaron a ahorrar, prestar dinero y reembolsar los préstamos bancarios. Por medio de un monitoreo mensual se verificaba el avance de los grupos.

El promedio de ahorro por grupo se elevó de 200 a 330 USD. Los pagos totales, por parte de los 140 grupos, a los bancos, aumentó más de cinco veces, de solo 7.500 USD a cerca de 40.000 USD. Los bancos prestaron a los grupos otros 76.000 USD en menos de dos años. Todos los grupos fueron respaldados por microseguros, a un costo de 0,50 USD por año por una cobertura de 500 USD.

Para mayor información: Amit Kumar Singh, ACDI/VOCA, India

a ellas (González y Rosenberg 2006, Fisher y Sriram 2002). Pero servir a clientes mujeres requiere habilidades especiales y podría significar que hay que proporcionar servicios adicionales junto con el préstamo. El Caso 6.5 ilustra esto.



## **Caso 6.5 Microfinanciamiento para emprendedoras en Filipinas**

*Zonia C. Narito*

En 2003 cerró la fábrica de fideos donde trabajaban Tita Nits y su esposo. Sin empleo ni ingresos, se sentían desesperados. ¿Qué podían hacer?

La respuesta vino en forma de un préstamo del Women's Rural Bank, una institución financiera en la provincia de Batangas donde Nits vive en Filipinas. El préstamo era parte de un programa de microfinanciamiento respaldado por WISE ACT, una ONG especializada en temas de género.

Junto a 10 vecinas, Nits formó un grupo solidario y fue elegida como líder. WISE ACT y el banco les ofreció capacitación en habilidades empresariales. Cada miembro obtuvo un préstamo de 120 USD del banco. Nits utilizó el suyo para abastecer una pequeña tienda.

El negocio iba bien, y pudo pagar su préstamo en seis meses, luego obtuvo otro de 240 USD para aumentar sus existencias.

Como líder de su grupo, el banco la invitó a un seminario sobre género. Al principio, se preguntaba cuál sería la relación entre género y los negocios, pero no obstante fue. El banco reconoció su potencial como líder y la invitó a un programa de liderazgo de un año ofrecido por WISE ACT. Esto llevó a Nits a comenzar a mediar en favor de la salud y protección social para las mujeres y colaboró con el trabajo de asistencia médica del banco. Estas actividades continuaron desarrollándose: en 2009, junto a otros clientes del banco, inauguró una "farmacia móvil" para abastecer a las aldeas remotas de medicinas genéricas y herbarias baratas.

### **Invertir en una empresa alimentaria**

Habían pasado cinco años cuando Tita Nits abrió un comedor para atender estudiantes y otros clientes en el centro de Rosario, un pueblo importante en la provincia de Batangas. Está orgullosa de que gran parte del capital que invirtió procediera de los ahorros que había conseguido con su tienda. "Fue a través de mi participación en el microfinanciamiento que aprendí a ahorrar y abrir una cuenta bancaria. Siempre pensé que los bancos eran solo para personas educadas y de la elite" – señala – "ahora ya no tengo miedo de ir al banco."

Aunque tenía capital suficiente, Tita no abrió su comedor de inmediato; estudio el mercado, se informó sobre sus competidores e identificó a sus clientes potenciales. También realizó una prueba de sabor de su menú y sabía las preferencias de comida de sus clientes y cómo fijar los precios a los platos del menú.

El comedor ha sido un éxito. Emplea a dos madres y a un hombre con discapacidad. Durante las horas pico, su esposo y otros miembros de la familia colaboran. El personal está inscrito en un programa de protección social. Al cabo de un año de

## Recuadro 6.19 Cinco pasos para incorporar género en las instituciones financieras

El enfoque de WISE ACT para incorporar género en las instituciones financieras consiste en cinco pasos:

- **Actividades preparatorias.** Establecer criterios para seleccionar socios potenciales, orientación en proyectos de género y, cómo negociar y forjar sociedades.
- **Caracterización de los socios y evaluación de las necesidades de capacitación.** Herramientas de desarrollo, diagnóstico de género, planificación con enfoque de género, implementación, monitoreo y evaluación y elaboración de módulos en borrador.
- **Transversalización de género en el ámbito institucional.** Orientación de género para la dirección y el personal hacia un liderazgo transformador, ajuste de políticas, y mecanismos de habilitación para que sean más sensibles respecto a las necesidades y preocupaciones de género.
- **Integración de género en los programas.** Capacitación de facilitadores de género, planificación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- **Organización de clientes y socios.** A través de temas de género y conocimientos financieros básicos para su participación y un desarrollo empresarial social.

*Para mayor información: Zonia C. Narito, WISE ACT, Filipinas*

su apertura, Nits ha recuperado su inversión inicial. Su esposo ahora administra la tienda, la cual obtiene una ganancia de 500 PHP (12 USD) por día; el comedor brinda otros 2000 PHP (48 USD). Tita Nits hoy en día es reconocida como una próspera mujer de negocios y líder de la comunidad.

“En casa,” Tita Nits señala “Mi esposo y yo compartimos responsabilidades incluso en el trabajo doméstico. Hemos madurado como pareja en varios sentidos. Más allá del trabajo doméstico y de los temas de negocios, compartimos nuestras dichas y esperanzas, nuestras penas y lágrimas, nuestros sueños y aspiraciones. Estamos más vivos.”

### WISE ACT y el banco

¿Cómo es que el Women’s Rural Bank apoya a mujeres como Tita Nits? Cuando se inauguró, en 1998, era un banco rural convencional que atendía en Batangas, pero con un programa de discriminación positiva de mujeres. Era el primer banco impulsado y fundado por mujeres en Filipinas. Era una época en que muchas organizaciones de desarrollo otorgaban pequeños montos de crédito sin garantía a prestatarios. Los préstamos para las actividades de subsistencia generalmente oscilaban entre 70 USD y 1.000 USD, y aspiraban aliviar la pobreza más que empoderar a las mujeres. En muchos casos, los prestatarios utilizaban estos créditos para solventar las necesidades familiares, como alimento, educación y atención de salud. Los bancos privados no prestaban a la población en situación de pobreza, pues consideraban que era costoso y no rentable.



El Women's Rural Bank no pensaba así. Comenzó colaborando con WISE ACT en temas de género y lanzó un programa de microfinanciamiento que otorgaba préstamos junto con capacitación a las mujeres. Capacitó a los empleados del banco, tanto a hombres como a mujeres, en temas de género y microfinanciamiento, al igual que en cómo diseñar los servicios a la medida de las clientes mujeres (Recuadro 6.19). WISE ACT promueve asimismo los productos fabricados por los clientes del banco.

### **Desafíos**

WISE ACT no tiene personal o recursos para atender una base en expansión de 5000 clientes como Tita Nits. Por tanto capacita a los partidarios y facilitadores de género de entre los grupos de clientes. Estas personas a su tiempo prestarán servicios de desarrollo empresarial y otros servicios no financieros a los grupos. También ha firmado un acuerdo con una entidad gubernamental de educación continua para certificar su capacitación. El banco y WISE ACT quieren establecer un centro de mujeres emprendedoras.

Los grupos de clientes se reúnen semanalmente. Esto proporciona un lugar para capacitación, compartir información sobre los productos y servicios de otros, y discutir sobre preocupaciones, como las apuestas, adicciones, cuidado de los hijos, salud reproductiva y violencia doméstica. Las reuniones contribuyen a desarrollar un sentido de comunidad y motivación para encontrar soluciones.

### **Lecciones**

El microfinanciamiento puede incrementar el poder de las mujeres en las actividades económicas. Pero requiere voluntad política y un entorno político favorable, al igual que sólidos partidarios dentro de las instituciones financieras. El microfinanciamiento debe ir más allá del crédito: entre los servicios no financieros están el desarrollo de capacidad y la provisión de seguros sociales.

### **Análisis del cambio**

El cambio se inició con una iniciativa política para reformar la banca rural, junto con la sensibilización del personal del banco (estructura). Esto permitió a las mujeres obtener créditos combinados con capacitación, lo cual aumentó su agencia. Tita Nits fue una de estas beneficiarias; utilizó su crédito y nuevas habilidades para ampliar sus actividades en la cadena estableciendo nuevos negocios (una tienda y posteriormente un comedor). Como propietaria del negocio y líder de su grupo, expandió su influencia sobre la cadena (governabilidad) y obtuvo mayor capacitación, de modo que se transformó en una administradora cada vez más profesional.

Hubo relativamente pocos cambios en las actividades de la cadena y en la estructura, y otros ligeramente más importantes tanto en la agencia como en la gobernabilidad en la cadena. La reforma del sistema bancario resultó ser un paso menor; pero, al combinarse con capacitación, ofreció oportunidades para que las mujeres establezcan negocios y se profesionalicen. Sin embargo, WISE ACT



tiene apenas una limitada capacidad, y sin más apoyo institucional, la posición del banco de continuar otorgando créditos y capacitación a las mujeres es débil.

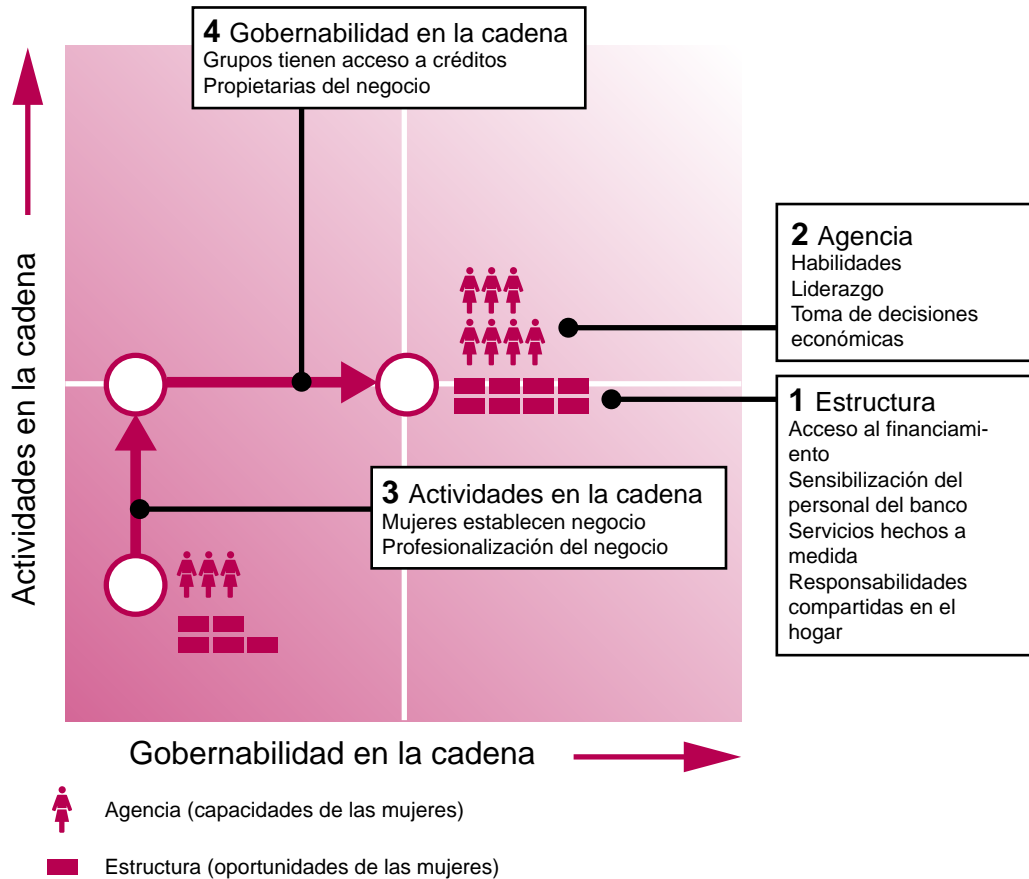


Figura 6.6 Cambios en la cadena de restaurantes en Filipinas

## El financiamiento para las mujeres

El microfinanciamiento es al mismo tiempo promisorio y restrictivo. Para la mayoría de los productores, obtener un préstamo microfinanciero es muy difícil. La mayoría de los prestatarios provienen de áreas urbanas y los préstamos pueden tener altas tasas de interés. El Caso 4.2 describe una forma alternativa de financiamiento: un fondo rotativo. El Recuadro 6.20 explica cómo funciona.

La evidencia en esta sección recurre a unos cuantos recuadros cortos y a un solo caso. Esto limita nuestro análisis, pero aun así podemos hacer unas cuantas observaciones. Podemos identificar diferentes grupos meta, cada uno con sus necesidades particulares:

- Grupos de mujeres que desean un lugar seguro para depositar sus ahorros de grupo.

### Recuadro 6.20 El dinero crece en los árboles: el fondo rotativo de Tree Aid en Ghana septentrional

Tree Aid trabaja con el gobierno de Ghana, la FAO y seis ONG locales para promover empresas de pequeña escala de productos forestales en el norte de Ghana (véase Caso 4.2). Una vez que los aldeanos se informaron acerca de la comercialización, el proyecto los apoya en el establecimiento de emprendimientos de grupo.

La obtención de créditos a tasas razonables de interés es un gran problema. Las mujeres están particularmente afectadas, ya que les resulta difícil probar que son solventes. Además, las mujeres tienen muchas otras tareas que quitan tiempo, lo cual hace más difícil para ellas enfocarse en el desarrollo de un negocio rentable.

El Enterprise Development Revolving Fund (Fondo Rotativo para el Desarrollo Empresarial) ofrece créditos a personas en situación de pobreza para que inviertan en actividades generadoras de ingresos. Para solicitar un préstamo, las personas no necesitan ninguna garantía material o financiera. Sin embargo, deben cumplir ciertos requisitos:

Ser miembros de un grupo legalmente reconocido que comercializa un producto y posee un plan adecuado de desarrollo empresarial.

- El grupo debe asistir a capacitación sobre dinámicas de grupo y desarrollo empresarial.
- El grupo debe tener una cuenta con una institución financiera reconocida.
- Los miembros deben poseer libros de contabilidad y libretas bancarias.

Todos los miembros obtienen créditos como personas individuales, pero el dinero se deposita en la cuenta del grupo. El grupo decide cuándo tendrán lugar las actividades y los responsables del grupo firman el recibo.

Hasta ahora, más de 475 mujeres en 27 grupos en 10 comunidades han sido capacitadas en desarrollo empresarial. Han obtenido más de 9.000 USD en préstamos con una tasa de interés del 10%. Han aumentado el volumen de sus negocios en más de 300%, y adquirido confianza para lidiar con instituciones financieras.

Esta intervención muestra que si logran los tipos de apoyo adecuados, las mujeres son solventes y hacen buenos empresarios. El apoyo familiar o de la sociedad es asimismo un ingrediente necesario para su éxito.

*Para mayor información: Elvis Tangem Paul Nfor, Tree Aid, Ghana*

- Miembros de los grupos de mujeres que quieren préstamos para establecer negocios individuales.
- Miembros individuales de cooperativas que necesitan efectivo para invertir en sus propiedades agrícolas.
- Cooperativas que necesitan fondos para llevar a cabo actividades y apoyar a sus miembros.
- Instituciones financieras que requieren capacitación en temas de género a fin de abordar las necesidades de las mujeres y desarrollar productos financieros que favorecen a las mujeres.

¿Qué tienen en común estas experiencias? En todos los casos, el financiamiento se combina con desarrollo de la capacidad (tanto para las mujeres como para los bancos), y el financiamiento está dirigido únicamente a personas que son miembros de un grupo.

## Conclusiones

Permitir que las mujeres se beneficien del financiamiento requiere un entorno solidario. Las mujeres requieren capacitación. Si participa una institución financiera, es necesario que su personal se sensibilice en temas de género. Las dinámicas de grupo son importantes en los grupos más grandes. El apoyo de la familia de las mujeres y de la sociedad también lo son. Dicho de otro modo: sin el desarrollo de capacidad de las mujeres, sin organización y proveedores de crédito sensibles a género, es difícil que las mujeres se beneficien de los préstamos.

En términos de impacto, mejorar el acceso a financiamiento nunca es una intervención aislada. La historia de WISE ACT muestra la fuerza de combinar préstamos con capacitación. Puesto que el personal del banco sabía cómo acercarse a las mujeres y ofrecer servicios a medida, los beneficios para las mujeres fueron importantes. La capacitación y los servicios financieros las motivaron a utilizar el dinero sabiamente.

## Cada argumento en su lugar

El principal argumento para financiar a las mujeres es el empresarial: atender a las mujeres es favorable para el comercio y la economía.



Sin embargo, es relevante el argumento de reducción de la pobreza, según el cual combatir la pobreza es difícil si uno es ciego frente a género. La historia de WISE ACT muestra que la capacitación de los empleados del banco sobre temas de género fue importante, al igual que el desarrollo de servicios a medida para sus clientes femeninas.



## 6.5 Conclusiones

En la mayoría de los casos las mujeres han sido integradas en las cadenas de valor en formas que no enriquecen sus vidas: como trabajadoras silenciosas, invisibles, que recogen pocos beneficios de sus contribuciones. Esta sección describe varias formas de modificar esta situación: el **desarrollo de la capacidad, la acción colectiva, la sensibilización de los hombres y mejorar las microfinanzas**. Estos enfoques llevan a un mayor reconocimiento para las mujeres y su trabajo, más participación femenina en las cadenas de valor y beneficios para las mujeres involucradas. Insertos en estas estrategias están mecanismos que desafían las inequidades de género.

Las intervenciones pueden orientarse a diferentes niveles. Podrían operar a nivel individual: por ejemplo, desarrollar la capacidad de mujeres individuales, a fin de que ocupen ciertos puestos y realicen determinadas tareas. Tales intervenciones tienen como meta permitir a las mujeres actuar con independencia y tomar decisiones. Pero, para que estas intervenciones funcionen, es posible que sea necesario abordar temas estructurales, como sensibilizar a las comunidades y mediar a favor de cambios en las políticas. El desarrollo de la capacidad podría tener efectos que van más allá de la cadena de valor: proporciona a las mujeres habilidades y confianza que pueden utilizar para hacer frente a las desigualdades en otras áreas de sus vidas, en el hogar y en escenarios sociales y políticos.

El capítulo 6 ha recurrido a los conceptos de **agencia** y **estructura**. La Sección 6.1 se concentró en cómo desarrollar la agencia de las mujeres dotándolas de habilidades que aumentarán su productividad y poder de decisión. Las secciones restantes abordan cómo cambiar las estructuras de la sociedad, de tal manera que el contexto apoye en lugar de impedir los intentos de alentar la agencia de las mujeres. Esto podría implicar la organización de grupos de mujeres (Sección 6.2), cambiar las normas entre hombres y mujeres (Sección 6.3), o crear relaciones habilitadoras con instituciones financieras (Sección 6.4). El resultado son cadenas de valor más solidarias con las mujeres.

Las cuatro estrategias diferentes que hemos explorado no pueden abordarse aisladamente. Si retratamos a una productora individual que realiza más actividades en la cadena, entonces el **desarrollo de la capacidad** es un primer paso necesario para alentar su participación. La cooperativa de Bukonzo (Caso 6.2) ilustra de qué manera las mujeres a veces cumplen un rol de bajo nivel en las cadenas de valor y de formas que no las benefician: trabajan como mano de obra agrícola gratuita o barata. Las mujeres hacían la mayor parte del trabajo, pero los hombres vendían el café y obtenían los beneficios. Pueden hacerlo porque controlaban la tierra y los cafetos.

El desarrollo de la capacidad aumenta la confianza de las mujeres para asumir nuevos roles en las cadenas de valor y en la comunidad. Las mujeres que fabrican cuerdas de *sabai* en la India (Caso 6.3) participan activamente en la política de las asambleas de la aldea. Todos los casos de las secciones 6.1 y 6.2 muestran la ma-

nera cómo el desarrollo de la capacidad y la acción colectiva son pasos esenciales para modificar las cadenas de valor en beneficio de las mujeres.

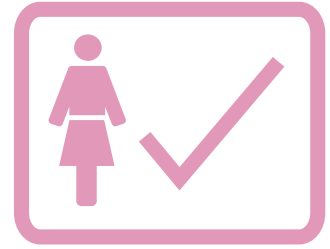
La sección 6.3 muestra por qué la sensibilización de los hombres es importante para modificar las cadenas de valor de modo que logren las metas económicas y de justicia de género. La sensibilización de los hombres aborda las limitaciones para el empoderamiento de las mujeres, al poner en tela de juicio las normas y comportamientos a nivel del hogar, la comunidad y la cadena. La sensibilización tiene el objetivo de hacer que los hombres locales, los servicios de apoyo y la comunidad sean más solidarios hacia las mujeres. También tiene el objetivo de abordar las inequidades de género en otras esferas de la vida, como en el crédito, y abrir puestos de trabajo donde predominan los hombres para las mujeres.

El desarrollo de la capacidad para las mujeres debe ir de la mano con la sensibilización de los hombres. Meramente enseñarles nuevas habilidades agrícolas a las mujeres es inútil si no se les permite utilizar la tierra, obtener un préstamo o vender la cosecha. No tiene sentido enseñarles a negociar precios si los tabúes de la comunidad evitan que vayan hasta el pueblo. La sensibilización de los hombres también es necesaria para reducir las tensiones dentro del hogar y la comunidad.

Este capítulo muestra por qué incluir género en las intervenciones de la cadena de valor puede dar lugar a ganancias para mujeres y hombres. También muestra cómo la inclusión de las mujeres en las cadenas de valor puede tener efectos positivos en otras áreas de las vidas de las mujeres. Desarrolla su confianza, las ayuda a negociar una división más justa del trabajo, les brinda acceso a recursos, y les permite desafiar las inequidades de género dentro del hogar.

# 7

## Los estándares, la certificación y las etiquetas

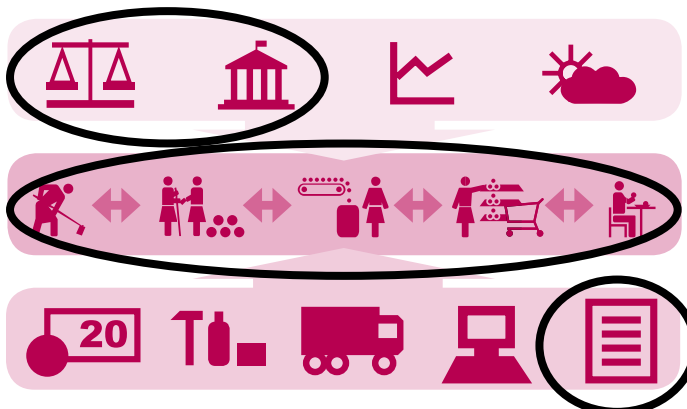


*Principales colaboradores: Rhiannon Pyburn, Peter Chege, Loren Estévez, Richard Kanyarukiga, Gay Smith, Inge Vos, y Catherine van der Wees*

Como estrategia para abordar género, los estándares y la certificación afectan a toda la cadena. Este enfoque es único porque se conecta con el consumidor y al mismo tiempo tiene el contexto de la cadena como su objetivo: establece estándares sobre quién y cómo participa en la cadena (Figura 7.1). Esta sección analiza los estándares y la certificación como punto de partida para las intervenciones sobre equidad de género.

La sostenibilidad –social, ambiental y económica, y en la propiedad agrícola, la familia, la cooperativa y a nivel de la cadena– es el impulsor clave para abordar la inequidad de género en cadenas certificadas. Los estándares para la sostenibilidad de la agricultura incluyen Fairtrade, ecológico, UTZ y Rainforest Alliance, entre otros. Ofrecen una forma de medir los esfuerzos, controlar o castigar acciones no sostenibles y recompensar su cumplimiento (p.ej. a través de precios más altos). Son mecanismos del mercado que proporcionan incentivos para acciones deseables y castigan las indeseables.

Los estándares y la certificación por lo general funcionan de dos formas principales: como la zanahoria y el palo.



*Figura 7.1 El uso de estándares, la certificación y las etiquetas se concentra en la cadena en su conjunto, además de las reglas y las entidades certificadoras*

Las **zanahorias** son los incentivos que ofrecen los estándares: más dinero como una recompensa por cumplir con las reglas. Esa es la recompensa.

Los **palos** se refieren a las reglas mismas. Una vez que un grupo de productoras ingresa en el proceso de certificación, opta por seguir las reglas relacionadas con la justicia social y temas ambientales especificados por ese estándar. Pero si los miembros no cumplen las reglas, habrá sanciones: castigo por no seguir las reglas.

Una tercera característica importante es la **formación** que se vuelve parte integral del sistema. La agricultura ecológica requiere muchos conocimientos: exige que los agricultores comprendan los sistemas naturales de los que la propiedad agrícola forma parte. Para tener éxito, los productores deben trabajar de manera que mejoren los sistemas naturales. Esta dimensión de formación abarca temas relacionados con los estándares, preocupaciones técnicas, desarrollo organizativo, capacitación en liderazgo, etc.

Los consumidores pueden saber, al ver la etiqueta, si un producto ha sido certificado. Las etiquetas sociales y ambientales constituyen un importante mecanismo de comunicación efectivo entre productores y procesadores, por una parte, y entre productores y consumidores por otro. Muchas veces consumidores y productores viven a grandes distancias entre sí, e incluso en diferentes países, lo cual hace imposible una interacción personal. La etiqueta informa al consumidor lo que no revela un examen del producto: le brinda información acerca del proceso que experimentó el producto antes de terminar en el estante del supermercado. Algunas etiquetas están respaldadas por rigurosos estándares que son verificados a través de auditores de terceros a fin de garantizar su credibilidad, en tanto que otras son menos formales. El presente capítulo se refiere a ambas.

### Recuadro 7.1 Una palabra sobre el café

El café es una mercancía de alto perfil. Es una de las industrias más grandes del mundo, y se cultiva en más de 70 países en vías de desarrollo. El café es la segunda mercancía que más se comercializa legalmente en el mundo, segunda respecto a otro líquido marrón: el petróleo. Es de muy alto perfil y tiene una gran cobertura de prensa y de los medios de comunicación. Además, el café es, históricamente, una industria muy dominada por los hombres y durante generaciones los tratos han estado cerrados en apretones de manos entre caballeros.

En el siglo veinte tardío, las leyes contra la discriminación en el empleo resultaron en que más mujeres comenzaran a trabajar en la industria del café en los países consumidores. Algunas se convirtieron en compradoras y comercializadoras de café. A medida que las compradoras de café comenzaron a trabajar con exportadores y cooperativas de café notaron la falta de representantes mujeres en el área de la industria de los países productores. Pero, cuando observaron más detalladamente, había montones de mujeres en los campos. Y nadie, incluyendo a las propias mujeres, se refería a estas trabajadoras como “productoras de café”. Este hecho inició un cambio en la percepción del café como un negocio de hombres: había mujeres, pero sus contribuciones estaban ocultas o no se reconocían. De modo que ofrece una gran oportunidad para generar soluciones al problema de inequidad global de género. ¡El café puede ser un vehículo para el cambio!



Los estándares, la certificación, las marcas y las etiquetas afectan a muchos niveles: a los grupos familiares, la producción, las organizaciones de productores, las firmas locales, la prestación de servicios, el entorno favorable y el comercio internacional. Por ejemplo, el estándar Con manos de Mujer (Caso 7.2) tiene como requisito que las mujeres sean propietarias o gestoras de la propiedad agrícola de café o terreno certificado. Esto tiene repercusiones en el ámbito del grupo familiar: la tierra debe registrarse a nombre de la mujer y los ingresos y beneficios los

### Recuadro 7.2 Cómo comprender la jungla de etiquetas

Los **sellos** son marcas identificadoras reconocibles en un producto que muestran que ha tenido lugar un proceso particular en su producción y que lo comunican al consumidor o comprador. La marca de comercio justo Max Havelaar en los Países Bajos, por ejemplo, es uno. Los **sellos** normalmente se colocan en la etiqueta del producto.

Las **eco-etiquetas** fueron desarrolladas por algunas ONG para alimentos y productos de consumo. Su propósito es comunicar al consumidor que el producto ha pasado por un proceso particular; p.ej. que fue producido de una manera respetuosa al medio ambiente. Entre los ejemplos están productos respetuosas a las aves silvestres y “la ranita” de Rainforest Alliance. Las eco-etiquetas se colocan en la etiqueta del producto. Pero para mayor confusión, algunos sellos o eco-etiquetas están destinados a comunicar a través de la cadena o de un negocio a otro: no están dirigidos a los consumidores.

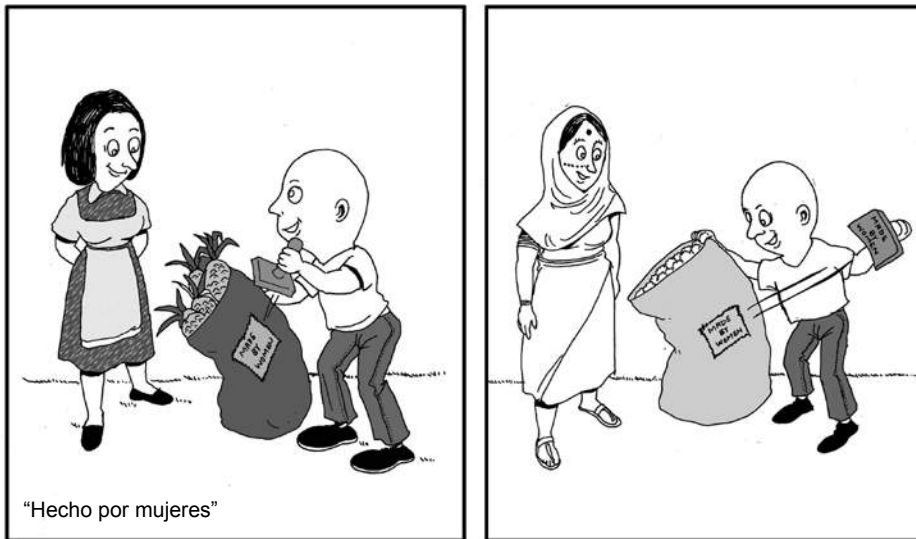
Existen muchos **estándares** con eco-etiquetas, como ecológico, Rainforest Alliance, Marine Stewardship Council, etc. Estos estándares están dirigidos a la producción sostenible de alimentos y a un desempeño social y ambiental adecuado. Estos son estándares convencionales encaminados a mejorar sectores enteros de la industria de alimentos. El estándar en sí consiste en una serie de reglas que los productores que utilizan la etiqueta deben seguir.

La **certificación** es un proceso por medio del cual una organización de terceros (denominada entidad certificadora) verifica que un productor, unidad de procesamiento o plantación ha cumplido con el estándar que aspira conseguir. Un tercero externo verifica si la norma ha sido satisfecha utilizando una serie de indicadores claros. De no ser así, existen sanciones: en el peor de los casos, el proveedor corre el riesgo de ser expulsado del programa.

**Reglamento.** Cada vez más existen leyes nacionales y regionales que establecen los significados de las eco-etiquetas (p.ej. “ecológico” en la Unión Europea). Esto crea definiciones legales y procedimientos de certificación. En algunos casos se requiere la certificación por terceros como prueba de cumplimiento de un reglamento. Este es el caso de los productores orgánicos en virtud del National Organic Program (NOP, Programa Ecológico Nacional) de Estados Unidos.

**Estándares para estándares.** En años recientes, muchos programas han ampliado sus mandatos para abarcar temas sociales, éticos y de seguridad, al igual que del medioambiente. Esto ha llevado al crecimiento de unos cuantos “superestándares”, que han pasado a ser importantes marcas globales, entre ellas la etiqueta Fairtrade, Forest Stewardship Council para el sector forestal, y Marine Stewardship Council para productos de la pesca. Todos son cada vez mejor conocidos por el consumidor y al mismo tiempo actúan como filtros del proveedor a los compradores globales. Esto ha llevado al surgimiento de “estándares para estándares”, a través de los cuales las organizaciones que establecen eco-etiquetas voluntarias se adhieren a las pautas establecidas por entidades más amplias de los grupos involucrados, como ISEAL Alliance ([www.isealalliance.org](http://www.isealalliance.org)).

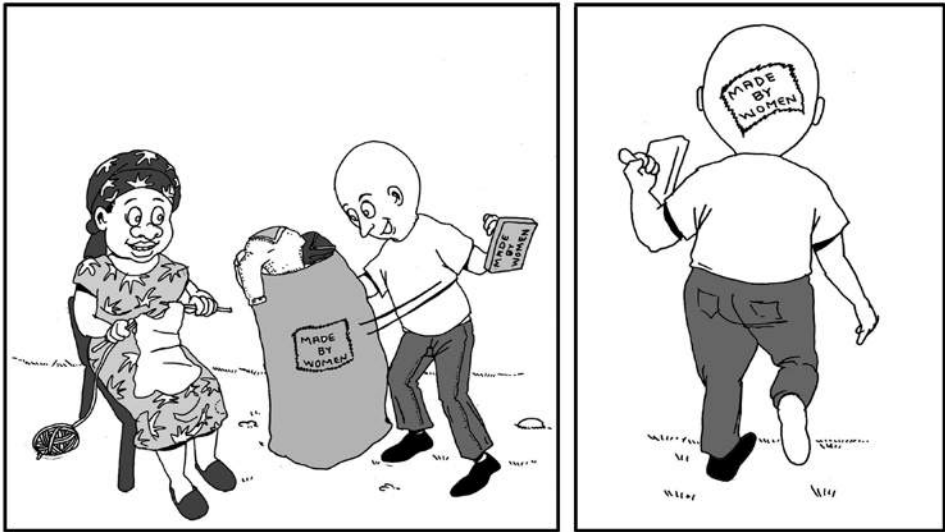
*Adaptado de: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ecolabel>*



recibe ella. Tal requisito afecta asimismo el ámbito institucional: a diferencia de lo que pasaba antes, las mujeres pasan a ser propietarias legales. Algunos estándares, como Fairtrade, tienen como requisito la forma en que están organizados los productores y el funcionamiento y toma de decisiones democráticos de sus organizaciones. Este es un tema a nivel de la organización del productor. La formación requerida para un sólido cumplimiento de las normas –sean técnicas, de desarrollo empresarial u otro desarrollo de la capacidad– impacta en los niveles de la oferta de servicios, del productor y de las organización de productores.

Este capítulo tiene dos secciones. La Sección 7.1 se refiere a las etiquetas que han creado un nicho al vender un producto –café– producido por mujeres y generar un valor agregado a partir de ello: ostensiblemente “venden” la participación de las mujeres. Presentamos una marca exitosa de café de mujeres, *Café Femenino*, junto con un estándar “exclusivamente por mujeres”: *Con Manos de Mujer*. Exploramos las similitudes y diferencias en sus enfoques. Por medio de una etiqueta, *Café Femenino* comunica directamente a los consumidores la participación de las mujeres. *Con Manos de Mujer* verifica la equidad y el liderazgo de las mujeres a través de la certificación de su estándar: los compradores saben que el producto es producido por mujeres, pero no están obligados a utilizar un sello que señale que las mujeres han producido el café cuando lo venden a los consumidores. Describimos las limitaciones y oportunidades de utilizar etiquetas para abordar temas de género y comunicar y sensibilizar a los consumidores. También analizamos el posible desarrollo social por medio de la etiqueta y estándares exclusivamente por mujeres.

**La sección 7.2** se refiere a **los estándares sociales y ambientales existentes** como mecanismo para abordar y promover la equidad de género. Lo hace analizando los indicadores de un estándar de “género” al igual que estándares convencionales más establecidos como Fairtrade y ecológico. Las interrogantes clave son ¿cómo



pueden los estándares sociales y ambientales más convencionales abordar mejor la equidad de género, y cuál es el impacto de estos programas en las mujeres y en las relaciones de género? Esta sección ilustra asimismo algunas formas que, aplicando los estándares sociales y ambientales, puede impulsar el proceso de hacer visible a las mujeres, y ayudarlas a reconocer sus propias contribuciones frente a sus contrapartes masculinas.

Esta posible que esta sección le haga a usted sentir que experimenta una sobredosis de cafeína (Recuadro 7.1). Gran parte de la evidencia de hecho viene de casos de café certificado. Pero esto es engañoso. Si bien se trata de un cultivo muy importante, al cual se le han adosado muchos estándares, el café no es el único cultivo certificado. Dicho eso, las mujeres son muy activas en la producción de café, tal como lo reflejan nuestros ejemplos.

## 7.1 Las etiquetas y los sellos: cómo vender la participación de las mujeres

Ecológico, Fairtrade, Rainforest Alliance, Bird Friendly, exento de trabajo infantil..., las etiquetas de la sostenibilidad son parte de una creciente tendencia de los mercados agroalimentarios. Estas etiquetas venden los valores que representan. Detrás de la etiqueta hay una serie de criterios o estándares. Es posible que sean parte de los objetivos de responsabilidad social empresarial de una empresa privada, o un estándar independiente que se apoya en terceros para verificar sus afirmaciones. Es necesario verificar el cumplimiento de estos requerimientos –a menudo conocidos como “el código”. Esto crea transparencia para consumidores o compradores en la parte posterior de la cadena. Cada vez más, los supermercados y tiendas de alimentos naturales consideran las etiquetas de mujeres al mismo nivel que las etiquetas ambientales y sociales más reconocidas.

Esta sección analiza las limitaciones y beneficios de etiquetar como exclusivamente por mujeres y las condiciones bajo las cuales esto pueda ser efectivo. Presentamos dos ejemplos –Café Femenino y Con Manos de Mujer– sobre cómo los sellos y etiquetas abordan la desigualdad de género.

- **El Caso 7.1, Café Femenino: Cómo empoderar a las mujeres del área rural en Perú**, se refiere a una marca y etiqueta de café exclusivamente por mujeres. Ilustra el vínculo con el consumidor que proviene de utilizar un sello en una etiqueta del producto. A través de la etiqueta, la productora comunica su historia al consumidor.
- **El Caso 7.2, El estándar “Con Manos de Mujer” en Guatemala**, describe un nuevo estándar para las mujeres, desarrollado en 2010 por una entidad certificadora regional y se aplica a cultivos, artesanías y textiles.

Los criterios o estándares detrás de la etiqueta Café Femenino son parte de la ética central de la empresa y constituyen un ejemplo de cómo una empresa puede satisfacer los objetivos de responsabilidad social empresarial. Por el contrario, Con Manos de Mujer es un estándar independiente que se apoya en terceros para verificar las afirmaciones de la productora. El sello que muestra a los compradores que el producto está certificado Con Manos de Mujer no necesariamente aparece en una etiqueta para el consumidor: eso depende del comprador.

Esta sección también contiene tres recuadros:

- **El Recuadro 7.4, Miel ecológica en Etiopía**, describe un fallido emprendimiento de exportación de miel ecológica que tomó un nuevo giro al vender a mercados locales utilizando una etiqueta de “producido por mujeres”.
- **El Recuadro 7.5, Sabina Hernández: De víctima a miembro de la junta directiva**, describe a una productora peruana a pequeña escala de café que se convirtió en una activista de la comunidad. Su historia capta el impacto

### Recuadro 7.3 Cómo usar las etiquetas, los sellos y los estándares “producido por mujeres”

**Punto de partida.** Los sellos y etiquetas *exclusivamente por mujeres* comunican a los consumidores y otros actores de la cadena de valor que el artículo es producido por mujeres y que se aborda la equidad de género entre los productores.

**¿Por qué hacerlo?** Las etiquetas y sellos aumentan la visibilidad de las productoras, quienes obtienen ingresos por el pago suplementario, fruto del precio adicional ganado a través del sello. El hecho de que sea producido por mujeres le agrega valor. Estos beneficios económicos son una fuerza motivadora tanto para los productores masculinos como femeninos.

- Para expandir los mercados y aumentar las ventas.
- Para llevar mayores ingresos directamente a las productoras.
- Para dar estabilidad dentro de la cooperativa de café.
- Para apoyar a las mujeres dentro 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 los negocios de las mujeres.
- Para desarrollar el sentimiento de orgullo y dignidad, al apoyarlas para que tengan su producto, negocio e ingreso propios.

**¿Cómo hacerlo?** Por medio de una etiqueta “producido por mujeres”, la participación de las mujeres en la cadena se hace visible, es celebrada e incentivada. La etiqueta o sello facilita la comunicación entre productores y compradores (en el caso de una etiqueta hasta el consumidor final) en torno a quién produce el artículo. Los sistemas de trazabilidad requeridos para un estándar o etiqueta proporcionan confianza, a lo largo de toda la cadena, en torno a que el producto vendido realmente fue producido por mujeres y en forma sostenible. Una etiqueta proporciona una identidad reconocible a un movimiento social y permite a los consumidores y otros actores en la cadena de valor ser parte de este movimiento.

#### ¿Cuándo es buena la estrategia?

- Cuando las mujeres son marginadas o no reconocidas por sus contribuciones a la cadena de valor.
- Cuando la diferenciación del mercado puede ser un atractivo comercial y de ganancias.
- Cuando una etiqueta *exclusivamente por mujeres* no limite los canales o cadenas existentes.
- Cuando el valor agregado sea necesario (p.ej. donde los precios de otra manera no son interesantes).
- Cuando una empresa desee abordar la equidad de género al nivel del productor.
- Cuando el contexto religioso o cultural se preste a la participación de las mujeres.
- Cuando haya entusiasmo por parte del mercado y del comprador.
- Cuando se trate de justicia social y el empoderamiento de las mujeres (¡no solo de dinero!).
- Cuando el financiamiento esté disponible para el desarrollo de capacidad y el pre-financiamiento.
- Cuando la dirección lo apoye.

de Café Femenino en la vida de una mujer, e ilustra lo que ocurre cuando se desarrolla agencia en una mujer.

- **El Recuadro 7.6, Gay Smith: Cómo crear una etiqueta “producido por mujeres”,** brinda otra perspectiva: la del liderazgo de una mujer de negocios en una oficina central. Esta reseña biográfica muestra que un producto comercializado como producido por mujeres puede tener un impacto en la gente a lo largo de toda la cadena, incluyendo a la empresa principal.

#### Recuadro 7.4 Miel ecológica en Etiopía

El gremio Zembaba es una organización paraguas de nueve cooperativas apícolas en la región de Amhara, en Etiopía. Estas cooperativas se especializan en el desarrollo y comercialización de productos apícolas. En 2007, el sindicato de 3.730 miembros (666 mujeres) produjo 80 toneladas de miel, cinco toneladas de cera de abejas, y 0,1 toneladas de propóleos. Estos productos fueron certificados como ecológicos por BCS Öko-Garantie, una entidad de certificación acreditada.

Pero el gremio no pudo encontrar un exportador, de modo que no pudo obtener el ingreso adicional que esperaba. Los productores no recibieron beneficios tangibles, pese a sus esfuerzos y éxito en cumplir con los estándares ecológicos. No renovaron su certificación ecológica.

Pero la historia no acaba ahí. Rebautizaron la miel como “AMAR Miel Ecológica Pura” y ganó reconocimiento en el mercado nacional. AMAR es ahora la marca registrada del gremio. Le ofrece mejores precios a los apicultores masculinos y femeninos.

Aprendiendo de este intento fallido de ingresar a mercados certificados, Oxfam GB cambió su estrategia de apoyo a Zembaba. Primero se concentró en aumentar la membresía de mujeres y en mejorar la producción. Asimismo, buscó oportunidades de mercado para promocionar la miel ecológica producida por apicultoras. Estableció contactos promisorios con Ambrosia, una procesadora local de miel. Esta empresa acordó exportar la miel y comercializarla como producida por mujeres. Los intereses de Ambrosia no tienen únicamente un fundamento lucrativo, también desea cumplir con las metas empresariales de responsabilidad social.

Para facilitar este proceso han comenzado negociaciones con el representante etíope de la entidad certificadora ecológica, al igual que con Fairtrade Labelling Organization. La meta de Oxfam GB es movilizar al menos al 50% de las mujeres de las cooperativas y ayudarlas a producir miel ecológica y especializada para el mercado de exportación.

*Para mayor información: Gizachew Sisay, Oxfam GB, Etiopía*

## **Caso 7.1    Café Femenino: Cómo empoderar a las mujeres del área rural en Perú**

*Gay Smith*

Sorbiendo su taza de café mañanero, en su acogedor departamento del East Village, en la ciudad de Nueva York, Janet se percató de la existencia de una pequeña etiqueta que decía “Café Femenino” en el paquete de café. Sabía que este café era ecológico y Fairtrade. A ella le gusta comprar productos que benefician a los productores. Pero “¿Café Femenino?” ¿Qué podría significar eso? Janet no sabía que cada grano del café de su taza fue cultivado por mujeres en los Andes del Perú septentrional, y que parte del costo de su estimulante café mañanero encontraría su camino hacia las manos de esas mismas mujeres.

La vida no es fácil en los aislados valles andinos, en lo alto de las montañas, alejados de la mayor parte de las comodidades modernas. La pobreza es la norma y hay pocas fuentes de ingreso además del café. Alrededor de apenas una tercera parte de los productores de café están organizados y venden su café en grupo, el resto depende de ventas individuales poco fiables a intermediarios. Puesto que no siempre está claro quién es propietario de la tierra, a los productores les es difícil obtener préstamos. Las mujeres cultivan alimentos en pequeñas parcelas y como mucho crían una vaca, pero la producción no es suficiente para alimentar a una familia promedio con cinco hijos. Las niñas generalmente contraen matrimonio entre los 12 y 16 años, no tienen educación y en su mayor parte están marginadas. En el Perú rural, un 70% de las mujeres están regularmente sometidas al abuso doméstico: sexual, físico o verbal. Pese a todo el trabajo que realizan en el hogar y en la propiedad agrícola, las mujeres obtienen escaso reconocimiento y sus esposos controlan los ingresos y toman las decisiones.

### **El desarrollo de las relaciones comerciales toma tiempo**

CICAP, una ONG que promueve el desarrollo en el Perú septentrional, ha trabajado en estos valles cafícolas desde 1990. Ayudó a los productores a organizarse y mejorar su caficultura. Con el tiempo, varias asociaciones locales se unieron para formar CECANOR, la Central de Cafetaleros del Nororiente. Esto hizo posible capacitar a sus miembros en producción y comercialización de café, ofrecerles pequeños préstamos y compartir sus experiencias.

El café ecológico y Fairtrade ofrecía una vía para que los productores ganaran más. EN 1993, CICAP desarrolló sus primeros contactos con OPTCO (Organic Products Trading Company), un importador de café con sede en el estado de Washington, EE.UU. Después de trabajar con OPTCO por 10 años, CICAP tuvo la idea de proporcionar beneficios y motivaciones adicionales a las mujeres en el norte del Perú. Propuso separar la producción del café por sexo y comercializarlos por separado. A OPTCO le encantó la idea, y juntos desarrollaron Café Femenino.



Cada actor tiene un rol específico. CICAP educa a las mujeres en la caficultura, finanzas, liderazgo y habilidades de organización. PROASSA, una empresa exportadora establecida por CECANOR, administra el procesamiento final del café y su exportación. OPTCO importa los granos y es responsable de comercializar la etiqueta “Café Femenino”.

La etiqueta, marca de fábrica y logo Café Femenino informan a los consumidores como Janet que es producido por mujeres. Al comprarlo están apoyando directamente a las productoras mujeres de café. La certificación ecológica y Fairtrade garantiza una auditoría verificable. Un inspector independiente verifica que el producto cumple con estos estándares, entre ellos que las productoras realmente cultivan el café. Además de la prima por Fairtrade y ecológico, OPTCO exige a CECANOR pagar una prima adicional directamente a las mujeres.

El café de las mujeres se distingue claramente desde el momento en que es cosechado hasta que es vendido como café molido. Por ejemplo, para su transporte, los sacos de café están atados con hilos rosados o tienen una tarjeta pequeña con el logo. OPTCO hace todo lo posible para garantizar que la participación directa de otros actores contribuya a mejorar la posición de las mujeres. Se alienta a los procesadores, a las tostadoras de café y a los comerciantes minoristas a contar la historia de Café Femenino en su comercialización y, siempre que sea posible, que sean mujeres las que trabajen y manipulen el café en su recorrido hacia el consumidor. No se permite que las tostadoras de Café Femenino lo mezclen. Ellos cumplen este requisito de buena gana, pues es uno de sus productos mejor vendidos. Asimismo, se exige a las tostadoras de café que realicen una pequeña donación en beneficio de las mujeres, ya sea en su propia comunidad, o en los países productores a través de la Fundación Café Femenino.

El mercado ha respondido favorablemente y Café Femenino se ha mantenido fuerte durante siete años. En 2009 se exportó un total de 600 toneladas de Café Femenino, la mitad desde el Perú. El secreto de su éxito es la relación de largo plazo entre todos los actores y especialmente su confianza, respeto y compromiso mutuos. Para CECANOR, el éxito de la marca le dio reconocimiento a la cooperativa entera y los productores masculinos y femeninos se sienten orgullosos por este logro. Las caficultoras consideran que el Café Femenino es su propio negocio y muestran un gran orgullo por su producto. La persistente alta calidad del café es reflejo de ello.

### Más que una taza de café

De ahí que la preparación matutina de Janet no sea una taza de café común. Para las mujeres del norte del Perú es mucho más que eso:

**Las mujeres tienen unos ingresos directos independientes.** Más de 6.000 productoras mujeres reciben su prima por el Café Femenino directamente de CECANOR. Este es su único ingreso directo, y es suficiente para adquirir zapatos nuevos para sus hijos y, por ejemplo, pagar las cuotas escolares de sus hijas. Esto tiene fuertes efectos y aumenta su respeto en la comunidad.



**Se ha desarrollado la autoestima de las mujeres.** Ahora pueden tener aspiraciones propias. La capacitación y experiencia de hacerse cargo de sus propios negocios ha aumentado enormemente su confianza. Las mujeres ahora expresan lo que piensan con orgullo en público y en reuniones de la cooperativa. Una de las mujeres está en la junta directiva de la cooperativa y otra es la alcaldesa de su comunidad. Muchas otras mujeres han desarrollado pequeños planes de negocios exitosos con semillas, crianza de animales, tejidos y bordados.

**Los hombres apoyan a las mujeres.** ¡Un cambio impresionante! El éxito de la marca motiva a los hombres a apoyar a sus esposas en su participación como caficultoras de *Café Femenino* y a ser parte de la organización de las mujeres. Respetan a sus esposas y las ayudan más en la casa y con los hijos. El abuso doméstico ha disminuido.

**Las aldeas son ahora más prósperas, limpias y saludables.** Los incrementos combinados en los ingresos y, especialmente un mayor acceso a asistencia (a través de la capacitación y de la Fundación *Café Femenino*, etc.), han dado paso a un gran cambio. Los estantes de las tiendas exhiben más artículos, hay letrinas, una nutrición adecuada y los hábitos de higiene poco a poco se están convirtiendo en prácticas cotidianas. Los niños están aseados y tienen calzado. Las niñas ahora asisten a la escuela y los hombres asumen responsabilidades domésticas.

**Cómo motivar el cambio global y reconocimiento de las productoras.** El modelo de *Café Femenino* ahora ha sido replicado en ocho países más, principalmente en Centroamérica y Latinoamérica, y se están desarrollando varios programas nuevos. Hoy en día, alrededor de 15.000 familias en todo el mundo disfrutan directamente los diversos beneficios de esta iniciativa. Más de 100 tostadoras de café utilizan la etiqueta *Café Femenino* y lo promocionan en países consumidores



estructura cooperativa de CECANOR. Participan en la capacitación y reuniones sobre calidad y temas técnicos. Ejecutan reuniones, tienen puestos en la junta directiva, intervienen en las reuniones públicas, expresan sus necesidades, toman sus propias decisiones financieras y están a cargo de otros micronegocios.

La siguiente serie de cambios tienen que ver con la **governabilidad en la cadena**. Al principio las mujeres no participaban en el control o funcionamiento de la cadena. Por medio de la capacitación hicieron su voz. Ahora participan y tienen algo que decir sobre el funcionamiento de sus organizaciones. Hoy en día tienen un puesto en la junta directiva de la cooperativa y toman decisiones sobre las ventas. También promocionan la etiqueta entre otras mujeres en sus regiones. Son socias en la cooperativa y tienen participaciones en la propiedad de la empresa exportadora.

La dimensión final del cambio tiene relación con la **estructura**. Se han eliminado las barreras que impedían a las mujeres obtener un ingreso propio. La cooperativa y los hombres de la comunidad impulsan su participación en las organizaciones políticas y comunitarias y en otros negocios. Mujeres y hombres han sido sensibilizados para comprender y aceptar los derechos de las mujeres. Hoy en día no hay restricciones a la participación de las mujeres dentro de la cooperativa; más bien se estimula. Los hombres ahora apoyan que administren dinero e incluso consideran que las mujeres los superan en ello. Esposos y esposas toman conjuntamente las decisiones que afectan a sus familias. Las comunidades eligen a mujeres para ocupar puestos políticos.

Todos estos constituyen grandes cambios, como se indica con las flechas largas y los diversos iconos en el extremo superior derecho del diagrama de la matriz. Los cambios en la agencia han sido los más significativos. La relación entre mayor agencia, a través del desarrollo de capacidad y el orgullo por la propiedad, influyeron positivamente en los cambios estructurales y los roles de las mujeres en la gobernabilidad en la cadena. Si bien el programa *Café Femenino* se concentra en la producción de café de las mujeres a través de la etiqueta, también trabaja con los hombres para conseguir su apoyo.

## Caso 7.2 El estándar “con manos de mujer” en Guatemala

*Loren Estévez Cuevas*

La caficultura en Guatemala es una cuestión familiar. Día tras día, mujeres y hombres van a los campos a cuidar los cafetos y cogen los frutos maduros durante los tres largos meses de cosecha y los tienden al sol para secarlos. Implica un gran trabajo. A veces las mujeres son las únicas personas que están en los campos: muchos hombres van al pueblo a trabajar como jornaleros y, muchas veces, se ausentan por semanas. Pero, cuando regresan, son ellos quienes cobran el dinero por el café que la familia entregó a la cooperativa.

De modo que las mujeres hacen mucho del trabajo, pero se benefician muy poco. Los hombres venden el café y controlan los ingresos. Las mujeres no tienen muchas más oportunidades en la vida, y su posición en la familia y aldea es claramente más débil que la de los hombres. Incluso, si quieren hacer algo para cambiar esta injusticia, les falta la confianza para hacer escuchar sus preocupaciones y expresar sus necesidades.

Esta situación es replicada de generación en generación. En las áreas rurales de Guatemala, muchas familias envían únicamente a los hijos varones a la escuela. Las niñas se quedan en la casa para aprender las labores domésticas. Cuando se casan repiten este modelo con sus hijas. Las mujeres tienden a contraer matrimonio y tener hijos muy jóvenes y no tienen la oportunidad de explorar y desarrollar plenamente sus potenciales.

### Con manos de mujer

Un estándar de terceros de certificación, Con Manos de Mujer, está comenzando a cambiar esto. Este estándar fue establecido en 2009 por MAYACERT, una empresa privada que proporciona certificación para productos agrícolas ecológicos, Bird Friendly, CAFE Practices y UTZ Certified, entre otros.

Este no ha sido el primer estándar exclusivamente por mujeres que MAYACERT ayudó a desarrollar. En 2007, trabajó en un concepto similar para una cooperativa guatemalteca a fin de desarrollar para el café un estándar de género: Café de Mujer. Fue un gran éxito: el café se vendía bien y otros productores mostraron su interés en participar. Pero la cooperativa consideró el estándar de certificación como su propia marca, y exigía un honorario para que los productores y compradores lo usaran. Los otros productores no estaban de acuerdo, de modo que MAYACERT desarrolló un nuevo estándar: Con Manos de Mujer.

Actualmente MAYACERT está poniendo a prueba las oportunidades para utilizar el estándar Con Manos de Mujer a fin de certificar otros productos elaborados por mujeres, como cacao, té, cardamomo, textiles y artesanías.

La meta del estándar de género es garantizar que las mujeres guatemaltecas disfruten los beneficios económicos reales de su trabajo, sean incluidas y reconocidas como productoras, y reciban el respeto y dignidad que merecen. Esto debería ser posible independientemente de si son propietarias de la tierra o no; casadas, viudas, o madres solteras, de cualquier etnia, repatriadas o víctimas del conflicto armado. El estándar de género destaca el trabajo realizado por mujeres y les otorga el debido crédito. Hace posible que las productoras tengan un ingreso directo independiente. Reconoce las contribuciones de las mujeres a sus familias y comunidades. Además, un requisito fundamental es que las mujeres sean propietarias o gestoras de la propiedad agrícola o terreno objeto de certificación.

Hasta ahora, solo una organización de productores ha sido certificada: la Asociación Barillense de Agricultores (ASOBAGRI), una asociación de caficultores en la región de Huehuetenango. ASOBAGRI posee asimismo otros certificados (Bird Friendly, Fairtrade, ecológico) y vende su café a los EE.UU., Europa y Japón. De un total de 1.053 productores pequeños miembros (hombres y mujeres), 70 mujeres recibieron la certificación Con Manos de Mujer en 2009. ASOBAGRI separa el café producido por mujeres de aquel de los hombres, tal como lo requiere OPTCO, un comprador que comercializa café con la etiqueta Café Femenino (Caso 7.1).

MAYACERT visita a las productoras y verifica que cumplen sus estándares. Aparte de asegurarse que las mujeres de hecho obtienen el producto y son propietarias de la tierra donde este se cultiva, verifica asimismo la calidad y que la producción cumpla los estándares sociales, ambientales y de responsabilidad empresarial específicos.

ASOBAGRI moviliza a sus propios miembros femeninos para que acaten el estándar Con Manos de Mujer y sean certificadas. Para alcanzar esta meta ha introducido cambios en la organización: en ella funciona una asamblea femenina y la





junta directiva ha recibido capacitación en la problemática y la gestión de género. Los miembros masculinos de la asociación han dado su apoyo y han ayudado a las mujeres a organizar cada paso del proceso y a conseguir financiamiento.

### Comenzando por lo pequeño

Los miembros de la cooperativa han visto mejoras constantes. En un año, el número de productoras aumentó de 70 a 93, y se espera que alcance las 120 en 2011. En su primera cosecha vendieron 40 toneladas de café en granos verde a Royal Coffee y OPTCO, lo cual generó 1.600 USD bajo el estándar Con Manos de Mujer. La asamblea femenina de la cooperativa decidió utilizar esta prima como fondo de salud conjunto, al cual las mujeres pueden acudir para pagar costos médicos. A las mujeres les gusta la idea de ser productoras certificadas; están motivadas y trabajan con dedicación. Tal esmero produce un café de alta calidad para el mercado, el cual se vende a buen precio.

Las productoras de ASOBAGRI han recibido ayuda adicional a través de contactos con las fundaciones Intermon Oxfam Guatemala y de la Generalitat Valenciana de España entre otros. Toda la cooperativa ayudó a encontrar este apoyo. Las ayudó a contratar un coordinador, que las ayuda a implementar y cumplir los estándares de la certificación y mejorar su equipo de procesamiento. La cooperativa ha organizado asimismo seminarios sobre salud reproductiva y VIH para las mujeres miembros.

ASOBAGRI ha ayudado a sus mujeres miembros de otras formas: proporcionó plántulas de café, puso a disposición créditos para cubrir los gastos entre los pagos de las cosechas, proporcionó becas para los niños y construyó tanques de agua potable. La cooperativa hace posible para las mujeres participar en la toma de decisiones en la organización.

### Análisis del cambio

Los cambios han sido uniformes a lo largo de las cuatro dimensiones. Los primeros cambios tuvieron lugar en la **estructura**: se desarrolló e implementó un estándar de género, y se vendió una cosecha certificada como exclusivamente por mujeres. Luego, las **actividades en la cadena** cambiaron para permitir la implementación: se separó y certificó el café de las mujeres. El tercer paso se dio en términos de **agencia**, a medida que las mujeres asistían a la capacitación y comenzaban a tener voz en la cooperativa. Por último, los cambios se observaron en la **governabilidad en la cadena**, cuando se introdujo un comité para permitir que las mujeres tomaran decisiones colectivamente sobre los ingresos y la organización.

El punto de partida para este caso fue el desarrollo de un estándar de género. La certificación de las propiedades agrícolas bajo la gestión o de propiedad de las mujeres es una potente fuerza motivadora para que las mujeres participen y mejora su situación financiera y posición en la sociedad. A medida que su situación financiera y posición en la sociedad mejoraba, los hombres apoyaron los cambios en la propiedad de la tierra debido a los ingresos adicionales que significó el café de las mujeres.



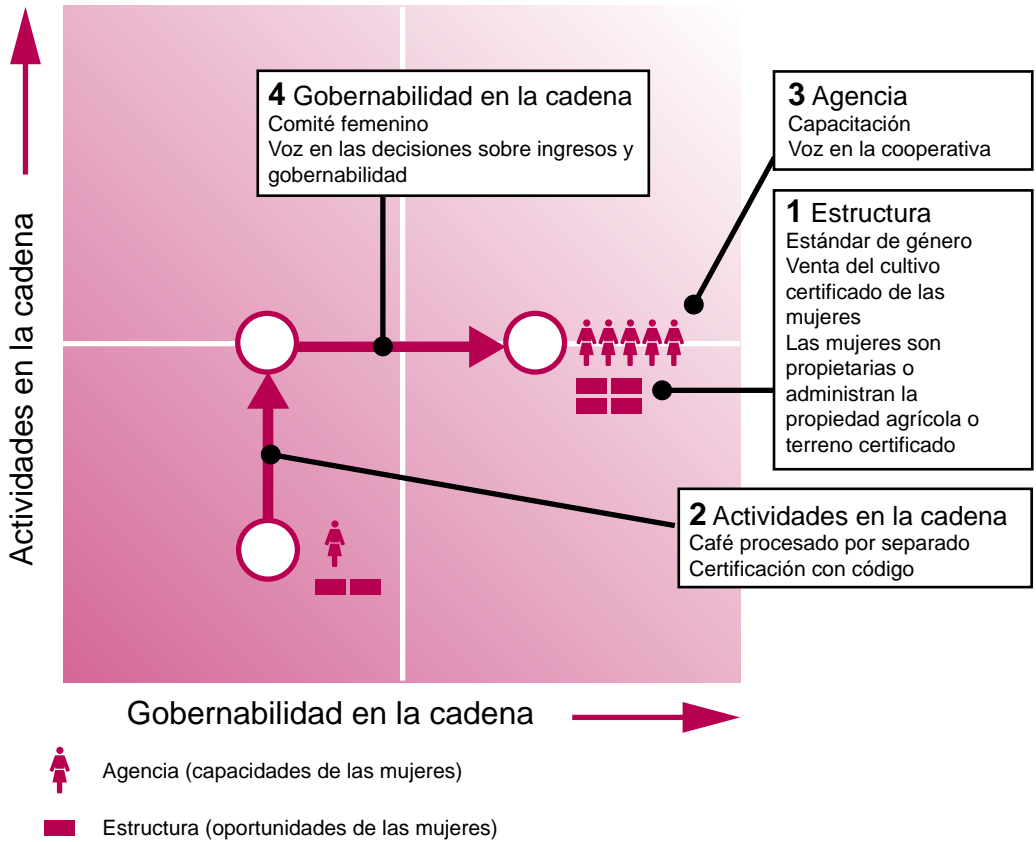


Figura 7.3 Cambios en la cadena de café en el Guatemala

El cambio más significativo en este caso es el desarrollo del estándar de género propiamente dicho: este cambio estructural proporcionó el ímpetu para que las mujeres sintieran el entusiasmo de participar.

## Los productos “producido por mujeres”

De estos dos casos se dejan ver beneficios a varios niveles: para el producto mismo; en la vida de las productoras; en sus hogares, cooperativas y comunidades; y (posteriormente en la cadena) en la empresa importadora, las tostadoras y consumidores; y en el movimiento social que se ha generado.

### La calidad del producto

La inclusión de sellos y etiquetas en una estrategia de mercado mejora la calidad del producto, como vemos en ambos casos. Cuando el reconocimiento es dado a través de la etiqueta, las mujeres tienden a considerar el producto como su propio negocio. Desarrollan un sentido de orgullo y de propiedad del producto. Cuidan más su cultivo, cosecha y procesamiento y como resultado consiguen un mejor café. El importador de Café Femenino compra el café de la cooperativa de manera general: de hombres y mujeres. En las catas, Café Femenino es sistemáticamente mejor que el café producido en general por hombres y mujeres de la misma cooperativa. Esta observación merece estudios adicionales.

### Las vidas de los productores

**El desarrollo de las capacidades de las mujeres.** Acatar un estándar es un proceso decisivo que exige a las productoras utilizar y documentar prácticas específicas. Requiere que las mujeres aprendan nuevas técnicas y habilidades. Las mujeres han demostrado que consiguen hacerlo.

Para la etiqueta Café Femenino, las mujeres son capacitadas en liderazgo, organización, finanzas y género, al igual que en técnicas de producción. Ponen a prueba su propio café para así saber qué buscan sus compradores. Como resultado de ello seleccionan cuidadosamente los mejores frutos. La alta calidad es importante



### Recuadro 7.5 Sabina Hernández: De víctima a miembro de la junta directiva



Sabina Hernández fue una de las primeras mujeres que participaron en la capacitación de género y liderazgo ofrecida a las mujeres por la cooperativa CECANOR (véase Caso 7.1). Es una mujer reservada, de muy baja estatura, con una voz y una naturaleza suave y tranquila. A duras penas la imagen que uno puede hacerse de una líder influyente. El esposo de Sabina, conocido como el “borracho del pueblo”, la abusaba violentamente. Pero ella estaba decidida a mejorar su propia vida. Adoptó la etiqueta Café Femenino y alentó a otras mujeres a unirse a la iniciativa.

Sabina es una mujer inteligente. Lo que necesitaba era una oportunidad para cambiar sus condiciones de vida. Se convirtió en la primera líder de la organización femenina en CECANOR y posteriormente fue parte de la junta directiva de la cooperativa. También se convirtió en la primera mujer presidenta del Banco de Agua Azul, en la comunidad donde vive y trabaja en agricultura, y es una influyente líder política allí. También es miembro de la junta directiva de la Fundación Café Femenino del Perú. Sus dos hijos son estudiantes. Sabina es un ejemplo de cómo una etiqueta de mujeres no solo es sobre el café: representa al mismo tiempo una esperanza y oportunidades para las mujeres que lo producen.

*Para mayor información: Gay Smith, Café Femenino*

porque mantiene el prestigio de la marca y contribuye a la estabilidad del mercado, tal como se puede comprobar en el sello Manos de Mujer.

Las mujeres también aprenden cómo administrar los ingresos, elaborar planes de negocios y pedir lo que necesitan. Esto tiene efectos secundarios: las mujeres han creado pequeños negocios en la cría de animales y producción de semillas, para así diversificar sus ingresos. Las relaciones construidas durante las reuniones implica que los miembros ahora colaboran más entre sí.

**Reconocimiento, orgullo y dignidad.** Las etiquetas llevan a las mujeres de la cadena a la vanguardia. El diseño y la comercialización de la etiqueta Café Femenino celebra el valor del trabajo de las mujeres. El sello Con Manos de Mujer garantiza la participación de las mujeres en la cooperativa.

El orgullo es una motivación importante. Las mujeres logran un sentido de orgullo y dignidad al tener un producto, negocio e ingresos propios. Para las mujeres que lo producen, el sello o etiqueta es una expresión de propiedad. Puede ver que su trabajo es reconocido por la marca en el saco de granos de café o en la etiqueta del producto final para la venta. No son meras palabras, es la manifestación de sus esfuerzos y de su trabajo. A medida que el producto tiene éxito en el mercado, su sentido de autoestima y confianza aumentan. La capacitación técnica y el desarrollo de la capacidad son más significativos para ella a medida que el proceso se despliega (Recuadro 7.5).

Un ejemplo de este cambio es visible en el comportamiento de las mujeres del programa Café Femenino durante los seis años desde su inauguración. En el primer año, las mujeres tendían a avergonzarse y se mostraban muy tímidas y temerosas. Un año después, todavía eran tímidas, pero ya comenzaban a expresarse. Dos

años después estaban muy animadas. Al final del sexto año, las mujeres tenían más confianza en sí mismas, su donaire y dignidad eran reflejo de su madurez emocional, y podían dirigirse a grupos mixtos y de hombres. Este es un desarrollo muy visible de la agencia.

**Mayores ingresos para las productoras.** Una etiqueta enfocada en género diferencia el producto para los consumidores y lo hace único en el mercado. Puede crear un nicho de mercado, o bien crear un mercado nuevo o expandir un mercado ya existente. También puede hacer posible cobrar un mayor precio a los consumidores. Los ingresos mayores son transferidos de vuelta a la productora.

La opción del consumidor de comprar una etiqueta de producido por mujeres se traduce en un ingreso adicional para la productora. MAYACERT, la entidad certificadora, señala que el precio superior por el café ecológico está entre 20% y 30% más que el del café convencional. Esto implica mayores precios para los productores certificados. Debido a que todas las propiedades o terrenos agrícolas certificados según el estándar de género MAYACERT también son ecológicos, las productoras también obtienen un precio superior.

Las etiquetas y sellos de género señalan que el producto es hecho por mujeres. El sello de MAYACERT, Con Manos de Mujer, verifica que las productoras reciben el pago directamente. Esto es importante porque, de otra manera, el cabeza de familia podría tomar el dinero. La etiqueta hace visible a las mujeres en la cadena de valor.

**Nuevos mercados.** En la historia de la miel ecológica de Etiopía (Recuadro 7.4) vimos los beneficios de promocionar el producto de una mujer: era un mercado alternativo. Cuando la venta ecológica no generaban ganancias, una marca de mujer orientada al ámbito nacional fue la que tuvo éxito. El desafío es ahora cómo reunir la certificación ecológica y Fairtrade junto a la marca de producido por una mujer para recoger más primas para las productoras.

### La dinámica de género en el hogar

Cuando ven que las mujeres ganan dinero y mejoran el presupuesto familiar, los hombres muchas veces optan por apoyar los negocios de sus esposas, hermanas e hijas. A medida que mejora la autoestima de las mujeres cambia la dinámica familiar y hombres y mujeres comienzan a tomar decisiones conjuntamente. Intercambian opiniones sobre cómo gastar el ingreso familiar y tienden a gastar más en la salud, el bienestar y la educación de los hijos. Algunos hombres pueden sentirse celosos de sus esposas y tratan de retener sus ingresos, de modo que se debe reforzar la toma de decisiones conjunta a través de la capacitación. Con el tiempo, este problema disminuye al mejorar sus vidas con mayores ingresos. Los hombres entonces se tornan más alentadores y solidarios del esfuerzo que realizan las mujeres.

Los hombres ven de otra manera a las mujeres que poseen su propio negocio e ingresos. Contar con dinero da paso a un cambio cultural bastante rápidamente. Cuando se inició Café Femenino en el Perú, 70% de las mujeres eran objeto de

algún tipo de maltrato. Pero el incremento en los ingresos cambió la perspectiva que se tenía de las mujeres. Esto fue reforzado por el aumento de la autoestima de las mujeres y también por la presión de la cooperativa y la capacitación en género. Ahora las mujeres reportan mucho menos maltratos.

### **Las cooperativas**

Una manera de apoyar a las mujeres de una cooperativa mixta es crear grupos de mujeres. La formación de tal grupo es un requisito para las productoras de Café Femenino y para el estándar Con Manos de Mujer. Estos grupos crean un espacio para las mujeres y hacen posible que se les brinde información y apoyo; les permiten compartir ideas e intercambiar opiniones para mejorar su situación y la de sus familias. Hacen posible capacitar a las mujeres en finanzas, comercio o liderazgo, al igual que en temas como salud. Una vez que se establece la infraestructura básica de una organización de mujeres dentro de una cooperativa mixta, es posible tener líneas de productos exclusivamente por mujeres.

Pero, ¿y los hombres? La etiqueta Café Femenino está asociada con cooperativas mixtas. El concepto fue inicialmente introducido en las cooperativas con las que OPTCO tenía una relación a largo plazo. La confianza que se había desarrollado a lo largo los años otorgó a Café Femenino credibilidad frente a las cooperativas dirigidas por hombres. Es con estas cooperativas mixtas que la idea puede demostrar los avances más importantes. Todos los hombres cuentan historias sobre el maltrato sufrido por sus madres y hermanas. Muchos tienen hijas y también lo ven en su propio relacionamiento con sus esposas. Trabajar con cooperativas mixtas hace posible tener una influencia mayor que trabajar con grupos de solo mujeres. Elegir a una mujer en la Junta Directiva, como ocurrió en el programa Café Femenino en Guatemala, es muy significativo, especialmente cuando hay varios hombres como candidatos para ocupar el mismo puesto.

Tanto Café Femenino como MAYACERT han visto el efecto del lavado de dinero de la droga. Los lavadores de dinero tratan de comprar café sin procesar de los miembros de la cooperativa. Para las caficultoras certificadas con el estándar MAYACERT, la prima ecológica les ofrece el incentivo de no vender a tales compradores. En el caso de Café Femenino, las mujeres tienen un incentivo similar, pero también quieren conservar la identidad de su café: son leales a la etiqueta y a lo que representa para sus vidas. En ambos casos, la participación en un programa exclusivamente para mujeres ha proporcionado estabilidad a la cooperativa.

**El apoyo de la dirección superior de la cooperativa.** La junta directiva de una cooperativa debe apoyar plenamente la etiqueta Café Femenino antes de la implementación del programa. Para explicar el concepto y los criterios se celebra una reunión de la junta. Posteriormente tiene lugar una asamblea general, en la cual se decide si se debe apoyar el programa. Si los líderes masculinos apoyan al programa Café Femenino, los otros miembros masculinos tienden asimismo a dar su apoyo. En el caso del sello Con Manos de Mujer, la cooperativa debe encontrar un comprador para comercializar el producto antes de que la cooperativa compre el sello.

Con Manos de Mujer todavía no es un sello reconocido en el mercado. No necesariamente aparece en el envase para el consumidor. Una vez que el comprador importa el café, es el tostador quien decide cómo comercializarlo, de modo que el vínculo con el consumidor no es obligatorio en este ejemplo.

### Más allá de los productores

Es posible involucrar a los actores en los eslabones posteriores de la cadena –como a las tostadoras del café– a apoyar los programas que contribuyen al bienestar de las mujeres, la familia y la comunidad. Café Femenino trabaja con alrededor de 6.000 productoras y más de 100 tostadoras de café. Esta marca apareció por primera vez en el mercado en 2004. El café ostenta una cadena (principalmente) femenina desde productoras hasta tostadoras de café. Vincula el trabajo de estas mujeres peruanas con los bebedores de café de los países consumidores, y con el trabajo de la Fundación Café Femenino en apoyo de mujeres vulnerables tanto del Norte como del Sur.

Café Femenino requiere que las tostadoras de café donen al menos 0,05 USD por libra, ya sea a una organización de mujeres en crisis (de su elección) o a la Fundación Café Femenino. Esta Fundación patrocina solicitudes de donaciones a grupos de mujeres que ahora tienen voz debido al programa de café. Las donaciones están dirigidas a financiar asistencia económica, social educativa, de salud y emergencias. Estas donaciones contribuyen al valor de la etiqueta, al respaldo del mercado por la etiqueta y al reconocimiento de las mujeres.

Café Femenino ha ejercido impacto sobre las productoras, las tostadoras de café, los consumidores e incluso en la empresa que lo inició. Como vemos en el perfil de Gay Smith (Recuadro 7.6), también ha aumentado la agencia en la empresa.

### Las empresas

**Expandir los mercados y aumentar las ventas.** Para cualquier empresa, la meta central es que el negocio crezca y de esa manera aumentar los ingresos y la rentabilidad. Este también es el caso en el uso de la etiqueta o sello “producido por mujeres”. Se espera que al ver la imagen, el consumidor se sienta atraído por lo que representa y compre ese producto en lugar de otro. Por ejemplo, los consumidores pueden pensar que los productos ecológicos son más saludables, para ellos, sus familias y para el productor, que sus equivalentes convencionales. A muchos consumidores les preocupa el medioambiente, de modo que compran alimentos ecológicos para apoyar la producción sostenible. Es importante que el sello transmita claramente qué es lo que representa y que los que han desarrollado el sello se pregunten quiénes lo consumen, dónde están y qué los motiva a comprarlo.

### Los consumidores

**Elevando la conciencia y solidaridad de los consumidores.** Una etiqueta o sello aumenta la conciencia de los consumidores acerca de la situación de las productoras. Desarrolla lealtad al producto y los consumidores lo compran porque desean



### Recuadro 7.6 Gay Smith: Cómo crear una etiqueta “producido por mujeres”



Gay Smith comenzó a trabajar para una empresa tostadora de café en 1987. En 1990, ella y su esposo Garth iniciaron OPTCO, una empresa importadora de café ecológico que ayuda a los productores a mejorar la calidad de su café y desarrollar mercados de especialidades de cafés. En 2003, las caficultoras propusieron a Garth separar el café de las mujeres. El no supo qué hacer. Preguntó a su esposa qué podían hacer con el café de mujeres.

La mente de Gay se iluminó: “No creo que tengas que hacer nada, esto es mío”. En las semanas siguientes cobró forma la idea de lo que habría de ser Café Femenino y quedó plasmada en el nombre y logotipo.

Gay fue quien impulsó el desarrollo de los programas de Café Femenino en Perú, Guatemala, Bolivia, Colombia, Brasil, República Dominicana, México, Nicaragua y Ruanda. También es fundadora y voluntaria de la Fundación Café Femenino. Su decisión de asumir las preocupaciones de las caficultoras ha tenido un enorme impacto: ha tocado la vida de 6.000 productoras, al igual que de tostadoras de café y consumidores a lo largo de la cadena.

Su vida también ha cambiado. De responsable de la parte financiera de la empresa importadora de café de ella y de su esposo y supervisora de las operaciones diarias pasó a liderar una nueva iniciativa que está cambiando la vida de las mujeres. Ella y su esposo siguen administrando OPTCO, pero ella dedica el 80% de su tiempo a desarrollar y mejorar la participación de las mujeres en los programas en todo el mundo. Está fuera de la oficina a menudo, explicando al público y a la industria del café cómo una empresa privada puede abordar los desafíos que enfrentan tantas mujeres, especialmente en las naciones en vías de desarrollo.

*Para mayor información: Gay Smith, Café Femenino, [www.optco.com](http://www.optco.com), [www.cafefemenino.com](http://www.cafefemenino.com)*

apoyar los valores detrás de ellos. Para lograr apoyo del mercado es importante que una etiqueta exprese que el artículo es producido por mujeres. En el plano internacional, las mujeres representan a la mayoría de los compradores (p.ej. 85% en los EE.UU.<sup>1</sup>) y responden bien a la idea de la solidaridad con las productoras. Una etiqueta que pone de relieve la participación de las mujeres pretende generar un sentido de solidaridad entre las mujeres en los países productores y consumidores. Un nuevo sello o etiqueta debería ser fácilmente identificable a lo largo de la cadena de valor y comunicar que el artículo es producido por mujeres a fin de crear la conexión mujer–mujer.

Para Café Femenino, la conformidad requiere una relación con el consumidor: una conexión con el partidario final del sello. A través del programa Café Femenino se fomenta una relación directa con los consumidores, en la cual las productoras son alentadas a compartir sus experiencias, penurias y éxitos. Las coordinadoras del programa se reúnen mensualmente con los grupos de mujeres; les informan de los éxitos, y son las propias productoras mujeres quienes imponen la conformidad a través de su relación con las coordinadoras.

1 [www.she-economy.com/facts-on-women](http://www.she-economy.com/facts-on-women)



## El movimiento social

**Una etiqueta proporciona una identidad para el movimiento social.** El etiquetado involucra al consumidor en el movimiento de equidad de género. Moviliza el reconocimiento del mercado internacional y el apoyo a mujeres a través del gasto en artículos de consumo. Al dar a conocer una historia y elevar la conciencia, con la etiqueta se informa y posiblemente se inspira al consumidor. En una estantería dada de una tienda de abarrotes hay cientos de etiquetas que reflejan mayor conciencia sobre los alimentos, cómo son procesados y de dónde provienen. Las etiquetas que comunican acerca de temas de desarrollo y género se han transformado en un tópico de interés en los mercados. Todo el café que es parte de Café Femenino debe estar identificado con el logo y nombre de Café Femenino. Si bien el sello Con Manos de Mujer identifica que el café es producido por mujeres, no es un requisito colocarlo en el envase.

El logo de Café Femenino proporciona a las productoras un sentido de identidad y orgullo, de manera muy similar a la membresía de un club. Las mujeres usan camisetitas, gorras y bolsos con el logo. El programa Café Femenino está dirigido a la autoestima y la autovaloración.

Las etiquetas hacen posible que el consumidor sea parte de este movimiento social al comprar el producto. Café Femenino educa a los consumidores acerca de la situación de las caficultoras. Esto requiere una etiqueta clara, fácilmente identificable, una historia clara, un mensaje y diseño unificador. El programa Café Femenino ha desplegado grandes esfuerzos para destacarse ante la confusión y bullicio del mundo de la mercadotecnia. Esta claridad y éxito hacen que otros grupos de productoras se sientan atraídas y deseen unirse al programa. El estándar Con Manos de Mujer está asimismo disponible para otras cooperativas que cumplan los requisitos y se sometan a la necesaria certificación por terceros.

### **Conclusión: ¿Cuándo es buena la estrategia “producido por mujeres”?**

La presente sección refleja una variedad de puntos de partida para el enfoque “producido por mujeres”. Por naturaleza este enfoque es específico y redistributivo de género. En el momento de considerar si será una buena estrategia comercializar o certificar que un artículo es producido por mujeres, sobresalen varias condiciones para que la estrategia sea exitosa.

Antes de lanzar una etiqueta o sello de género se debe **observar la cadena de valor existente** para asegurarse que no limitará los canales o cadenas. La etiqueta o sello no debería impedir el avance o participación de nadie en la cadena. Si un mercado existente ya ofrece beneficios o buenos precios, no serán muchos los beneficios de cambiar la cadena o de comprador: también deben tomarse en cuenta las pérdidas o riesgos. Por ejemplo, si una etiqueta abarca solo a mujeres que son propietarias de tierras, ¿excluiría a las que arriendan o trabajan en tierra que está a nombre de sus esposos?

**Conoce tu mercado.** ¿Hace falta un sello? Si hay pocas existencias de un producto y ya existe un buen mercado, puede tener poco sentido agregar el gasto

de cumplir con un estándar (lo cual incluye la certificación) o invertir en crear una nueva etiqueta de género. Esto se aplica igualmente a un producto que ha alcanzado un buen precio.

Conviene ser precavido cuando el mercado mismo es restrictivo. Se debe llevar a cabo un estudio de mercado para asegurarse que aceptará una nueva etiqueta o sello. Una etiqueta de género que encarece el producto no es una buena idea si un precio más alto desanima a los consumidores. Es posible que la idea de género no funcione en ciertos países y que sea más adecuado recurrir a otros métodos para cambiar la situación.

Las **restricciones religiosas /culturales** deben manejarse con cuidado y en beneficio de las mujeres. El cumplimiento de un estándar o los requisitos para una etiqueta o sello que contradice las creencias religiosas o normas culturales, de hecho podría colocar a las mujeres involucradas en una posición de riesgo. Cabe esperar cierta resistencia cuando la meta es realizar cambios en las relaciones entre hombres y mujeres.

**Marginación.** Las etiquetas de género tienen sentido únicamente cuando las mujeres se sienten marginadas. En las culturas matriarcales o sociedades avanzadas, es posible que las mujeres no sientan la necesidad de tal apoyo. Si no existe una necesidad o deseo sentido de cambio, el gasto en recursos y tiempo necesarios para desarrollar e implementar un sello simplemente no tiene sentido.

**Comprender el interés del consumidor.** La asociación entre productores y empresas privadas (como los importadores) pueden ayudar a las mujeres locales a comprender cuáles son los intereses de los consumidores y por cuáles artículos estarían dispuestos a pagar más. Un sólido vínculo con el mercado es fundamental para el éxito de la etiqueta **exclusivamente por mujeres**. Con *Café Femenino*, el importador puso en marcha el proceso y consiguió dinero para la capacitación. Tenía asimismo un mercado preparado para la etiqueta, en la base de clientes ya existente, lo cual simplificó su implementación y redujo el riesgo de introducir un nuevo producto. La asociación hizo posible saber qué se necesitaba para la aceptación del consumidor y garantizó la protección legal para la marca.

**La justicia primero.** El sello producido por mujeres no debería utilizarse únicamente para ganar dinero. El impulsor de ello debería ser una preocupación por la justicia social y el empoderamiento de las mujeres. La meta de un sello de género es la igualdad. Si la rentabilidad es el único propósito, la iniciativa fracasará ya que solo se beneficia la empresa, no así las productoras. De hecho, las mujeres podrían terminar siendo más explotadas. Ambos casos presentados muestran cómo se ha beneficiado a las productoras: el sello *Con Manos de Mujer* requiere que las mujeres de la cooperativa obtengan capacitación, en tanto que *Café Femenino* exige capacitación y un programa social establecido.

**Financiamiento.** A menudo se requiere financiamiento externo para desarrollar un sello, el proceso de certificación, la capacitación y su conformidad. Por otra parte, el pre-financiamiento de los socios del desarrollo (p.ej. a través de una línea especial de crédito) ayuda a arrancar. *MAYACERT* descubrió que *ASOBAGRI*, la

## Recuadro 7.7 Cómo aprovechar la infraestructura existente de los estándares y la certificación

**Punto de partida.** Usar las oportunidades creadas por los estándares y la certificación sociales, ambientales y ecológicos, para abordar temas de género.

**¿Por qué hacerlo?** En primer lugar, abordar género mejora el desempeño en la cadena y ofrece mayores gratificaciones financieras para la producción. El apoyo a la participación de las mujeres mejora la conformidad y el desempeño en la cadena: la cadena certificada se desempeña mejor cuando se abordan los temas de género.

En segundo lugar, los estándares pueden permitir que se aborden los temas de género. Aprovechar la infraestructura del estándar y su certificación (el pago de primas, el registro de la auditoría, los grupos de aprendizaje, los sistemas de control interno y los indicadores) es una forma eficiente de obtener información y permitir el avance en los temas de género: estos canales ya existen en las cadenas certificadas.

### ¿Cómo hacerlo?

- Tener como objetivo a las mujeres en el desarrollo de capacidad, y ayudarlas a mantenerse activas en las asociaciones de productores.
- Utilizar las primas generadas por la certificación para pagar por las actividades de concientización de género.
- Utilizar rasgos del proceso de los estándares y la certificación, como el registro de la auditoría y los sistemas de control interno, para impulsar iniciativas de género.
- Desarrollar estándares e indicadores de género independientes para incluirlos en los estándares existentes o para su uso complementario (certificación dual).
- Hacer que el sistema de control interno especifique el género del productor.

### ¿Cuándo es buena la estrategia?

Cuando un grupo de productores ya ha sido certificado a un estándar social o ambiental (Fairtrade, UTZ, "organic", etc.) y por tanto posee un sistema de documentación y trazabilidad, o cuando un grupo de productores desea ingresar en estos mercados.

### Condiciones para el éxito

- Registrar a las mujeres como productoras dentro de la cooperativa.
- Desarrollar y utilizar herramientas del proyecto y de gestión específicas de género como los estudios de referencia, la evaluación del impacto y directrices para la capacitación.
- Incluir género desde un principio.
- Proseguir con el desarrollo de oportunidades, lo cual incluye políticas gubernamentales favorables.

cooperativa de café que certificaba, necesitaba financiamiento externo para capacitar a las mujeres y lo está buscando. En el caso de Café Femenino, el importador consiguió financiamiento de Cordaid (entre otros). Aunque los importadores normalmente no asumen la responsabilidad de las actividades de desarrollo, era importante para el éxito de la iniciativa.

Posiblemente no sería práctico proseguir sin el financiamiento. El programa Café Femenino ha tenido apoyo para su desarrollo desde hace 10 años, ya que Cordaid

proporciona crédito a las productoras. El financiamiento y las asociaciones respaldan los programas individuales hasta que estos sean sostenibles. El importador busca otras fuentes de crédito cuando termina el financiamiento en curso.

En el ejemplo de Etiopía (Recuadro 7.4), la estrategia consistía en aumentar la membresía y el liderazgo, para luego acercarse a una entidad certificadora y una empresa que instaló equipo de procesamiento, para después promocionar la miel de mujeres (véase asimismo Caso 5.2). Este método es similar al utilizado por Café Femenino y Con Manos de Mujer. Antes de comenzar con el proceso de certificación, se requiere un análisis de costo-beneficio relacionado con la conformidad al estándar: obviamente, la prima debería ser más que suficiente para cubrir los costos de certificación.

**Apoyo gerencial.** La junta directiva de la cooperativa debe apoyar plenamente la participación de las mujeres.

**Tener un exportador a bordo.** Para el caso de la miel ecológica de Etiopía, la falta de un exportador significó la falta de un mercado y ningún beneficio para las productoras. La importancia de tener a un exportador a bordo si el grupo opta por seguir la ruta de la producción certificada es evidente en este caso. Una lección clave es asegurar un mercado antes de invertir en el costoso proceso de conformidad y certificación. Sin un exportador, es posible que el esfuerzo adicional requerido para la producción ecológica no produzca los resultados deseados. Para Café Femenino en el Perú, contar con un exportador listo para comprar el producto fue igualmente clave. Como la miel, esta marca y etiqueta de café exclusivamente por mujeres también está certificada como ecológica y de Fairtrade.

Es posible que algunas organizaciones de desarrollo apoyen la estrategia de “producido por mujeres” cuando existe un claro nicho de mercado, una empresa comprometida y donde las mujeres se sientan marginadas, deseen y necesiten apoyo para transformar sus condiciones de vida. Es una estrategia que recorre toda la cadena, hasta llegar al consumidor, en el caso de los productos etiquetados. De esta manera puede convertirse en la pieza central de un movimiento social, elevar la conciencia sobre la inequidad de género y estimular el apoyo a lo largo de la cadena.

### **Cada argumento en su lugar**

Los argumentos de justicia social y reducción de la pobreza surgen fuertemente en programas orientados específicamente a las proveedoras, tostadoras de café y consumidoras. El desarrollo de etiquetas **exclusivamente por mujeres**, sellos y estándares de género se fundamenta en gran parte en esta base lógica de la **justicia social**: apoyar a las mujeres en los países productores a participar en una cadena sostenible. Los estándares o criterios que respaldan la etiqueta o sello son el punto de partida para el cambio social.

Por ejemplo, el estándar Con Manos de Mujer señala que las mujeres deben ser propietarias o gestoras de la tierra para cumplir con el estándar. Este mismo estándar es un cambio estructural en el cual las reglas ratifican y apoyan a las

mujeres de varias maneras. La injusta situación en la cual las mujeres no eran compensadas por sus contribuciones y no podían ser propietarias o administrar sus medios de producción, dio lugar al desarrollo de un estándar que daría pasos para rectificarlo.



Café Femenino involucra a mujeres a lo largo de la cadena en su programa, y está orientado a las **tostadoras de café, consumidoras y productoras**. De hecho, las mujeres presentan nuevas oportunidades como compradoras (y tostadoras de café), proveedoras (las caficultoras) y consumidoras. La motivación de la empresa fue **reducir la pobreza** de la región, al igual que la necesidad de justicia social para las mujeres marginadas que viven allí.



Para Café Femenino, desarrollar la agencia de las mujeres fue el punto de partida, cuyos principales impulsores fueron la pobreza y la justicia social. La empresa surgió para mejorar la situación de las mujeres en un área marginada, a través de una solución basada en el mercado: café producido por mujeres. Sin embargo, tanto en la iniciativa de Café Femenino como en la de Con Manos de Mujer, el desempeño en la cadena mejoró junto al empoderamiento de las mujeres. Evidentemente se cumplieron los objetivos empresariales junto a los de empoderamiento. El enfoque del café de mujeres fue bueno para ellas y para la economía. Y el **prestigio de la empresa** fue asimismo reforzado: tanto Café Femenino como OPTCO son reconocidos por el café de mujeres que venden y el impacto sobre las productoras es bien conocido.



El ejemplo de la miel tuvo un punto de partida diferente al de los dos casos de café, y no sabemos cómo ha afectado a las mujeres. Su perspectiva comercial era **expandir su cuota de mercado**, vendiendo un artículo ya certificado como ecológico y Fairtrade como “producido por mujeres”. Los casos de este capítulo reflejan el argumento empresarial según el cual las mujeres representan nuevas oportunidades de mercado como compradoras y consumidoras finales. El desarrollo de la marca o la comercialización del producto para aprovechar un nuevo nicho de mercado es fundamental.

## 7.2 **Cómo utilizar los estándares existentes certificados por terceros**

Los estándares sociales y ambientales son mecanismos voluntarios basados en el mercado para proporcionar incentivos y verificar el cambio. Los estándares buscan mejoras en los sistemas de gestión y otra serie de aspectos: la calidad y la cantidad del producto, la práctica de mercadotecnia y comercialización (como la transparencia), el medioambiente (la conservación del suelo, el uso de agroquímicos), la salud y la seguridad alimentaria, y los temas sociales (salarios y trabajo infantil). Los productos que son certificados tienen un logo o sello en su etiqueta, la cual comunica al consumidor que se ha dado cumplimiento a los estándares y que esto ha sido verificado por auditores externos independientes. Fairtrade, UTZ y Rainforest Alliance son ejemplos de este tipo de estándares. Esta sección observa los estándares existentes como punto de partida para abordar la equidad de género.

Los estándares sociales y ambientales han funcionado en países desarrollados y en vías de desarrollo durante los últimos 25 años o más. En la mayoría de los lugares no hay reglas o leyes que impidan a las mujeres participar en tales programas. Pero las normas y prácticas culturales sí pueden detenerlas. Estas barreras estructurales deben superarse. Los estándares sociales y ambientales más comunes habitualmente no son sensibles respecto a género y no involucran activamente a las productoras. Esto da lugar a un enfoque involuntario o de hecho sobre los hombres: productores y procesadores masculinos.

Si bien estos estándares incluyen indicadores relacionados con algunos temas de género, en general la incursión en género es a través de un punto de partida más amplio de “no discriminación”. Pero cómo esto es interpretado en diferentes contextos y países y por diferentes auditores puede variar de manera significativa. Por otra parte, la discriminación relacionada con género es solo uno de los muchos aspectos de la discriminación y puede que el auditor no lo priorice específicamente.

Una solución es desarrollar un estándar específico de género, como en la historia de Con Manos de Mujer (Caso 7.2). Otra es desarrollar estándares e indicadores de género más exhaustivos dentro de los estándares ya existentes, además de una cláusula general de “no discriminación”. Esta es una parte de la estrategia que se describe en esta sección.

Pero los propios estándares son apenas un punto de partida para abordar género dentro de las cadenas certificadas. También es posible utilizar la infraestructura necesaria para la certificación –la trazabilidad, la documentación, el sistema de gestión de datos, las reuniones regulares de productoras, etc.– para avanzar en género. Esta sección analiza la posibilidad de emplear el sistema de certificación para los estándares sociales, ambientales y ecológicos a fin de abordar género en las cadenas certificadas.



Esta sección se refiere a varios casos de estándares ecológicos, entre otros. Ilustra cómo los beneficios y los requisitos para la certificación afectan de manera distinta a hombres y mujeres. Revela los riesgos en el desempeño en la cadena relacionados con la inequidad o ceguera de género, y ofrece formas de superarlas.

- **El Caso 7.3, Cómo ayudar a que las mujeres se beneficien de la agricultura ecológica en Uganda y Tanzania**, relata los desafíos enfrentados por EPOPA, un proyecto de exportación ecológica en África Oriental. El proyecto utilizó un enfoque con sensibilidad de género para hacer visibles las contribuciones de las mujeres y permitió una nueva óptica para evaluar el éxito del proyecto. Una lección clave es integrar género desde un principio.
- **El Caso 7.4, Género y geranios: Productos naturales Ikirezi en Ruanda**, explica cómo un proyecto de desarrollo, establecido después del genocidio de 1994, respaldó tanto la producción ecológica como a las mujeres. Ikirezi, una alianza de cooperativas que producen aceites esenciales, surgió de esta iniciativa. Se ha beneficiado de políticas gubernamentales de apoyo y ha dado lugar a cambios tanto para cientos de mujeres como para el país en su conjunto.
- **El Caso 7.5, Una nueva mezcla: Cómo incorporar a las mujeres en la cadena de café en Kenia**, describe cómo un proveedor de servicios capacita en temas de género a las caficultoras, a los operadores de molinos y a los administradores de la cooperativa.

Luego de presentar los principales casos de la sección avanzamos hacia el análisis de cómo los estándares y la certificación ofrecen oportunidades para abordar género en las cadenas certificadas. Una serie de recuadros muestran cómo se utilizan los requisitos para la certificación ecológica a fin de abordar género. Esto incluye ajustar los propios estándares e indicadores.

- **El Recuadro 7.8, El valor agregado de la certificación**, explica cómo la cooperativa de Bukonzo en Uganda decidió obtener la certificación en los estándares ecológico y Fairtrade, para así emplear el dinero adicional ganado para continuar su programa de género.
- **El Recuadro 7.9, La trazabilidad es la misma – para ecológico, Fairtrade o género**, ilustra cómo el registro de auditoría ecológica hace posible el apoyo a la línea de café exclusivamente por mujeres de Café Femenino. Una vez que el requerido sistema de trazabilidad ha sido establecido para la certificación ecológica, es posible rastrear otros aspectos de los productos, como saber si lo produjo o no una mujer,.
- **El Recuadro 7.10, Sistema de control interno por género**, describe un sistema de control interno para la producción ecológica que ha agregado dimensiones de género y explica de qué manera los datos pueden mejorar el funcionamiento de la cadena.
- **El Recuadro 7.11, El estándar Con Manos de Mujer**, detalla los principios básicos de este estándar y proporciona unos cuantos ejemplos relevantes con relación a los temas de género.



- **El Recuadro 7.12, Desarrollo de indicadores de género**, muestra algunas reflexiones de un grupo de actores sociales de Centro y Sudamérica sobre el tipo de indicadores de género que pueden incluirse en los estándares sociales y ambientales existentes.
- Por último, observamos cómo la producción certificada ecológicamente puede poner en marcha a empresas que pueden funcionar bien para las mujeres. **El Recuadro 7.13, La fabricación de bio-pesticidas para el algodón ecológico**, hecho a la medida para las mujeres en Malí, describe una industria derivada que las mujeres consideraron más adecuada que trabajar en los campos de algodón.

Estos casos y recuadros dan una idea de cómo los estándares y la certificación existente pueden facilitar la conciencia de género y mejorar las relaciones de género en las cadenas donde se aplican.

## **Caso 7.3    Cómo ayudar a que las mujeres se beneficien de la agricultura ecológica en Uganda y Tanzania**

*Inge Vos*

La producción ecológica es un gran negocio para los pequeños productores. Da lugar a primas y mayor rentabilidad por sus cultivos. También reduce costos, porque las alternativas ecológicas son más baratas que los fertilizantes y pesticidas artificiales. Los beneficios financieros podrían demorar años en materializarse, pero a la larga puede ser una estrategia para los pequeños agricultores. La producción ecológica está aumentando rápidamente en África, pero las mujeres suelen beneficiarse mucho menos que los hombres.

### **Poniendo en marcha lo ecológico, pero dejando atrás a la mitad de los productores**

Entre 1998 y 2008, dos organizaciones de desarrollo rural, Agro Eco (de los Países Bajos) y Grolink (de Suecia) han implementado el programa Export Promotion of Organic Products from Africa (EPOPA, siglas en inglés para Promoción para la Exportación de Productos Orgánicos de África) en Tanzania y Uganda. Compuesto por múltiples proyectos solapados, el programa buscaba desarrollar la agricultura ecológica de pequeña escala y conectar a los productores con los mercados de exportación. Entre los productos estaban café, cacao, ajonjolí, miel, anacardo, piña, especias, karité y citronela. Agro Eco y Grolink trabajaron estrechamente con exportadores establecidos y su red de agentes de campo. Capacitaron a los agentes de campo y ellos a su vez a los productores; los respaldaron en su búsqueda de mercados y exportadores, así como a obtener la certificación ecológica para la producción. En general, la producción ecológica se vendió bien y los productores se beneficiaron con más primas e ingresos, debido a los métodos mejorados de producción.

Pero había un problema: los productores masculinos se beneficiaban mucho más que las mujeres. Los hombres asistían a las capacitaciones y las mujeres hacían la mayor parte del trabajo en el campo. La mayoría de los agentes de campo eran hombres y las productoras no se sentían cómodas cuando iban al campo o trabajaban cerca de ellos. Algunos esposos se mostraban desconfiados y prohibieron a sus esposas estar a solas con los agentes de campo. Además, estos agentes trabajaban con productores registrados y, en los grupos familiares patriarcales, los jefes de familia casi siempre eran hombres. A las productoras no les dio mucha atención, asistieron a pocas actividades de capacitación y extensión, y no aprendieron las técnicas de producción ecológica. Los hombres tendían a controlar los ingresos, y lo gastaban de distinta manera que las mujeres: generalmente cubrían los gastos más grandes, pero descuidaban las necesidades cotidianas como alimentos, jabón

y utensilios domésticos. De modo que el aumento de los ingresos no significó mucho para mejorar la situación de la familia o de las mujeres.

### **Cómo integrar género**

En marzo de 2006, el equipo administrativo de EPOPA discutió en torno a un estudio realizado por el Instituto Danés para Estudios Internacionales (Danish Institute for International Studies) sobre género y la seguridad alimentaria en dos proyectos de EPOPA en Uganda. El equipo administrativo decidió integrar equidad de género en todas sus actividades. Parte de esta iniciativa era un análisis de género para medir el impacto, en hombres y mujeres, de dos proyectos de EPOPA en Uganda y otros dos en Tanzania. Después de esto se desarrolló e implementó un plan de acción de género.

**Cómo medir los impactos de la agricultura ecológica sobre las mujeres.** Los efectos de la producción ecológica variaron enormemente, dependiendo del contexto local y la mercancía. En una iniciativa de café ecológico, la producción de alimentos disminuyó debido a que los productores utilizaron la tierra para cultivar café. Como resultado de ello, las mujeres –que tradicionalmente cultivan productos alimenticios y venden todo el excedente– ahora tenían menos tierra para cultivar. Todavía trabajaban junto a los hombres en las parcelas de café y, si bien aumentó el ingreso familiar, las mujeres recibían menos.

Sin embargo, en una iniciativa agrícola de piña los efectos fueron únicamente positivos. Fue posible expandir el cultivo de piña y mejorar su gestión debido a inversiones adicionales en tierra y a la contratación de mano de obra. No hubo necesidad de reasignar tierras dedicada al cultivo de alimentos, pues en promedio las propiedades agrícolas eran grandes y los ingresos por piña relativamente altos.

**Cómo integrar el género.** La recolección de datos para hombres y mujeres por separado es simple, pero no es una práctica común. Por otra parte, abordar las desigualdades de género es complejo y requiere múltiples enfoques. Uno de estos enfoques para recolectar información consiste en sostener discusiones de grupos focales con hombres y mujeres. Las reuniones tuvieron lugar por separado, pero los hallazgos se discuten en grupo a fin de promover el trabajo conjunto, reducir una potencial resistencia y enfatizar los intereses conjuntos compartidos por todos los participantes. Se adaptaron otras herramientas, como el estudio de referencia y la evaluaciones del impacto, para generar datos sobre hombres y mujeres.

La empresa o cooperativa que es certificada como ecológica realiza un sistema de control interno. Mantiene archivos sobre todos los productores, y el personal los visita al menos una vez al año para verificar la conformidad con los estándares ecológicos". Se revisó el manual del sistema de control para incluir un enfoque sensible a género.

Se elaboró un folleto sobre la agricultura ecológica y género para los agentes de campo y se distribuyó a los socios exportadores. Ofrece asesoramiento práctico para considerar el trabajo desde una óptica de género. Proporciona sugerencias para debatir sobre temas de género con los productores.

Se desarrollaron pautas para la capacitación sobre sensibilidad de género. Estas informan a los agentes de campo sobre temas de género, como los diferentes tiempos y necesidades de viaje de hombres y mujeres. También contiene herramientas para que las utilicen con los hombres y las mujeres. EPOPA capacitó a agentes de campo sobre género en la agricultura ecológica y sobre el plan de acción de género para el programa.

### Las ideas a partir de una óptica de género

El empleo de más agentes de campo femeninas es una forma adecuada de llegar a las productoras. Es improbable que los hombres se opongan y las agentes de campo sirven de modelo como exitosas mujeres respetadas en la agricultura.

La recolección por separado de datos acerca de hombres y mujeres reveló que los hombres corresponden al 89% de los agricultores registrados y 77% de los participantes en la capacitación. Muchos productores pensaban que tenían que ser propietarios de tierras para registrarse como productores ecológicos, pero no es el caso. EPOPA promovió posteriormente la inscripción de productoras individuales al igual que inscripciones conjuntas de esposos y esposas. Estas son

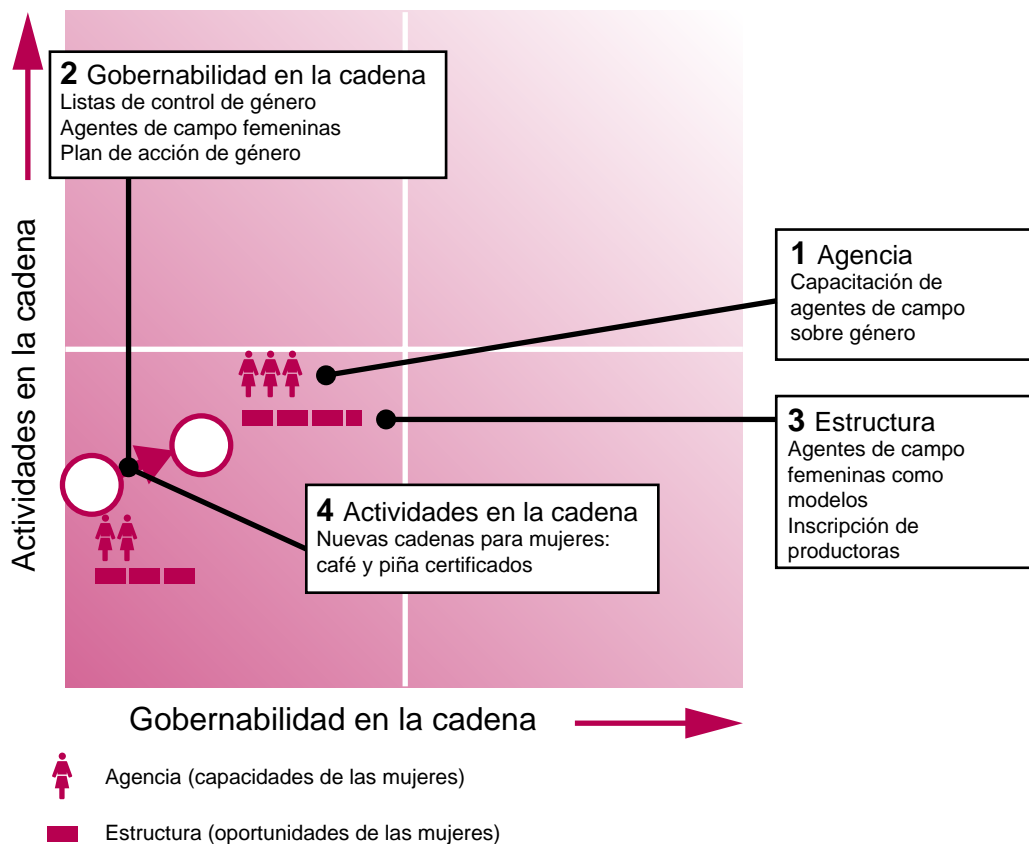


Figura 7.4 Cambios en la cadena de productos orgánicos en Uganda y Tanzania

formas simples y efectivas para que las productoras se beneficien del cultivo de productos ecológicos.

### **Análisis del cambio**

La primera intervención consistió en capacitar a los agentes de campo sobre género (**agencia**), emplear a más agentes de campo femeninas, crear listas de control de género y desarrollar un plan de acción para transversalizar género en el proceso de EPOPA (**governabilidad en la cadena**). Las agentes de campo femeninas actuaron como modelos para las productoras, y demostraron a los hombres que las mujeres también pueden cumplir esta función. Esto llevó a un cambio en las normas y percepciones culturales (**estructura**). Por último, las mujeres pudieron trabajar en diferentes cadenas: café y piña (**actividades en la cadena**).

Estas iniciativas tuvieron un impacto muy modesto. De hecho, los cambios más significativos van más allá de las dimensiones que utilizamos: reunir datos desagregados de género, sostener debates en grupos focales entre hombres y mujeres y adaptar las herramientas del estudio y de evaluación de impacto. El proyecto también revisó sus manuales y produjo un folleto para elevar la conciencia de género. Estas actividades constituyen la base para los cambios en las cuatro dimensiones de la ilustración.

## Caso 7.4 Género y geranios: productos naturales Ikirezi en Ruanda

*J. Richard N. Kanyarukiga*

Los aceites esenciales – aceites aromáticos volátiles destilados de las flores y otras plantas– son los que le dan a los perfumes su aroma. Son el ingrediente vital no solo para los perfumes, sino también para los fármacos y para el procesamiento de alimentos.<sup>1</sup>

Con un clima templado y bastante lluvia, Ruanda es un lugar ideal para cultivar muchas de las plantas que contienen estos aceites. De hecho, bajo el gobierno colonial belga, los productores cultivaban geranios y extraían su aceite. Sin embargo, después de su independencia en 1962, los terrenos de geranios se utilizaron para otros cultivos y el equipo de destilación cayó en desuso. Se llevaron a cabo algunos esfuerzos a pequeña escala para revivir la industria pero no alcanzaron el éxito comercial.

En 1994 sobrevinieron el genocidio y la guerra. Millones de personas fueron asesinadas o desplazadas. Entre los supervivientes, miles de mujeres quedaron viudas y sin medios de vida, y muchos niños quedaron huérfanos.

Como parte de los esfuerzos de recuperación, el gobierno y donantes internacionales alentaron a la población a formar grupos de ayuda mutua y explorar fuentes promisorias de ingreso. En 2002, Agribusiness in Sustainable Natural African Plant Products (ASNAPP, por sus siglas en inglés, Agroindustria en Productos Naturales Sostenibles de Plantas Africanas), una ONG con sede en Sudáfrica, estudió el potencial de producir y comercializar varios productos agrícolas en Ruanda. Recomendó los aceites esenciales, especialmente de geranio y eucalipto como oportunidades agroindustriales atractivas.

Poco después, ASNAPP y World Relief Rwanda lanzaron un proyecto conjunto para estudiar la viabilidad de comercializar aceite de geranio. El financiamiento inicial provino de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los EE.UU (USAID, por sus siglas en inglés). El proyecto organizó a 100 productoras en dos asociaciones y las capacitó para cultivar y administrar geranios. Importó geranios tipo Bourbon de Sudáfrica, instaló dos unidades de destilación con una capacidad de 200 kg, y obtuvo eco-certificación para la tierra y las instalaciones.

### **Ikirezi**

Al final del proyecto, en 2005, se fundó una empresa, con sede en la comunidad, denominada Ikirezi Natural Products para que continuara el trabajo. Esta empresa ahora produce aceites esenciales de alta calidad para exportarlos a Europa. La

---

<sup>1</sup> Para mayor información: [www.ikirezi.com](http://www.ikirezi.com)

línea de productos se expandió para incluir aceites de geranio, citronela y eucalipto ecológicos. Todos son 100% ecológicos.

Cuatro cooperativas son ahora parte de Ikirezi, con 500 miembros: casi todas viudas y huérfanas (que ahora ya son mujeres adultas). Las cooperativas forman parte asimismo de una red africana más extensa de productores de aceites esenciales.

El gobierno se ha esforzado por apoyar iniciativas como Ikirezi. Estimula a las mujeres a organizarse en cooperativas de productores, ha establecido un marco de políticas propiciadoras, y ha asignado a la Rwanda Bureau of Standards (Oficina de Estándares de Ruanda) la supervisión y el cumplimiento de los estándares al igual que la coordinación de su eco-certificación. También invitó a las ONG internacionales a enfocarse en los más necesitados, especialmente mujeres y grupos vulnerables.

### Dulce aroma

Su producto aromático dio paso a muchos cambios para las productoras. Sus ventas de aceite implican unos ingresos para gastarlos en necesidades básicas al igual que en educación, salud y mejoras en la vivienda. Ikirezi se ha expandido, al aceptar más miembros y adquiriendo tierra para impulsar la producción. Los miembros han diversificado sus negocios en la cría de ganado lechero y tiendas.

La comunidad y el país también se han beneficiado. A medida que aminoró la pobreza, la confianza mutua y el compañerismo reemplazaron al conflicto. Ikirezi recalca la necesidad de paz y armonía, por medio de sus valores fundamentales: dignidad, comunidad, sostenibilidad, colaboración y ubuntu: una palabra kiñaruanda que significa armonía, humildad y compasión.

La confianza demostrada por los miembros de Ikirezi motivó a vecindarios de todo el país. Varias otros grupos femeninos (y otros grupos) ahora emplean la estrategia de Ikirezi. Más actores sociales se involucran e invierten más en su apoyo e incentivan a otros para que sigan su ejemplo.

### Análisis del cambio

Este caso es inusual ya que el contexto –las políticas y la situación posterior al genocidio– constituyó el primer cambio (**estructura**). Los cambios estructurales prepararon el terreno para que las mujeres trabajaran en una nueva cadena: producción de aceite de geranio (**actividad en la cadena**). Muchos de los cambios en la **agencia** tuvieron lugar a nivel de la sociedad: por ejemplo, involucraron aspectos como igualdad a través de divisiones étnicas, donde la confianza mutua y el compañerismo sustituyeron al conflicto étnico. En el ámbito nacional se estimuló la capacidad de priorizar la inclusión en términos tanto de etnicidad como de género. Por último, la inspiración que Ikirezi transmitió a otros convirtieron a la organización, y a sus miembros, en líderes del sector (**governabilidad en la cadena**).

Los cambios más significativos tuvieron lugar en términos de agencia. Esto ocurrió en un escenario volátil: la Ruanda pos-genocidio. La opción de trabajar con



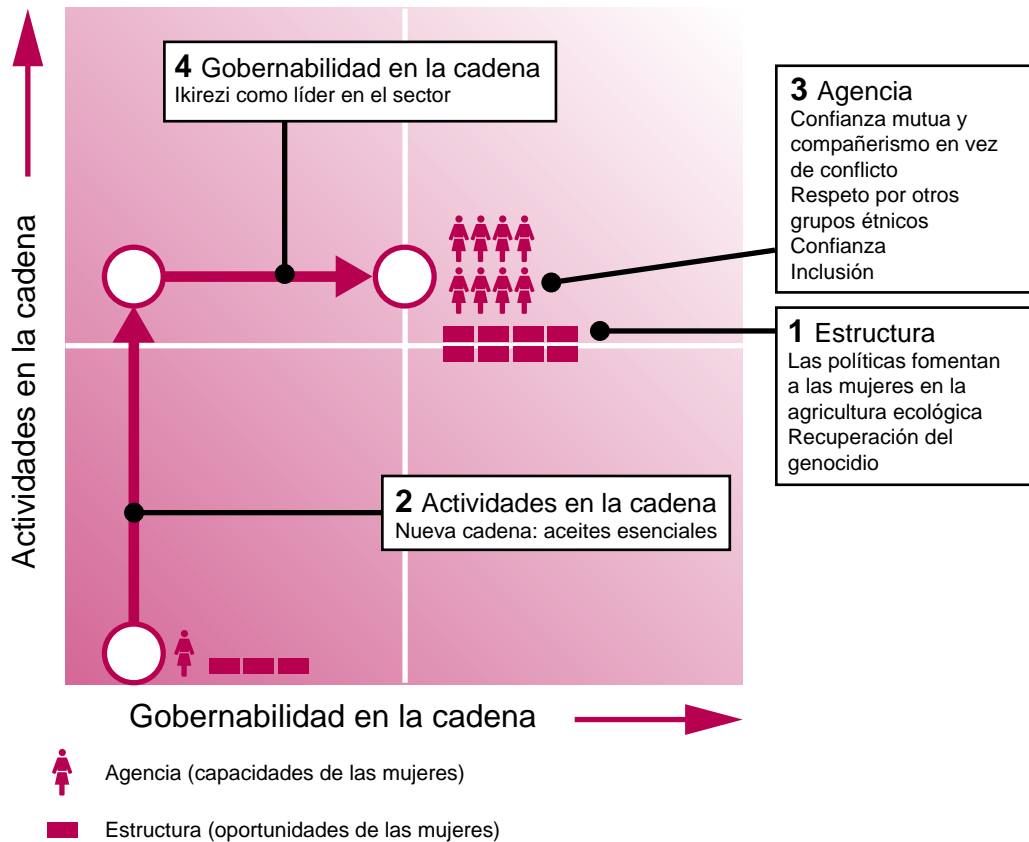


Figura 7.5 Cambios en la cadena de aceites esenciales en Ruanda

mujeres y aceites esenciales ecológicos certificados no se refiere tanto al empoderamiento de las mujeres o desempeño en la cadena como a la necesidad de crear un medio de vida. Las políticas gubernamentales de apoyo agrícola, relacionadas con las mujeres en la agricultura y la producción ecológica junto a un contexto donde muchísima tierra fue abandonada, crearon una oportunidad que Ikirezi Natural Products explotó.

## **Caso 7.5 Una nueva mezcla: Cómo incorporar a las mujeres en una cadena de café en Kenia**

*Peter Chege Nginya*

El café es importante en Kenia. Más de 500.000 propietarios pequeños lo cultivan y más de 6 millones de personas se ganan la vida directa o indirectamente de él. Pero en los últimos 10 años, tanto la calidad como la cantidad del café de Kenia ha ido disminuyendo. Los caficultores ganan menos, y algunos incluso enfrentan una severa pobreza. Esta es una gran preocupación para ellos y para el gobierno.

¿Podría atribuirse el problema a que el café es un “cultivo de hombres”?

De hecho, los hombres se encargan de gran parte del trabajo en el café. Plantan y podan, fumigan y venden. Trabajan en los “beneficios húmedos”, donde se eliminan las capas externas de los frutos del café. Forman parte de las juntas directivas de las cooperativas que venden los frutos del café.

Pero las mujeres se ocupan incluso de una mayor porción del trabajo. Realizan el tedioso trabajo manual de deshierbar, compostar y cosechar. Por lo general acarrear además los pesados sacos de frutos sobre sus espaldas hasta el beneficio.

Pero quienes reciben el dinero son los hombres y rara vez lo comparten con sus esposas. Esto es motivo de tensiones: las mujeres tienen poca motivación para invertir tiempo y esfuerzo en la producción de café: algunas incluso se niegan a trabajar en este cultivo. La calidad y volumen del café se desploma, con terribles consecuencias financieras para millones de personas que dependen del fuerte sector del café.

### **Un enfoque en la producción y la calidad**

¿Problemas claros? Quizás. Pero evaluar plenamente las necesidades de género y desarrollar intervenciones para enfrentarlos tomó prácticamente todo el periodo de 3 años que duró un proyecto de café. En 2007, Sangana Commodities (K) Ltd., una sucursal de ECOM, un gran comerciante internacional de café, estableció Sustainable Management Services Ltd. (Servicios de Gestión Sostenible) para capacitar a los productores y ayudarlos a comercializar su café. Hivos, una ONG holandesa que financia proyectos de desarrollo en todo el mundo, se asoció con Sustainable Management Services para mejorar las condiciones de los caficultores de Kenia. Los socios se concentraron en cuatro cooperativas, con un total de 11.00 miembros y 11 beneficios húmedos. Su objetivo era incrementar la producción de los granos de nivel superior de 25% a 75%, aumentar el rendimiento de frutos de café de 1 a 5 kg por cafeto y mejorar la gestión de las cooperativas.

A la capacitación asistieron personas de toda índole:

- Los productores nombraron un colectivo de 250 productores como promotores. Estos promotores fueron capacitados en buenas prácticas agrícolas (compostaje, uso seguro de agroquímicos, conservación del suelo, etc.) y estándares de certificación. Posteriormente, cada promotor capacitaba a otros 50 productores y establecía una parcela de demostración de las nuevas prácticas.
- Se capacitó a once auditores internos en técnicas de auditoría, conocimientos básicos de computación, gestión de registros y otras habilidades. Su trabajo es verificar el cumplimiento de los estándares y de los planes.
- Los miembros de la junta directiva de la cooperativa recibieron capacitación en la gestión de calidad y en las complejidades del mercado global de café.
- Los gerentes de los 11 beneficios fueron capacitados en procesamiento, protección del medioambiente, así como salud y seguridad en el trabajo.

Sustainable Management Services ofreció a los productores información del mercado para apoyarlos en la venta de su café, ya sea a Sangana u otros compradores, y enfocándose siempre en lograr los precios más altos posibles.

### Y las mujeres, ¿cultivan también café?

Las reuniones trimestrales de revisión se constituyeron en una forma fundamental para verificar el avance, revisar las reacciones y adaptar las actividades para asegurar máximos beneficios. Fue durante estas reuniones que los desafíos enfrentados por las mujeres se hicieron evidentes y se desarrollaron ideas para ayudarlas. Durante los años de trabajo estrecho con las cooperativas, Sustainable Management Services e Hivos descubrieron las numerosas desventajas que enfrentaban las mujeres y los beneficios que pasaban por alto. Casi ninguna mujer asistía a la capacitación u ocupaba un puesto en las juntas directivas. Pese a que hacían gran parte del trabajo, recibían muy poco del ingreso.

Los socios del proyecto contrataron un consultor para que realizara un análisis de la cadena de valor desde la perspectiva de género. Examinó la división del trabajo por género, la dinámica del hogar agrícola y los roles y responsabilidades tradicionales de mujeres y hombres en la cadena del café. Entre las recomendaciones del estudio estaba elevar la conciencia en temas de género a lo largo de toda la cadena, registrar a las productoras femeninas bajo sus propios nombres, implementar políticas sensibles a género en el procesamiento y la comercialización, promover la participación de las mujeres, aprobar estatutos para una discriminación positiva en las cooperativas e introducir indicadores de género más específicos en el monitoreo del proyecto y en el propio estándar.

Los socios del proyecto comenzaron a implementar estas recomendaciones con las cuatro cooperativas. También iniciaron un trabajo similar con otras tres cooperativas vecinas de 15.000 miembros y 19 beneficios, que acudieron a Sustainable Management Services en busca de asistencia en 2009.

Los miembros masculinos de la cooperativa ahora han comenzado a tomar conciencia del potencial de las productoras. Ahora saben que si las mujeres no participan en las reuniones no aprenderán acerca de la agricultura certificada y

no podrán contribuir. El modelo de capacitación ahora incluye tópicos específicos de género. Se ha nombrado a un agente de género. Los agricultores han elegido a un promotor de género para cada beneficio y 30% de los promotores deben ser mujeres. Ellas reciben capacitación tanto en caficultura como en temas de género y posteriormente capacitan a otras productoras. Este es un cambio importante, ya que las productoras tienden a preferir a otras mujeres como instructoras.

### **El café de la refacción**

Al final del proyecto se podían apreciar buenos resultados. La producción promedio se incrementó de 1 a 3 kg por cafeto. Los once beneficios originales vieron un gran salto en el procesamiento de café: de 2,6 a 4 millones de kg. El porcentaje de categorías superiores se elevó de 25% a 85%. Las juntas directivas podían planificar, implementar y monitorear por sí mismas el trabajo de sus cooperativas.

Las cuatro cooperativas originales obtuvieron certificaciones de Fairtrade, Rainforest Alliance o CAFE Practices (un estándar apoyado por Starbucks, un importante minorista). La certificación abrió nuevos mercados para los productores y mejoró la equidad de género. El auditor de Fairtrade alentó a una de las cooperativas a incluir a una mujer en su junta directiva y a aumentar el personal femenino en la oficina principal, de una a cuatro.

En todas las cooperativas participantes, la capacidad y posición de las productoras ha mejorado, además de la conciencia de la importancia de las mujeres para la cooperativa. Se está creando un colectivo de mujeres especialistas. La percepción del café como “cultivo de hombres” está cambiando. Algunas cooperativas han comenzado a incluir a las mujeres como miembros de la junta directiva porque con ello se abren nuevas oportunidades de comercialización: por ejemplo, un comprador específicamente pidió comprar café de una cooperativa que tenía mujeres en su junta directiva. Poco a poco, más mujeres se registran como productoras, lo cual automáticamente les otorga derecho a voto en las asambleas de la cooperativa. También se ha dado pasos para que más mujeres tengan sus propias cuentas bancarias o cuentas conjuntas con sus esposos. A medida que las mujeres se involucran más en la cadena de café certificado, la calidad y la cantidad del café mejora, lo que se traduce en más ingresos para los pequeños propietarios. Esta estrategia ha promovido relaciones de género positivas en la sociedad y ahora la comunidad considera que las mujeres son agentes del cambio. Actualmente son 20 las promotoras de género en los 20 beneficios húmedos y ellas promueven la participación de las mujeres. Aunque pequeño, es un comienzo promisorio.

### **Análisis del cambio**

El primer paso en el proceso fue contratar a una consultora de género y estudiar la situación. Recomendó designar promotores de género en cada beneficio y asegurar que 30% de los productores promotores sean mujeres (temas de **governabilidad**). La capacitación se organizó en múltiples niveles de la cadena: productoras promotoras, auditoras internas y miembros de la junta directiva (**agencia**). En consecuencia, la percepción del café como un cultivo masculino comenzó a dar un

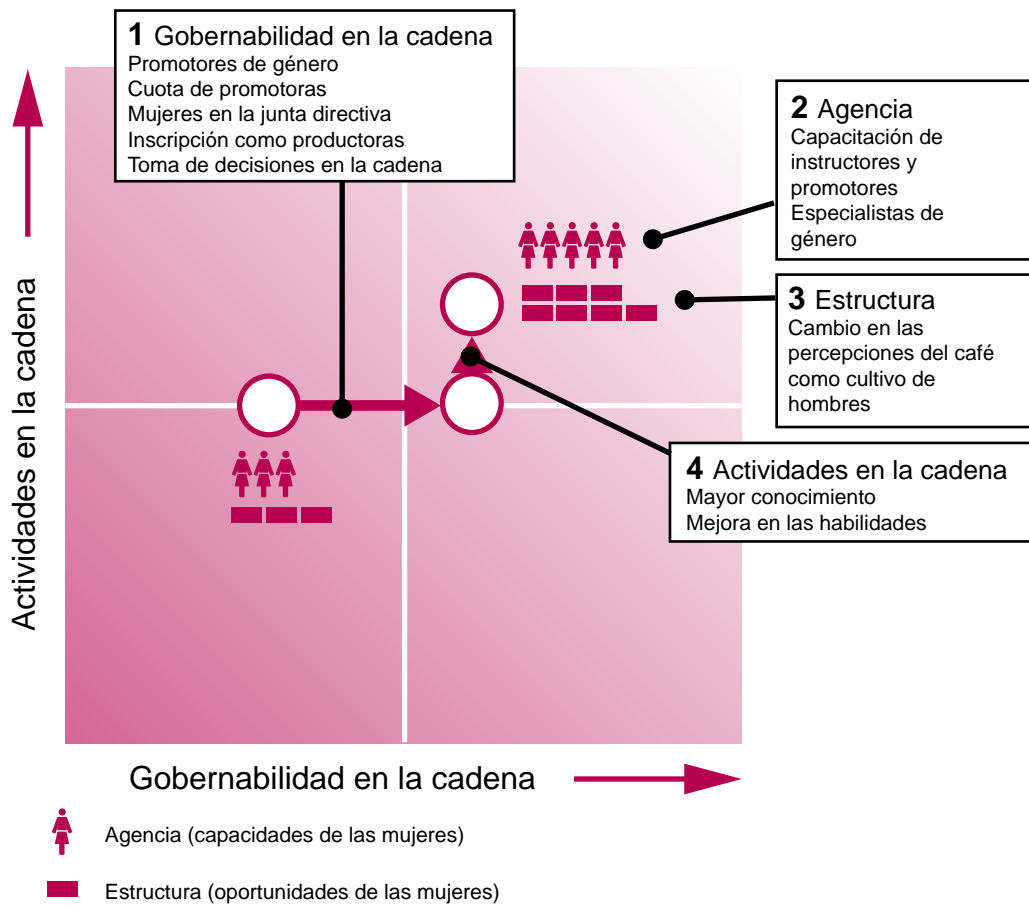


Figura 7.6 Cambios en la cadena de café en Kenia

giro (**estructura**). Los cambios en la capacitación y las promotoras han mejorado las capacidades de las productoras, y de esa manera les ha permitido producir café de mejor calidad (un cambio en las **actividades en la cadena**).

El punto de partida en este caso fue el desempeño en la cadena: la calidad y cantidad del café estaban disminuyendo y se identificó a la inequidad de género como la causa. Las productoras son fundamentales para lograr los objetivos de desarrollo y garantizar el cumplimiento de los estándares ecológico y Fairtrade. El cambio más pequeño se dio en las actividades en la cadena, junto a otros algo más significativos. Tomó bastante tiempo y esfuerzo para identificar el problema. Esto fue vital porque este conocimiento fue la base del éxito de las intervenciones.

## **Cómo emplear los estándares y canales de certificación existentes**

De los casos, emergen riesgos claros cuando no se aborda la dinámica de género en las cadenas certificadas. Estos riesgos están relacionados con la calidad y cantidad del producto y con las recompensas financieras relacionadas a través de las primas por una calidad superior.

Las mujeres representan un débil eslabón cuando hablamos de calidad. Muchas veces las mujeres no están bien informadas de los requisitos que plantean los estándares, pese a su trabajo directo en la producción de cultivos certificados. Esto se debe en parte a que los hombres tienden a participar en la capacitación o reuniones informativas a nombre de la familia con más frecuencia que las mujeres. Y, después de la reunión o taller, la información no necesariamente se transmite a las mujeres. Es posible que los productores que asisten a las capacitaciones sobre prácticas agrícolas, estándares y certificación no siempre compartan los detalles con sus esposas que trabajan en el campo y presuntamente deben implementar lo que había sido comunicado por los instructores. Por ejemplo, en una cooperativa, el 64% de los productores y solo el 34% de las mujeres sabía que su café era vendido como certificado.

Para la producción certificada esto representa un serio riesgo. Si las mujeres no comprenden el requisito o cómo ponerlo en práctica, pueden arriesgar el programa. Por ejemplo, si las mujeres no conocen qué insumos están permitidos (pesticidas, fertilizantes), es posible que apliquen otros y la propiedad podría perder su certificado. Cuando las mujeres constituyen un eslabón débil en términos de desempeño en la cadena, abordar género es una estrategia de mitigación de riesgo, como vimos en el caso de café keniano. Si las mujeres están conscientes de las oportunidades y los requisitos existentes, estarán en condiciones aprovecharlas y de asumir la responsabilidad. Cuando se aborda la inequidad de género, la calidad mejora.

También vemos que los volúmenes pueden incrementarse cuando mejora la participación de las mujeres en la producción y en la propiedad de las recompensas. En muchos casos las mujeres no obtienen una cuota igual de los beneficios, no son recompensadas por los esfuerzos que se requieren para la producción ecológica, no están en condiciones o no se les permite participar en la toma de decisiones del hogar, de la propiedad agrícola o de la organización de productores. Las mujeres tienen un acceso y control limitados sobre la tierra y otros recursos y oportunidades. Esto actúa como un desincentivo e implica que las mujeres invierten menos en la conformidad con los estándares. Cuando las mujeres no cosechan los beneficios de su trabajo, no les interesa mucho cuidar los cultivos (vemos esto en el caso de los productos ecológicos en Uganda y Tanzania y en el caso del café de Kenia). Cuando la capacitación está dirigida a las mujeres y ellas pueden controlar los ingresos que ganan y otros recursos, están más motivadas para invertir en el cultivo.

El caso ilustra la importancia de impulsar la inclusión de personal femenino en los niveles operativos y gerenciales de todos los eslabones de la cadena. En el caso keniano, luego de la certificación Fairtrade, una mujer pasó a ser miembro de la junta directiva, como lo recomendó un auditor. Para las mujeres muchas veces es más fácil trabajar con una agente de extensión o con una promotora femeninas y posiblemente es más aceptable para los hombres que sus esposas trabajen con personal de campo femenino. Las productoras que han capacitado en género pueden asimismo actuar como modelos para otras productoras. La inclusión de las mujeres en todas las actividades de la cadena y en el apoyo puede incrementar la productividad.

De modo que existe un claro incentivo de desempeño en la cadena para abordar género en las cadenas certificadas. Pero, ¿cómo se logra? ¿Cómo utilizar los datos específicos de las cadenas certificadas para cumplir los objetivos de género? Podemos identificar varias maneras:

- Utilizar las primas de la certificación para financiar actividades relacionadas con género.
- Utilizar los requisitos (estructuras) de los procesos de los estándares y la certificación.
- Desarrollar indicadores para incluirlos en los estándares existentes o utilizar una forma complementaria
- Poner en marcha nuevos emprendimientos para que las mujeres apoyen la producción certificada.

### Recuadro 7.8 El valor agregado de la certificación

Un proyecto liderado por la comunidad con la Bukonzo Joint Cooperative (Cooperativa Conjunta de Bukonzo) en Uganda (Caso 6.2) tuvo impresionantes resultados en términos de estimular el diálogo entre hombres y mujeres, acerca de los cambios que podían introducir para mejorar sus vidas. El impacto del proyecto amplió las negociaciones en los eslabones posteriores de la cadena. Por ejemplo, los agricultores negociaron con exportadores en Kampala sobre los precios y otros temas. Con tal éxito, ¿qué beneficios adicionales puede traer la certificación como producto ecológico y Fairtrade?

Los exportadores habían expresado interés en comprar café certificado: muchos les habían preguntado a los agricultores si tenían certificación ecológica o Fairtrade. Esto suscitó una idea en los productores, quienes tuvieron que ingeniárselas para financiar el trabajo en curso sobre la equidad de género que estaba transformando sus comunidades. Los productores perciben su adhesión a un estándar como una oportunidad de obtener primas de sus ventas de café, las cuales pueden reinvertir en su programa *Gender Action Learning System* (Sistema de Formación por Acción en Género). La cooperativa de Bukonzo ha decidido utilizar estas primas justamente para eso –seguir avanzando con el programa, enfocándose en las relaciones de género en el hogar (véase Caso 6.2 y Recuadro 10.1). Con apoyo de Solidaridad, una organización de desarrollo holandesa, la cooperativa recibirá financiamiento adicional por un periodo de transición de 3 años con un monto que se reducirá anualmente.

*Para mayor información: Paineto Baluku (Bukonzo Joint Cooperative Microfinance Society)*



### **Utilizar las primas para financiar actividades relacionadas con género**

Para comenzar observamos cómo un proyecto utiliza primas ecológicas para financiar su programa sobre conciencia de género. La mayoría de los estándares permiten que un precio superior alcance a los productores que venden productos certificados. Los productos ecológicos y Fairtrade tienen tales primas. Fairtrade tiene un precio superior, pero también un monto adicional para que la cooperativa lo invierta por medio de un proceso democrático de toma de decisiones. El Recuadro 7.8 describe cómo una comunidad decidió utilizar esa prima para financiar programas de concientización de género.

El Recuadro 7.9 muestra como una cooperativa está capitalizando las primas Fairtrade que ganan al vender café certificado al reinvertirlas en un programa de concientización de género que ya ha tenido un impacto significativo en la comunidad.

### **Utilizar los estándares e infraestructura de certificación**

Tuvimos conocimiento de historias de agricultura ecológica en Uganda y Tanzania (Caso 7.3) y café en Kenia (Caso 7.5), según las cuales si bien los estándares sociales y ambientales existentes no son específicamente de género, aprovechan las características e “infraestructura” de la certificación para avanzar en los objetivos de género. Las estructuras que se requieren para cumplir los estándares ecológico y otros pueden asimismo utilizarse para abordar género. Por ejemplo, el registro de la auditoría requerida para la certificación ecológica ha permitido que las mujeres sean más visibles en la cadena de café (Recuadro 7.9): la trazabilidad de los productos ecológicos o Fairtrade no es diferente que para el producto destinado a género.

Otro ejemplo del empleo de la infraestructura de certificación para cumplir con los objetivos de género es utilizar un sistema de control interno del grupo de productores. La mayoría de los estándares ahora requieren un sistema de control interno para grupos de pequeños productores o cooperativas (Recuadro 7.10). Cada empresa o cooperativa certificada establece un sistema de control interno, el cual es empleado para verificar que todos los productores cumplen con los estándares. Una vez que el sistema de control interno está en su lugar, también puede utilizarse para facilitar el cumplimiento de los objetivos de género o para reunir datos desagregados de género a fin de comprender mejor la dinámica de género en juego.

### **Sistemas de control interno**

Un sistema de control interno es un mecanismo para que los grupos de pequeños productores realicen un monitoreo, orienten, protejan y ratifiquen a los miembros del grupo que comparten un certificado común. El costo de la certificación en grupo, como se sabe, es muy inferior por productor que la certificación por propiedad agrícola individual, de modo que es una buena opción para las propiedades más pequeñas.

### Recuadro 7.9 La trazabilidad es la misma —para ecológico, Fairtrade o género

Los cafés de Café Femenino (Caso 7.1) han sido todos certificados ecológicos y Fairtrade; ambos dan lugar a precios superiores. La certificación orgánica requiere estrictos registros de auditoría, lo cual implica que es posible rastrear de cualquier envío de café hasta la propiedad agrícola donde se cultivó y verificar que de hecho se hizo ecológicamente. El registro debe mostrar quién hizo qué y de qué manera en cada etapa de la cadena de valor. Este requisito lo hace más fácil para Café Femenino, porque el mismo seguimiento puede utilizarse para verificar quién ha cultivado del café: una mujer o un hombre.

En la mayoría de las cooperativas se asigna un número de identificación o código específico de la tierra y del productor. En cada uno de los siguientes pasos en la cadena de café —procesamiento y beneficio antes de su exportación— se asigna nuevos números de identificación para el rastreo a los lotes de café. Estos números de identificación también se adjuntan a la documentación. Al final de la etapa de procesamiento, el lote de embarque también recibe un número que es asignado por la Organización Internacional del Café (OIC). Desde ese punto hasta que es adquirido por la tostadora, el café se identifica por este número de lote.

Para la certificación del estándar ecológico, cada empresa de la cadena debe cumplir y mantener su certificación ecológica: el productor, el procesador, el beneficio, el almacén, el importador y la tostadora. Por tanto, a lo largo de la cadena de valor, un tercero tiene una responsabilidad verificable, sobre el propio café. La cadena de café ecológico es clave para la validez de la etiqueta Café Femenino.

*Para mayor información: Gay Smith, Café Femenino, [www.optco.com](http://www.optco.com), [www.cafefemenino.com](http://www.cafefemenino.com)*

### Recuadro 7.10 Sistema de control interno por género

Cada empresa o cooperativa certificada establece un sistema de control interno para verificar que todos los productores cumplen con los estándares. Todos los productores ecológicos registrados deben firmar un contrato con la organización declarando su compromiso. La empresa emplea un operador del sistema de control interno que mantiene archivos de todos los productores e inspecciona sus propiedades agrícolas la menos una vez al año. El sistema de control interno es un requisito para la certificación del grupo. El inspector externo inspecciona el funcionamiento de este sistema basado en su documentación y mediante la inspección de la propiedad agrícola de un cierto porcentaje de productores registrados.

Es posible adaptar el manual del sistema de control interno para integrar en él aspectos de género. El programa EPOPA lo ha hecho (Caso 7.3). Por ejemplo en la descripción del producto debería indicarse si el cultivo está tradicionalmente a cargo de hombres, mujeres o ambos. En el organigrama se debe indicar el género de cada operador. El documento debería describir cómo se estimula a las productoras a registrarse y participar en la capacitación. La organización debería asegurarse que no hay desconexión entre quien recibe la instrucción (generalmente hombres) y quienes realizan el trabajo (tanto hombres como mujeres). La lista de agricultores muestra el género de cada uno de los productores registrados.

De esta manera los aspectos de género son automáticamente tomados en cuenta al utilizar un sistema que debe desarrollarse de todas maneras. La transversalización de género se incluye desde el principio de una manera sistemática, y es verificada por el inspector interno.

*Para mayor información: Inge Vos, Agro Eco-Louis Bolk Institute*

Todos los productores ecológicos registrados deben firmar un contrato con su organización de productores declarando su compromiso de cumplir el estándar. Su sistema de control interno obliga a los productores a documentar sus prácticas al nivel de la propiedad agrícola y al grupo de productores monitorear y documentar la conformidad con el estándar por parte del productor individual. La empresa u organización emplea a un operador del sistema de control interno, que tiene la responsabilidad de mantener archivos de todos los productores e inspeccionar su propiedad agrícola al menos una vez al año. De esta forma, el sistema de control interno realiza un seguimiento del avance de cada productor.

El sistema de control interno es posteriormente sometido a auditoría por parte de la entidad certificadora –generalmente cada año– para asegurar que el sistema funciona adecuadamente. El inspector externo inspecciona el funcionamiento de este sistema en su documentación y mediante la inspección de la propiedad agrícola de un cierto porcentaje de los productores registrados. Esto por lo general implica controles esporádicas de productores individuales para asegurar que lo que se documenta en el sistema también puede verse en la práctica.

A través de este sistema interno, se genera una gran cantidad de datos, que pueden ser muy útiles para el grupo de productores, en términos de identificar eslabones débiles y cuellos de botella, al igual que las fortalezas de sus miembros. Se puede utilizar para dirigir los esfuerzos de desarrollo de capacidad, capacitación y configuración de los programas de apoyo al productor.

El sistema de control interno está fuertemente ligado al sistema de extensión. Debe establecerse un sistema de extensión eficiente, en el cual los actores tienen roles claramente definidos. Los sistemas de control interno pueden emplearse asimismo para cumplir los objetivos de género. El Recuadro 7.10 muestra cómo concibió EPOPA su sistema de control interno a fin de comprender mejor la dinámica de género que restringió o fortaleció sus actividades.

El caso de EPOPA sobre productos orgánicos (Caso 7.3) demostró que obtener datos desagregados de género es algo simple de hacer y proporciona ideas claras hacia las diferentes contribuciones y beneficios de productores hombres y mujeres. La concepción del sistema de control y estándares internos reveló de esta manera diferentes posturas, restricciones, oportunidades y beneficios disponibles para los hombres y las mujeres. Estos sistemas se utilizaron para recolectar datos desagregados de género, sensibilizar a los productores sobre la equidad de género, ayudar a los productores a mejorar su desempeño, y garantizar que las mujeres se beneficien del programa. El auditor interno de EPOPA cumplió un importante rol en la verificación de los temas de género que se habían añadido al sistema.

Cuando EPOPA agregó una columna sobre género al sistema de gestión de datos utilizado por las cooperativas orgánicas, nació un nuevo mundo. El hecho de hacerlo en realidad no cambió los roles que cumplían las mujeres y los hombres, sino que visibilizó a las mujeres. Las diferencias entre productores masculinos y femeninos, en términos de calidad, volumen y asistencia a capacitación inmediatamente se hicieron evidentes. Esta intervención era neutral a género, pero las

actividades de seguimiento para desarrollar las capacidades de las productoras femeninas eran específicas de género. Esto subraya que es fundamental integrar género desde el principio mismo en el diseño de una intervención, para así elevar al máximo su impacto y reducir al mínimo el riesgo de excluir a las mujeres. La ruta que siguió EPOPA fue más complicada, pues no abordó género desde el principio.

### Desarrollar indicadores y estándares de género

Puesto que difícilmente se menciona género en los estándares existentes, existe el riesgo de pasarlo por alto. Por ello es importante incluir indicadores de género en los estándares existentes. Si considerar género es un requisito, es más fácil implementarlo, es tomado más seriamente, y automáticamente incluido al preparar una auditoría. Entonces también puede ser verificado por el auditor externo. Si tiene éxito, la organización de productores puede utilizar el cumplimiento de los estándares de género como factor de venta. Cuando se incluye género en los estándares existentes podemos aprender de las marcas y sellos de mujeres y percibir cómo algunos aspectos de estos estándares, como Con Manos de Mujer (Recuadro 7.11), podrían adaptarse a otros.

El código Con Manos de Mujer está dirigido a mujeres que son propietarias o administran la tierra. Su objetivo es incrementar el reconocimiento del trabajo realizado por las mujeres en todas las áreas de producción y pretende mejorar su bienestar en términos de trabajo, igual pago y garantizando que sus derechos sean protegidos. La capacitación continua y el acceso a la atención de salud son clave. Su objetivo es mejorar las condiciones de vida de las mujeres y sus familias, promover buenas prácticas agrícolas y responsabilidad ambiental, y ofrecer a las productoras la oportunidad de acceder a nuevos mercados y aumentar sus ingresos. El código abarca una variedad de productos, entre ellos café, cacao, té, textiles y artesanías. Al proporcionar un ejemplo de cómo se vería un estándar de género, proporciona ideas sobre cómo podrían complementarse los estándares sociales y ambientales existentes.

Es importante observar que todas las cooperativas certificadas bajo Con Manos de Mujer en la producción agrícola son también ecológicas. Los requisitos ecológicos proporcionan la infraestructura requerida para el cumplimiento del estándar Con Manos de Mujer. En este sentido, el estándar e indicadores de género no son autónomos. Más bien son ejemplos de cómo puede abordarse género mediante el aprovechamiento de la infraestructura y los requisitos de los estándares que ya se están utilizando. En 2009, tuvo lugar un taller sobre equidad de género en cadenas de café certificado en Costa Rica (véase [www.ge-cc.org](http://www.ge-cc.org)). Las participantes realizaron una lluvia de ideas sobre indicadores de género para los programas de estándares existentes. El Recuadro 7.12 ofrece una lista de algunas de sus sugerencias.

## Recuadro 7.11 El estándar Con Manos de Mujer

### Principios orientadores

- Producción de calidad
- Responsabilidad social
- Responsabilidad ambiental
- Responsabilidad económica

### Principio de la producción de calidad

Evaluar la calidad del producto en las diferentes etapas de producción. Ejemplo:

- Las mujeres son capacitadas en aspectos técnicos de la cosecha, y en manipulación pos-cosecha del café.

### Principio de responsabilidad social

Para garantizar que las mujeres trabajan en un ambiente seguro y protegido. Los criterios evaluados son salud y seguridad, higiene y limpieza, derechos de los trabajadores, asistencia médica y protección. Ejemplos:

- La entidad inspeccionada es administrada directamente por mujeres.
- Se proporciona información acerca del VIH: las mujeres son informadas y tienen apoyo para protegerse contra el VIH y otras enfermedades de transmisión sexual.
- Las mujeres embarazadas tienen tratamiento especial y no son retiradas.

### Principio de responsabilidad ambiental

Para promover la conciencia ambiental entre las mujeres involucradas en el programa, evaluar sus esfuerzos para proteger y preservar los recursos ambientales (agua, biológicos, bosques, etc.). Ejemplo:

- Las mujeres reciben capacitación en aspectos de impacto ambiental.

### Principio de responsabilidad económica

Para garantizar la transparencia en el proceso de la cadena de suministro, lo cual permite la trazabilidad desde el punto de partida hasta el destino final (trazabilidad).

*Para mayor información: Caso 7.2; Loren Estévez Cuevas, Mayacert.*

## Cómo hacer funcionar los nuevos emprendimientos para mujeres

En algunos casos, una empresa ecológica puede poner en marcha nuevos negocios para mujeres, como en Malí (Recuadro 7.13). Allí, las mujeres empezaron una actividad aparte conectada con la producción ecológica, la cual se transformó en una parte fundamental del sistema de control de plagas y proporcionó unos ingresos alternativo para las mujeres. Ellas apoyaron la producción ecológica no trabajando en los terrenos, sino mediante la provisión de insumos. Encontraron un nicho de mercado que se adapta mejor a sus otras responsabilidades (véase también Capítulo 4).

## Recuadro 7.12 El desarrollo de indicadores de género

Las siguientes ideas se generaron por un grupo de mujeres y hombres comprometidos durante un taller sobre las cadenas de café certificado en Costa Rica en 2009.

### Democracia – participación – transparencia

- Las mujeres deben ocupar el 30% de los puestos gerenciales.
- Los estatutos de la organización deben garantizarlo.
- Los programas de capacitación sobre gerencia y liderazgo deben implementarse con un 50% de participación femenina.
- Las elecciones a puestos de gerencia deben hacerse a través de un proceso anónimo de votación, garantizando así una representación de miembros femeninos y masculinos.
- La organización debe crear programas para promover que las esposas, hijos e hijas de los miembros masculinos, se afilien como productores.

### Políticas y programas

- La organización debe implementar una política de género que defina planes de trabajo, los recursos necesarios, al igual que funciones y responsabilidades específicas.
- La política de género debe definir pautas para el igual acceso a servicios y recursos (asistencia técnica, capacitación, crédito) y programas de sensibilización en contra de la discriminación sexual, el acoso sexual y la violencia doméstica.
- La organización debe institucionalizar o establecer procesos de estudio dentro de las familias de los miembros, con un 50% de participación por mujeres, a fin de formular propuestas para el uso y de la prima social y otros beneficios.
- La organización debe demostrar compromiso con la capacitación de los socios y empleados femeninos y masculinos en tópicos de género/masculinidad, enfocados en el mejoramiento del diálogo y la comunicación dentro de la familia.
- La organización debe asegurar oportunidades de trabajo para la comunidad, con prioridad para las mujeres.
- La organización debe garantizar programas para asegurar condiciones apropiadas para el trabajo no remunerado dentro del hogar (tradicionalmente conocido como trabajo doméstico). Ejemplos: acceso a agua potable, mejores cocinas.

### Condiciones de trabajo

- La organización o empresa debe proporcionar áreas para el cuidado de los niños para los empleados temporales masculinos y femeninos.
- Se debe prohibir a las mujeres trabajar con productos químicos y cargas pesadas.
- La organización debe garantizar específicamente programas de salud y seguridad de empleo para las mujeres.

*Para mayor información: Mieke Vanderschaeghe*

### Recuadro 7.13 La fabricación de bio-pesticidas para el algodón ecológico: Hecho a la medida para las mujeres en Malí

El cultivo de algodón en Malí está fuertemente dominado por los hombres y se caracteriza por excluir a las mujeres. De modo que, cuando un grupo de ONG de desarrollo (SNV, ICCO, KIT) estableció una empresa denominada Yiriwa, para vender algodón orgánico, su objetivo era que al menos 25% de los productores de algodón fueran mujeres.

Para su sorpresa, a dos años del proyecto la participación de las mujeres se había reducido de 21% a 13%. Preocupados, estudiaron tres aldeas al sur de Malí para saber qué había pasado. Encontraron que las mujeres podían ser propietarias de tierra y cultivarla, y que tenían recursos y libertad para cultivar algodón ecológico. ¿Qué había pasado entonces?

Como en muchas situaciones rurales, las responsabilidades domésticas de las mujeres tomaban mucho tiempo. Esto limitaba severamente su capacidad de cultivar algodón ecológico, que implica mucho trabajo de deshierbe y compostaje. Además, las mujeres no tenían mucho acceso a recursos agrícolas, fertilizantes orgánicos y crédito.

Pero algo más estaba en juego simultáneamente. Había emergido una nueva actividad para apoyar la producción de algodón ecológico: una actividad exclusivamente femenina. Las mujeres estaban fabricando bio-pesticidas de aceite de cedro macho (*Carapa procera*). Esto era esencial para controlar las plagas, que constituyen un gran problema en el cultivo de algodón ecológico. Esto proporcionaba unos ingresos adicionales para las mujeres, que vendían alrededor de 1.500 litros del bio-pesticida de cedro macho a los productores de algodón ecológico a 1.500 XOF cada uno. La actividad fue mucho más adaptable a su trabajo diario y por ello las mujeres lo preferían.

*Para mayor información de contacto: Issifou Dado Doko, SNV, Mali, [idadodoko@snvworld.org](mailto:idadodoko@snvworld.org)*

### Conclusión: Cuando el uso de los estándares existentes es una buena estrategia

Cuando se trata de cosechar los beneficios de la certificación a los estándares de producción, es importante la lección aprendida por Oxfam FB respecto a la **necesidad de un sólido mercado de exportación** antes de invertir (véase la historia de la miel en Etiopía, Caso 5.2). El costo de certificación y de obtener una unidad de producción lista para la auditoría es elevado. El uso de los estándares y la certificación para abordar género es efectivo cuando se busca mercados de exportación y donde las capacidades del productor son o bien bastante elevados o una ONG o una empresa de exportación proporciona apoyo en extensión para apoyar el cumplimiento. Una vez que se ha decidido a favor de la certificación, es necesario tomar en cuenta algunas consideraciones importantes para abordar género, como las que se presentan a continuación:

**Registrar a las mujeres como productoras en la cooperativa.** El registro conjunto (de hombres y mujeres) o solo de mujeres, independientemente de quién es en realidad el propietario de la tierra, permite a los productores de ambos sexos obtener asesoramiento y capacitación, y les otorga derecho al voto. El productor



registrado recibe el ingreso de la producción certificada y de esa manera se benefician las mujeres y toda la familia agrícola.

**El desarrollo y el uso de herramientas del proyecto y de gestión**, como los estudios de referencia, las evaluaciones de impacto y las pautas para la capacitación, todos específicos de género. Tales métodos elevan la conciencia en torno a los roles que cumplen los hombres y las mujeres. Las discusiones en el grupo focal constituyen una buena metodología para trabajar con los productores. Una sesión con el grupo focal debería comenzar con hombres y mujeres juntos: es importante que los hombres la perciban como una actividad conjunta y comprendan que se beneficiarán una vez que las mujeres hayan sido incluidas. Las sesiones separadas son necesarias para intercambiar opiniones en torno a aspectos específicos de género. Es vital elaborar materiales de capacitación sensibles con relación a género; los eventos que reúnen a las mujeres también lo son.

**Incluir género desde un principio.** Se debe efectuar un análisis de género de forma participativa, para que se conozcan todos los aspectos de género desde el principio del programa. La planificación puede basarse en este análisis. Se debe asegurar que los datos desagregados de género estén disponibles a lo largo del proceso. Se debe integrar género en el monitoreo y la evaluación. Las reuniones de revisión evalúan el avance y permiten una posterior planificación de los resultados (Caso 7.3). Es mejor que las evaluaciones de género sean al principio, cuando se está desarrollando el sistema de gestión. Las redes de apoyo hacen más efectiva la estrategia. Esto podría tener un impacto redistributivo de género y, con el tiempo, cambiar el equilibrio de poder entre productores masculinos y femeninos.

**Aprovechar las oportunidades y políticas favorables.** En la historia de Ruanda (Caso 7.4) vimos que las políticas del gobierno apoyaban cadenas de valor ecológicas y el género. Ikirezi capitalizó tales posibilidades y aprovechó las oportunidades a medida que surgieron. Se formaron asociaciones para estimular a las mujeres a sacar ventaja de las propiedades agrícolas de geranios abandonadas y oportunidades de comercialización para aceites de esencia orgánicos. Se expandieron las propiedades agrícolas y se diversificó el negocio porque las mujeres aprovecharon estas oportunidades.

El empleo de los estándares y procesos de certificación existentes para abordar género se constituyen en una buena estrategia cuando uno puede aprovechar políticas gubernamentales favorables. El efecto de tales políticas en Ruanda ha dado lugar a niveles impresionantes de participación femenina en la política: las mujeres conforman el 56,3% de la Cámara de Diputados, 38,7% de los comités ejecutivos de la aldea, 43,9% de los "comités consultivos de célula", y 45,1% de los "comités consultivos de sector", de acuerdo al *New Times*, un periódico ruandés (6 de junio de 2012).

Las intervenciones en esta sección varían de neutras respecto a género (como agregar una columna para género en una base de datos de control interno de la organización de productores), a específicas a género (como las cuotas para la

participación de las mujeres en las cooperativas), a redistributivas a género.

### Cada argumento en su lugar

En la mayoría de los casos, el mejoramiento en la cantidad o calidad del mercado fue el resultado de abordar género. Por ejemplo, en la historia de los productos ecológicos en Uganda y Tanzania (Caso 7.3), la omisión de las mujeres debilitó el sistema. La recolección de datos desagregados de género (y la acción sobre los hallazgos) es esencial para un **buen negocio**. El abordaje de género mejoró el negocio y dio paso a una mejor calidad y mejor comprensión, de lo que se requería para cumplir con el estándar, por parte de las productoras.

El uso de estándares, certificación y etiquetas para mejorar la equidad de género se basa en los tres argumentos principales articulados en la sección 2.2: **justicia social, reducción de la pobreza y fundamentos empresariales**.



## 7.3 Conclusiones

El uso de los estándares y la certificación para abordar género implica una combinación de intervenciones con diferentes tipos de impacto de género. Desarrollar un estándar e indicadores de género que garanticen que las intervenciones para la participación de las mujeres sean específicas y redistributivas respecto a género. Por ejemplo, Con Manos de Mujer (Caso 7.2) insiste en que las mujeres deben ser propietarias o administradoras de la tierra donde se produce el café certificado. Esta es una estrategia redistributiva respecto a género ya que asegura que las mujeres son propietarias de la tierra, lo cual ocurría muy poco antes. Como vimos en la historia de productos ecológicos en Uganda y Tanzania (Caso 7.3), las otras intervenciones, como la recolección de datos desagregados de género, son neutrales respecto a este. No hay un impacto inmediato en la dinámica de género. Sin embargo, los datos pueden revelar todo tipo de información para mejorar el desempeño de la cadena al abordar el resultado de la inequidad de manera más exhaustiva.

Está empezando a materializarse una relación mutuamente beneficiosa e iterativa entre los estándares y la certificación, por una parte, y temas de género por otra. Esta relación es en dos frentes: mejorar la dinámica de género mejora el desempeño en la cadena; y la certificación ofrece mecanismos específicos que facilitan el abordaje de género.

### ***El comercio: El uso de género para mejorar el desempeño en la cadena***

Podemos convencernos rápidamente del valor de considerar el aspecto de género desde un ángulo puramente instrumental, a fin de mejorar el desempeño en la cadena (como con el café en Kenia (Caso 7.5) y los productos ecológicos en Uganda y Tanzania (Caso 7.3). Pero la ceguera de género en las cadenas certificadas también conlleva riesgos. Si las mujeres están marginadas o no disfrutan de los beneficios como mayores ingresos, es posible que no se molesten en desplegar el esfuerzo adicional requerido para la certificación. Probablemente no se sentirán inspiradas para cumplir. Eso a su vez pone en riesgo el éxito de la cadena certificada.

La capacitación y el acceso a la información son fundamentales tanto para los hombres como para las mujeres. Cuando las mujeres ponen en práctica lo que han aprendido, la calidad y la cantidad del producto aumentan. Las mujeres sienten asimismo que la producción certificada les pertenece, impulsando de esa manera la calidad y los volúmenes. Si los datos desagregados de género muestran que las barreras culturales u otras limitaciones estructurales impiden a las mujeres mejorar su producción, tiene sentido abordar los temas de género a fin de mejorar el desempeño en la cadena.

**Cuadro 7.1 Comparación de los cambios entre los casos**

<b>Caso</b>	<b>Estímulo para el cambio</b>	<b>Cambio de cara a género</b>	<b>Cambio de cara al negocio</b>
<b>Café Femenino, Perú</b> Caso 7.1	Productoras y compradoras femeninas	Productoras; mujeres de la comunidad en el Norte y en el Sur; compradoras (cambio de puesto de las mujeres en la empresa)	Calidad mejorada del producto a nivel del productora  Compradoras (café de mujeres)
<b>Con Manos de Mujer, Guatemala</b> Caso 7.2	Fijador de estándar	Productoras (ingreso), normas de la sociedad según las cuales la mujer puede ser propietaria de la tierra (cambio institucional) en el ámbito familiar, consumidores	Producto de mejor calidad
<b>Productos ecológicos, Uganda y Tanzania</b> Caso 7.3	ONG (programa de EPOPA) y donante (Sida)	Productoras (mayor ingreso, ingreso utilizado también por las mujeres); proveedoras de servicios (empleadas por exportadoras); personal de EPOPA	Producto de mejor calidad
<b>Aceites esenciales, Ruanda</b> Caso 7.4	Política de gobierno  Oportunidades de mercado	Mujeres como productoras y procesadoras  Foros de mujeres a diferentes niveles	Cambio en el contexto de la sociedad - reconciliación tribal como condición para hacer negocio.
<b>Café, Kenia</b> Caso 7.5	Programa de revisión trimestral con actores sociales; auditor para Fairtrade	Productoras - más mujeres participan en más niveles: como productoras promotoras, en beneficios, en la cooperativa, como proveedoras de servicio y compradoras.	Mayor cantidad de café  Oportunidades de mercado

***Justicia social: El uso de los estándares y la certificación para mejorar la equidad de género***

Los casos de este capítulo ilustran cómo se pueden utilizar los estándares y la certificación para mejorar la situación de género. Tiene muchos beneficios hacerlo desde el punto de vista de la justicia social. Uno de ellos es que la toma de decisiones a nivel del hogar y de la comunidad mejora, pues las familias enteras contribuyen en las decisiones sobre los aspectos que afectan sus vidas. La certificación puede dar paso a unos ingresos mayores para las mujeres, al igual que control sobre ese ingreso. Los productos exclusivamente por mujeres desarrollan sus capacidades, confianza y autoestima.

## **Alivio de la pobreza: El uso de la integración de género y certificación para reconstruir los medios de vida**

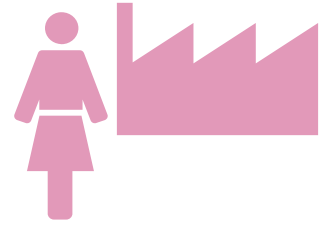
El cumplimiento de un estándar da paso a un precio superior, y con ello los ingresos de los productores aumentan. En los casos de Café Femenino y Con Manos de Mujer, el ingreso y el bienestar de las mujeres fueron fundamentales para ambas iniciativas. El desarrollo de la marca de miel producida por mujeres (al igual que ecológica y Fairtrade) incrementó el ingreso de las mujeres etíopes. Y en Ruanda, género fue un enfoque vital del esfuerzo de reconstrucción posconflicto que se centra en los aceites esenciales.

El Cuadro 7.1 es un resumen de los cambios ocurridos en los cinco casos del Capítulo 7. El estímulo para el cambio varió ampliamente entre los casos: de los propios productores a los compradores, los donantes, al encargado de fijar el estándar (Con Manos de Mujer), los consumidores, las oportunidades de mercado y las políticas de gobierno. Esta es una noción de empoderamiento: independientemente de la ubicación en la cadena, las oportunidades para avanzar en género y promover la equidad de género existen por las posibilidades creadas por los estándares y la certificación.

Este capítulo ha abordado temas que afectan gran parte de la cadena, entre ellos actores en los eslabones posteriores de la cadena, o entre los que la apoyan (los que establecen el estándar, los proveedores de servicios, ONG, los políticos, etc.). El Capítulo 8 se refiere más al rol de una empresa líder en el desarrollo y el respaldo a los negocios con responsabilidad respecto a género. Se basa en muchas de las ideas del Capítulo 7, pues analiza a fondo las políticas de responsabilidad social empresarial y explora el concepto de “valor compartido”.

# 8

## Empresas con responsabilidad de género



*Principales colaboradoras: Noortje Verhart, Anna Laven, Harold Lema y Carolina Jara*

En los capítulos anteriores, abordamos la equidad de género en las cadenas de valor agrícolas, enfocada en la producción primaria, servicios y estándares. El enfoque del presente capítulo es en empresas que se encuentran más adelante en la cadena, las cuales integran género en su estrategia empresarial.

Las empresas pueden cumplir un rol al abordar la desigualdad de género y mejorar la posición de las mujeres en las cadenas de valor agrícola de las que son parte. Esta sección analiza los diferentes enfoques de la responsabilidad social empresarial.



*Figura 8.1 La empresa con responsabilidad de género se concentra en la empresa líder de la cadena*

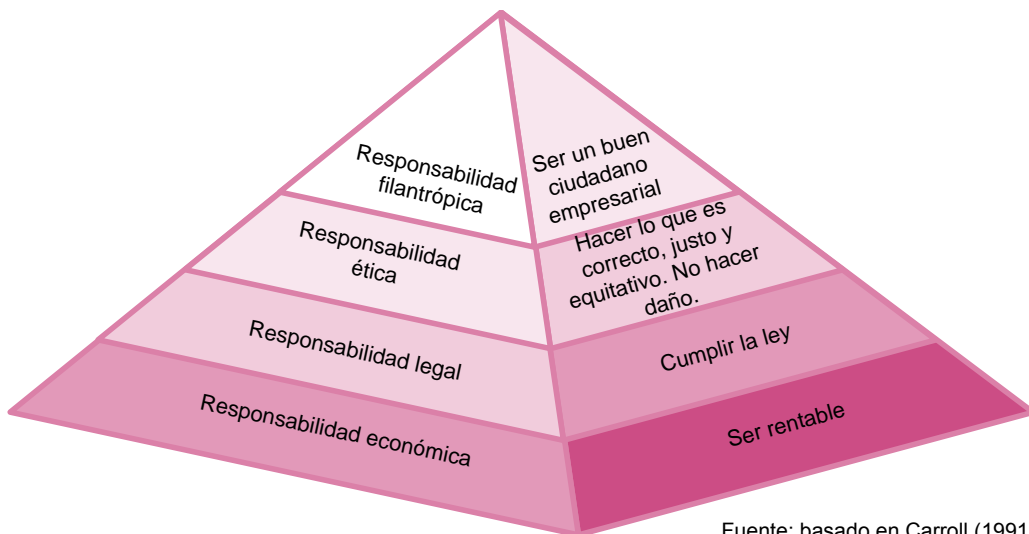
## 8.1 La responsabilidad social empresarial y el valor compartido

### La responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial se refiere a que “las empresas integran preocupaciones sociales y ambientales en el funcionamiento de sus empresas y en sus interacciones con otras partes interesadas de manera voluntaria” (European Commission 2001). Esta noción enfatiza la obligación voluntaria de las empresas con la sociedad (Jones 1980).

Durante la última década, una tendencia hacia un comportamiento empresarial ético ha logrado el apoyo de empresas y organizaciones internacionales. En la comunidad empresarial se observa una creciente conciencia sobre la necesidad de cambiar las cosas, no solo para los que requieren esa protección, sino también en interés de la propia empresa. Varias iniciativas ofrecen pautas, estándares y certificación en varios aspectos de la responsabilidad social empresarial (Recuadro 8.1).

Las empresas ven la responsabilidad social empresarial de diferentes maneras. Podemos distinguir cuatro tipos de responsabilidades (Figura 8.2): económica (ser rentable), legal (cumplir la ley), ética (hacer lo que es correcto, justo y equitativo) y filantrópica (ser un buen ciudadano empresarial) (Carroll 1991, Apothecker 2009).



Fuente: basado en Carroll (1991)

Figura 8.2 Pirámide de la responsabilidad social empresarial



## Recuadro 8.1 Marcos internacionales para la responsabilidad social empresarial y el género

### Marcos que explicitan el género

**Sello de equidad de género.** Un sello adjudicado a empresas privadas. Los sellos son otorgados a través de una evaluación independiente que analiza el logro de la empresa en estándares específicos relacionados con la equidad de género, incluyendo reclutamiento, avance profesional, capacitación y reducción del acoso sexual. Hasta ahora obtuvieron el sello empresas en México, Egipto y Sudamérica (UN Summit 2010).

*<http://tinyurl.com/c73hugk>*

**Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative, GRI).** Ha desarrollado un marco de trabajo para que las organizaciones informen acerca de su trabajo de sostenibilidad en problemas económicos, medioambientales y sociales. Su guía del practicante de género muestra cómo transversalizar género en sus informes de sostenibilidad. Esta guía está enfocada en cómo una empresa puede informar de las actividades en su cadena abastecedora, la propia empresa (que incluye gobernabilidad organizativa y valores) comunidades aledañas, consumidores e inversiones.

*[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Guía del practicante: <http://tinyurl.com/c4ffng4>*

**Principios para el empoderamiento de las mujeres de UNIFEM.** Siete principios de cómo una empresa puede transversalizar género a diferentes niveles. Las empresas pueden adherirse a estos principios y deben mostrar cómo los abordan. Los principios son:

- Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
- Tratar a todas las mujeres y hombres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
- Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
- Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres.
- Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
- Evaluar y difundir los avances realizados a favor de la igualdad de género.

*<http://tinyurl.com/d9oae5>*

### Otros marcos relevantes

**ISO 26000.** Estándar internacional sobre la responsabilidad social. Este estándar proporciona orientación sobre la responsabilidad social para organizaciones privadas y del sector público de todo tipo, basadas sobre un consenso internacional por parte de representantes expertos de los principales grupos de las partes involucradas, fomentando la implementación de mejores prácticas en la responsabilidad social en todo el mundo.

*<http://tinyurl.com/dy9bnt3>*

**Pautas para empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.** Las guías de la OCDE estimula a las empresas a cooperar con los gobiernos en el desarrollo e implementación de políticas y leyes. La eliminación de las barreras

*Continúa*

Recuadro 8.1 (cont.)

a la igualdad de género en educación, empleo y espíritu empresarial crearía nuevas fuentes de crecimiento económico y ayudaría a utilizar mejor las habilidades de todos.

<http://tinyurl.com/d7yfyxk>.

Trabajo de la OCDE en género en diferentes áreas: [www.oecd.org/site/elsgender/](http://www.oecd.org/site/elsgender/)

**Foro de Actores Sociales Múltiples de la Unión Europea sobre la Responsabilidad Social Empresarial (European Union Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility).** Tiene el objetivo de promover la innovación, la transparencia y la convergencia de las prácticas e instrumentos de responsabilidad social empresarial.

<http://tinyurl.com/lytosb>

**El Pacto Mundial de las Naciones Unidas.** Es una iniciativa de política estratégica para las empresas que están comprometidas a alinear sus operaciones y estrategias a diez principios universalmente aceptados en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anti-corrupción.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

La responsabilidad social empresarial se ha desarrollado en una estrategia mundial que pretende guiar la ética y valores de muchas empresas. Sin embargo, según Kolstad (2006), en muchos casos se percibe simplemente como un instrumento para aumentar la rentabilidad, en lugar de una meta fundamental en sí misma. Argumenta que la maximización de los beneficios no puede ser un principio fundamental de ninguna teórica ética razonable. Por tanto, utilizar la responsabilidad social empresarial para maximizar los beneficios no es éticamente defendible. Una empresa puede considerarse socialmente responsable únicamente si persigue fines que son más importantes desde un punto de vista social. "Cuando los ejecutivos de empresas se limitan a implementar actos de responsabilidad empresarial que fomentan sus ganancias, se puede decir que solo tienen ánimo de lucro y no responsabilidad social" (Kolstad 2006: 6).

Algunas empresas ven a la responsabilidad social empresarial como una manera de aumentar su prestigio o reducir el riesgo de revelaciones dañinas. Otros lo ven como una manera de asegurarse que sus actividades sean éticas: la idea de "no hacer daño". Muchas empresas lo ven como una tarea adicional más que un parte integral de su estrategia general. Esto coloca la problemática de la sociedad en la periferia de sus empresas y no así en su núcleo. Si bien las empresas han implementado muchas iniciativas con éxito, a muchas les falta comprender verdaderamente cómo hacerlo. El resultado: estrategias inefectivas y contraproducentes y el desperdicio de esfuerzos.

Son muchos los enfoques existentes hacia la responsabilidad social y formas de implementarlos. Su impacto también varía. Género está en la agenda, junto con intentos de llevar la perspectiva humana a la responsabilidad social empresarial. Pero cambios radicales en los enfoques, como los que sugiere Kolstad, son raros.

## Valor compartido

Porter y Kramer (2011) introducen la idea del valor compartido, el cual va más allá del valor económico de la responsabilidad social empresarial. Esto refleja cómo crear valor para la empresa puede ir de la mano con crear valor para la sociedad. “El valor compartido no es responsabilidad, filantropía o ni siquiera sostenibilidad, sino una nueva manera de alcanzar éxito económico” (Porter y Kramer 2011). Las empresas normalmente son evaluadas por su desempeño financiero a corto plazo: el valor de sus acciones, su crecimiento en productividad, innovación, ganancias, etc. Pero esto es de mentalidad estrecha, señalan Porter y Kramer: deja de lado importantes necesidades de los clientes y las influencias generales que determinan el éxito a largo plazo de la empresa.

La plataforma de género holandesa WO=MEN ha considerado los desafíos de los enfoques existentes y sugiere formas de abordar los temas de género en las prácticas empresariales actuales (Recuadro 8.2).

### Recuadro 8.2 WO=MEN: Modificar las reglas para que una empresa sea socialmente responsable

WO=MEN es una plataforma de género holandesa en la cual expertos individuales, organizaciones de desarrollo e institutos de investigación colaboran con el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos para ejercer presión y trabajar en justicia de género en todo el mundo.

WO=MEN cree que el punto de partida para las empresas es a través de la responsabilidad social empresarial en las cadenas de valor. Se puede lograr un impacto social y ambiental duradero únicamente si las compañías dejan de exportar prácticas dañinas a los actores más vulnerables de la cadena. Las empresas deben dar un paso consciente para comprender las actividades en la cadena y establecer estándares ambiciosos más allá de lo convencional; por ejemplo virando de “nombrar y avergonzar” a “conocer y mostrar” y desarrollar transparencia en la cadena.

Muchos marcos de responsabilidad social empresarial no “transversalizan” género: simplemente mencionan la no discriminación. Otros, como la Iniciativa de Reporte Mundial, son demasiado complicados e inapropiados para las empresas más pequeñas. Además, la mayoría de los códigos de conducta se concentran solo en partes de la cadena y excluyen, por ejemplo, al sector informal y a los productores de pequeña escala. Esto podría conducir a impactos no deseados, especialmente para las mujeres, quienes a menudo son productoras de pequeña escala y trabajan en el sector informal.

Una perspectiva coherente en el desarrollo saludable de una cadena de valor debería incluir servicios pro-pobres y tener estrategias claras para reducir las desigualdades. La enorme necesidad de la gente en la parte inferior de la pirámide social por tanto señala una oportunidad perdida. Es desafortunado que la responsabilidad social empresarial sea vista a menudo como una obligación y costosa, en lugar de la cosa natural a hacer en el comercio.

Existe una necesidad de plataformas en las que diferentes actores como líderes empresariales, expertos en género y ONG se reúnan para establecer una nueva agenda. ¡Es el momento de cambiar las reglas!

*Para mayor información: Carolien Kernkamp, WO=MEN, info@wo-men.nl*

Este capítulo presenta dos casos de empresas que han integrado el género a sus estrategias empresariales. Los casos ilustran de qué manera se puede tratar el tema de género de forma progresiva. Las empresas aprendieron durante el proceso. Género fue intencionalmente (pero también no intencionalmente) colocado en su agenda y resultó beneficioso para la empresa y la cadena de valor.

Los casos ilustran diferentes estrategias, aplicadas en distintas circunstancias y con diferentes impactos en las relaciones de género en las cadenas de valor. Pero los resultados fueron similares: mejores prácticas empresariales al mismo tiempo que mejor posicionamiento de las mujeres en partes de la cadena de valor, tanto económica como socialmente (Recuadro 8.3)

Estos dos casos son:

- **El Caso 8.1, Nueces de *Allanblackia* en Tanzania:** Unilever, una multinacional, ha desarrollado una nueva cadena de valor para explorar y promover un nuevo mercado para las semillas de *Allanblackia*. Unilever creó demanda para las semillas, en tanto que Faida MaLi, una organización sin fines de lucro, estableció los términos para la membresía de la cooperativa, lo cual permitió a las mujeres ser parte de la cadena de valor.
- **El Caso 8.2, Fomentando un negocio socialmente responsable: Cynara Perú,** describe una empresa mediana que produce alcachofas. Cynara ha incorporado la igualdad de género en su agenda empresarial, desde la producción hasta la gestión.

### Recuadro 8.3 La responsabilidad social empresarial y el valor compartido

**Punto de partida.** El recurso más fuerte de una empresa es su gente. Invertir en oportunidades iguales para mujeres y hombres contribuye al negocio y a la sociedad.

**¿Por qué hacerlo?** La equidad de género puede contribuir a una operación de negocios innovadora y transparente en una compañía y a iguales oportunidades para hombres y mujeres (también en altos puestos). Eso a su vez da lugar a una producción mayor y más eficiente, al igual que ganancias para una empresa (McKinsey 2010). También puede utilizarse como una estrategia para elevar el perfil de la empresa.

**¿Cómo hacerlo?** A partir de los casos podemos identificar al menos dos formas de incorporar la equidad de género una parte cotidiana de una empresa:

- Por medio de una sociedad entre actores públicos y privados, buscando valores compartidos y complementariedad en experiencia.
- Integrando género en los principios fundamentales de una empresa a diferentes niveles, con un sólido rol para la dirección.
- Aprender haciendo.

**¿Cuándo es una buena estrategia?** La estrategia parece particularmente útil cuando:

- Los líderes de la empresa están comprometidos.
- La empresa o sus socios principales están ubicadas cerca de los actores en la cadena de suministro.
- La empresa toma en cuenta las prioridades y preocupaciones del consumidor.
- Es posible encontrar a los socios adecuados para implementar la propuesta.

#### Condiciones para el éxito

- Se han establecido mecanismos de monitoreo y control claros para medir los logros.
- Está establecida la conciencia de la problemática de género, al igual que conocimiento sobre cómo contribuye la equidad de género tanto a las metas empresariales como las de la sociedad.

## Caso 8.1 Semillas de *Allanblackia* en Muheza, Tanzania

Harold Lema

*Allanblackia*, un árbol de hoja perenne con un fruto amarillo alargado, crece en los bosques de Muheza, un distrito costero en el oriente de Tanzania.<sup>1</sup> La población local no solía prestarle mucha atención. Tomaban las semillas similares a una nuez, de los frutos maduros, y la prensaban para hacer aceite para cocinar y jabón. Pero los árboles de *Allanblackia* no tenían otro valor. Los agricultores cortan muchos de ellos por la madera o para leña. Quedan pocos en los terrenos de labranza y las dos especies de *Allanblackia* que crecen en Tanzania están en la lista de especies amenazadas.

Pero la *Allanblackia* es valiosa: las semillas son ricas en ácido esteárico, que es usado en jabones (lo que la población de Muheza ya sabía), cosméticos, dulces y muchos otros artículos. Unilever, una empresa multinacional, ha comenzado a comprar semillas de *Allanblackia* en Tanzania y en otros países de toda África. La demanda es alta y no es equiparada por la oferta. Unilever ha apoyado el establecimiento de Novella Development Tanzania Limited, una iniciativa público privada, para movilizar y sostener el suministro de semillas de *Allanblackia*. Las semillas son recolectadas y vendidas fuera de temporada, cuando los productores casi no tienen otras fuentes de ingresos.

Las mujeres de Muheza trabajan con sus esposos en la propiedad agrícola familiar, pero como en otros muchos lugares, no poseen la tierra, y son los hombres los que venden la cosecha y deciden cómo gastar el dinero. *Allanblackia* es una fuente de ingresos independiente para las mujeres: pueden recolectar las semillas en el bosque, de modo que no requieren pedirle permiso a nadie.

### Organización de la producción

Novella y Unilever compran las semillas y gestionan el proceso desde el punto de recolección, procesamiento del aceite y su transporte hasta el mercado final en Europa. Pero, ¿cómo organizar la recolección y la comercialización? En 2003, Unilever contrató a Faida Market Linkage Company Limited (Faida MaLi) para hacer esto. Faida MaLi es una organización sin fines de lucro que vincula a los productores de pequeña escala con los mercados. Faida MaLi facilita el proceso desde la producción hasta los centros de recolección, donde los grupos de productores venden las semillas. Organiza a los productores en grupos y los capacita en habilidades empresariales, agricultura por contrato, negociación de precios y producción.

Unilever, Novella, Faida MaLi y Cordaid/Hivos (que financiaron parte de la iniciativa) han firmado un memorandum de entendimiento que explica en tér-

1 Para mayor información: <http://tinyurl.com/cukp33s>

minos generales sus roles y responsabilidades en la cadena. Esto especifica que género, el trabajo infantil y los aspectos ambientales sean considerados como parte del proyecto.

El método pretende asegurar resultados iguales para hombres y mujeres. Al menos la mitad de los participantes en la capacitación deben ser mujeres. Las mujeres están incluidas en las negociaciones de contratos donde se toman decisiones de alto nivel. En las organizaciones de productores las mujeres deben constituir al menos el 40% de los miembros y 42% de la junta directiva. Eso garantiza que las mujeres ahora negocian conjuntamente precios, identifican la ubicación de los centros de recolección y supervisan el control de calidad.

La tarea de los líderes de las organizaciones es administrar los centros de recolección, controlar la calidad de las semillas y gestionar los pagos en efectivo a los productores en nombre de Novella. Los empleados administrativos inspeccionan la calidad de las semillas, pesan los sacos, mantienen registros y pagan a los productores en función de ello. La mayoría de los empleados administrativos y líderes de los productores en los centros son mujeres.

Con mejores habilidades para negociar, los grupos de productores pueden negociar mejores precios. El precio de la *Allanblackia* ha aumentado en 400%, de 60 TZS (0.05 USD) por kilogramo en 2004 a 300 TZS (0,24 USD) en 2010. Los productores en Muheza han recolectado y vendido más de 1500 toneladas de semillas valoradas en 228.000 USD. Las mujeres han ganado 46% de este total.

Ahora hay 60 grupos de productores con más de 3.000 miembros; 43% de ellos son mujeres. La proporción de mujeres comenzó en 53%, pero disminuyó gradualmente a medida que los hombres se dieron cuenta que recolectar *Allanblackia* era una actividad atractiva. Debido al requisito según el cual las mujeres deben conformar al menos el 40% de los miembros del grupo, aún están bien representadas.

La cadena de valor de *Allanblackia* ha creado más de 200 empleos para hombres y mujeres: empleados administrativos, transportadores, personas de la fábrica prensadora de semillas y jornaleros para cargar y descargar las semillas. Un 38% de estos puestos son ocupados por mujeres.

### Desafíos y oportunidades

La recolección de semillas del bosque no puede satisfacer la gran demanda de esta semilla, por lo que Faída MaLi ha iniciado un programa para plantar árboles. Se han instalado viveros y las organizaciones de productores han comenzado a sembrar plántulas en sus propiedades agrícolas.

La *Allanblackia* es un negocio atractivo tanto para hombres como para mujeres. Existe el riesgo de perder los avances obtenidos en empoderamiento femenino. Faída MaLi está capacitando a los productores, especialmente mujeres, para cabildear a varios niveles y garantizar que se beneficien de los ingresos de la *Allanblackia* en el futuro. Novella y Unilever también están planeando desarrollar criterios para garantizar que tanto las mujeres como los hombres tengan igual acceso al ingreso por las semillas.



El valor de la cadena es impulsado por el lucro y la demanda del mercado. Existe un riesgo de perder el enfoque en género a fin de sostener la oferta y la demanda. Eso significa que Faida MaLi, Novella y Unilever deben monitorear conjuntamente la situación para mantener y mejorar el estatus de las mujeres en la cadena.

### Análisis del cambio

Según Faida MaLi, el cambio comenzó con el desarrollo de la capacidad de las mujeres para involucrarse en una nueva cadena. Las cuotas para la participación de las mujeres les ayudaron a asumir puestos de liderazgo. Pero la problemática del derecho a la tierra no se alteró: las mujeres no suelen ser propietarias de la tierra. Esto significa que pese a sus beneficios de las nueces de *Allanblackia*, las mujeres siguen siendo vulnerables a que los hombres tomen el control. Todavía dependen de organizaciones como Faida MaLi para garantizar beneficios futuros para las mujeres.

Hubo relativamente grandes cambios en la gobernabilidad de la cadena y en las actividades de la cadena, pero cambios menores en agencia y estructura. El establecimiento de cuotas para las mujeres en las cooperativas ayudó a garantizar un suministro sostenible de nueces de *Allanblackia*. Al mismo tiempo, ayudó a hacer de la *Allanblackia* un negocio atractivo para hombres y mujeres. La comercialización de la *Allanblackia*, originalmente un cultivo de mujeres, no condujo a su exclusión debido a ello. Junto con los hombres, las mujeres también han podido beneficiarse. Pero sin las cuotas, las mujeres podrían perder su posición en la cooperativa. Por tanto se requieren más cambios en las capacidades, así como acceso y control de los recursos por parte de las mujeres para garantizar sus beneficios.



## Caso 8.2 Fomentando una empresa socialmente responsable: Cynara Perú

Carolina Jara

“El primer pensamiento acerca de la capacitación del personal fue en higiene de los alimentos”, señala Carolina Jara, directora gerente de Cynara Perú. “Producimos alcachofas para el mercado de exportación, de modo que la higiene es muy importante. Pero cuando el personal asistió a la sesión de capacitación, los hombres y las mujeres se sentaron separados los unos de los otros, ¡como si tuvieran una enfermedad contagiosa!

“Ahí fue cuando nos dimos cuenta que las relaciones entre los empleados y las empleadas podría ser un problema. Necesitamos equipos fuertes que puedan trabajar juntos. Pero no se hablaban entre sí. Algunas labores eran de hombres y algunas eran de mujeres”.

### Cynara Perú

Cynara Perú produce alcachofas naturales y marinadas en latas y frascos. Con ellas abastece a su empresa matriz, una multinacional que vende la producción en Europa y los Estados Unidos. Con sede en Cerro Alegre, una pequeña aldea en el Valle del Cañete, a unos 150 km al sur de Lima en la costa peruana, Cynara Perú alquila tierra de los productores locales y emplea a trabajadores para cultivar alcachofa, la cual procesa en su fábrica. El trabajo es altamente estacional: en su punto máximo la empresa emplea alrededor de 100 trabajadores de campo y otros 300 en la fábrica.

La empresa inició operaciones en 2009, cuando alquiló 50 ha de tierra para cultivar alcachofas. Ha crecido rápidamente: en 2010 plantó 130 ha y en 2011 esperaba plantar 250 ha.

En esta zona del Perú, los hombres realizan gran parte del trabajo pesado, al igual que las tareas tradicionalmente masculinas como mantenimiento y pintura, en tanto que las mujeres se encargan de cosas como la limpieza y trabajar en la línea de producción de la fábrica. “Algunas labores son nuevas –señala Carolina– o sea que estas distinciones todavía no existen.” Tratamos de mostrar que ambos, hombres y mujeres, son capaces de asumirlas. El talento está por encima de género”.

La rutina diaria de la fábrica puede ser cansadora, de modo que la empresa estimula a su personal a intercambiar tareas de vez en cuando para facilitar su trabajo sin comprometer la productividad. Forma equipos mixtos de hombres y mujeres, quienes pueden compartir labores. Consecuentemente, existe un buen ambiente de trabajo, y hombres y mujeres pueden hacer carreras basadas en sus habilidades y preferencias.

## Un enfoque en género y liderazgo

La autoestima es otro problema. Si bien la empresa contrató personal con experiencia, que comprendía como opera una fábrica, era difícil hallar personas que actuaran como jefe de equipo. “Estas personas nunca han tenido una oportunidad de asumir responsabilidad –señala Carolina– pensaban que sus opiniones no contaban, y se preguntaban ¿por qué molestarse?”

### Recuadro 8.4 Carolina Jara: Una gerente socialmente responsable en el Perú



Nacida y criada en España, pero con herencia peruana, Carolina visitaba Perú solo ocasionalmente: una vez cuando era niña y más tarde para investigar sus raíces a la edad de 21 años. Pero no se quedó. Regresó a España y trabajó para varias empresas. “En algún momento –señala– uno debe reflexionar sobre las propias ambiciones en la vida y repensar las estrategias.”

Carolina se convirtió en gerente general de Cynara Perú en 2008. Cuando le ofrecieron el cargo, lo aceptó de buena gana y lo tomó como un desafío y una oportunidad.

Su primera acción fue desarrollar una política empresarial sobre responsabilidad social.

“Desarrollamos una política que fortalecería el negocio, sí, pero el componente social impulsaría la forma de hacerlo. Lo que nos hace únicos es que nuestra empresa considera sus recursos humanos como lo más valioso en la práctica. La forma como cuidamos de nuestros empleados refleja sobre nuestra medida del logro. Responsabilidad completa significa que las personas deben actuar con responsabilidad, ser buenos y hacer el bien dondequiera que estén. Si hacemos lo correcto en el hogar, ¿por qué no haríamos lo mismo en el trabajo?”

Consecuentemente, una empresa no solo lucha por obtener un producto de calidad, sino también por la calidad entre sus recursos humanos.

Durante el trabajo de gerencia con los empleados de la empresa, comenzó a surgir la problemática de género. Por tanto, Carolina organizó un equipo de personas responsables y motivadas que analizaran la igualdad de género en la empresa. Actualmente trabaja con una organización que identifica y aborda problemáticas específicas de género.

Los esfuerzos han dado resultados. En los dos años y medio desde que Carolina ingresó en la empresa, la productividad ha aumentado considerablemente y se ha creado un buen ambiente de trabajo. Las actitudes de los empleados han cambiado: ahora sienten que pertenecen a la empresa y dan todo de sí. Una entidad internacional de estándares alimentarios ha otorgado a la empresa certificación de alto nivel por dos años consecutivos. Carolina ha sentado las bases para una cultura empresarial socialmente impulsada, que asegura que la empresa continúe creciendo.

Carolina incluso ha sido nombrada presidente de un equipo de fútbol organizado por los trabajadores. “No les puedo fallar, estoy orgullosa de ellos –bromea.

El cambio demanda a que la gerencia este comprometida para crear una masa crítica, a menudo con un grupo pequeño de personas dentro de una empresa que comparte tu punto de vista. Esto es lo que funcionó para nosotros. Organicé un equipo de personas responsables y motivadas para que analizaran la igualdad de género en la empresa. No requiere grandes inversiones. ¡El verdadero éxito está inserto en la simplicidad y voluntad de comenzar!”

*Para mayor información: Carolina Jara, Cynara Perú*

Esta es la razón por la cual Cynara decidió enfocarse en la equidad de género y en liderazgo. “Necesitamos gente, hombres y mujeres, que pudieran manejar los equipos, operar en el día a día y evitar problemas. Necesitamos ser una empresa eficiente. Teníamos un sólido argumento: crear un equipo fuerte de profesionales, donde tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades.”

### Encontrar líderes

Al principio nadie quería ser elegido como jefe. De modo que la gerencia le preguntó a un miembro del personal más calificada y con experiencia, Jonhita, y la nombró jefe de personal. Conocía a todos los trabajadores, que son principalmente mujeres. Asimismo, conocía su situación personal y sus habilidades individuales.

Pero, ¿cómo podía una mujer asumir este trabajo? Jonhita no estaba acostumbrada a dar órdenes, y tuvo que enfrentar las críticas de los trabajadores con quienes solía trabajar en el mismo nivel. La gerencia le ayudó y apoyó las decisiones que tomaba como gerente, lo cual le dio confianza y credibilidad entre los trabajadores.

Ahora se ha nombrado a otra mujer como subgerente de personal en las instalaciones. Las otras empleadas ya no sienten temor a asumir más o nuevas responsabilidades. “Más bien, todos ahora se sienten dueños de lo que hacen y trabajan juntos hacia un objetivo similar: mejorar la empresa –señala Carolina– los trabajadores, tanto masculinos como femeninos, sienten que tienen voz y que son escuchados por sus colegas y por la gerencia. Han ganado autoestima y actúan como ejemplo para los otros. Identifican problemas y sugieren soluciones para mejorar la eficiencia.”

“Gina es otro ejemplo. Ha trabajado en los campos toda su vida. Vimos que podía enseñarle a los otros hombres y mujeres qué hacer, de modo que la nombramos



supervisora. Los resultados son extraordinarios. Más de una vez Gina ha guiado al conductor del tractor y continúa dirigiendo con su ejemplo. Nos dijo que había un hombre con quien era muy difícil trabajar en su equipo. Señaló que ha lidiado este asunto con paciencia y mucho amor.”

### **Hacer lo correcto**

Las acciones de la empresa han sorprendido varias veces –señala Carolina– instalamos baños con agua caliente para los trabajadores. El fontanero estaba sorprendido: los trabajadores en el Perú normalmente no tienen tal tratamiento de ‘lujo’”.

Las mujeres embarazadas y las numerosas madres solteras entre las 130 empleadas mujeres tienen horas de trabajo flexibles y trabajan en equipos. Eso les permite cambiar sus turnos cuando necesitan tiempo libre.

### **Un equipo gerencial equilibrado**

El equipo gerencial de Cynara dirige con el ejemplo. Está compuesto por mujeres y hombres: Carolina, la gerente general, es una mujer (Recuadro 8.4), como lo son dos de los cuatro gerentes departamentales. En el siguiente nivel inferior, las mujeres están bien representadas en los departamentos de fábrica, administración y de campo. Solo uno de los departamentos, mantenimiento, está compuesto enteramente por hombres.

La gerente administrativa, una mujer, tiene tres personas a su cargo. Una de ellas es un hombre. La sorpresa fue ver que hay hombres que pueden trabajar tan bien como las mujeres en la oficina.

### **Prestando servicio a la comunidad**

El programa de responsabilidad social empresarial de Cynara no está confinado a los campos y la fábrica. Ubicado en una pequeña aldea, la empresa es parte de la comunidad. La propia gerente reside en la aldea. Señala que la empresa trata de ayudar a la gente local cuando puede. Por ejemplo, la torre de agua de la aldea necesitaba reparaciones, de modo que Cynara proporcionó los materiales.

Tanto la aldea como la fábrica están ubicadas en una antigua hacienda: una propiedad de más de 1000 ha, que el gobierno reasignó a la población local como parte de un programa de redistribución de tierras. El gobierno creó una cooperativa para administrar la tierra, pero un administrador corrupto vendió la tierra a un forastero rico sin el conocimiento de los productores. Las disputas resultantes en torno a la propiedad hacen difícil para los residentes solicitar servicios del gobierno.

“Como empresa responsable, hacemos lo que podemos –señala Carolina– pero Cynara es una empresa privada. Producimos alcachofas. No somos especialistas en propiedad de la tierra. La solución es trabajar en grupo con una ONG que se especialice en tales temas. Esta es la siguiente dimensión del programa de responsabilidad social empresarial de Cynara. Este programa evoluciona paso a paso, nos sentimos satisfechos, en la medida que veamos un beneficio mutuo.

En la vida hay cosas que hay que hacer, nosotros, como líderes, lo hacemos. Esta es nuestra oportunidad.”

### Análisis del cambio

El cambio en Cynara se inició con el cambio en la organización interna de la empresa (**estructura**). Esto permitió a las mujeres asumir cargos de gerencia en la fábrica y les otorgó poder para tomar decisiones (**governabilidad, actividades**). Las mujeres eran valoradas, por primera vez, por su talento y se les dio la oportunidad de desarrollar más sus habilidades (**agencia**). Esto les dio confianza y mejoró el conjunto de las operaciones de la empresa.

La empresa alteró sus políticas con una nueva dirección. Esto dio lugar a cambios en la organización, la forma en que se organizan los empleados, sus opciones de hacer carrera y cómo ambos, mujeres y hombres, se autovaloran. Al permitir que las mujeres realicen tareas no tradicionales y ocupar cargos con responsabilidad las ha empoderado, mejorado sus condiciones de trabajo, pero también ha contribuido a que a la empresa le vaya mejor.

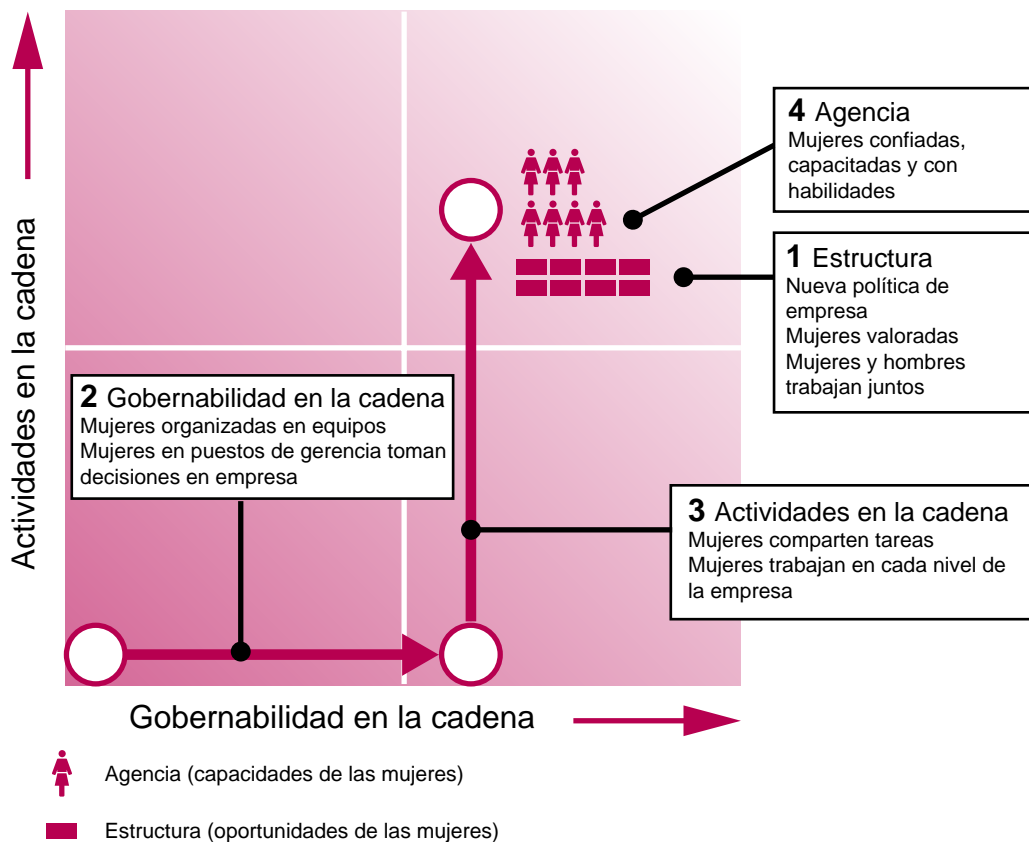


Figura 8.4 Cambios en la cadena de alcachofas en Perú



## 8.2 Convertirse en una mejor empresa para las mujeres

Si bien muy diferentes, los dos casos muestran cómo el género se integró en las estrategias empresariales. Muestra el proceso del argumento a la realidad.

En el caso de Tanzania, a Unilever le interesaba principalmente aumentar el suministro de semillas de *Allanblackia* para satisfacer la demanda. Los principales proveedores potenciales de las semillas eran mujeres, pero necesitaban apoyo para evitar ser excluidas de la cadena. Al principio, Unilever no se esforzó mucho en desarrollar los aspectos sociales de la cadena. Pero todo el tiempo, se aseguró que tanto las mujeres como los hombres se pudieran beneficiar con el nuevo cultivo. Integró el género en su política, junto con otras preocupaciones (trabajo infantil y problemas ambientales) que los consumidores consideran una prioridad.

Cynara Perú tiene dos tipos principales de empleados: trabajadores agrícolas y trabajadores fabriles en su planta procesadora de alcachofas. El caso atañe principalmente a los segundos. Cynara comenzó a desarrollar una estrategia de responsabilidad social para mejorar sus operaciones comerciales e incrementar su eficiencia. Descubrió que hombres y mujeres realizan tipos diferentes de trabajo y que prácticamente nunca trabajan juntos. La empresa reconoció que emplear mujeres calificadas en varios niveles de la fábrica y en la administración mejoraría sus operaciones comerciales. Eso condujo a cambios en sus operaciones y planificación de recursos humanos. Tomando en consideración las situaciones personales y las necesidades de los trabajadores individuales permitió a las mujeres tener más flexibilidad a la hora de elegir sus horas de trabajo. Cynara también se dio cuenta que una empresa eficiente es aquella en la cual las personas trabajan juntas y están al tanto de lo que hacen las otras. Comenzó a mezclar los grupos, obligar, tanto a los hombres como a las mujeres, a hacer todo tipo de labores y alentar a las mujeres a asumir nuevas responsabilidades.

### Intervenciones clave

Este capítulo ha presentado ejemplos de situaciones de beneficio mutuo, en las cuales las empresas de eslabones más avanzados en la cadena de valor han integrado género en sus estrategias empresariales. Hemos considerado dos intervenciones distintas:

- Una **sociedad público-privada** en Tanzania, en busca de valores compartidos y complementariedad en experiencia.
- Una empresa en el Perú que ha integrado género en sus **principios empresariales fundamentales** a diferentes niveles, con un fuerte rol de la alta dirección en demostrar su funcionamiento.

## El desarrollo de sociedades público-privadas

Tales sociedades apoyan, o pueden ser un requisito para, crear valor tanto para el comercio como para sociedad. El caso de Tanzania ilustra cómo socios públicos y privados cumplen roles complementarios y garantizan que todos los socios asuman sus responsabilidades. Unilever optó por un enfoque paso a paso. Integró cada vez más objetivos sociales en el desarrollo de la cadena de valor a través de su sociedad con Faida MaLi. Faida MaLi ya contaba con una política de género, y pudo organizar a los recién establecidos grupos de productores de tal manera que ambos, mujeres y hombres, pudieran participar. Además de ello, los donantes que apoyaban a Faida MaLi (Hivos y Cordaid) también hicieron énfasis en la necesidad de igualdad de género en los grupos de productores y para que los beneficios sean tanto para mujeres como para hombres.

Este compromiso de múltiples socios de abordar género en la cadena de valor resultó esencial para implementar sus compromisos escritos. Los socios trabajaron juntos por medio de un memorándum de entendimiento: eso significaba que ambos se responsabilizaban mutuamente por los aspectos de género, al igual que en sus roles y responsabilidades generales. La principal estrategia de Faida MaLi para abordar género era establecer estándares mínimos para la participación de las mujeres en los grupos de productores y puestos de liderazgo. Esto era necesario para evitar que los hombres tomaran control gradualmente de una actividad lucrativa.

Hacer frente a los temas de género no siempre es fácil. No hay patrones para ello. Pero colocar género en un puesto más elevado de la agenda empresarial sería más fácil si los beneficios para la empresa fuesen obvios. Esto significa hacer que los beneficios que involucran a las mujeres sean visibles y conocidos para la empresa. Las ONG y el gobierno pueden cumplir un importante papel en ello.

## La integración de género en los principios fundamentales de la empresa

*“Lo que es bueno para las mujeres en la empresa es bueno para la empresa.”*

Es posible que esto sea cierto, pero muchos de los altos gerentes no siempre están de acuerdo. Con todo, existe una amplia evidencia de que las empresas que se esmeran por tener igual representación de hombres y mujeres en los puestos superiores pueden beneficiarse de varias maneras: pueden ser más innovadores, más transparentes en términos de reclutamiento, ofrecer mejores oportunidades para el desarrollo de una carrera, y retener por más tiempo al personal con talento (p.ej., Catalyst 2004, Women to the Top 2001, Mayoux 2010). El caso de Cynara Perú muestra que conocer las necesidades y preferencias de las empleadas femeninas y utilizar mejor sus habilidades contribuye a crear un ambiente de trabajo más productivo.

Cynara Perú integró género en sus principios empresariales fundamentales. Esto surgió del deseo de sacar lo máximo de los talentos de los trabajadores: una fuerza predominantemente femenina automáticamente significó un enfoque en género. Esto a su vez llevó a la empresa a garantizar que las mujeres estuvieran representadas a diferentes niveles en la cadena de suministro y en la empresa. El resultado fue una situación de beneficio mutuo, tanto para los empleados como para la empresa y por tanto para el negocio en su conjunto y sus relaciones con la comunidad circundante.

## Lecciones

### Garantizar el compromiso de la alta dirección

No es suficiente contar meramente con una estrategia de género. Debe haber un alto nivel de compromiso con esta dentro de la empresa. El perfil de Carolina Jara, la gerente general de Cynara (Recuadro 8.4) ilustra esto. Tal compromiso no debe limitarse a un solo gerente. ¿Qué pasa si esa persona deja a empresa? ¿Y la sostenibilidad? ¿Cómo garantizar que las mujeres seguirán beneficiándose?

En el caso de la *Allanblackia*, vemos cómo la situación puede cambiar de abajo hacia arriba. La situación en el terreno dio lugar a que una gran multinacional cambiara de enfoque. El principal cambio provino de la colaboración con una ONG que colocó género como una parte importante de su estrategia empresarial. El compromiso de la alta dirección es un tema importante para garantizar que no se pierda lo avanzado. Los productores ahora siembran plántulas de *Allanblackia* en las tierras de labranza en lugar de en el bosque. Pero en esta parte de Tanzania la tierra de labranza usualmente pertenece a los hombres. Esto pone en duda la sostenibilidad del involucramiento de las mujeres en cadena de valor.

### Mantente cerca de tus proveedores

Cuanto más cerca está una empresa de su cadena de suministro, más fácil le será implementar la estrategia. Para Cynara Perú, ser una empresa local hizo posible trabajar tanto en el suministro como en el procesamiento. Para Unilever, la cadena de valor es más compleja y la empresa está muy lejos de los productores. Aquí, los socios locales, Novella y Faída MaLi, respaldaron el negocio. Unilever y Novella desarrollaron e invirtieron en la cadena desde el punto de recolección hasta el del consumidor, en tanto que Faída MaLi garantizó que los productores y el mercado estuvieran eficazmente vinculados.

### Priorización de las preocupaciones del consumidor

Una estrategia de género de una empresa funciona mejor cuando toma en cuenta las prioridades y preocupaciones del consumidor, y cuando identifica a los socios adecuados. La política de responsabilidad social empresarial de Unilever abarcó temas de trabajo infantil y medioambiente, al igual que género. Las sociedades que estableció en camino dieron paso a un mayor compromiso con género, ya que

este era un tema importante también para Unilever. Todos los socios pudieron responsabilizarse mutuamente en la implementación de la política de responsabilidad social de la empresa. Esto fortaleció el resultado.

La estrategia inicial de responsabilidad social de Cynara Perú se enfocó en la higiene de los alimentos, no así en género. Pero género pasó a ser un enfoque natural. La empresa ahora trabaja con expertos en género para desarrollar más este enfoque.

### Establecer un mecanismo de monitoreo y control

Trabajar con socios en temas que no necesariamente son el negocio fundamental de una empresa requiere un mecanismo de monitoreo y control claro. El mecanismo puede derivar de una idea clara de lo que debería y podría hacer una estrategia. Cynara pudo visualizar sus metas relacionadas con género y responsabilidad social, facilitando el monitoreo de si lo estaba logrando. Para Unilever esto tomará más tiempo porque es una empresa muy grande. Pero el desarrollo de metas claras y su integración en el núcleo del negocio es un paso esencial.

### Elevar la conciencia a lo largo de la cadena, incluyendo a la empresa

Toma tiempo que una empresa se convierta en socialmente responsable, considere la equidad de género como un principio orientador y lo integre en la estrategia nuclear del negocio. Este es un proceso evolutivo que se apoya en el desarrollo de conciencia a todos los niveles de la cadena de valor, entre ellos dentro de la propia empresa.

### Conclusiones

El presente capítulo muestra que el lucro, la productividad, la innovación y el género pueden ir de la mano. Esto se corresponde con el concepto de **valor compartido**. Pero, para muchas empresas, la idea de valor compartido va demasiado lejos. Todavía no han visto que lo que es bueno para la sociedad es bueno para la empresa (en lugar de al revés). Muchas compañías con una política de responsabilidad social empresarial responden principalmente a la presión interna (de las personas que están dentro de la empresa o de sus accionistas) y a la presión externa (p.ej. la amenaza de boicoteo por parte de los consumidores). Es posible que teman perder su prestigio, o vean la responsabilidad social como una herramienta comercial.

¿Cómo garantizar que ser socialmente responsable no es solo una tarea adicional para una empresa, sino parte integral de la estrategia general de empresa? Comienza por evaluar un negocio no solo sobre la base de sus ganancias, sino también en términos de su desempeño y sus logros sociales. Esto mejora su impacto en las comunidades aledañas y las vidas de las mujeres en particular.

Las plataformas tales como WO=MEN (Recuadro 8.2) llaman la atención de las empresas de cara a los beneficios de integrar género en sus negocios, fomentan el

diálogo y crean sociedades que pueden ayudar a poner en práctica las políticas de género. Nuestros estudios de caso muestran que estas sociedades son esenciales y que la responsabilidad social empresarial es un proceso, no una solución rápida.

### Cada argumento en su lugar

Los dos casos de este capítulo muestran que los negocios con responsabilidad de género pueden tener diferentes enfoques e impactos. En ambos casos, las principales razones para abordar temas de género es el argumento empresarial. Para el caso de las nueces de *Allanblackia*, las mujeres presentan **nuevas oportunidades de mercado como proveedoras**. Además, abordar género (y otros temas sociales) es bueno para el **prestigio** de Unilever. En el caso de Cynara surgió otro argumento empresarial: **las mujeres en puestos de gerencia contribuyen a mejorar el negocio**.



Aquí se presentan algunos ejemplos de cómo un negocio con responsabilidad de género benefició a la empresa en cuestión:



- Reconociendo diferentes situaciones y preferencias entre los trabajadores contribuyó a un ambiente de trabajo donde tanto las mujeres como los hombres podían desarrollarse y hacer una carrera. Para Cynara Perú esto agregó valor a la empresa en su conjunto.
- Un enfoque participativo para identificar las preferencias de los trabajadores puede mejorar el ambiente de trabajo. Los trabajadores de Cynara Perú ahora tienen menos quejas, sienten que tienen voz, y hablan con confianza.
- Si los empleados de una empresa están satisfechos y tiene una buena relación con la comunidad aledaña, esto también beneficia a la empresa.
- Conocer a los empleados reduce los riesgos. Para una empresa que sabe lo que sus empleados masculinos y femeninos quieren, le es más fácil abordar temas que podrían poner en peligro su eficiencia.
- El lucro, la productividad y la innovación pueden ir de la mano con las metas del desarrollo y con la equidad de género.

Los casos muestran asimismo que los negocios con responsabilidad de género también pueden beneficiar el empoderamiento de las mujeres y ayudarlas a reconstruir sus medios de vida.

### El empoderamiento de las mujeres

- La formación de grupos, la capacitación y el apoyo adicional (principalmente de las ONG socias) contribuyó a fortalecer las posiciones de negociación de las mujeres y aumentó su confianza.
- El establecimiento de cuotas para la representación de las mujeres puede evitar que los hombres tomen el control. En Tanzania, estas cuotas han ayudado a evitar que *Allanblackia* pase a ser un “cultivo de hombres”. Más bien, las

nueces son propiedad conjunta: las mujeres y los hombres tienen voz en las negociaciones de precio, comparten los ingresos, y garantizan que la comunidad y los individuos se benefician.

- Mezclar grupos y compartir responsabilidades ha alentado a mujeres y hombres a asumir nuevas responsabilidades y tareas.

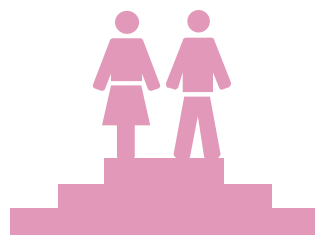
### Reconstruir los medios de vida

- Diseñar las estrategias de vinculación con el mercado a la medida de las situaciones de las mujeres puede reducir la pobreza. En el caso de *Allanblackia*, esto fue posible a través de la sociedad de las empresas con una ONG, Faída MaLi. El enfoque del vínculo tenía como base estudios que mostraban cómo hombres y mujeres enfrentan restricciones diferentes para acceder a los mercados.
- La introducción de cultivos comerciales puede mejorar la calidad de vida de las comunidades pequeñas. En Tanzania, la población construyó nuevas casas y envió a sus hijos a la escuela.
- Tanto en el caso de Tanzania como en el de Perú, la empresa consideró el impacto de sus acciones sobre las comunidades aledañas.
- En ambos casos, la sociedad con una ONG local ayudó a atender mejor a la comunidad.
- Considerar a una empresa parte de una comunidad naturalmente la compromete a apoyar el desarrollo de la comunidad.

Los beneficios potenciales a los diferentes niveles ilustran que hay mucho que decir para desarrollar un negocio con responsabilidad de género. Hemos visto que esto no solo se refiere a aumentar el número de representantes mujeres, sino también a desarrollar la capacidad de las mujeres para hacer que la equidad de género funcione para el comercio y para las mujeres.

# 9

## Conclusiones



*Coautoras: Anna Laven y Rhiannon Pyburn*

Para comprender cómo la cadena de valor agrícola puede funcionar mejor para las mujeres, las empresas y los medios de vida de los productores hemos tratado de desenmarañar y encontrar nuevas combinaciones, conceptos que son fundamentales tanto para el desarrollo de la cadena de valor como para el género. Hemos separado diferentes argumentos para respaldar el abordaje de la problemática de género en las cadenas de valor, y hemos identificado las diferentes estrategias que se están aplicando.

Existe el riesgo hayamos sido demasiado entusiastas en el intento de realizar análisis exhaustivos a todos estos niveles. Aun así, esperamos que el libro sirva de inspiración para que otros emprendan el desafío del género en su labor con las cadenas de valor.

Este capítulo lleva al lector brevemente por los pasos que ha dado el libro. Trata de “enredar lo desenredado”, para unir las fichas nuevamente, pero de otra manera. Esperamos haber proporcionado ideas sobre la manera de enfrentar el desafío de modificar las cadenas de valor agrícolas a fin de que sean más equitativas e inclusivas en cuanto a género.

A partir de los casos de este libro, vemos que abordar género en las cadenas de valor no daña a las mujeres, y que posiblemente las beneficie, mejora el desempeño de la cadena e incluso ayude a las personas a reconstruir sus medios de vida. Las cinco estrategias generales que exploramos en los capítulos 4-8 muestran que es posible utilizar diferentes puntos de partida para las intervenciones que apoyan cambios positivos para las mujeres y los hombres. Estos casos muestran asimismo algunas de las limitaciones de cada estrategia y, en cada caso, indican cuándo es apropiada y probablemente efectiva.

En la mayoría de los casos, se realizaron varias intervenciones para estimular la equidad de género. Esto hace difícil atribuir los cambios a un solo aspecto. También refleja la complejidad de las relaciones de género y el trabajo para modificarlas.

El presente libro pretende apoyar a las organizaciones de desarrollo que se enfocan en las cadenas de valor para abordar mejor la equidad de género. La intención es tanto mejorar la vida de las mujeres como apoyar un trabajo más sólido y exitoso en la cadena de valor. Una de las aspiraciones esenciales era expandir la conciencia de las organizaciones de desarrollo en torno a su trabajo de género en las cadenas



de valor. Los casos nos brindan un panorama más amplio en términos de los tipos de estrategias que se utilizan, sus objetivos, el nivel al que está dirigido en la cadena de valor y cuándo es posible que una estrategia sea más efectiva que otra. Esperamos que las organizaciones de desarrollo puedan identificar dónde encajan sus actividades de género y de cadena de valor, y contextualizar los cambios que observan.

## 9.1 Volviendo a los argumentos

El libro comienza identificando diferentes argumentos que explican por qué es importante abordar la equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola. Muchos de los involucrados en el desarrollo de estas cadenas aún no se sienten cómodos con el concepto de género, mucho menos con tratar de mejorar la igualdad de género. A menudo sienten que los donantes u ONG les imponen asumir género en sus políticas y trabajo en la cadena de valor. Para explicar por qué es importante la equidad de género y qué tiene que ver con la línea de negocio de los actores sociales es necesaria una serie de evidencias y argumentos convincentes.

Para llenar esta brecha presentamos tres series de argumentos: justicia social, reducción de la pobreza y empresarial. Creemos que juntos, estos argumentos son lo suficientemente sólidos para abordar la equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola.

Comprender las diferentes bases lógicas para abordar la equidad de género en las cadenas de valor es útil al menos por dos razones. Primero, al distinguir las diferentes series de argumentos resulta más fácil encontrar puntos de partida firmes para intervenciones equitativas en cuanto a género. Con ello se ayuda, a las organizaciones de desarrollo o empresas, a optar por una estrategia específica para la situación que enfrentan. En segundo lugar, esclarece la estructura de incentivo del grupo objetivo. Esto nos ayuda a comprender qué motiva a las personas a asumir la problemática de género y ofrece puntos de partida para actuar. Por ejemplo, ¿por qué una empresa multinacional estaría de acuerdo en establecer una cuota para asegurar la participación de las mujeres? Saber qué desencadena el cambio ¡es la clave para darse cuenta!

Las personas necesitan evidencia para convencerse de los beneficios de abordar la problemática de género. Hemos distinguido tres tipos de impacto. Están estrechamente vinculados con las tres series de argumentos:

- **Empoderamiento de las mujeres** (vinculado con el argumento de justicia social)
- **Reconstrucción de los medios de vida** (vinculado con el argumento de alivio de la pobreza)
- **Desempeño de la cadena de valor** (vinculado con el argumento empresarial)

## Recuadro 9.1 Estrategias para desarrollar género en las cadenas de valor

### Usar la tradición como base para mitigar la resistencia (Capítulo 4)

- Profesionalizar las actividades tradicionales informales de las mujeres
- Eliminar las barreras para transformar las responsabilidades tradicionales en nuevas oportunidades
- Crear nuevos roles para las mujeres en actividades tradicionales
- Reestructurar el rol de “cuidadoras”



### Crear espacio para las mujeres (Capítulo 5)

- Apoyar a las mujeres en cadenas dominadas por hombres
- Promover a las empresarias



### Organizarse para el cambio (Capítulo 6)

- Desarrollo de la capacidad
- Acción colectiva
- Sensibilizar a los hombres
- Financiar cadenas de valor para mujeres



### Los estándares, la certificación y las etiquetas (Capítulo 7)

- Utilizar etiquetas, sellos y estándares solo de mujeres
- Aprovechar los estándares y la infraestructura para certificación existentes



### Empresas con responsabilidad de género (Capítulo 8)

- Responsabilidad social empresarial y valor compartido



Los casos muestran que no solo la combinación de argumentos suele ser importante para convencer a los actores sociales a abordar género, si no que también es probable que las estrategias para abordar la equidad de género tengan múltiples y combinados impactos. Documentar esto podría ser útil para quienes desean replicar los esfuerzos o aumentar proporcionalmente una estrategia en particular. Una preocupación adicional es que no sabemos mucho acerca de la forma en que se toman las decisiones dentro del grupo familiar, pese a que esto es crítico para las intervenciones de género. Otra preocupación es que el contexto es sumamente importante para facilitar u obstaculizar una estrategia dada.

## 9.2 Cómo elegir la estrategia adecuada

Hemos agrupado las historias en este libro en cinco capítulos (4-8), cada uno en representación de una estrategia general (Recuadro 9.1).

Para las organizaciones de desarrollo conllevaría tres preguntas prácticas:

- ¿**Cuándo** debemos optar por una estrategia específica?
- ¿**Cómo** podemos saber cuándo optar por una estrategia por encima de otra?
- ¿**Qué** intervenciones son efectivas para cada una?

A continuación abordamos estas preguntas para cada una de las cinco estrategias.

### **Usar la tradición como base para mitigar la resistencia**



Este grupo de estrategias se refiere fundamentalmente a desarrollar y transformar el trabajo y los roles tradicionales de las mujeres. Son relevantes en comunidades conservadores cuyos roles de género están definidos más rígidamente, y en escenarios vulnerables o posconflicto. Si bien no tienden a alterar drásticamente el statu quo, permiten dar los primeros pasos para mejorar la situación y la posición de las mujeres. Muchas intervenciones funcionan con este tipo de estrategias: karité, ganadería y lechería son solo tres de las que hemos descrito. La agricultura verde y la estrategia de reestructurar el rol de las mujeres como cuidadoras cambia hacia una agenda transformadora, ya que la agricultura verde es una nueva oportunidad tanto para hombres como para mujeres. Las estrategias en este grupo tienden a ser impulsadas desde el punto de partida de los medios de vida: el objetivo es ayudar a las mujeres para que ganen más dinero.

### **Crear espacio para las mujeres**



La segunda serie de estrategias se refiere a las mujeres que hacen algo nuevo, ya sea ingresar en cadenas dominadas por hombres o convertirse en emprendedoras. Estas estrategias demandan un cambio más explícito en la definición de los roles de las mujeres en un contexto dado. Esto implica apoyar a las mujeres en un “mundo de hombres”. Requieren capacitación y cambiar las percepciones a nivel del grupo familiar y la sociedad. Estas estrategias son impulsadas con el objetivo de empoderar a las mujeres, lo cual es principalmente una motivación de justicia social.

### **Organizarse para el cambio**



A continuación abordamos un grupo de estrategias que surgen de los capítulos anteriores, cuando consideramos qué tipos de

intervenciones hacen falta para tener éxito. Estas son: desarrollo de la capacidad, acción colectiva, sensibilización de los hombres y financiar las iniciativas de las mujeres en la cadena de valor. Estos son ingredientes importantes para apoyar el cambio, y relevantes en la mayoría de los contextos Pero tendrán que ser adaptados a cada situación. Estas estrategias son impulsadas por el argumento de la justicia social. Se concentran en el empoderamiento de las mujeres al igual que en los cambios necesarios en la sociedad para que ello ocurra (como el cambio en las perspectivas de los hombres y la comunidad sobre lo que pueden o no hacer las mujeres). Las estrategias son igualmente impulsadas por un argumento empresarial: desatender a las mujeres es dañino para el comercio.

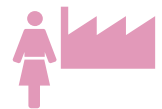
### ***Estándares, certificación y etiquetas***

La cuarta serie de estrategias, de una u otra manera, impacta a gran parte de la cadena, desde el productor hasta el consumidor, al igual que al contexto de la cadena (p.ej. los encargados de establecer estándares y los extensionistas). Los estándares y otras formas de diferenciar los productos ofrecen varios puntos de partida para abordar género. Son de interés para las organizaciones de desarrollo cuando existe un nicho de mercado para un producto (como el café producido por mujeres), cuando ya se cumplen los estándares sociales y ambientales o cuando el trabajo de las mujeres sigue sin ser reconocido en una cadena dominada por hombres. Estas estrategias adoptan un enfoque de medios de vida (mejorar los ingresos de las mujeres) junto con una lógica de empoderamiento (ya que atienden a las mujeres marginadas). Es interesante que el uso de los estándares existentes también refleja un argumento empresarial: que la cadena de valor funciona mejor cuando sabemos quién hace qué y las mujeres pueden reclamar las recompensas de su trabajo.



### ***Empresas que responden al género***

La estrategia final se utiliza en la empresa que desarrolla políticas de responsabilidad social empresarial para abordar género. Esta estrategia combina un argumento empresarial (para mejorar el desempeño de la cadena) con el ángulo del empoderamiento de las mujeres (es “lo que hay que hacer”).



## 9.3 Incorporar género en la matriz del empoderamiento en la cadena

Nuestro segundo paso fue llevar al lector a través de nuestro propio proceso para desarrollar un marco analítico para la equidad de género en el desarrollo de cadenas de valor agrícola.

Lo hicimos a partir de la matriz del empoderamiento en la cadena original (Figura 3.1), que utiliza dos dimensiones (actividades en la cadena y gobernabilidad en la cadena). Esto distingue cuatro cuadrantes en el que cada uno refleja una estrategia diferente para mejorar la situación. El empleo de una perspectiva de género implicó ver más allá del productor para incluir el contexto del hogar y el institucional como ámbitos adicionales. Esto nos permitió observar la matriz desde una perspectiva diferente.

Adaptamos la matriz para que nos ayudara a comprender por qué las mujeres se posicionan en un cuadrante en particular, con la finalidad de revelar las limitaciones y oportunidades para mejorar la situación de las mujeres y mostrar cómo pueden beneficiarse de esta mejora. Lo hicimos empleando dos dimensiones adicionales: **agencia** (capacidades de las mujeres) y **estructura** (oportunidades contextuales e institucionales para el cambio). El resultado es una matriz del empoderamiento en la cadena que incluye el género, que dota de un significado más inclusivo al mejoramiento en la situación (Figura 3.8).

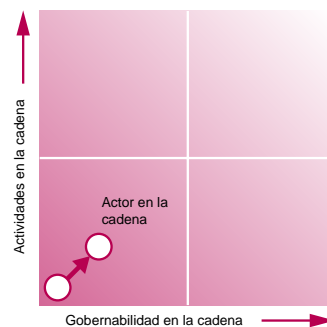
Para cada uno de los casos, los autores señalaron cambios a lo largo de cada una de las cuatro dimensiones: actividades en la cadena, gobernabilidad en la cadena, agencia y estructura. Esto nos permitió comprender qué contribuyó y qué obstaculizó el cambio. También distinguió entre las intervenciones que provocaron cambios (p.ej. en capacidad y actitud), aquellas que eliminaron las barreras para el cambio (p.ej. falta de movilidad), el impacto de las intervenciones y cómo este era valorado.

Veamos los diferentes significados que la perspectiva de género brinda a los cuadrantes de la matriz.

### **Mejorar su posición como actora en la cadena: estar mejor y ser visible**

*Las pequeñas propietarias se hacen visibles como especialistas de los cultivos y sus contribuciones son reconocidas y valoradas*

El trabajo de las mujeres en la agricultura tiende a ser enormemente invisible. Esto se debe no en pequeña



medida al tipo de trabajo que realizan las mujeres en la propiedad agrícola, el cual tiende a ser o trabajo reproductivo o informal (p.ej. cuidar del ganado, recoger nueces de karité). Los hombres tienden a involucrarse una vez que los productos están acopiados y están listos para la venta.

La falta de reconocimiento como actoras económicas no solo es injusto, también es altamente ineficiente. Si las mujeres no son visibles, los servicios no suelen estar dirigidos hacia ellas. Esto limita sus oportunidades para aprender cómo se obtiene una producción de mejor calidad y mayores volúmenes.

En una serie de casos vimos intentos deliberados de hacer visibles las contribuciones de las mujeres y desarrollar su capacidad para desempeñarse mejor en la cadena. El Capítulo 4 contiene varios casos en que mejorar la posición como actoras en la cadena constituyó un primer paso importante, por ejemplo, en el caso de Ghana, donde las mujeres tradicionalmente recolectan las nueces de karité (Caso 4.2). En este, los socios del proyecto ayudaron a las comunidades locales y a las emprendedoras a reconocer la importancia del karité para generar ingresos y el rol significativo que pueden cumplir las emprendedoras en esta cadena de valor.

Otro ejemplo es la cadena pecuaria en Kenia septentrional (Caso 4.3). Mujeres pastoralistas de la zona cuidaban de los animales lactantes y las vacas jóvenes en la propiedad, en tanto que los hombres y los jóvenes se ocupaban del resto del hato. El trabajo de las mujeres tendía a ser invisible: hacían muchísimo, pero los hombres eran los dueños de los animales y quienes decidían sobre qué y cuándo vender. Como respuesta, los socios del proyecto desarrollaron las habilidades básicas, como la alfabetización y las finanzas que las mujeres requerían para asumir actividades económicas.

El caso del café en Uganda (Caso 6.2) muestra que el reconocimiento de las mujeres puede influir positivamente en su desempeño. Las mujeres vendían los granos de café demasiado pronto para que pudieran recoger algunos ingresos para sí mismas, antes del retorno de los hombres para la cosecha principal y que se llevaran los ingresos. Cuando las contribuciones de las mujeres comenzaron a reconocerse y ganaron una mayor participación sobre los gastos familiares, dejaron madurar a los granos de café antes de cosecharlos y con ello mejoraron su calidad y precio.

Bajo la mejora en la posición como actoras en la cadena, también incluimos a las mujeres que optan por diversificar su producción. Por ejemplo, la cooperativa en Sri Lanka (Caso 4.5) que organiza a los ganaderos lecheros (80% mujeres) ha comenzado a diversificarse en otros productos, entre ellos dulces, leche saboreada, queso, cuajada y mantequilla clarificada. Las mujeres involucradas en este agregado de valor han obtenido mayores ganancias.

### **Agencia y estructura**

En este primer cuadrante, las mujeres mejoran su situación como actoras en la cadena, pero ¿qué nos dicen las dimensiones adicionales, agencia y estructura? Primero, los ejemplos muestran que desarrollar las capacidades básicas de las

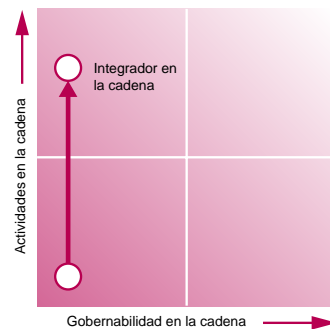
mujeres (p.ej. alfabetismo y habilidades financieras) es una condición previa a que las mujeres sean reconocidas como actoras en la cadena y obtengan acceso a los mercados formales. En segundo lugar, el ejemplo de Uganda (Caso 6.2) muestra que cuando las mujeres fueron reconocidas como contribuyentes a los ingresos familiares, se creó un espacio para mejorar su desempeño en la cadena del café.

Los cambios en la estructura ocurren principalmente como consecuencia de mejorar su posición como actoras en la cadena: las percepciones que los hombres tienen de que las mujeres se involucren en el comercio cambiaron y los hombres ahora aprecian más las contribuciones de las mujeres en el hogar y las comunidades.

Sin la introducción de las dimensiones de agencia y estructura, no habríamos comprendido por qué en el caso de Uganda, por ejemplo, las mujeres no producían café de alta calidad desde el comienzo. En el caso de Kenia nos ayudó a comprender las limitaciones que enfrentan las mujeres para acceder a los mercados (falta de movilidad), mostrando los límites del desarrollo de la capacidad si no se modifican las limitaciones estructurales.

### **Mejorar su posición como integrador de actividades: optar y ser capaz de ascender**

*Las mujeres optan por ascender a actividades que están más adelante en la cadena y controlan los ingresos que ganan. Adquieren las habilidades requeridas y tienen más confianza.*



En la agricultura, las mujeres participan principalmente en la producción primaria más que en la comercialización y el procesamiento. Mejorar la posición como integrador de actividades requiere que las mujeres no solo tengan las habilidades, sino la confianza, tiempo y motivación para asumir nuevas tareas. De hecho, requiere acceso a recursos, ser propietaria de ellos, control sobre los ingresos que generan las actividades y acceso a los mercados. El ejemplo de la manteca de karité en Guinea (Caso 4.1) muestra la importancia de la propiedad. En este caso, debido a que las mujeres son propietarias del equipo, pudieron producir más y mejorar la calidad de la manteca de karité, al igual que venderla a mercados más favorables.

El libro proporciona una serie de otros ejemplos de mujeres que se han beneficiado al asumir actividades en los siguientes eslabones de la cadena de valor. Uno de ellos se refiere al caso lechero en Sri Lanka (Caso 4.5), que muestra cómo las mujeres que solían recolectar leche comenzaron a procesarla y venderla en grupo. Debido a que generalmente son responsables del ganado, son las mujeres (en lugar de los hombres) quienes usualmente obtienen el ingreso por este trabajo.



El caso del arroz en Malí (Caso 6.1) muestra asimismo cómo los esfuerzos por desarrollar las capacidades dieron lugar a mejoras en el desempeño en la cadena y a que las mujeres asumieran actividades en los siguientes eslabones de la cadena.

Una serie de casos apuntan a las barreras que enfrentan las mujeres para acceder a los mercados. Dos formas de superarlas son, por una parte acercar los mercados a las mujeres (en la sección 4.2) y, por otra, aumentar su movilidad (sección 4.3).

Mejorar su posición como integrador de actividades se refiere asimismo a la capacidad de escoger. La historia del café en Uganda (Recuadro 5.4) muestra los tipos de consideraciones que las mujeres necesitan tomar en cuenta a la hora de optar por una actividad y un cultivo. Es posible que una mujer prefiera continuar con cultivos de subsistencia (como el banano) y tener control sobre el ingreso, en lugar de optar por cultivos comerciales más lucrativos (café), donde no tiene voz sobre cómo gastar el dinero y donde la seguridad alimentaria de la familia posiblemente se verá afectada. Su poder en la toma de decisiones en el hogar influye en su elección. A esto se añade el deseo de reducir al mínimo los riesgos, al contar con varias fuentes de alimentos e ingresos, en lugar de concentrarse en un solo cultivo no alimenticio. Un tercer factor se refiere a la mano de obra: las mujeres están ocupadas, de modo que tienen que escoger la mejor manera de utilizar su tiempo.

El Recuadro 7.13 sobre algodón orgánico en Malí es otro ejemplo. Pese al estímulo, las mujeres no se mostraron interesadas en trabajar en los campos de algodón. Prefirieron fabricar los pesticidas orgánicos, que podían combinar con otras responsabilidades domésticas y reproductivas. Esto muestra cómo diferentes factores pueden influir las decisiones de las mujeres, que las lleva a optar por no expandir sus actividades en la cadena o comenzar a producir un nuevo cultivo.

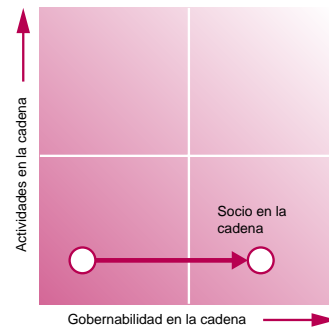
### Agencia y estructura

En este segundo cuadrante, la agencia cumple un importante papel: las mujeres necesitan habilidades y confianza para mejorar su situación verticalmente. Es más, necesitan valorar un cambio de pasar, por ejemplo, de dedicarse principalmente a la recolección y la producción, a ocuparse del procesamiento y la creación de una marca. Una pregunta importante es: ¿realmente se crea valor (es decir, son mayores las ventajas que las desventajas) para las mujeres? La carga de trabajo es otro problema clave. En varios casos vimos que los esposos a la larga asumieron tareas en el hogar para apoyar las actividades económicas de sus esposas. Sin esa redistribución de las tareas domésticas, las mujeres fácilmente se sobrecargarían de trabajo al involucrarse en la cadena, y quizás prefieran por no pasar a los siguientes eslabones de esta.

Al igual que en el primer cuadrante, los cambios en la estructura ocurren principalmente como resultado de mejorar su posición. Aquí no se trata tanto de cambiar las instituciones formales, sino más acerca de contribuir a cambiar las normas, los valores y las percepciones.

## Mejorar su posición desarrollando relaciones en la cadena: ser socias reconocidas

*Desarrollo de sociedades en la cadena y eliminación de las limitaciones a la participación en la toma de decisiones. Las reglas, regulaciones y políticas son sensibles respecto a género.*



Pertenecer a un grupo de productoras no significa automáticamente que las mujeres tengan poder de decisión en la cadena. Algunas mujeres no utilizan su voz o bien no se les otorga espacio para expresarse. Si sus contribuciones no son reconocidas en la cadena, es posible que no se las considere socias.

Una intervención clave para que las mujeres sean reconocidas como socias es ayudarlas a organizarse. La organización les permite acopiar la producción y mejorar su poder de negociación en una cadena. Les permite acceder a capacitación, servicios y crédito y desarrollar sus habilidades y confianza. La sección 6.2 sobre la acción colectiva ilustra cómo el trabajo en conjunto contribuye a la autoestima y posicionamiento de las mujeres.

Unos cuantos casos hicieron énfasis en el fortalecimiento de los vínculos entre las mujeres y los socios del desarrollo. En el caso de las lecheras en Sri Lanka (Caso 4.5) se desplegó un gran esfuerzo en la institucionalización de las organizaciones de productoras lecheras administradas por mujeres, así como en vincularlas con la industria formal de cooperativas de lácteos y otros servicios afines. En el caso de la cadena de Allanblackia en Tanzania (Caso 8.1), la ONG Faida MaLi estableció una relación entre Unilever y las productoras. La ONG se aseguró de que las mujeres formaran parte de las negociaciones y disposiciones contractuales a la hora de comercializar el cultivo. Garantizó que se aplicaran cuotas para la representación femenina tanto en los programas de capacitación como dentro de los grupos de productores. Con ello se garantizaba la representación de las mujeres en la capacitación, las organizaciones de productores y la negociación de precios.

### Agencia y estructura

Las mujeres enfrentan limitaciones para su reconocimiento como socias comerciales, por ejemplo, cuando las ideas sobre el trabajo de las mujeres son conservadoras o tradicionales. La discriminación positiva para establecer estructuras (como una cuota) puede garantizar que las mujeres estén representadas. Pero, al mismo tiempo, las mujeres deben adquirir habilidades y la confianza necesaria para entablar relaciones comerciales. Por su parte, los hombres que están en puestos de toma de decisiones deben comenzar a valorar la participación de las mujeres. Esto podría significar que es necesario sensibilizar a los hombres (sección 6.3).

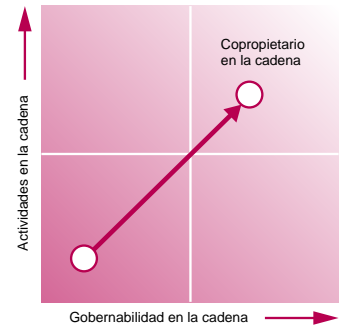
Las limitaciones pueden presentarse asimismo a nivel de la organización. Si las mujeres son aún invisibles en una cadena de valor en particular, organizarlas

podría ir demasiado lejos. O bien es posible que las mujeres sean excluidas de un grupo específico.

¿Qué habríamos dejado de lado, de no haber incluido las dimensiones de estructura y agencia? En primer lugar, sin estas dimensiones sería difícil comprender el rol potencial de las cuotas y su utilidad si se las combina con otras intervenciones. Incorporar la idea de agencia nos ayudo a comprender cómo, en escenarios más vulnerables, se requieren esfuerzos significativos para desarrollar la confianza de las mujeres antes de estar en condiciones de participar en las decisiones.

### **Mejorar su posición al desarrollar propiedad en la cadena: las mujeres asumen posiciones de liderazgo**

*Las mujeres poseen las capacidades y tienen la oportunidad de ser copropietarias de empresas y desarrollar vínculos directos con otros actores en la cadena, entre ellos los mercados de consumidores. Las reglas, regulaciones y políticas respaldan el liderazgo de las mujeres.*



Aunque este tipo de actualización parece ideal, no necesariamente es así. El caso de Café Femenino (Caso 7.1) ilustra las oportunidades para las mujeres en este cuadrante. En este caso, las productoras peruanas de café pasaron a ser copropietarias y tomadoras de decisiones en la cadena del café. Las intervenciones de la empresa importadora dieron lugar a una producción de mayor calidad, al igual que a una representación femenina a lo largo de la cadena. Café Femenino ahora es una marca de café exitosa en el mercado mundial. Los restaurantes Ricomida administrados por mujeres en Bolivia (Caso 5.4) constituyen otro ejemplo de ello. En este caso, las mujeres son propietarias de sus negocios y pueden expandir sus actividades y tomar decisiones empresariales.

Las intervenciones que terminan en el cuarto cuadrante a menudo son resultado de una serie de pequeños cambios y una combinación de intervenciones. Este tipo de mejora de la posición suele ser el resultado de un proceso más largo. Cambiar las normas y los valores puede tomar tiempo y los cambios en las institucionales formales no ocurren de la noche a la mañana.

### **Agencia y estructura**

En este cuadrante las mujeres necesitan habilidades, confianza y un entorno favorable donde las barreras a la propiedad hayan sido eliminadas. Para los estándares o la certificación, esto también involucraría (o estimularía) un cambio estructural. Por ejemplo, el estándar Con Manos de Mujer (Caso 7.2) tiene como requisito que las mujeres sean propietarias o administradoras del cafetal; esto ha llevado a las mujeres a ser propietarias legales.

Hemos podido ver que las dimensiones extraídas de la bibliografía de género y de las ciencias sociales – estructura y agencia – de hecho son categorías más amplias de las dimensiones, actividades y gobernabilidad en la cadena de valor. También vemos que esta ampliación es esencial para ver más allá de la cadena y comenzar a abordar la dinámica de género de manera más consciente.

## 9.4 Una palabra final sobre el género y el desarrollo de la cadena de valor

Nuestro enfoque es pragmático. Si bien nuestra aspiración a largo plazo sería de intervenciones redistributivas de género y cambio, adoptamos la posición según la cual hacer algo es mejor que no hacer nada. De modo que cualquier punto de partida es mejor que ninguno. Esperamos que inclusive las intervenciones neutrales de género puedan beneficiar a las mujeres y que puedan utilizarse como catalizadores para cambio más disruptivo. “Disruptivo” en el buen sentido: que al mostrar los éxitos, los miedos de la comunidad (especialmente entre los hombres) se apaciguarían, la confianza de las mujeres aumentaría y se abrirían las puertas en términos de más oportunidades para que las mujeres (y finalmente también los hombres) se aventuren en nuevos tipos de trabajo y relaciones de género.

Vemos el cambio como un proceso de constante renovación y perfeccionamiento. Celebramos los cambios pequeños, al mismo tiempo que nos esforzamos por lograr otros mayores. Es posible que nuestros colegas de género encuentren esto muy lento y frustrante. Contamos con ellos para reestructurar otras áreas. Pero, por ahora, queremos tomar los puntos de partida que se dan a conocer en el desarrollo de la cadena de valor y realizar pequeñas mejoras en lugar de contar con o esperar un gran cambio paradigmático.

Los profesionales que se dedican exclusivamente a la cadena de valor podrían sentirse molestos de que las cadenas ilustradas en este libro no sean los ejemplos más “eficientes” o “comerciales”, o bien señalarían que existen muchos ejemplos de cadenas típicamente “femeninas” (como la miel y el karité). Algunos colegas sostienen que tales cadenas no tendrán un futuro exitoso a gran escala en los mercados de exportación o nacionales. Nuestra postura es que no es suficiente considerar solo la economía o solo un buen negocio. Tampoco lo es considerar únicamente género, sin tomar en cuenta los medios de vida, la generación de ingresos o temas de calidad. Nuestro trabajo es un puente entre ambos campos. Esto implica cierto compromiso. Vemos asimismo sinergias donde ambos campos unidos son mucho más fuertes que de manera independiente.

Nuestros colegas en la cadena de valor quizás criticarían asimismo los estereotipos como “hombres flojos” o la idea según la cual las “mujeres son mejores para administrar el dinero que los hombres” que suelen plantearse en algunos de los casos. Reconocemos la superficialidad de estos estereotipos. Aunque son gene-

rales, de ninguna manera son universales. Hemos optado por dejarnos llevar por los casos y tendencias relacionadas en el ámbito emergente de género y desarrollo de la cadena de valor, en lugar de por ideales.

Al unir estos tres enfoques –económico, de justicia social y de reducción de la pobreza– y considerar el impacto sobre ambos sexos, observamos que cada caso tiene una combinación diferente. Algunos se concentran más en la generación de ingresos o en el ángulo empresarial, en tanto que otros hacen énfasis en la justicia social y en lograr que las mujeres sean reconocidas en la cadena. Algunos se concentran en los hombres (en la sección 6.3 sobre sensibilización), en tanto que otros abordan a la mujer o a ambos sexos.

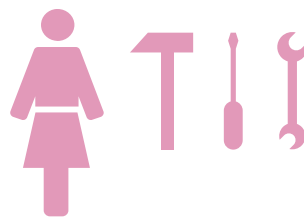
Género se refiere a hombres y mujeres. Como Andrea Cornwall escribió persuasivamente en el *Guardian Weekly* el 21 de marzo de 2012, enfocarse solo en las mujeres y las niñas es igualmente dejar de lado a la mitad de la población: la mitad masculina. Los impactos de los programas ejecutados con éxito para promover a las niñas comienzan a verse ya para niños. El objetivo no es ese. Los niños y los hombres, como socios, miembros de la comunidad y trabajadores, también requieren atención y no se los puede ignorar en los esfuerzos del desarrollo.

Dicho esto, lo cierto es que por mucho tiempo los hombres han sido la norma. Implícita o explícitamente, los programas han estado dirigidos a ellos. Por fin el mundo del desarrollo, y no solo los expertos en género, están más dispuestos a abordar este desequilibrio. Este reajuste está reflejado en este libro. Tenemos muchos más ejemplos de iniciativas enfocadas en mujeres que casos concentrados en hombres y mujeres. Esta es actualmente la situación, aunque no es el ideal a largo plazo, pues género implica hombres y mujeres.



# 10

## Enfoques, herramientas y recursos



*Coautores: Roel Snelder, Mieke Vanderschaege y Angelica Senders*

Son muchas las técnicas para mapear y evaluar las cadenas de valor y los servicios que las respaldan. Sin embargo, estas no suelen ser sensibles a género: no distinguen entre las actividades de los hombres y las mujeres. Esto hace que sea imposible observar las diferencias de poder que permiten o restringen la participación de las mujeres en la cadena.

Para desarrollar cadenas de valor sólidas, sostenibles y sensibles a género, necesitamos adaptar estas herramientas de modo que recolecten, mapeen y analicen los datos de hombres y mujeres por separado. La presente sección ofrece una selección de tales herramientas:

- Ejemplos de enfoques integrales en la práctica.
- Una selección de algunas herramientas específicas.
- Una reseña de las guías de referencia y páginas web.

### 10.1 Los enfoques en la práctica

Esta sección describe tres enfoques que incluyen un proceso integral para integrar género en el trabajo de la cadena de valor. Estos enfoques tienen varios aspectos en común: un énfasis en múltiples actores sociales, la participación de hombres y mujeres y que proceden paso a paso.



## Enfoque 1 El Sistema de Formación por Acción en Género

El Sistema de Formación por Acción en Género (GALS, por sus siglas en inglés para *Gender Action Learning System*) constituye la base para una negociación de beneficio mutuo entre los actores más vulnerables y los actores con mayor poder en la cadena de valor. Complementa otros enfoques para el desarrollo de cadenas de valor en las cuales se espera que los beneficios fluyan lentamente hacia los más vulnerables.

### Metodología

La metodología es un paquete exhaustivo que involucra:

- El fortalecimiento de las habilidades y el poder de negociación de los más vulnerables.
- La optimización de la calidad para incrementar los ingresos de la población en situación de mayor pobreza.
- Trabajar con el sector privado a fin de modificar las actitudes, los comportamientos y la estrategia.
- Negociación y planificación de la cadena de valor entre múltiples actores sociales.
- Vínculos con los proveedores de servicios como financieros, de desarrollo empresarial y de asistencia legal.



Figura 10.1 Árbol de equilibrio de género

### Método

La metodología es dirigida por la comunidad con un enfoque en el uso de herramientas de diagramación pictórica. Comienza por los productores en situación de pobreza más vulnerables, los trabajadores agrícolas sin tierra y los comerciantes pequeños de la aldea. Se trata de cuatro etapas superpuestas:

- Mapeo preliminar de las principales actividades de la cadena, actores sociales, distribución del valor, gobernabilidad y desigualdades de género.
- Investigación por acción participativa con diferentes grupos de actores sociales vulnerables y, donde sea posible, otros actores sociales con mayor poder.
- Identificación, planificación y negociación de estrategias de beneficio mutuo para los múltiples actores sociales a través de eventos de la cadena de valor.
- Proceso sostenible de formación por acción, incluye expansión de colegas, promoción de políticas, monitoreo del cambio, y el establecimiento de una planificación participativa continua en las reuniones anuales, las ferias de la cadena de valor y con el gobierno local.

### Recuadro 10.1 La Sociedad Microfinanciera de la Cooperativa Conjunta de Bukonzo, Uganda

De 2009 a 2010, la Bukonzo Joint Cooperative Microfinance Society en Kasese, Uganda occidental, realizó un trabajo piloto del Sistema de Formación por Acción en Género, en colaboración con el programa WEMAN de Oxfam Novib, la consultora independiente Linda Mayoux, la Green Home Women's Development Association, y la Babughirana Primary Cooperative, cofundada por IFAD. Se enfocó en las cadenas de valor de café, fruta, maíz y frijoles.

La cooperativa de Bukonzo pasó por las cuatro etapas del proceso del Sistema de Formación por Acción en Género (véase también Caso 6.2)

**Mapeo e investigación por acción participativa.** Los miembros de la sociedad identificaron a varios subgrupos: viudas con familia, mujeres separadas, mujeres y hombres en hogares polígamos, mujeres y hombres trabajando juntos, mujeres trabajando por sí solas, y productores masculinos ausentes. Estaban representados la mayor parte de la población en situación de pobreza, al igual que los comerciantes de la aldea. El compromiso de la comunidad comenzó con el mapeo del mercado individual y un dibujo de los "árboles de equilibrio de género" (Figura 10.1) para analizar las contribuciones y los beneficios de la producción y comercialización del café.

Entre las desigualdades de género identificadas estaban los derechos desiguales de propiedad (principalmente tierras y animales), violencia doméstica, cargas de trabajo desiguales y distribución desigual de los beneficios. En la cadena de valor había una marcada discriminación en contra de las mujeres a todos los niveles. Una falta de apertura y colaboración entre los actores de la cadena hacían de esta una cadena muy ineficiente. Para los actores era difícil invertir debido a su dependencia en el crédito y endeudamiento y porque los hombres gastaban el dinero en alcohol. Para garantizar el acceso a la tierra, los ancianos y los funcionarios gubernamentales deben involucrarse en la obtención de acuerdos conjuntos de tierra, arrendamientos u acuerdos en relación a la herencia y el uso de la tierra.

**Identificación, planificación y negociación.** Algunas mujeres utilizaron las herramientas para negociar dentro de sus propios hogares. Sus esposos hicieron su propio análisis en grupos de hombres. Estos análisis dieron lugar a que mujeres y hombres desarrollaran visiones y planes conjuntos para el futuro de sus hogares.

**Formación por acción sostenible.** Los comerciantes masculinos de café en la aldea se involucraron más rápido de lo previsto al darse cuenta de los beneficios potenciales (como la posibilidad de convertirse ellos mismos en inversionistas y depender menos de los prestamistas). El enfoque del Sistema de Formación por Acción en Género está siendo integrado en la planificación de la cooperativa de Bukonzo, al igual que en varias organizaciones de productores y comerciantes en las cadenas de valor seleccionadas.

*Para mayor información: Paineto Baluku, Bukonzo Joint Cooperative Microfinance Society*

### Lectura adicional

Paineto, B., L. Mayoux y T. Reemer. 2009. Balanced trees grow richer beans: Community-led action learning for gender justice in Uganda coffee value chains. Paper presented to International Coffee Conference, Costa Rica, Nov. 2009. <http://tinyurl.com/6ha3wet>

Gender action learning: Training in GALS tools. Video. <http://tinyurl.com/652amao>

## Enfoque 2 Integración de género en las cadenas de valor agrícolas

Integrar Género en las Cadenas de Valor Agrícolas es una forma de capacitar a los profesionales en la recopilación de datos relacionados con género de una manera sistemática y mejorar la equidad de género. El enfoque reduce la brecha entre las esferas de género y cadenas de valor. Permite a los profesionales de estas dos áreas encontrar formas de hacer que la cadena de valor sea más competitiva, al mismo tiempo que promueve la equidad entre mujeres y hombres. El enfoque fue diseñado para la Office of Women in Development (Oficina de las Mujeres en el Desarrollo) de USAID.

### Enfoque

Primero desarrolla la conciencia de los profesionales sobre cómo la problemática de género afecta a las cadenas de valor agrícola. Les muestra cómo recolectar y analizar la información acerca de género, identificar problemas y encontrar soluciones. Se realiza en cinco fases:

1. **Mapeo de la cadena de valor de género.** Los profesionales aprenden cómo recolectar y organizar la información acerca de género en las diversas etapas en la cadena de valor.

### Recuadro 10.2 El programa de desarrollo de maíz en Kenia

El Programa de Desarrollo de Maíz en Kenia (2002-10) se refiere a un proyecto multifacético financiado por USAID, que utilizó el enfoque Integración de género en las cadenas de valor agrícolas para analizar la problemática de género en la cadena de valor del maíz.

El personal del proyecto diseñó un cuestionario y entrevistó a varios actores de la cadena sobre los roles y las relaciones de género. Descubrieron que el hombre de más edad del hogar por lo general decidía cómo utilizar la tierra de la familia. Si bien las mujeres cuidaban el efectivo, los hombres tenían más poder sobre cómo gastar el ingreso de la venta de maíz. El personal concluyó que las mujeres tenían pocos incentivos para incrementar su productividad. Los recursos del grupo familiar no eran utilizados de manera eficiente. Esto reforzaba la ficción según la cual la agricultura del maíz es una actividad de hombres; el rol esencial de las mujeres en el cultivo, la cosecha y el almacenamiento era ignorado. Esto tenía diversos efectos: era menos probable que las familias tuvieran suficiente para comer a lo largo del año, y producían y vendían menos maíz de lo que habrían podido. Eso tenía consecuencias negativas para la seguridad alimentaria nacional.

El personal identificó varias formas de eliminar estas limitaciones. Entre ellas, ayudar a los compradores a garantizar que tanto las mujeres como los hombres se beneficiaran de las ventas de maíz, exigir a las parejas abrir cuentas bancarias conjuntas, considerar la agricultura como un negocio familiar (en lugar de solo del hombre), utilizar lenguaje e imágenes inclusivas a género, y ofrecer capacitación sobre cómo preparar el presupuesto familiar y la toma de decisiones.

*Para mayor información: Deborah Rubin, Integrating Gender into Agricultural Value Chains, drubin@culturalpractice.com*

2. **Identificar las limitaciones basadas en género.** Los profesionales analizan la información que han recolectado e identifican las limitaciones que enfrentan los hombres y las mujeres en la cadena de valor.
3. **Evaluación del impacto de las limitaciones.** Verifican cómo las limitaciones afectan varios aspectos de la cadena de valor.
4. **Eliminación de las limitaciones.** Planifican como eliminar las limitaciones basadas en género que afectan a la cadena.
5. **Medición del éxito.** Aprenden a medir las mejoras en igualdad y operaciones de la cadena.

### Método

El enfoque combina varios métodos:

- **Instrucción en clase.** Abarca conceptos de género, desarrollo de la cadena de valor, análisis de género, selección de indicadores de género, ejercicios para mapear la cadena de valor de género y técnicas para entrevistar.
- **Visitas de campo.** Los participantes entrevistan a diferentes actores de la cadena de valor para recolectar datos sobre los roles y las relaciones de género a lo largo de la cadena.
- **Síntesis.** Esto combina conceptos de la clase con los datos recolectados en el campo y de los documentos del proyecto. Los participantes identifican las limitaciones, piensan en cómo superarlas, e identifican indicadores para medir el éxito.

### Lectura adicional

USAID. 2009. Promoting gender equitable opportunities in agricultural value chains: A handbook. <http://tinyurl.com/otsgv39>

## Enfoque 3 El género en la competitividad económica

Este enfoque revela los potenciales sesgos de género en las evaluaciones económicas antes de intervenir en una cadena de valor. Observa situaciones tanto informales como formales. Evalúa los impactos de invertir en el desarrollo de la cadena sobre los ingresos y en el empleo.

### Enfoque

La metodología se basa en el mapeo integral de género en la cadena de valor. Involucra a múltiples actores sociales en la cadena, entre ellos productores, procesadores y proveedores de servicios.

### Método

1. **Comprensión inicial.** Desarrollar una hipótesis sobre género en la cadena de valor. Esto permite seleccionar la metodología y herramientas a usar. En el ejemplo del Recuadro 10.3, el equipo consideró el número de unidades de procesamiento que eran propiedad de las mujeres y los empleos que crearon.
2. **Entrevistas con informantes clave.** Seleccionar la ubicación a estudiar y entrevistar a informantes clave para identificar a los actores relevantes. Asegurarse de entrevistar a mujeres y buscar actores femeninas en la cadena de valor.
3. **Primera reunión de la cadena de valor.** Invitar a los actores a una reunión para mapear la cadena de valor.
4. **Entrevistas detalladas.** Completar el mapa inicial de la cadena de valor a través de entrevistas detalladas y visitas a los mercados. Mapear los empleos en la cadena.
5. **Análisis.** Analizar la división de trabajo entre hombres y mujeres y su acceso a y control de los recursos. Esto permite comprender la dinámica del hogar involucrada.
6. **Segunda reunión.** Utilizar diagramas de Venn para analizar las relaciones y los flujos comerciales, financieros, de información y de conocimiento entre los actores.
7. **Tercera reunión.** Presentar un mapa detallado de la cadena de valor y un análisis de impacto de las intervenciones propuestas en la cadena.
8. **Cuarta reunión.** Guiar a los participantes a través del progreso de la visión del desarrollo y planificación de la cadena de valor.

## 10.2 Herramientas

La presente sección describe una serie de herramientas que se pueden utilizar en varias etapas del desarrollo de las cadenas de valor sensibles a género. Abarcan lo siguiente:

- **Evaluación:** selección de la cadena de valor con género.
- **Análisis:** macro, meso y microanálisis de la cadena de valor con género.
- **Análisis:** ejemplos de mapeo de género.
- **Diseño de estrategias:** costos y beneficios para hombres y mujeres.
- **Mejorar la posición:** toma de decisiones entre grupos familiares y organizaciones de productores.
- **Medición:** el diamante del empoderamiento de género y cadena de valor.

### La Caja de Herramientas de Género en las Cadenas de Valor<sup>1</sup>

Estas herramientas son solo algunas de las que se incluyen en una caja de herramientas recopilada por el Agri-ProFocus Learning Group (<http://genderinvaluechains.ning.com>) para profesionales del desarrollo. Otras herramientas de este caja van desde cuestionarios amplios para la investigación de campo a herramientas concisas para su aplicación en talleres que duran un día. La caja de herramientas pretende estimular a los profesionales a incorporar la problemática de género en su trabajo con cadenas de valor, así como incorporar enfoques de la cadena de valor en los esfuerzos de desarrollo de género. Extrae su contenido de manuales producidos por USAID, SNV, ILO y GTZ, entre otros.

1 Se alienta a los lectores a comentar sobre las herramientas del equipo, y sugerir materiales adicionales que deberían hacerse disponibles en el Caja de herramientas. Véase: <http://tinyurl.com/bq5quxn>

## Herramienta 1 Elegir una cadena de valor para mejorar

Puede ser arriesgado para un proyecto seleccionar una cadena o subsector de valor a partir de una observación superficial: la cadena podría ofrecer escaso potencial ya sea para mejorar la posición o alcanzar objetivos de género. Por eso es que es importante elegir la cadena de valor basado en los objetivos de la intervención de desarrollo. De cara a la perspectiva de género, la cadena debe estar en condiciones de aumentar el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género: la cadena debe funcionar para las mujeres.

Para elegir una cadena se requiere un proceso participativo destinado a equilibrar las necesidades e intereses de varios actores sociales. Debería apuntar a un consenso sobre las estrategias a utilizar, transparencia en la toma de decisiones y responsabilidad.

### Objetivos

- Comparar las cadenas de valor basadas en criterios de crecimiento potencial y género.
- Alcanzar un consenso sobre la elección de las cadenas que se van a mejorar.

### Utilizado por

Profesionales y productores (hombres y mujeres).

### Recuadro 10.3 Procesamiento de leche en Nicaragua

Proyecto de Millenium Challenge Account-Nicaragua en los departamentos de León y Chinandega, con el apoyo de Technoserve y CARE, enfocado en la industria láctica de escala familiar. Las mujeres locales procesaban leche cruda en casa para preparar cuajo y queso fresco para los mercados cercanos. Al inicio del proyecto, tanto los ganaderos como el personal técnico pensaban que estos procesadores de pequeña escala no podrían competir con lecherías industriales: manejaban pequeños volúmenes, carecían controles de calidad, y eliminaban los residuos de manera inadecuada. El proyecto pretendía enfocarse en lecherías de mayor escala que se asumía eran más eficientes. Los procesadores de pequeña escala vieron este énfasis como una amenaza para sus negocios.

SNV y el Consejo de Mujeres de Occidente mapearon la cadena de valor desde una perspectiva de género. Esto reveló que los procesadores de pequeña escala tenían un significativo potencial y que podían ser competitivas. También mostró que la estrategia que el proyecto pretendía usar afectaría las fuentes tradicionales de empleo en el procesamiento de la leche.

Consecuentemente, el proyecto adaptó su estrategia. Apoyó el desarrollo de los negocios de pequeña escala y los ayudó a establecerse formalmente, desarrollar nuevos productos, crear nombres comerciales, obtener registros sanitarios y códigos de barras, y fortalecer los lazos con supermercados. Los diversos actores sociales en una zona ahora han formado una alianza, y las inversiones entre ellos están más equilibradas. El equipo del proyecto logró reconocer el rol y potencial de las mujeres en las cadenas de valor.

*Para mayor información: Mieke Vanderschaeghe*



## Cuadro 10.1 Criterios para elegir las cadenas de valor a ser consideradas

Potencial de crecimiento	Potencial para el empoderamiento de las mujeres e igualdad de género	Criterios pragmáticos
Tendencia positiva del crecimiento de la cadena de valor, demanda del mercado no satisfecha.	Alta participación de mujeres empleadas en la cadena de valor en comparación con la economía en general.	<b>Alcance</b> Tamaño de la cadena de valor con relación a los recursos del proyecto.
Punto de venta disponible, interés elevado de compradores en el producto.	Alto número de mujeres emprendedoras en la cadena de valor.	Número significativo de mujeres empleadas y nuevas oportunidades de empleo.
Alcance para expandir la producción, para agregar valor por medio del procesamiento o mejora del producto (nuevos productos para los cuales existe mercado).	Control del equipo o activos por parte de las mujeres.  Las mujeres poseen (o pueden adquirir) habilidades para agregar valor rentablemente en el procesamiento y diversificación.	Número significativo de pequeños productores, pequeños emprendimientos y pequeñas empresas.  Área significativa abarcada.
Bajos costos de la cadena de valor de cara a los competidores.	Las mujeres controlan los ingresos por ventas y la empresa.	<b>Perspectivas de éxito</b> Iniciativas propias y compromiso de los actores de la cadena, su predisposición al cambio.
Otras ventajas competitivas de cara a los competidores (producto único, especialidad local).	Cerca de casa.  Escasas barreras al ingreso de emprendedores de pequeña escala y en situación de pobreza (producción de pequeña escala, costos iniciales bajos, no hay necesidad de inversión de capital importante, uso de habilidades de baja tecnología).	Existencia de cierto nivel de organización de los actores de la cadena.  Suficientes recursos (tiempo, fondos y conocimiento) para invertir en el desarrollo de la cadena.
Potencial para colaboración y coordinación entre actores para la mejorar la posición de la cadena de valor.	Pocas barreras al ingreso de mujeres emprendedoras (tiempo y movilidad, acceso a tecnología y activos, limitaciones culturales).	Existencia de socios con quienes colaborar, demanda de inversionistas y socios.
Suficiente nivel tecnológico y gerencial de los emprendimientos para mejorar la posición e innovación.	Ofrece nuevas oportunidades para las mujeres.	Existencia de instituciones y proveedores de servicios (financiero, empresarial, tecnológico, de género) para apoyar a los actores de la cadena de valor.
Acceso a infraestructura, trabajadores calificados, materia prima, insumos.	En línea con las condiciones de los medios de vida (ingresos durante todo el año, empleo de mano de obra familiar, rápidos rendimientos, contribuye a la seguridad alimentaria, conservación del medioambiente, no reducción de la disponibilidad de agua limpia).	Situación conductiva del marco y ambiente empresarial.
Suficiente acceso a servicios financieros.	Potencial total para el empoderamiento de las mujeres e igualdad de género	<b>Aspectos relacionados con el programa</b> Relevancia de cara a las prioridades de políticas económicas gubernamentales.  Corresponde a los objetivos, autoridad y recursos del proyecto.  Relevancia respecto a la zona autorizada  Sinergias y alcance para cooperar con otros programas de apoyo

## Cuadro 10.2 Preguntas para evaluar el potencial de crecimiento en una cadena de valor

Preguntas	Calificación*	Peso	Total
¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento de una futura demanda?		3	
¿Están los comerciantes dispuestos a comprar más del producto?		2	
¿Es posible desarrollar nuevos productos mediante procesamiento, o mejorar el producto, para el cual existe un mercado?		1	
¿Es posible suministrar el producto al consumidor a precios atractivos?		1	
¿Cuáles son las ventajas competitivas de los productores (costo, características del producto)?		3	
¿Existe potencial para una mayor cooperación en la cadena de valor?		2	
Las empresas presentes en la cadena de valor, ¿tienen la capacidad de gestión para mejoras en la posición e innovaciones?		3	
¿Hay disponibilidad suficiente de infraestructura, mano de obra calificada, materia prima e insumos?		3	
¿Existe suficiente disponibilidad de servicios financieros?		1	
¿Existe suficiente disponibilidad de servicios de desarrollo empresarial para mejorar la calidad del proceso de producción?		1	
<b>Total general del potencial de crecimiento</b>			

\* 0: (No, en absoluto) a 5 (Sí, muy importante)

Fuente: <http://tinyurl.com/6aksjsx>

### Métodos

**Paso 1: Recolección de información sobre cadenas de valor potenciales.** Reunir información básica sobre las cadenas de valor en la zona geográfica:

- Potencial de mercado o crecimiento.
- Potencial para contribuir a un mayor empoderamiento de las mujeres y igualdad de género.
- Criterios pragmáticos.

Es posible reunir los datos de fuentes secundarias (p.ej. informes de investigación) en combinación con entrevistas y discusiones con varios actores sociales: gobierno, ONG, donantes, el sector privado, organizaciones comunitarias y productores

### Cuadro 10.3 Preguntas para evaluar el potencial de la cadena de valor para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género

Preguntas	Calificación*	Peso	Total
¿Es la cuota mujeres empleadas en la cadena de valor relativamente alto?		2	
¿Hay muchas emprendedoras femeninas en la cadena de valor?		2	
¿Controlan las mujeres el equipo y los activos?		3	
¿Tienen las mujeres (o pueden adquirir) las habilidades necesarias para una adición de valor interesante a través del procesamiento o diversificación del producto?		1	
¿Controlan las mujeres los ingresos por ventas y la empresa?		2	
¿Puede el trabajo realizarse cerca del hogar?		1	
¿Son escasas las barreras para ingresar en la cadena de valor para los emprendedores en situación de pobreza? (pequeña escala de producción, bajos costos de arranque, no se necesita gran inversión de capital, uso de habilidades de baja tecnología)		1	
¿Es esta una cadena de valor con escasas barreras para el ingreso de las mujeres? (tiempo y movilidad, acceso a tecnología y activos, restricciones culturales)		2	
¿Ofrece la cadena de valor nuevas oportunidades para las mujeres?		4	
¿Está la actividad de la cadena de valor en concordancia con las condiciones de los medios de vida? (ingresos durante todo el año, uso de mano de obra familiar, rendimientos rápidos, contribución a la seguridad alimentaria, mantenimiento intacto del medioambiente, sin reducción de la disponibilidad de agua limpia)?		2	
<b>Total general del potencial de género</b>			

\* 0: (No, en absoluto) a 5 (Sí, muy importante)

femeninos y masculinos. Reunir información sobre demanda del mercado, agromonía y medioambiente. Identificar actores clave para diversos productos agrícolas en el área. Prestar especial atención a la estructura del mercado para estos productos y el potencial para la participación de pequeños propietarios y mujeres.

Paso 2: Taller participativo para elegir una cadena de valor sensible a género. Al inicio del taller, explicar los criterios que se utilizarán para seleccionar cadenas de valor. Presentar la información recolectada en el primer paso sobre la demanda de mercado y potencial para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género.

Se puede optar por un enfoque cualitativo o cuantitativo. En el enfoque cualitativo, los grupos de participantes evalúan las cadenas de valor candidatas basados en su

## Selección de cadena de valor sensible a género

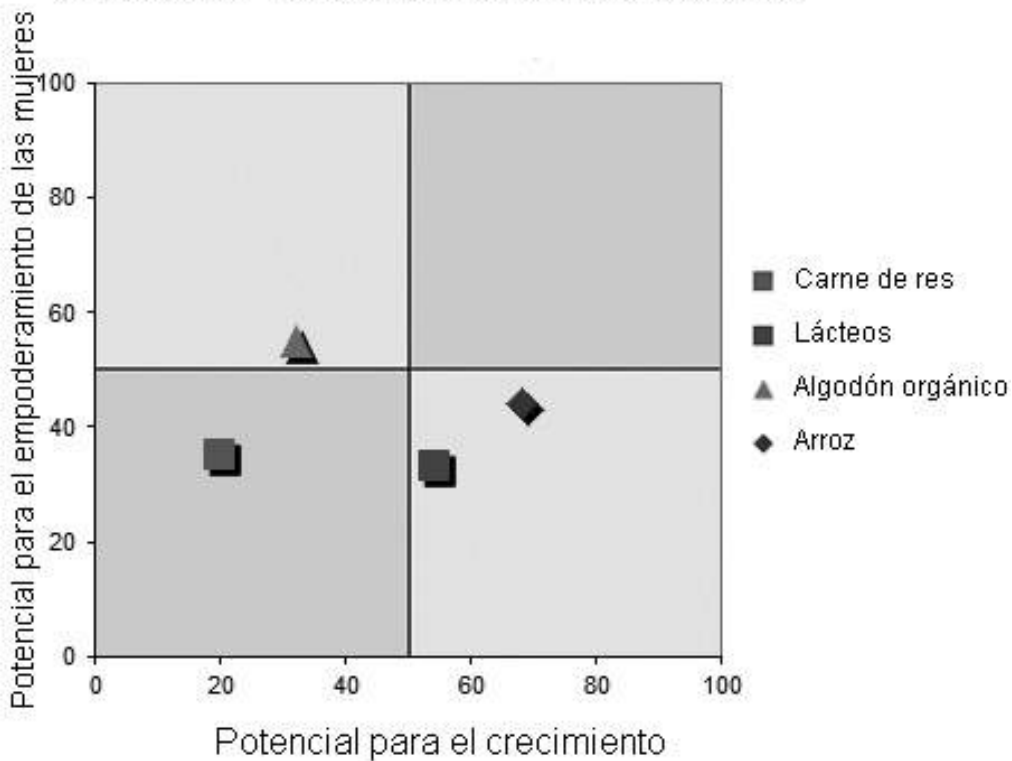


Figura 10.2 Ejemplo de una gráfica para comparar el potencial de crecimiento y género para cuatro cadenas de valor

potencial de crecimiento y para el empoderamiento de las mujeres. Los cuadros 10.2 y 10.3 detallan algunas de las preguntas que pueden considerar. Presentan sus resultados al pleno, respaldando su decisión con sus principales argumentos. El pleno llega entonces a un consenso sobre cuáles cadenas de valor se concentrará.

En el enfoque cuantitativo, los grupos proporcionan calificaciones desde 0 (no, en absoluto) a 5 (sí, muy importante) a cada cadena de valor, de acuerdo con varias preguntas sobre el potencial para crecimiento (Cuadro 10.2). Hacen lo mismo para el potencial de la cadena de valor para equidad de género y el empoderamiento de las mujeres (Cuadro 10.3). Multiplican estas calificaciones con los pesos, luego suman los totales para proporcionar un total general para esa cadena.

Los participantes pueden comparar las calificaciones de crecimiento y género para cada cadena de valor. Pueden representarlos en una gráfica similar a que se muestra en la figura anterior (10.2).

**Paso 3: Selección de las cadenas de valor.** Puede haber compensaciones entre crecimiento y género. En la Figura 10.2, la cadena de valor más promisorias en términos de crecimiento (arroz) no es la mejor para el potencial de género,

mientras que la mejor en términos de género (algodón orgánico) ofrece apenas la perspectiva de un crecimiento mediocre.

El grupo debe equilibrar esas compensaciones: debería optar por un “producto de mujeres” de bajo valor, ¿o debería seleccionar uno con menos perspectivas para las mujeres, pero más valor agregado? También podría optar por mejorar la posición de las mujeres en una cadena de valor dominada por hombres.

- Un “producto de mujeres” tradicional podría dar paso solo a incrementos menores en los ingresos y bajos márgenes, pero podría proporcionar a las mujeres oportunidades para fortalecer su organización, desarrollar habilidades, aprender cómo negociar con el sector privado y acceder a servicios de mercado.
- Una organización mixta en (por ejemplo) un producto a granel para exportación podría llevar a ingresos superiores, pero ofrecería oportunidades para menos mujeres.
- Enfocarse en una cadena dominada por hombres podría permitir mejoras en las condiciones de trabajo para las trabajadoras femeninas o mano de obra familiar no remunerada, al igual que hacer más probable el reconocimiento de su trabajo.

Los proyectos pueden decidir usar una de estas estrategias o una combinación de ellas.

### Mayor información

Agri-ProFocus Network. Gender in value chains. 3.3: Value chain selection. <http://genderinvaluechains.ning.com/page/downloads>

Oxfam GB. Grow. Sell. Thrive. Women’s economic leadership in agricultural markets. <http://growsellthrive.org/>

Springer-Heinze, A. 2007. Value links manual: The methodology of value chain promotion. GTZ, Eschborn. [www.slideshare.net/led4lgus/gtz-valuelinks-manual](http://www.slideshare.net/led4lgus/gtz-valuelinks-manual)

## Herramienta 2      **Análisis de la cadena desde una perspectiva de género a nivel macro, meso y micro**

Es importante comprender la problemática de género en una cadena de valor a varios niveles: macro, meso y micro. Esta herramienta está compuesta por listas de control de preguntas para ser planteadas en cada nivel, divididas en cuatro temas amplios: roles de género, acceso a recursos, control sobre los beneficios e influencia sobre los factores habilitadores.

El propósito es identificar y facilitar el intercambio de opiniones sobre cualquier brechas, discriminación y otros temas clave de género, lo cual permitirá identificar las causas de fondo y determinar las intervenciones adecuadas.

### **Objetivos**

Hacer conscientes a los diferentes actores sociales que actúan en un sistema complejo con influencias mutuas que pueden ser positivas o negativas.

### **¿Quiénes la utilizan?**

Los profesionales en estudios documentales, trabajo de campo y discusiones en grupos de enfoque.

### **Métodos**

Utilizar las listas de control de los Cuadros 10.4 a 10.6 para identificar elementos a investigar en cada nivel. Posteriormente combinar y analizar los resultados en el Cuadro 10.7.

**Nivel Macro.** El énfasis en este nivel (Cuadro 10.4) está en dos aspectos:

- El **contexto cultural** (contexto étnico, religión, ideología, normas y valores) respecto a los roles y responsabilidades de las mujeres y los hombres.
- La **reglamentación y legislación** en torno al trabajo, acceso a recursos (legislación sobre herencia, tierra, etc.), demanda del mercado (local, nacional e internacional) e igualdad de género.

**Nivel meso.** Este análisis se trata de la sensibilidad de género en instituciones y organizaciones locales y sus sistemas de distribución. Investiga si verdaderamente reflejan los principios de igualdad de género en su estructura, cultura, en los servicios que prestan y en la forma que los prestan (grupos de productores, servicios de desarrollo empresarial, etc.) (Cuadro 10.5).

**Nivel micro.** El análisis tiene que ver con el alcance y los impactos. El nivel micro ayuda a identificar limitaciones importantes que enfrentan las mujeres en el ámbito del hogar, las cuales tendrán repercusiones en los niveles meso y macro (Cuadro 10.6).

**Análisis.** Introducir los resultados del análisis en el Cuadro 10.7 y utilizarlos para identificar temas clave basados en género (limitaciones y oportunidades) y acciones adecuadas a tomar.

## Para mayor información

Agri-ProFocus Network. Gender in value chains. 4.1: Data collection for value chain analysis at macro, meso and micro level. <http://genderinvaluechains.ning>.

Terrillon, J. 2010. Gender mainstreaming in value chain development: Practical guidelines and tools. Corporate Network Agriculture SNV. <http://tinyurl.com/5ruvj4>

## Cuadro 10.4 Lista de control para el análisis de la cadena de valor a nivel macro

Lista de control: nivel macro	
<b>Roles de género</b>	<p>¿Cuál es la proporción de hombres y mujeres que trabajan en cada actividad de esta cadena de valor (suministro, producción, procesamiento, transporte, comercio)?</p> <p>¿Son parte de la economía formal o de la informal?</p> <p>¿Cuáles son las divisiones funcionales y por sexo de las tareas y los roles dentro de los diferentes segmentos (producción, procesamiento, comercialización y mercadeo, consumidores, y otros) de la cadena de valor?</p> <p>¿Existe algún segmento donde la presencia de las mujeres es más importante? ¿Están involucradas las mujeres en etapas donde se genera valor agregado? ¿Dónde se obtienen los ingresos de verdad?</p> <p>¿Qué nivel de visibilidad y valor se otorga a los roles de las mujeres? ¿Cuáles son las percepciones de las propias mujeres, los hombres y de la comunidad? ¿Cuál es la naturaleza del trabajo de las mujeres? ¿Es un tipo de trabajo temporal o fortuito? ¿Se utiliza a las mujeres únicamente como mano de obra no remunerada?</p>
<b>Acceso a recursos por género</b>	<p>¿Cuáles son los derechos de los hombres y las mujeres? ¿Cuáles son las características y factores que median en el acceso y el control de hombres y mujeres a/sobre los diferentes tipos de recursos (naturales, productivos y servicios)?</p> <p>¿Qué acceso tienen las mujeres a información sobre producción, organizaciones y servicios disponibles? ¿A través de qué medios de comunicación? ¿Se adaptan a las posibilidades de las mujeres?</p> <p>¿Qué capacidades poseen las mujeres para utilizar estos recursos?</p> <p>¿Quién es propietario de la tierra, árboles, cosecha, etc.?</p> <p>¿Es más difícil, para las productoras mujeres, obtener información en cadenas de valor “femeninas” o mixtas? ¿Y el acceso a la información para mujeres sobre otros segmentos de la cadena de valor (p.ej. procesadores o comerciantes)?</p> <p>¿Cuáles son las principales limitaciones que enfrentan las mujeres en diferentes segmentos de la cadena de valor? (nivel de educación inferior de las mujeres, acceso más marginal y menor a “redes”, proyectos y/o programas, menos visibles dentro de los segmentos de la cadena de valor, menos control sobre la información, etc.)?</p> <p>¿Existe información específica sobre segmentos de mercado relevantes para los temas de género (p.ej. aumento de la oferta de productos a consumidores de bajos ingresos para mejorar la calidad de la vida, como la nutrición)?</p> <p>¿Cómo pueden los grupos en situación de pobreza y otros actores sociales obtener información sobre servicios en el sector o información sobre el mercado?</p>



### Lista de control: nivel macro

#### Control de los beneficios por género

- ¿Existe alguna relación desigual de poder? ¿Hay 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 segmento de la cadena?
- ¿Quién decide? ¿Quién controla los beneficios?
- ¿Cuáles son las dinámicas de desempoderamiento?
- ¿Cuáles son las capacidades de derechos de los hombres y las mujeres a lo largo de la cadena de valor? ¿Hay una distribución desigual de estas capacidades?
- ¿Qué alternativas (opciones) tienen las mujeres respecto a las actividades y gestión de la cadena?
- ¿Cuál es la capacidad de los productores (masculinos y femeninos) para influenciar el precio? ¿Cuáles son las oportunidades de negociación (voz, participación, inclusión) (endeudamiento, contratación subóptima)? ¿Quién firma el contrato para la venta del producto?
- Las mujeres en diferentes segmentos de la cadena, ¿obtienen ingresos mayores después de la intervención (si la hubo)?
- ¿Están cambiando los roles de las mujeres? ¿Asumen puestos de liderazgo? ¿Firman contratos?
- ¿Cuál es la propia percepción de las mujeres sobre el cambio? ¿Han ganado más autoconfianza, credibilidad?
- ¿Pueden estos cambios interpretarse como empoderamiento?

#### Influencia del género sobre los factores habilitadores

- ¿Cuál es la capacidad de las mujeres para influenciar decisiones, políticas o programas en todos los niveles?
- ¿Tienen acceso a espacios específicos de poder (espacios invitados o reclamados) y lugares de poder (concejo municipal, parlamento, etc.)? ¿Tienen oportunidad de hablar? ¿Se toman en cuenta las voces de las mujeres? ¿Se les escucha? ¿Cuáles voces femeninas?
- ¿Están organizadas las mujeres de segmentos específicos de la cadena de valor?
- ¿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?

## Cuadro 10.5 Lista de control para el análisis de la cadena de valor a nivel meso

<b>Lista de control: nivel meso</b>	
<b>Roles de género</b>	<p>¿Cuál es el papel y el posicionamiento de las mujeres dentro de estas organizaciones?</p> <p>¿Se enfrentan a limitaciones específicas (representación en instancias de toma de decisiones, poder para influenciar las decisiones, etc.)?</p>
<b>Acceso a recursos por género</b>	<p><b>Acceso a la tierra, agua y tecnología</b></p> <p><b>Acceso a la información y educación</b></p> <p><b>Acceso a y receptividad de los servicios de desarrollo de la cadena de valor</b></p> <p>¿Qué acceso tienen las mujeres a los servicios de desarrollo empresarial?</p> <p>¿Tienen los grupos de productoras femeninas el mismo acceso a los servicios de desarrollo empresarial? Si la respuesta es negativa ¿por qué?</p> <p>¿Existen innovaciones e inversiones tecnológicas, por ejemplo, específicamente dirigidas a hombres o también a mujeres? ¿Están adaptadas a las necesidades de las mujeres (fortaleza física y programas diarios)?</p> <p>¿Se requieren servicios de desarrollo empresarial específicos para mujeres para apoyar a las productoras femeninas?</p> <p>¿Están los servicios de desarrollo empresarial adaptados a las necesidades específicas de las productoras femeninas (programas diarios, niveles educativos inferiores, etc.)?</p> <p>¿Hay disponibilidad de personas/servicios para cuidar niños?</p> <p>¿Sabén los proveedores de servicios cómo realizar la transversalización de género para analizar mejor, comprender y abordar estas limitaciones? ¿Están atentos para prestar servicios sensibles a género?</p> <p>¿Transversalizan género institucional u organizativamente?</p> <p>Respecto al empleo en los servicios de desarrollo empresarial: ¿Fomenta el empleo de las mujeres? ¿Son equitativas las oportunidades de empleo? ¿Cómo son las condiciones de trabajo?</p> <p><b>Acceso a y receptividad de los servicios financieros</b></p> <p>Las mujeres que se concentran en segmentos específicos de las cadenas de valor, ¿enfrentan limitaciones particulares en el acceso a servicios financieros? ¿Cuáles son estas limitaciones?</p> <p>¿Cuáles son sus necesidades específicas (necesidades de inversión y de flujo de caja, cuotas escolares, artículos alimenticios)?</p> <p>¿Se han adaptado los servicios financieros a sus necesidades? ¿Cuáles son los productos financieros más idóneos?</p> <p>¿Existen instituciones (del sector privado o público) que se especializan en facilitar el acceso de las mujeres a servicios financieros?</p>

**Lista de control: nivel meso**

<b>Control de los beneficios por género</b>	<p>¿Son las mujeres miembros de grupos de productores?</p> <p>¿Participan en reuniones? ¿Tienen derecho a expresar sus necesidades y a votar?</p> <p>¿Tienen el derecho a acceder a los beneficios sociales y financieros que ofrece la organización?</p> <p>¿Tienen la oportunidad de ser elegidas para ocupar cargos en la dirección y, de ser así, son elegidas y en qué medida?</p> <p>¿Existen medidas especiales en la constitución de las organizaciones, como cuotas, para garantizar su participación en la toma de decisiones?</p>
<b>Influencia del género sobre factores habilitadores</b>	<p>¿Cuáles son las capacidades de las líderes femeninas para influenciar colectivamente la toma de decisiones acerca de los servicios del sector y el desarrollo de la cadena de valor?</p> <p>¿Cómo pueden reclamar su inclusión las personas que no tienen acceso a recursos y servicios?</p> <p>¿En qué espacios y lugares “reclamados o invitados”?</p>

**Cuadro 10.6 Lista de control para el análisis de la cadena de valor a nivel micro**

**Lista de control: nivel micro**

<b>Roles de género</b>	<p>¿Cuál es la división por sexo de las tareas dentro del hogar (roles de género determinados socialmente)?</p> <p>¿Cuáles son los roles reproductivos de los hombres y las mujeres? ¿Qué tareas realizan los hombres y cuáles las mujeres?</p> <p>¿Cuánto tiempo y energía gastan?</p> <p>¿Cómo se relaciona esto con otros roles de las mujeres y los hombres (reproductivos/comunitarios)?</p> <p>¿Cuánta carga extra agrega el trabajo en la cadena de valor a su carga de trabajo?</p>
<b>Acceso a recursos por género</b>	<p>¿Cuál es el acceso de las mujeres y los hombres a los recursos para poder realizar las tareas?</p> <p>¿Enfrentan las mujeres limitaciones específicas en particular?</p> <p>Véase Herramienta 4 sobre acceso diferenciado a recursos.</p>
<b>Control de los beneficios por género</b>	<p>¿Se benefician por igual las mujeres y los hombres dentro del hogar? ¿Quién obtiene los ingresos? ¿Quién decide sobre el uso de los ingresos? ¿Quién decide sobre la asignación presupuestaria de la familia? ¿Cuál es el poder de decisión de las mujeres sobre el gasto del presupuesto familiar?</p> <p>¿Se generan algunos otros tipos de beneficios (financieros, de visibilidad, de credibilidad, mejor acceso a información y redes sociales)?</p>

**Lista de control: nivel micro****Influencia del género en la dinámica de poder dentro del hogar**

¿Cómo se perciben las contribuciones de las mujeres dentro del hogar?

¿Están cambiando los roles de género? Si la respuesta es afirmativa ¿se valora el cambio en el rol o los mayores ingresos dentro del hogar? ¿Y dentro de la comunidad?  
¿Tiene impacto en su poder de decisión y negociación?

¿Asisten las mujeres o participan en más reuniones en el ámbito comunitario? ¿Se expresan?

¿Con qué propósito se gastan los ingresos adicionales?

¿Cuáles son los cambios en el comportamiento y actitudes de los hombres? ¿Asumen aún los hombres sus responsabilidades dentro del hogar? ¿Se involucran en los quehaceres domésticos y cuidado de los hijos para apoyar a sus esposas?

**Cuadro 10.7 Cuadrícula para los resultados del análisis de género en la cadena de valor**

	<b>Roles de género</b>	<b>Acceso a recursos por género</b>	<b>Control de los beneficios por género</b>	<b>Influencia del género sobre los factores habilitadores</b>
Nivel macro				
Nivel meso				
Nivel micro				

## Herramienta 3 Mapeo de género

El mapeo de género tiene el objetivo de hacer visibles a las mujeres en el mapeo de una cadena de valor. Pese a que las mujeres participan en la mayoría de las cadenas de valor agrícolas, tienden a ser invisibles. Se supone que los hombres son los productores, en tanto que las mujeres se consideran socias menores. Los negocios de propiedad de las mujeres muchas veces se consideran domésticos, de pequeña escala, de baja tecnología e informales. Muchas veces se considera que tales negocios no son competitivos y son irrelevantes para el desarrollo y por tanto son ignorados.

### Objetivos

- Obtener un panorama sensible a género de la cadena de valor, los actores involucrados, sus vínculos y el porcentaje de hombres y mujeres en cada segmento de la cadena.
- Obtener información sobre las diferencias entre hombres y mujeres en términos de sus actividades y su acceso a/y control sobre los recursos.
- Identificar oportunidades para que las mujeres mejoren su posición.
- Identificar limitaciones y oportunidades para que las mujeres participen en la cadena de valor, así como analizar las diferencias de poder en la gobernabilidad en la cadena de valor.

### ¿Quiénes la utilizan?

Profesionales en talleres participativos con actores masculinos y femeninos de la cadena de valor.

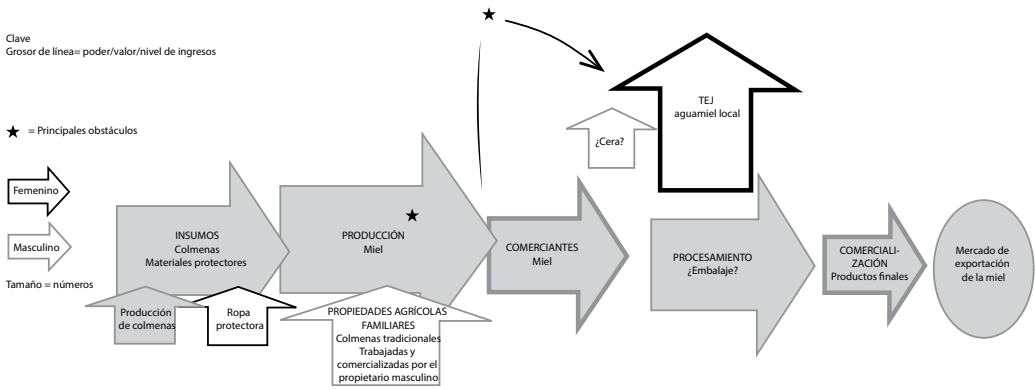
### Métodos

**Paso 1: Desarrollar una hipótesis.** Plantear una hipótesis de como las mujeres participan en la cadena de valor y adaptar su ruta de mapeo. Si bien la percepción general es 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 mente abierta. La hipótesis de género debería estar basada en las siguientes preguntas:

- ¿Dónde están las mujeres en esta cadena de valor? ¿Qué hacen?
- ¿Qué y cómo es necesario mapear para convencer a los actores sociales y encargados de tomar decisiones de la importancia y oportunidades de las mujeres en mejorar su situación en la cadena de valor?

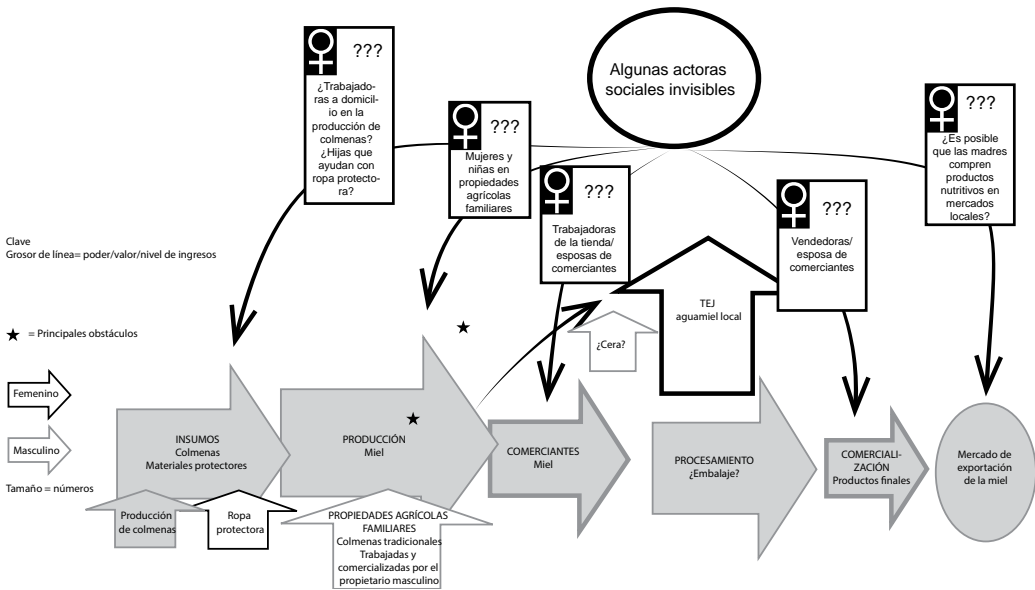
Esta hipótesis de género ayudará a diseñar la ruta para el mapeo, buscando las herramientas adecuadas para revelar los sesgos de género, identificando a los actores sociales clave para entrevistas o para un taller.

**Paso 2: Mapeo de los actores.** Realizar una representación visual de la cadena de valor, visualizando a los principales actores (hombres y mujeres). Invitar o entrevistar a las líderes y los negocios informales de pequeña escala femeninos, a



Fuente: "Making the strongest links", Linda Majoux, Grania Mackie, OIT

Figura 10.3 La miel en Etiopía: Ejemplo del Paso 2 en el desarrollo de un mapa de la cadena de valor por género



Fuente: "Making the strongest links", Linda Majoux, Grania Mackie, OIT

Figura 10.4 La miel en Etiopía: Ejemplo del Paso 3 en el desarrollo de un mapa de la cadena de valor por género

**Cuadro 10.8 Roles de mujeres y hombres en la Cadena de Valor de Miel en Somoto, Nicaragua**

Vínculo	Actividad	Mujeres	Hombres
<b>Producción</b>	Inspección de las colmenas	X	X
	Trashumancia	X	X
	Nutrición	X	X
	Control de enfermedades	X	X
	Alquiler de la tierra		X
	Preparación del material		X
	Cosecha de la miel	X	X
	Derretimiento de la cera	X	X
	Reproducción de colmenas		X
	Reemplazo de materiales	X	X
	Venta de la miel	X	X
	Cambio de la abeja reina		X
	Reemplazo de colmenas		X
<b>Recolección y procesamiento</b>	Recepción de la miel		X
	Asentamiento de la miel	X	X
	Embotellado de la miel	X	X
	Etiquetado de las botellas	X	X
	Almacenamiento de la miel	X	X

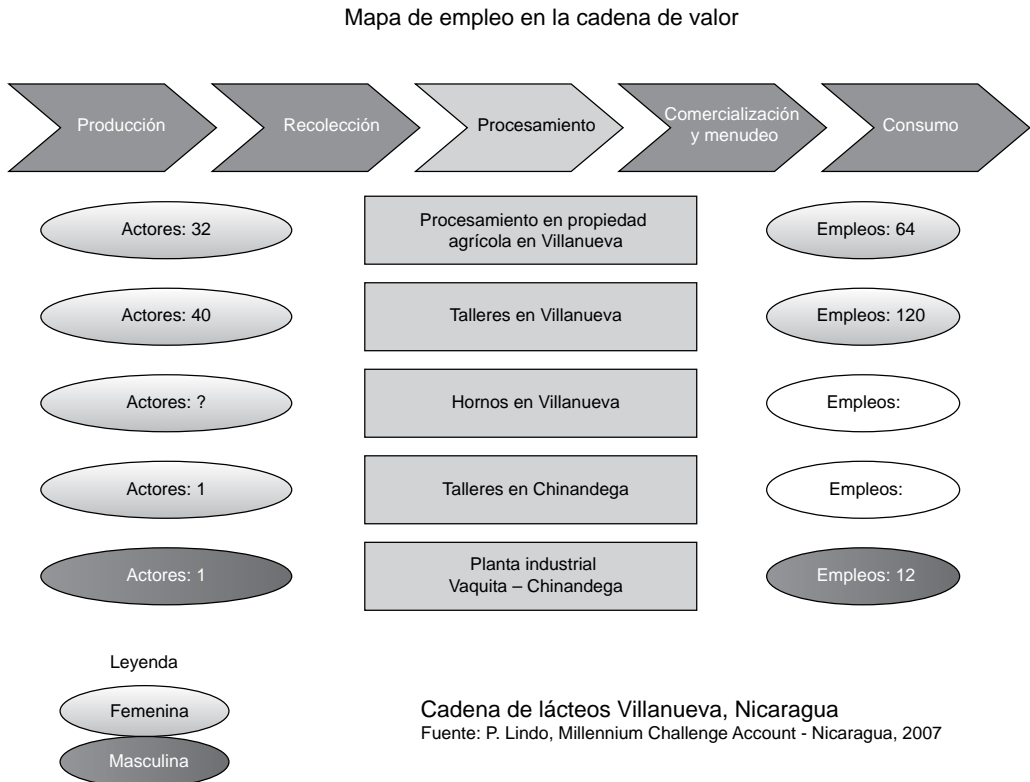
Fuente: Cooperativa CONCAVEN de Somoto, Seminario Género y Cadena de Valor, organizado por Las Abejas, Estelí, 2010.

fin de obtener un panorama imparcial de la cadena de valor. Dibujar un diagrama para reflejar esto (Figura 10.3).

Piense en:

- ¿Cuáles son los principales procesos involucrados en la cadena?
- ¿Cuáles son los principales actores en las cadenas? Intentar diferenciar a los actores de acuerdo a diferentes tipologías, como pueden ser:
  - Propiedad o estatus legal (individual, negocio familiar, negocio informal, empresa registrada, cooperativa, gobierno).
  - Tamaño o escala (número de personas involucradas; micro, pequeña o mediana empresa).
- ¿Cuántos son hombres y cuántas mujeres? (Utilizar números o símbolos de diferentes tamaños y colores para diferenciar a hombres y mujeres).





*Figura 10.5 La lechería en Villanueva, Nicaragua: género de los empleados*

- ¿Cuántos hombres y mujeres son miembros de actores colectivos (organizaciones de productores, unidades de procesamiento colectivo)?
- ¿Cuántos hombres y cuántas mujeres están empleadas como trabajadoras en diferentes etapas de la cadena de valor?
- ¿Quiénes son actores importantes fuera de la cadena (p.ej. proveedores de servicios empresariales, financieros, facilitadores de la cadena)?
- ¿Cuáles son los factores y actores importantes que influyen en la cadena de valor?

**Paso 3: Hacer visibles a los actores sociales femeninos invisibles.** Un tercer paso es hacer visibles a los actores sociales femeninos: mujeres que no son incluidas en el primer mapeo de actores debido a que no son consideradas propietarias del negocio, como esposas o hijas en el negocio familiar o las jornaleras. Se puede hacer esto colocando tarjetas de colores en el mapeo de los actores (Figura 10.4).

**Paso 4: Mapeo de las actividades.** Identificar qué actividades en la cadena de valor son realizadas por hombres y cuáles por mujeres. Poner énfasis en actividades que generan valor o mejoran la calidad: pueden ser clave para identificar

oportunidades para empoderar a las mujeres. El Cuadro 10.8 ofrece un ejemplo de este mapeo.

**Paso 5: Mapeo específico de género.** Quizás sea necesario mapear la participación de hombres y mujeres en más detalle en una etapa específica de la cadena de valor (Figura 10.5). Este diagrama muestra que muchísimos negocios domésticos pequeños de procesamiento de leche de propiedad de mujeres crean muchos más empleos que la unidad industrial de procesamiento que procesa la misma cantidad de leche que todas las empresas pequeñas juntas. El apoyo a tales plantas industriales tendrá un impacto negativo importante en el empleo de las mujeres en esta cadena.

**Paso 6: Identifique las oportunidades y limitaciones para las mujeres.** Analizar las limitaciones que obstaculizan la competitividad de las mujeres y restringen su inclusión en la cadena de valor. ¿Qué puede reducir estas limitaciones potenciales? Y ¿cuáles son las oportunidades para el empoderamiento económico de las mujeres?

### Para mayor información

Agri-ProFocus Network. Gender in value chains. 4.2: Gender sensitive value chain mapping. <http://genderinvaluechains.ning.com/page/downloads>

Mayoux, L, y G. Mackie. 2009. Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. International Labour Office, Addis Ababa

### Cuadro 10.9 Matriz de costos (-) y beneficios (+) para los ganaderos lecheros y procesadores de lácteos en Villanueva, Nicaragua

Actores	Empleo	Ingresos	Posición social/ en el mercado
<b>Ganadero masculino</b>	<p>Se contrata a otro trabajador en cada propiedad agrícola del beneficiario (+)</p> <p>Con mejoras técnicas en el ordeño y manejo del ganado, la juventud de las familias agrícolas se interesan en la ganadería (+)</p>	<p>Los hombres tienen más oportunidades de acceder al programa de la cadena de valor debido a la cantidad de tierra que poseen y el tamaño de sus rebaños (+)</p> <p>Más ingresos debido al alza en el precio de la leche (+)</p>	<p>Los líderes de los ganaderos lecheros no quieren firmar contratos para vender leche de calidad a procesadores femeninos (-)</p> <p>“Piensan que es más importante vender a la empresa “La Vaquita”. Se sienten más importantes porque hacen negocio solo entre hombres” (palabras de procesadores femeninos) (-)</p>
<b>Ganadero femenino</b>		<p>Las esposas de los propietarios de ganado ya no tienen acceso a la leche para procesarla en su propiedad agrícola. Impacto negativo en sus ingresos (-).</p>	<p>Es posible que las mujeres se vean afectadas en su control de los ingresos y en la toma de decisiones en el hogar (-)</p>
<b>Procesador masculino</b>			
<b>Procesador femenino</b>	<p>Mayor carga de trabajo para las procesadoras femeninas, dado que deberán adquirir la leche en comunidades más distantes (-)</p> <p>El cese de transacciones comerciales entre los ganaderos lecheros y los procesadores tradicionales de leche pone en riesgo los empleos de más de 40 industrias artesanales y cien vendedores minoristas de productos lácteos (-)</p>	<p>“Las mujeres solían comprar nuestra leche, ahora habrá un impacto negativo” (palabras de ganadero) (-)</p>	
<b>Hombres y mujeres de la comunidad</b>	<p>El programa de la cadena de valor ofrece un apoyo mínimo con relación al número de propiedades ganaderas en la municipalidad (-)</p> <p>Riesgo de pérdida de empleos, si tan solo se apoya la cadena que termina en procesamiento industrial, dejando de apoyar a los productos lecheros artesanales (-)</p>	<p>“Habrá una desestabilización económica para las mujeres, sus familias y la municipalidad. ¿No existe algún proyecto para evitar esta desestabilización?” (palabras de ganadero) (-)</p>	

Fuente: Millennium Challenge Account, 2007

## Herramienta 4 Costos y beneficios para hombres y mujeres

Este análisis puede realizarse en la fase de planificación de la intervención en la cadena de valor o para monitoreo y evaluación.

### Objetivos

- Evaluar los costos y beneficios posibles o reales de la estrategia para mejorar la posición en la cadena de valor para sus diferentes actores masculinos y femeninos, considerando las dimensiones relevantes como trabajo, ingresos, posición social o de mercado.
- Crear conciencia del sesgo de género, analizar costos y beneficios diferenciados por género, y reflexionar sobre las causas y soluciones subyacentes para resultados de género más equitativos.
- Crear conciencia en los actores de la cadena de valor sobre su interdependencia; cómo la mejora en la posición de un actor afecta las condiciones socioeconómicas de otros actores en su comunidad y cadena de valor.
- Planificar acciones para superar el impacto/costos negativo o incrementar beneficios.

### ¿Quiénes la utilizan?

Esta es una herramienta para un análisis participativo de múltiples actores que puede utilizarse en talleres que reúnen a diferentes actores de la cadena: productores masculinos y femeninos, procesadores, minoristas, etc. Es importante tener una audiencia equilibrada de hombres y mujeres.

### Método

**Paso 1: Preparación del taller.** Diseñar la matriz de costos-beneficios para el análisis (como se explica más adelante), y decidir sobre las categorías en el eje horizontal e incluir a los actores participantes y relevantes en el eje vertical. Diferenciar entre hombres y mujeres.

Al utilizar esta herramienta en la etapa de planificación: diseñar una representación participativa de la estrategia para mejorar la posición en la cadena. Por ejemplo, que los participantes diseñen un mapa o se les permita formular un juego de roles para visualizar los cambios planificados en tecnología, mercados, vínculos horizontales y verticales y sus implicaciones en la vida de la población.

### Ejemplos de categorías en la matriz

- **Tiempo y trabajo.** Esto se refiere a cambios en la carga y calidad del trabajo, tareas y habilidades requeridas (calificado versus no calificado, educación formal, capacitación) y capacidad de trabajo (¿es necesario contratar a otras personas o pueden asumirlo los miembros del grupo familiar o del negocio en sí?).

- **Ingresos y control de los recursos.** Se refiere a los cambios en los ingresos y el control de recursos como tierra, animales y crédito.
- **Posición social.** Se refiere a los cambios en la posición social y relaciones de género, como resultado de mejorar la posición en la cadena de valor.
- **Posición del mercado.** Esto se refiere a cambios en la posición de poder económico entre los actores de la cadena de valor como resultado de la estrategia para mejorar la posición en la cadena.

Las categorías en la matriz pueden adaptarse a situaciones y necesidades específicas. Entre otras categorías relevantes pueden ser salud, seguridad alimentaria, etc.

**Paso 2: Realizar el taller con los participantes.** Utilizar la matriz para informar. Se pueden utilizar diferentes colores para cambios positivos y negativos: negro para un impacto positivo, azul para un impacto negativo. Duración: 2–3 horas

**Paso 3: Sistematizar la información.** La información obtenida en el evento debe sistematizarse y los resultados pueden utilizarse para mejorar la estrategia para mejorar la situación en la cadena, monitorearla y evaluar los impactos.

#### Para mayor información:

Agri-ProFocus Network. Gender in value chains. 6.1: Cost-benefit matrix of an intervention strategy. <http://genderinvaluechains.ning.com/page/downloads>

Parker, Rani. 1993. Another point of view: A manual on gender analysis training for grassroots workers. UNIFEM. Adapted by Mieke Vanderschaeghe y Patricia Lindo.

## **Herramienta 5 La toma democrática de decisiones: grupo familiar vs organización de productores**

Esta herramienta se concentra en la interacción entre la organización de productores, la economía del grupo familiar y la necesidad de democratizar los procesos de toma de decisiones. Los hombres dominan las cadenas de valor y las organizaciones de productores más importantes. Pero representan a los negocios familiares donde las mujeres asumen una parte importante de la producción, procesamiento y agregación de valor. Es importante que la organización de productores se asegure que todos los miembros de la familia están informados y de acuerdo con las decisiones clave que se toman, como el uso de un préstamo, la certificación ecológica, la inversión de ganancias, la elección de servicios, etc.

### **Objetivos**

Crear conciencia sobre las prácticas de comunicación y toma de decisiones entre y por las familias de los miembros de las organizaciones de productores relacionadas con la producción y los temas económicos promovidos por la organización.

Reflexionar sobre la importancia de que los miembros tomen decisiones informadas, en consenso con otros miembros del grupo familiar, en lugar de por su cuenta.

Decidir qué pueden hacer las organizaciones para promover la comunicación y toma democrática de decisiones en las familias de sus miembros.

### **¿Quiénes la utilizan?**

Esta es una herramienta participativa que se debe utilizar en talleres con organizaciones agrícolas y emprendimientos colectivos. Como esta herramienta analiza la dinámica del grupo familiar es importante que tanto el esposo como la esposa sean invitados a asistir al taller.

### **Método**

**Paso 1:** Explicar que los participantes crearán una pieza teatral para la interpretación de roles. Dividir a los participantes en dos o más grupos, de no más de seis o siete personas cada uno. Los hombres y las mujeres deben trabajar en grupos separados.

**Paso 2:** Introducir el escenario para la interpretación: un miembro de la cooperativa (hombre o mujer) regresa de una reunión de la cooperativa donde se ha decidido ofrecer préstamos a los miembros para llevar a cabo mejoras en sus propiedades agrícolas. La interpretación mostrará qué ocurre cuando el miembro de la cooperativa regresa a casa de la reunión; cómo le informa a su familia (o no) de la oferta de préstamo y cómo se toma la decisión sobre esta propuesta.

**Paso 3:** Cada grupo prepara la interpretación de los roles, elaborando un guión breve y repartiendo los diferentes roles (miembro, esposa/esposo del miembro, hijos, hijas, abuelos, etc.)

**Paso 4:** Cada grupo presenta su interpretación a los otros grupos.

**Paso 5:** En una sesión plenaria, los participantes reflexionan sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se presentó la información y la oferta de préstamo de la cooperativa a los miembros del grupo familiar?
- ¿Qué pensó usted de la comunicación del grupo familiar? ¿Quién participó en el proceso de decisión? ¿A quién escuchan? ¿Quién toma la decisión final?
- ¿Cómo afectan las decisiones que toman los miembros de la cooperativa a la economía familiar?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para mejorar la comunicación dentro de la familia con relación a las decisiones de la producción y de la gestión?

### Para mayor información

Agri-ProFocus Network. Gender in value chains. 5.1: Farmers and their organizations. <http://genderinvaluechains.ning.com/page/downloads>

Vanderschaeghe, M., P. Lindo y J. Sánchez. 2009. <http://tinyurl.com/c3auw9p>



## 10.3 Guías y páginas web de referencia

### **Herramientas y manuales descargables**

Todos los recursos que se presentan a continuación pueden descargarse de la plataforma de Agri-ProFocus: <http://genderinvaluechains.ning.com> (haga clic en *Resources* y luego *Manuals*).

### **ADB: Gender checklist: agriculture Lista de control de género: agricultura**

Asian Development Bank. 2006. <http://tinyurl.com/c2lzdda>

La lista de control está diseñada para apoyar al personal y consultores sobre la implementación de la política y objetivos estratégicos en género y desarrollo del ADB (por sus siglas en inglés, Banco de Desarrollo Asiático). Guiará a los usuarios a través de todas las etapas del proyecto/ciclo del programa en la identificación de las principales problemáticas de género en el sector agrícola y en el diseño de adecuadas estrategias, componentes e indicadores sensibles a género, para responder a estos temas de género.

### **Cordaid: Gender in value chains: Manual for gender mainstreaming**

### **Género en las cadenas de valor: manual para la transversalización de género**

Dulón G., Roxana. 2009. <http://tinyurl.com/yewyybu>

Manual que describe cómo transversalizar género en los programas de desarrollo económico local y en las organizaciones que ejecutan tales programas. Ofrece orientación para incorporar

temas de género en cinco etapas en los programas de desarrollo: diagnóstico, desarrollo de la propuesta, implementación, seguimiento y evaluación. Aconseja cómo transversalizar género en cuatro niveles en las organizaciones: marcos institucionales estratégicos y filosofía institucional; objetivos, indicadores y políticas; funcionamiento de la estratégica; y programas de capacitación de personal. También ofrece nueve herramientas y siete guías sobre cómo implementar fases específicas en esta transversalización.

### **Grow, Sell, Thrive Cultivar, Vender, Prosperar**

Women's economic leadership in agricultural markets.

Varios recursos para diseñar programas para el liderazgo económico de las mujeres en los mercados agrícolas, utilizado por Oxfam. Incluye compromiso institucional y recursos; vincular un análisis del grupo familiar con sensibilidad de género y un análisis de mercado; selección de; mapeo de mercado con sensibilidad de género; identificación de oportunidades e intervenciones de mercado; identificación de actores sociales y estrategia de participación de los actores sociales; plantear preguntas a los actores sociales para lograr apoyo para el liderazgo económico de las mujeres; facilitar cambios positivos en el ámbito hogar; y medir el impacto.

**ICRW: Advancing agri-practice:  
Adding value for women**

**Avances en la práctica agrícola:  
Agregación de valor para las mujeres**

International Center for Research on Women (ICRW). <http://tinyurl.com/nb2e49d>

Diez presentaciones de un taller sobre análisis de género en cadenas de valor agrícolas. El taller tenía como objetivo identificar cómo los profesionales e investigadores pueden trabajar juntos para cerrar la brecha de información sobre género y agricultura.

**IFAD: Gender and micro finance**

**Género y microfinanzas**

Mayoux, Linda, and Maria Hartl. 2009. Gender and micro finance: Guide for practitioners. International Fund for Agricultural Development. [www.ifad.org/gender/pub/gender\\_finance.pdf](http://www.ifad.org/gender/pub/gender_finance.pdf)

Esta guía es una revisión de los temas de género para los profesionales en finanzas rurales. Destaca las preguntas que deben formularse y abordarse en la transversalización de género. También será útil para los expertos de género que deseen incrementar su comprensión de temas específicos en finanzas rurales. Los capítulos abarcan: por qué la transversalización de género es importante para las mujeres; repercusiones institucionales de la transversalización, diseño de productos financieros; y microfinanzas rurales, servicios no financieros, participación y estrategias macro.

**IFAD: Gender and poverty targeting in market linkages programmes: Toolkit for practitioners**

**Enfoque en género y pobreza en los programas de vinculación con mercados: Caja de herramientas para profesionales**

IFAD. 2002. Gender and poverty targeting in market linkages programmes: Toolkit for practitioners. International Fund for Agricultural Development, Gender Strengthening Programme for Eastern and Southern Africa Division. [www.ifad.org/gender/tools/gender/Toolkit.pdf](http://www.ifad.org/gender/tools/gender/Toolkit.pdf)

Explica a los profesionales qué herramientas participativas están disponibles para un diagnóstico rápido de los problemas del mercado, enfoque socioeconómico y género y –para cada herramienta– cómo utilizarla, cómo analizar la información, y cómo usar los hallazgos en el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos.

**ILO: Making the strongest links**

**OIT: Cómo lograr los vínculos más sólidos**

Bauer, Susanne, Gerry Finnegan and Neliën Haspels. 2004. Gender and entrepreneurship together: GET ahead for women in enterprise: Training package and resource kit. International Labour Office, Bangkok, Berlin and Geneva. <http://tinyurl.com/both2ft>

Esta guía proporciona un marco y una metodología para el “formación por acción de la cadena de valor en equidad de género”, ejemplos prácticos de temas de género y buenas prácticas, detalles de cómo el marco y la metodología de género pueden adaptarse en

las diferentes etapas del desarrollo de la cadena; una lista de control para el análisis de género; y herramientas de diagramación para usar en el desarrollo de la cadena de valor.

**ILO: GET ahead for women in enterprise**

**OIT: Abriendo camino para las mujeres en las empresas**

Bauer, Susanne, Gerry Finnegan y Nelien Haspels. 2004. Gender and entrepreneurship together: GET ahead for women in enterprise: Training package and resource kit. International Labour Office, Bangkok, Berlín y Ginebra. <http://tinyurl.com/both2ft>

Paquete de capacitación sobre promoción del desarrollo empresarial entre las mujeres en situación de pobreza que desean iniciar o ya están involucradas en negocios de pequeña escala. Está enfocado en el desarrollo de la confianza de las mujeres, en la creación de una “mentalidad empresarial”, gestión de personas y riesgos, y entender las oportunidades en el ambiente empresarial de uno y de otros; apoyo empresarial y hacer contactos; planificación de acciones. Incluye secciones sobre los conceptos básicos en género y espíritu empresarial; la mujer de negocios y su entorno; el proyecto empresarial; población, organización y gestión. Cada sección contiene varios módulos y una serie de ejercicios.

**ILO: Women’s entrepreneurship development**

**OIT: Desarrollo de espíritu empresarial en las mujeres**

ILO. 2006. Women’s entrepreneurship development: Capacity building guide. International Labour Office, Ginebra. <http://tinyurl.com/c57lqzw>

Los módulos abarcan género y empresa, mercados, servicios de desarrollo empresarial, el entorno favorable, desarrollo de asociaciones y alianzas estratégicas, financiamiento, evaluación de impacto y planificación de acciones. Cada módulo está compuesto de una serie de objetivos y materiales de capacitación para su utilización en presentaciones.

**SNV and ProPemce: Making gender equality reality in organizations**

**Como hacer de la igualdad de género una realidad en organizaciones**

Meijer, Sigrid, Patricia Lindo, Jasmina Solis, y Annabella Caldera. 2010. Making gender equality reality in organizations: A methodological guide. SNV and ProPemce (Programme for the promotion of equity through economic growth), Nicaragua. <http://tinyurl.com/bsurwaf>

Este manual describe una metodología de género para fortalecer las capacidades de las redes y organizaciones de manera que puedan proporcionar de manera más eficiente y efectiva, servicios y productos de calidad y equidad. Describe, paso a paso, las formas de garantizar la igualdad de género. La metodología se basa en el “modelo organizativo integrado” de Management Development Foundation. Los capítulos abarcan el análisis externo de la organización; análisis organizativo in-

terno; y planificación e implementación, monitoreo, evaluación y aprendizaje.

### **SNV: Gender mainstreaming in value chain development**

#### ***Transversalización de género en el desarrollo de la cadena de valor***

SNV. 2010. Gender mainstreaming in value chain development: Practical guidelines and tools. Corporate Network Agriculture, SNV Netherlands Development Organisation. <http://tinyurl.com/5ruvjr4>

Manual dirigido a asesores y capacitadores locales de SNV que trabajan en desarrollo económico y desarrollo de cadenas de valor. Abarca conceptos y definiciones básicas relacionadas con género y el desarrollo de la cadena de valor; mapeo sensible a género y análisis de la cadena de valor; y planificación estratégica: objetivos sensibles a género en el desarrollo de la cadena de valor.

### **MicroLINKS: Analytical tools for gender in value chains**

#### ***Herramientas analíticas para género en las cadenas de valor***

<http://tinyurl.com/qhnX4eo>

Breve descripción de tres enfoques: el proceso “integración de temas de género en el proceso de las cadenas de valor agrícolas” (INGIA-VC o integrating gender issues into agricultural value chains), el “enfoque de formación por acción de la cadena de valor equitativa a género” (OIT), y un manual para la transversalización de género (CEPAC y Cordaid).

### **USAID: Promoting gender in agricultural value chains**

#### ***Promoción de género en cadenas de valor agrícolas***

USAID. 2009. Promoting gender equitable opportunities in agricultural value chains handbook. Greater Access to Trade Expansion (GATE) project. United States Agency for International Development, Office of Women in Development. <http://tinyurl.com/dxtr64a>

Este manual presenta el método “integración de temas de género en las cadenas de valor agrícolas” (INGIA-VC, por sus siglas en inglés). Escrito por profesionales en género, ofrece a los lectores un resumen de las cadenas de valor agrícolas desde una perspectiva de género. Explica cómo los temas de género afectan a las cadenas de valor agrícolas, e incluye un proceso para analizar temas de género en las cadenas de valor agrícolas, y ofrece estrategias para abordar género en ellas.

### **USAID: Gender-sensitive indicators for economic growth/ trade-related activities**

#### ***Indicadores con sensibilidad a género para el crecimiento económico/ actividades relacionadas con el comercio***

USAID: 2007. <http://tinyurl.com/bu6ygg9>

Lista de indicadores que abarcan: agricultura, medioambiente, transporte / infraestructura; gobernanza, empleo, promoción de exportaciones, reformas aduaneras, y apoyo a la pequeña y mediana empresa; turismo, e-comercio, y tecnología de la información y comunicación; y desarrollo de servicios (salud, educación).

### **WEMAN: GALS manual 1**

Mayoux, Linda. 2010. Tree of diamond dreams: Visioning and committing to action on gender justice. Manual for field-testing and local adaptation. GALS stage 1. Women's Empowerment Mainstreaming And Networking, Oxfam Novib. <http://tinyurl.com/d95jhh5>

Este manual describe los pasos para la etapa 1 del Sistema de Formación por Acción en Género (GALS), una metodología utilizada por el programa Women's Empowerment Mainstreaming and Networking (WEMAN) de Oxfam Novib. Presenta ideas para un "evento de justicia de género" de un día, diseñado en torno a dos actividades centrales: "el diamante de la justicia de género" y el "árbol de sueños de diamante". Contiene asimismo sugerencias para adaptar las actividades como una serie de eventos más cortos para pruebas de campo.

### **WEMAN: GALS manual 2**

Mayoux, Linda. 2009. Steering life's rocky road: Gender action learning for individuals and communities. Manual for field-testing and local adaptation. GALS stage 2. Women's Empowerment Mainstreaming and Networking, Oxfam Novib. <http://tinyurl.com/csuaqkv6>

Este manual describe los pasos prácticos para la segunda etapa del proceso GALS. Se concentra en la idea subyacente de "trayectoria de la vida" donde la población desarrolla una visión con "hitos", analiza oportunidades y limitaciones y registra los avances en el tiempo como una formación por acción y proceso de cambio.

### **World Bank: Gender in agriculture checklist, 2009**

**Banco Mundial, género en la lista de comprobación para agricultura, 2009**

World Bank. 2009. Toolkit for integrating gender-related issues in land policy and administration projects. <http://tinyurl.com/cd5zujo>

Lista de control breve de las acciones e iniciativas para los proyectos a nivel socioeconómico, legal e institucional. Está organizada en torno a cuatro etapas del proyecto: identificación; diseño y preparación; evaluación; implementación, supervisión y finalización. También se ha señalado una amplia caja de herramientas.

## **Páginas web de utilidad**

### **Agri-ProFocus: Gender in value chains platform**

#### **Plataforma de género en las cadenas de valor**

<http://genderinvaluechains.ning.com/>

Esta plataforma en línea es un lugar para el intercambio de experiencias y el desarrollo de conocimientos para profesionales de todo el mundo que trabajan sobre género en las cadenas de valor. Contiene herramientas, recursos en línea, enlaces para profesionales y funcionalidad en línea para debates, eventos y noticias.

### **Agri-ProFocus: Tools and instruments**

#### **Herramientas e instrumentos**

<http://genderinvaluechains.ning.com/page/toolkit-introduction>

Esta caja de herramientas (parte de la plataforma anterior) proporciona una guía a través de una gran cantidad de material sobre género en las cadenas de valor. Alienta a los usuarios a sugerir recursos adicionales.

### **Grow. Sell. Thrive**

#### **Cultivar. Vender. Prosperar**

<http://growsellthrive.org/>

Ofrece un espacio para el diálogo sobre las experiencias de Oxfam y otros en la promoción del liderazgo económico de los pequeños propietarios femeninos en mercados agrícolas.

### **ICRW: Agriculture and food security**

#### **Agricultura y seguridad alimentaria**

[www.icrw.org/what-we-do/agriculture-food-security](http://www.icrw.org/what-we-do/agriculture-food-security)

Página web del International Center for Research on Women, que estudia cómo las disparidades entre mujeres y hombres afectan a la productividad agrícola y seguridad alimentaria. Esta investigación ayuda a las organizaciones de desarrollo, los formuladores de políticas y otros a encontrar formas prácticas de realzar los roles de las mujeres en la producción agrícola y el comercio, para así mejorar sus ingresos y medios de vida.

### **IFAD y FAO: Gender-learning community of practice**

#### **Comunidad práctica de aprendizaje de género**

<http://genderlearning.wikispaces.com/>

“Desarrollo de capacidad y gestión del conocimiento para la igualdad de género” es una iniciativa conjunta de la FAO e International Fund for Agricultural Development (IFAD). Su propósito es mejorar el desarrollo de capacidad regional y la gestión de conocimiento sobre género, agricultura y medios de vida rurales. Desarrolla y comparte conocimiento relacionado con la integración de una perspectiva de género en el trabajo de la FAO e IFAD.

### **IFPRI e ILRI: Gender, Agriculture and Assets Project**

#### **Proyecto de Género, Agricultura y Bienes**

<http://genderassets.wordpress.com/>

Un proyecto a cargo de International Food Policy Research Institute (IFPRI) e International Livestock Research Institute (ILRI) para comprender la dinámica de género y de los bienes en ocho programas de desarrollo agrícolas en Asia Meridional y África Subsahariana.



### **ILRI: Gender and agriculture**

#### **Género y agricultura**

<http://agrigender.wordpress.com/>

Blog que informa sobre el trabajo de género del International Livestock Research Institute (ILRI).

### **MicroLINKS - USAID, Resources on gender in value chains**

#### **Recursos sobre género en las cadenas de valor**

<http://tinyurl.com/qhnx4eo>

Portal de buena calidad con muchos enlaces a documentos, bibliografía, manuales y herramientas de género en las cadenas de valor.

### **RUTA-GTZ: Caja de Herramientas con Enfoque de Género**

<http://ruta.org/toolbox/>

Caja de herramientas de género en lengua castellana. Las secciones incluyen la elección de cadenas de valor, análisis de cadena, diseño de estrategia, implementación, facilitación y evaluación.

### **WEMAN**

[www.wemanglobal.org/1\\_WEMANVision.asp](http://www.wemanglobal.org/1_WEMANVision.asp)

WEMAN es un proceso global dirigido por la comunidad con la finalidad de lograr innovación, formación e incidencia para la justicia de género en las intervenciones económicas y las instituciones. Los socios de WEMAN facilitan la formación por acción en género con mujeres y hombres en comunidades en situación de pobreza. Mujeres y hombres identifican e implementan sus propias estrategias individuales y colectivas para aumentar los derechos económicos de las mujeres.



# Bibliografía

- ActionAid. 2011. What women farmers need. A blueprint for action. Action Aid International, Kenia, AAI International Women's Rights Team and Kenya Professional Association for Women in Agriculture and Environment. <http://tinyurl.com/7m39823>
- Agri-ProFocus. 2010. Notes from the contributions of a number of international experts that participated in a meeting for this book: Cristina Manfre (ACDI/VOCA), Linda Mayoux (independent), Carolien Kernkamp (WO=MEN), Ambra Galina (IFAD), Cathy Farnworth (IFAD), Karin Astrid Siegmann (ISS)
- Apotheker, R. 2009. Foreign copper mine companies in Zambia: Who benefits? Corporate social responsibility and stakeholders relations from several perspectives. Master thesis, international development studies, University of Amsterdam. <http://dare.uva.nl/document/134161>
- Arnfred, S. 2004. Gender research in Africa: Dilemmas and challenges as seen by an outsider. pp. 82-100, en: Codesria. African gender scholarship: Concepts, methodologies and paradigms. Codesria, Dakar.
- Association for Women's Rights in Development, Quoted in Terry, G. 2007. Women's rights. Small guides to big issues. Pluto Press, Londres. p. 87.
- Barsh, J. y Yee, L. 2001. Unlocking the full potential of women in the U.S. economy. McKinsey & Co. <http://tinyurl.com/65x8s7p>
- Beneria, L., y S. Bisnath. 1997. Citado en Çagatay, N. 1998. Gender and poverty. Working paper series, WP5. Social Development and Poverty Elimination Division, United Nations Development Programme. p.2. <http://tinyurl.com/6gy5vf5>
- Boodhna, A., y IIED. 2011. Sourcing gender: Gender productivity and sustainable sourcing strategies. <http://pubs.iied.org/pdfs/16027IIED.pdf>
- Boserup E. *et ál.* 1970. Women's role in economic development. St. Martin's Press, Nueva York.
- Çagatay. 1998a. Gender and poverty. Working paper series, WP5. Social Development and Poverty Elimination Division, United Nations Development Programme. <http://eco.ieu.edu.tr/wp-ontent/Genderand-Poverty.pdf>
- Çagatay, N. 1998b. Engendering macroeconomics and macroeconomic policies. United Nations Development Programme, WP 6. [www.wedo.org/ffd/studies.doc](http://www.wedo.org/ffd/studies.doc)
- Catalyst. 2004. The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity. Catalyst, Nueva York. <http://tinyurl.com/44nd8y>
- Carroll, A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons 34(4):39-49. Emerald Management Reviews.

- Cervantes-Godoy, D. y Dewbre, J. 2010. Economic importance of agriculture for poverty reduction. OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers 23. OECD Publishing.
- Daviron, B., y S. Ponte, 2005. The coffee paradox: Global markets, Commodity trade and the elusive promise of development. Zed Books, Londres.
- Deere, C.D. 2005. The feminization of agriculture? Economic restructuring in rural Latin America. Occasional paper 1, United Nations Research Institute for Social Development. [www.unrisd.org/publications/opgp1](http://www.unrisd.org/publications/opgp1)
- DFID. 2009. DFID's gender equality action plan (GEAP). Second progress report 2008/09. <http://tinyurl.com/5we5sm5>
- DFID. 2011. A new strategic vision for girls and women: Stopping poverty before it starts. Department for International Development, Londres. <http://tinyurl.com/6z3jk94>
- Elson, D. 1999. Labor markets as gendered institutions: Equality, efficiency and empowerment issues. *World Development* 27(3):611-27.
- European Commission. 2001. Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. Commission of the European Communities. Brussels, 18.7.2001. <http://tinyurl.com/c5n5mnk>
- Fafchamps, M. y B. Minten. 2001. Social capital and agricultural trade. *American Journal of Agricultural Economics*, 83(3): 680-5. <http://tinyurl.com/cummbyc>
- FAO. 2010. Gender dimensions of agricultural and rural employment: Differentiated pathways out of poverty. Status, trends and gaps. Food and Agriculture Organization of the United Nations. [www.fao.org/docrep/013/i1638e/i1638e.pdf](http://www.fao.org/docrep/013/i1638e/i1638e.pdf)
- FAO. 2011. The state of food and agriculture 2010-2011. Women in agriculture: Closing the gender gap for development. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. <http://tinyurl.com/4p8ukhc>
- Farnworth, C. 2010. Notes from contributions to an Agri-ProFocus pre-meeting for writing this book.
- Fisher, T. y M.S. Sriram (eds). 2002. Putting development back into microfinance. Oxfam Publishing, Nueva Deli.
- Gereffi, G. 1999. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics* 48: 37-70.
- Gibbon, P., y S. Ponte. 2005. Trading down: Africa, value chains and the global economy. Temple University Press, Filadelfia.
- Giddens, A. 1984. The constitution of society. Polity, Cambridge.
- Giuliani, E., C. Pietrobelli, y R. Rabellotti. 2005. Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. *World Development* 33(4): 549-73.
- Glenbow. 2011. Mavericks: An incorrigible history of Alberta. Teacher resources: Politics. <http://tinyurl.com/2fwca6y>
- González, A., y R. Rosenberg. 2006. The state of microfinance: Outreach, profitability, and poverty. Findings from a database of 2600 microfinance

- institutions. <http://ssrn.com/abstract=1400253>
- Gutierrez, M. (ed.). 2003. *Macroeconomics: Making gender matter. Concepts, policies and institutional change in developing countries.* GTZ and Zed Books, Londres y Nueva York.
- Hilhorst, T., y H. Oppenoorth. 1992. *Financing women's enterprise: Beyond barriers and bias.* Royal Tropical Institute, Ámsterdam.
- Humphrey, J., y H. Schmitz. 2000. *Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research.* IDS working paper 120, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Humphrey, J., y H. Schmitz. 2002. *Developing country firms in the world economy: Governance and upgrading in global value chains.* Institut für Entwicklung und Frieden, Gerhard-Mercator-Universität, Duisburg.
- Jalbert, S.E. 2000. *Women entrepreneurs in the global economy.* <http://tinyurl.com/c664x8l>
- Jones, T. M. 1980. *Corporate social responsibility revisited, redefined in California Management Review* 22(3): 59-67.
- Kabeer, N. 1999. *Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment.* *Development and Change* 30:435-64. Blackwell Publishers.
- Kabeer, N. 2001. *Reflections on the measurement of women's empowerment. Discussing women's empowerment: Theory and practice.* SIDA Studies 3. Swedish International Development Cooperation Agency.
- Kabeer, N. 2003. *Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third Millennium Development Goal.* Oxfam GB y Routledge.
- Kabeer, N. y Mahmud, S. 2004. *Globalization, gender and poverty: Bangladeshi women workers in export and local markets.* *Journal of International Development* 16(1): 93-109.
- Kabeer, N. 2009. *Women's economic empowerment: Key issues and policy options.* Sida Background Paper. Institute of Development Studies, University of Sussex.
- KIT, Faida MaLi, y IIRR. 2006. *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets.* Royal Tropical Institute, Ámsterdam; Faida Market Link, Arusha; e International Institute of Rural re-construction, Nairobi. <http://tinyurl.com/yjjuqwt>
- KIT E IIRR. 2008. *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa.* Royal Tropical Institute, Ámsterdam; e International Institute of Rural Re-construction, Nairobi. <http://tinyurl.com/yjjuqwt>
- KIT E IIRR. 2010. *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs.* Royal Tropical Institute, Ámsterdam; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi. <http://tinyurl.com/75sppc8>
- KIT-SDGE. 2010. *Compilation of gender concepts.* Documento interno.

- Laven, A. *et al.* 2009. Empowering rural entrepreneurs. The Broker, Special report: The power of value chains. <http://tinyurl.com/cy87wuv>
- Laven, A. 2010. The risks of inclusion: Shifts in governance processes and upgrading opportunities for cocoa farmers in Ghana. KIT Publishers, Amsterdam.
- Manfre, C. 2010. Notes from contribution to Agri-ProFocus pre-meeting for writing this book.
- Manfre, C. y K.A. Siegmann 2010. Notes from contributions to Agri-ProFocus pre-meeting for writing this book.
- March, C., I. Smyth, y M. Mukhopadhyay. 1999. A guide to gender frameworks. Oxfam GB, Oxford.
- Mayoux, L. 2009. Engendering benefits for all. The Broker 16:17, Oct 2009. <http://tinyurl.com/6jc3sxb>
- Mayoux, L. 2010. Notes from the contribution to an Agri-ProFocus pre-meeting for writing this book.
- Mayoux, L. 2011. Mainstreaming gender in microfinance service provision, Synthesis paper, On Track With Gender Trajectory Phase 2.
- McKinsey. 2010. Women at the top of corporations: Making it happen. Women Matter series, McKinsey & Co. <http://tinyurl.com/6od8bhv>
- Molyneux, M., 1998. Analysing women's movements. En: Jackson, C., y R. Pearson. Feminist visions of development: Gender analysis and policy. Routledge, Londres.
- Momsen, J. 1995. Women and development in the Third World. Routledge, Londres.
- Mukhopadhyay, M., C. Hunter and K. Milward. 2009. Gender and rights: A resource guide. Royal Tropical Institute, Amsterdam. [www.genderandrights.dk](http://www.genderandrights.dk)
- Muza, O. 2009. Informal employment, gender and vulnerability in subsistence based agricultural economies: Evidence from Masvingo in Zimbabwe. Paper presented at the FAO-IFAD-ILO workshop on gaps, trends and current research in gender dimensions of agricultural and rural employment: Differentiated pathways out of poverty. Rome. <http://tinyurl.com/6vg6d59>
- New Times Rwanda. 2012 June 6. The search for women leaders by Mairia Kaitesi. <http://tinyurl.com/cyzkqtf>
- ODI. 2008. Gender and the MDGs: A gender lens is vital for pro-poor results. Briefing paper 42, Sep 2008. Overseas Development Institute, Londres. <http://tinyurl.com/6xfrywu>
- OECD. 2006. The SME finance gap. Vol. 1: Theory and evidence. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris. <http://tinyurl.com/ybjf3ay>
- Oxfam. 2011. Gender equality: It's your business. Briefings for Business 7. <http://tinyurl.com/6p29zww>
- Paineto, B., L. Mayoux y T. Reemer. 2009. Balanced trees grow richer beans: Community-led action learning for gender justice in Uganda coffee value chains. Paper presented to International Coffee Conference, Costa Rica, Nov. 2009. <http://tinyurl.com/6ha3wet>
- Palmer, R. 2004. For credit come tomorrow: Financing of rural micro-entrepreneurs: Evidence from

- Nhawie-Kuma, Atwima district, Ghana. Centre for African Studies, Edinburgh University.
- Parker, R. 1993. Another point of view: A manual on gender analysis training for grassroots workers. UNIFEM.
- Patel, Z. 1996. Women and environmental management. *Agenda* 29: 66-71.
- Ponte, S., y B. Daviron. 2005. The coffee paradox: Global markets, commodity trade and the elusive promise of development. Zed Books, Londres.
- Porter, M., y M. Kramer. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review* 89(1/2): 62-77.
- Proust, E. 2011. Time has failed women; A quota may just ensure equal rights. *National Times (Australia)*. 14 Mar 2011. <http://tinyurl.com/3bx795c>
- Prügl, E., y A. Lustgarten. 2006. Mainstreaming gender in international organizations. Pp. 53-70, en: Jaquette, J.S., y G. Summerfield (eds). *Women and gender equity in development theory and practice: Institutions, resources, and mobilization*. Duke University Press, Durham, NC.
- Pyburn, R. y Verhart, N. 2011. Gender equality and business: 10 questions, 10 companies. Royal Tropical Institute, Amsterdam. <http://tinyurl.com/csrnlu9>
- Quirós, R (ed.). 2007. Agricultural value chain finance. Summary of the conference "Agricultural value chain finance", Costa Rica, 16-18 Mayo 2006. Academia de Centroamérica San José, FAO, RUTA, Serfirural. <http://tinyurl.com/yc3zgt4>
- Ratgeber, E. 1990. WID, WAD, GAD: Trends in research and practice. *Journal of Developing Areas* 24: 489-502. College of Business, Tennessee State University.
- Razavi, S. y Miller, C. 1995. From WID to GAD: Conceptual shifts in the women and development discourse. Occasional Paper 1 for United Nations Research Institute for Social Development, Pekín y Ginebra.
- Sen, A. 1981. *Poverty and famines: An essay on entitlement and deprivation*. Clarendon Press, Oxford.
- Sen, A. 1986. Food, economics and entitlements. *Lloyds Bank Review* 160, pp. 1-20.
- Sen, A. 2009. *The idea of justice*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sevefjord, B. y Olsson, B. 2004. *Discussing women's empowerment theory and practice*. Swedish International Development Agency, Estocolmo.
- Shen Shicai y Qian Jie. 2009. Livestock projects in southwest China: Women participate, everybody benefits. *LEISA Magazine* 25:3, Sep 2009. <http://tinyurl.com/6bdos4p>
- Shepherd, A.W. 2004. *Financing agricultural marketing: The Asian experience*. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper 2. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Roma. <http://tinyurl.com/yevahor>
- Sida. 2009. *Women's economic empowerment: Scope for Sida's engagement*. Women's Economic



- Empowerment series. Swedish International Development Cooperation Agency. <http://tinyurl.com/7lrlrqd>
- Siegmann, K.A. 2010. Notes from contribution to Agri-ProFocus pre-meeting for writing this book.
- Snyder, M. 2000. Women in African economies: From burning sun to boardroom. Fountain Publishers, Kampala.
- Stotsky, J.S. 2006. Gender and its relevance to macroeconomic policy: A survey. IMF Working Paper WP/06/233. International Monetary Fund, Washington, DC. <http://tinyurl.com/6gmdkoa>
- Terrillon, J. 2010. Gender mainstreaming in value chain development: Practical guidelines and tools. Corporate Network Agriculture SNV. <http://tinyurl.com/5ruvjr4>
- Terry, G. 2007. Women's rights. Small guides to big issues. Pluto Press, Londres.
- Tiffen, P. sin fecha. The creation of Kuapa Kokoo. [www.divinechocolate.com](http://www.divinechocolate.com)
- Tinker, I. (ed.). 1990. Persistent inequalities: Women and world development. Oxford University Press, Nueva York.
- Törnqvist, A., y C. Schmitz. 2009. Women's economic empowerment: Scope for Sida's engagement. Working paper. Swedish International Development Cooperation Agency. <http://tinyurl.com/7lrlrqd>
- UN Decade for Women: Equality, development and peace. 1995. Women, environmental management and sustainable development, Modular training package, Training manual. <http://tinyurl.com/7eedc99>
- UN Summit. 2010. Millennium development goals: High-level plenary meeting of the General Assembly: 20-22 Sept 2010, Nueva York. <http://tinyurl.com/7bhxvcw>
- UNCTAD. 2004. Financing commodity based trade and development: Innovative agriculture financing mechanisms. Report prepared by the UNCTAD secretariat for the Expert Meeting on Financing Mechanisms. Ginebra 16-17 Nov. 2004. United Nations Conference on Trade and Development, Ginebra. <http://tinyurl.com/y8azepg>
- UNDP. 1995. Human development report 1995: Gender and human development. Oxford University Press, New York
- UNDP. 1997. Human development report 1997: Human development to eradicate poverty. Oxford University Press, Nueva York. <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1997/>
- UNDP. 2010. Human development report 2010. The real wealth of nations: Pathways to human development. Palgrave Macmillan, Nueva York. <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2010/>
- UNIFEM. 2007. CEDAW and the human rights based approach to programming. A UNIFEM guide. United Nations Development Fund for Women. <http://tinyurl.com/6auguor>
- UN Women. 2011a. UN Women statement on women's human rights. [www.unifem.org/gender\\_issues/human\\_rights/](http://www.unifem.org/gender_issues/human_rights/)

- UN Women. 2011b. UN Women statement on women's human rights. <http://tinyurl.com/bwgtj7p>
- Vargas, M.A. 2001. Forms of governance, learning mechanisms and upgrading strategies in the tobacco cluster in Rio Pardo Valley, Brazil. IDS Working Paper 125. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Verhart, N., y R. Pyburn. 2010. The rough road to gender equitable growth: The case of Café de Mujer Guatemala. *Development* 53(3): 356-61(6). <http://tinyurl.com/7gqanyr>
- Wakhungu, J.W. 2010. Gender dimensions of science and technology: African Women in Agriculture Expert paper, United Nations and the African Centre for Technology Studies, Nairobi. <http://tinyurl.com/7gadg79>
- Westen, G. van. 2002. Embeddedness: The role of local factors in economic development. pp. 43-62 in: Baud, I.S.A., y J. Post (eds). *Realigning actors in an urbanizing world. Governance and institutions from a development perspective*. Ashgate, Aldershot.
- Whitehead, A. 1979. Some preliminary notes on the subordination of women. *IDS Bulletin*, 10(3): 10-13.
- Women to the Top. 2001. The business case for gender diversity. <http://tinyurl.com/bvj5xp6>
- World Bank. 2008. Mainstreaming gender in agriculture and rural development. <http://tinyurl.com/7dbspz8>
- World Bank, IFAD y FAO. 2009. Gender in agriculture sourcebook. World Bank, Food and Agriculture Organization of the United Nations, and International Fund for Agricultural Development. [www.worldbank.org/genderinag](http://www.worldbank.org/genderinag)
- World Bank. 2011a. Gender equality and development. World development report 2012. <http://tinyurl.com/7oy793r>
- World Bank, 2011b. Africa's future and the World Bank's support to it. World Bank Africa Region. <http://tinyurl.com/88hjkzk>
- WHO 2009. World Health Organization: Gender women and health: What do we mean by it? [www.who.int/gender/whatisgender/en/](http://www.who.int/gender/whatisgender/en/)





# Reseñas biográficas de los participantes

## Rony Allan Gumer Aguilar Velásquez

**Coordinador del programa en economía de solidaridad y agroecología, Pastoral Social-Pastoral de la Tierra**

*10ª Avenida 6-28, Zona 4, San Marcos, Guatemala*

*Tel. +502 77602531, fax +502 77603743, email [ptierrasm@itelgua.com](mailto:ptierrasm@itelgua.com), [ronyagro@yahoo.es](mailto:ronyagro@yahoo.es)*

Rony es ingeniero agrícola. Su experiencia incluye promoción del desarrollo rural en comunidades rurales e indígenas, gerencia de proyectos, monitoreo y evaluación. Desarrolla capacidades institucionales locales a fin de contribuir en los planes estratégicos de las empresas y organizaciones internacionales, así como en eventos internacionales sobre agroecología y economía de solidaridad. Se especializa en estudios sobre biodiversidad en flora y fauna nativas.

## Kohinoor Akhter

*74 Siddeswari Road, Flat-4-A, Momen Real Estate Ltd., Dhaka-1000, Bangladesh*

*Email [kohinoor296@gmail.com](mailto:kohinoor296@gmail.com), [khnrakhter@yahoo.com](mailto:khnrakhter@yahoo.com)*

Kohinoor tiene un posgrado en gestión de recursos humanos y ha completado la primera parte de una maestría en matemáticas. Posee experiencia en actividades de desarrollo económico entre mujeres en situación de pobreza, diseño y planificación de programas, desarrollo comunitario, gestión e

transversalización de género. Planifica capacitaciones y desarrolla currículos y materiales de comunicación. Es miembro de un grupo central de instructores en género en Bangladesh, y ha trabajado como especialista técnica en género para la oficina de campo de CARE en Bogra.

## Rozemarijn Apotheker

**Asesora junior, desarrollo económico sostenible, Royal Tropical Institute (KIT)**

*PO Box 95001, 1090 HA Amsterdam, Países Bajos*

*Tel. +31 641428300, email [r.apotheker@kit.nl](mailto:r.apotheker@kit.nl), [r.apotheker@gmail.com](mailto:r.apotheker@gmail.com), página web [www.kit.nl](http://www.kit.nl)*

Rozemarijn tiene una maestría en estudios de desarrollo internacional y experiencia en investigación en varios países africanos. En KIT trabaja principalmente en proyectos relacionados con género y desarrollo agrícola, así como género y educación superior.

## Paineto Baluku

**Coordinador de programa, Bukonzo Joint Cooperative Microfinance Society Ltd.**

*PO Box 288, Kasese, Uganda*

*Tel. +256 782419021, email [info@bukonzo-coop.com](mailto:info@bukonzo-coop.com), página web [www.bukonzocoop.com](http://www.bukonzocoop.com)*

Luego de completar 4 años de educación secundaria, Paineto se capacitó

como agente de cambio. Ha organizado y capacitado a muchos grupos de ayuda mutua compuestos por hombres y mujeres rurales, inclusive sobre temas de género. Ha trabajado con muchas ONG en Uganda en el desarrollo de herramientas para personas rurales analfabetas.

### Isaac Bekalo

#### Presidente, International Institute of Rural Reconstruction (IIRR)

PO Box 66873, 00800 Nairobi, Kenia

Tel. +254 20 4442610, 4440991, fax +254 20 4448814, email [admin@iirr.org](mailto:admin@iirr.org), página web [www.iirr.org](http://www.iirr.org)

Isaac tiene un doctorado en desarrollo y planificación organizativa. Su experiencia incluye docencia, capacitación de ONG, diseño curricular y desarrollo organizativo. Presta servicios de consultoría en planificación estratégica, planificación participativa, monitoreo y evaluación, diseño de proyectos y redacción de propuestas. Se especializa en enfoques de desarrollo participativo y desarrollo organizativo.

### Loren Estévez Cuevas

#### MayacertSA

9ª Calle 3-45 Zona18, Residenciales Atlántida, Guatemala

Tel. +502 23418201618201, fax +502 23418201, email [estevez.loren@gmail.com](mailto:estevez.loren@gmail.com), [loren.estevez@mayacert.com](mailto:loren.estevez@mayacert.com), página web [www.mayacert.com](http://www.mayacert.com)

Como ingeniera agrónoma, Loren es responsable de la coordinación y planificación de auditorías e inspecciones para Mayacert, una entidad certificadora que presta servicios en México, Centroamérica y Colombia. Es auditora

e inspectora del proceso de certificación de la producción y procesamiento de productos agrícolas.

### Shipra Deo

#### Gerente de programa género y medios de vida, Agribusiness Systems International (ASI)

2/34, VipulKhand, Gomtinagar, Lucknow, India

Tel. +91 9956999690, fax +91 522 4101489, email [shipradeo@gmail.com](mailto:shipradeo@gmail.com), página web [www.asintl.org](http://www.asintl.org)

Shipra tiene una maestría en ciencias ambientales y más de diez años de experiencia en áreas de empoderamiento de mujeres y medios de vida de comunidades marginadas. Ha trabajado con organismos internacionales, gobiernos estatales, ONG y organizaciones de base en la India. Ha estado a cargo de varios estudios sobre asuntos y perspectivas de las mujeres, y dirigido programas destinados a habilitar a las mujeres para que aprovechen las oportunidades disponibles. Está comprometida con el trabajo en un marco de derechos, con especial enfoque en temas relacionados con los derechos de las mujeres.

### Carolina Jara

#### General manager, Cynara Perú

Tel. +51 981057889, email [carol@cynarasource.com](mailto:carol@cynarasource.com), página web [www.cynarasource.com](http://www.cynarasource.com)

La formación de Carolina abarca exportación, gerencia de turismo, leyes laborales, bellas artes, entrenamiento y náutica. Después de 5 años de trabajo en un velero en el Mediterráneo, desplegó velas en dirección a Perú donde es gerente de Cynara Perú, un negocio de exportación de alcachofas. También es

gerente general para Latinoamérica de una nueva empresa Candor-AGS, que comercializa aceite de oliva, alcachofas y anacardos.

### **J. Richard N. Kanyarukiga**

**Profesor titular, Desarrollo Rural y Agroindustria, y Director de Investigación, Integración Comunitaria y Consultoría, Instituto Superior de Agricultura y Ganadería (ISAE)**

*Casilla postal 210, Musanze, o 3971, Kigali, Ruanda*

*Tel.+250785437335, emailjrnkanyarukiga@yahoo.com, technologytransfer@isae.ac.rw, página web www.isae.ac.rw*

Richard realizó sus estudios de doctorado en gestión de recursos de agua en la Universidad de Dar es-Salam, en Tanzania. Aparte de su trabajo en el Instituto Superior de Agricultura y Ganadería en Ruanda, también es Visitante en la Universidad Nacional de Ruanda; en el Instituto de Agricultura, Tecnología y Educación de Kibungo; y en la Universidad Estatal de Lupane, en Zimbabue. Su experiencia incluye docencia, espíritu empresarial, desarrollo organizativo, enfoques de desarrollo participativo y consultoría. También gerenta Kf TRUST Agribusiness, una empresa familiar dedicada a la avicultura comercial, horticultura ecológica, capacitación en integración comunitaria y consultoría.

### **Anna Laven**

**Asesora senior en desarrollo económico sostenible, Royal Tropical Institute (KIT)**

*PO Box 95001, 1090 HA Amsterdam, Países Bajos*

*Tel. +31 205688207, fax +31 205688444, email a.laven@kit.nl, página web www.kit.nl*

Anna es politóloga con especialización en desarrollo sostenible. Tiene un doctorado en estudios de desarrollo de la Universidad de Ámsterdam, donde se especializó en gobernanza y mejoramiento de la posición en cadenas de valor. Desde 2008 trabaja en el Royal Tropical Institute en desarrollo de la cadena pro-pobres, con enfoque específico en temas de género y financiamiento en las cadenas de valor. Su experiencia incluye documentación de procesos, investigación, docencia, facilitación, talleres para múltiples actores sociales, redacción de propuestas y formulación de políticas.

### **Harold Lema**

**Asesor de Pequeñas y Medianas Empresas, Techno Serve Inc.**

*PO Box, 162 Morogoro, Tanzania*

*Tel. +255 768922406, +255 788207636, +255 232613971, email haroldtere@gmail.com, hlema@tns.org, página web www.tns.org*

Harold tiene una maestría en agricultura y economía aplicada y una licenciatura en horticultura. Tiene nueve años de experiencia en servicios de asesoría empresarial para pequeñas y medianas empresas, fortalecimiento de grupos de productores agrícolas, creación de vínculos de mercado para grupos de productores, análisis de cadenas de valor, desarrollo de planes empresariales y monitoreo y evaluación de proyectos. En el momento de escribir este libro tenía el cargo de oficial de monitoreo y evaluación para Faida Market Link Company Limited, una organización sin fines de lucro cuyo objetivo es ga-

rantizar el acceso sostenible a mercados en Tanzania.

### **Julius Lemalasia**

#### **Gerente de programa, Samburu Integrated Development Programme**

*Box 20, Wamba, Samburu, Kenya*

*Email: lemaliasajullius@yahoo.com, sidep78@hotmail.com, página web www.sidep.org*

Julius se enfoca en el desarrollo local de capacidades de los grupos pastoriles en Kenia para Samburu Integrated Development Programme. Su trabajo abarca los campos de ganado, agua, empresas y educación.

### **Innocent Matabishi**

#### **Asesor de Agroindustria, SNV**

*Tel. +250788309056, email jmatabishi@snvworld.org, página web www.snvworld.org*

Innocent es médico veterinario. Su experiencia incluye desarrollo rural, desarrollo de la cadena de valor, descentralización y género en agricultura. Actualmente trabaja en cadenas de valor de miel y lácteos en Ruanda.

### **Lillian Mkony**

#### **Director ejecutivo, Jatropha Products Tanzania Ltd.**

*PO Box 15835, Arusha, Tanzania*

*Tel. +255 784 327443, email jptl@habari.co.tz, lillacmkony@yahoo.com*

Lillian es especialista en finanzas con 12 años de experiencia en el campo de financiamiento y gestión, y 6 en desarrollo comunitario. Tiene competencias en liderazgo, facilitación, incidencia y análisis de políticas.

### **Netsayi Noris Mudege**

#### **Asesora de género, desarrollo social y equidad de género, Royal Tropical Institute (KIT)**

*Casilla postal 95001, 1090HA Ámsterdam, Países Bajos*

*Tel. +31 20 568 8458, fax +31 20 568 8247,+31 20 568 8444, email n.mudege@kit.nl, netsayi@yahoo.co.uk, página web www.kit.nl*

Netsayi tiene un doctorado en ciencias sociales de Wageningen University and Research Centre en los Países Bajos, y una maestría en sociología y antropología social de la Universidad de Zimbabue. Su experiencia incluye estudios de género, VIH y SIDA, estudios de desarrollo y migración, desarrollo, envejecimiento y desarrollo con base en la comunidad. Ha realizado estudios sobre alivio de la pobreza, recursos naturales y gobernanza y tiene varias publicaciones en revistas científicas internacionales. Posee experiencia en gestión de proyectos. Su competencia en investigación incluye diseño de investigación, investigación cualitativa, monitoreo y evaluación, evaluación de impacto participativo, redacción y presentación de informes.

### **Paul Mundy**

#### **Consultor independiente en comunicación para el desarrollo**

*Müllenberg 5a, 51515 Kürten, Alemania*

*Tel. +49 2268 801691, email paul@mamud.com, página web www.mamud.com*

Paul es un consultor británico en comunicación para el desarrollo. Tiene un doctorado en periodismo y comunicación de masas de la Universidad de Wisconsin-Madison. Es especialista

en materiales de extensión de fácil comprensión, desarrollados en talleres de redacción intensivos, como los utilizados para la producción de este libro. También presta servicios de consultoría en diversos aspectos de la comunicación para el desarrollo. Ha trabajado extensamente en Asia Meridional y en el sudeste asiático, África, Latinoamérica y el Caribe.

### **Melsa Mwanja**

*melsa.mwanja@iirr.org*

Melsa tiene una licenciatura en antropología de la Universidad de Nairobi. En el momento de escribir este libro era asistente del programa para el Aica Regional Centre de International Institute of Rural Reconstruction (IIRR). Trabajó allí con el programa de alcance, que maneja capacitación, desarrollo organizacional y apoyo. Actualmente trabaja como auxiliar egresada en Cooperative Bank. Antes de ingresar en IIRR trabajó en National Museums of Kenia como voluntaria en un proyecto de investigación sobre la kanga (ropa multicolor usada en Kenia) y también ayudó en la investigación de documentación, gestión de base de datos de la colección, y transcripción de las grabaciones de campo. Sus intereses incluyen el desarrollo y el servicio comunitario.

### **Ravikumar Nadarajah**

**Coordinador para el acceso al mercado de medios de vida, Oxfam GB, Sri Lanka**

*nravikumar@oxfam.lk*

Ravikumar es coordinador para el acceso al mercado de medios de vida de Oxfam GB en Sri Lanka. Tiene amplia experiencia en el diseño de programas sobre comercialización agrícola para

pequeños propietarios masculinos y femeninos.

### **Zonia Narito**

**Consultora independiente**

*Tel +63 9178966140, email znarito@yahoo.com*

Zonia es una activista feminista, cuya experiencia y especialización proviene de largos años de involucrarse en las luchas de la población femenina urbana y rural en situación de pobreza en Filipinas. Es licenciada en historia y ha realizados estudios de maestría en sociología y mujeres y desarrollo. Tiene experiencia como docente, capacitadora, investigadora, en evaluación de proyectos y es activista. A principios de la década de 1990 fue miembro del equipo de coordinación de Asian Cultural Forum on Development. En el momento de producir este libro, era gerente de área de Women's Institute for Sustainable Economic Action (WISE ACT), una ONG de servicios para la transversalización de género en microfinanzas. Actualmente está trabajando para National Anti Poverty Commission como consultora en proyectos de género y conocimientos financieros básicos. Es una de las fundadoras y miembro de la junta directiva de Homenet Producers Cooperative.

### **Elvis Tangem Paul Nfor**

**Gerente de apoyo empresarial. Tree Aid, África Occidental**

*06 PB9321 Ouagadougou 06, Burkina Faso*

*Tel. +226 5036 3534, +226 7213 2990, fax +226 5036 0253, email elvis.tangem@treeaid.org.uk, página web www.treeaid.org.uk*



Elvis es gerente de apoyo empresarial de la oficina de África Occidental de Tree Aid, y persona de enlace del país de FAO Forest Connect en Burkina Faso. Su experiencia profesional de más de diez años incluye trabajo en la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), Watershed Task Group, PLAN International Cameroon y como consultor en África y el Reino Unido. Tiene una maestría en ecología y gestión forestal de la Universidad de Edimburgo, y una licenciatura en geografía de la Universidad de Dschang, Camerún. Asimismo ha realizado cursos de capacitación en gestión de proyectos, captación de fondos, transversalización de género, diseño y captación fondos para proyectos, cadenas de valor y desarrollo de negocios, monitoreo y evaluación, investigación y cambio climático.

### **Peter Chege Nginya**

**Oficial de producción/extensión en agricultura, Sustainable Management Services**

*Tel. +254 727069837, fax +632 433 0910, email peternginya@yahoo.com*

Peter Chege tiene estudios de educación y extensión en agricultura en la Universidad Egerton en Kenia. Su experiencia incluye trabajo de enseñanza y consultoría en agricultura ecológica. En Kenya Institute of Organic Farming movilizó y capacitó a pequeños propietarios en principios ecológicos, como docente de estudiantes en agricultura ecológica, y como facilitador en diferentes talleres de agricultura ecológica. Su trabajo actual está dirigido a pequeños productores de café en diversas sociedades cooperativas para la mejora de la calidad

y cantidad de café en Kenia. Además trabaja en desarrollo de sistemas de gestión de calidad y control interno. Ofrece capacitación a agricultores en diferentes estándares de certificación, incluyendo Comercio Justo y Rainforest Alliance.

### **Vincent Nyalik**

**Artista independiente**

*Tel. +254 721 270050, email napolean1ke@gmail.com*

Vincent estudió arte en West End Communication Centre, en Nairobi, y en Buru Buru Institute of Fine Art. Es diseñador gráfico, caricaturista y artista. Sus caricaturas se han publicado en los periódicos The Star y The Kenyan, la revista Post on Sunday, y los boletines de Water Trust Fund y Straight Talk.

### **Janet Nyaoro**

**Gerente de capacitación regional, Africa Regional Centre, International Institute of Rural Reconstruction (IIRR)**

*Casilla Postal 66873, 00800 Nairobi, Kenia*

*Tel +254 722 230 168, 204442610, fax+254 20 444 8814, email janet.nyaoro@iirr.org, página web www.iirr.org*

Janet es capacitadora/ facilitadora. Tiene 12 años de experiencia en el sector comercial y humanitario. En el IIRR facilita capacitación en monitoreo y evaluación participativa, gestión comunitaria de reducción de riesgos en desastres, y desarrollo de cadenas de valor, así como talleres generales y talleres de redacción. También está involucrada en desarrollo organizativo, estudios de línea base, al igual que evaluación de la capacidad para programas nacionales y regionales. Tiene una licenciatura en economía y geografía, y un posgrado en gestión de recursos humanos.



## **Wycliffe Omondi Omany**

**Consejero en Conocimiento y Comunicación, Health Poverty Action-UK**

*PO Box 7556, 00100 Nairobi, Kenya*

*Tel. +254 20 444 6660, fax: +254-20-4447964 email womanya@gmail.com, www.healthpovertyaction.org*

Wycliffe tiene una maestría en estudios de comunicación y periodismo, y una licenciatura en lingüística e idiomas. Sus áreas de interés son la comunicación en salud y desarrollo. Tiene más de nueve años de experiencia en comunicación corporativa, organizativa y programática. Entre sus competencias están desarrollo de comunicación para el cambio de comportamiento basado en audiencias e impacto, comunicación y estrategias de gestión de conocimiento. Wycliffe apoyó en la edición de varios informes políticos para gobiernos y organizaciones. En el momento de escribir este libro, era el oficial de gestión de conocimiento y comunicación en International Institute of Rural Reconstruction.

## **Alfred Ombati**

**Diseñador artista/gráfico**

*PO Box 64427, Nairobi. Kenya*

*Tel +254 723 350620, email aholiabsart@yahoo.com*

Alfred es un artista independiente involucrado en proyectos de publicación de libros con varias ONG, entre ellas International Institute of Rural Reconstruction, Médicos Sin Fronteras, African Technology Policy Studies Network, editoriales como Cover Concept, Oxford University Press, Sahel Book Publishing Company, el Ministerio de Educación de Kenia y agencias de publicidad y empresas de producción

como Lowe Scanad, McCann Erickson y Quite Bright Films. También realiza impresiones en serigrafía, y produce historietas y murales.

## **Rhiannon Pyburn**

**Asesora Senior, Royal Tropical Institute (KIT)**

*PO Box 95001, 1090 AD, Países Bajos*

*Tel. +31 20 568 8518, email r.pyburn@kit.nl, página web www.kit.nl*

Rhiannon tiene una licenciatura en desarrollo internacional de la Universidad de Toronto, y una maestría en gestión de conocimiento agro ecológico y cambio socio técnico de la Universidad de Wageningen en los Países Bajos. Está completando sus estudios de doctorado en participación de pequeños productores en la certificación de estándares sociales y ambientales (Fairtrade y ecológico) y organización de los pequeños productores para el cambio. Su experiencia incluye docencia universitaria, facilitación de talleres, reuniones y eventos de aprendizaje, educación de adultos en medioambiente y desarrollo e investigación para la acción. De nacionalidad canadiense, actualmente trabaja en Royal Tropical Institute en Ámsterdam en temas de equidad de género en cadenas de valor (certificadas), certificación de pequeños propietarios y procesos de aprendizaje social, especialmente los relacionados con servicios e innovación agrícola.

## **Emma Estela Saavedra Serrano**

**Programa Oficial sobre Desarrollo Económico Justo de Bolivia y Peru, ICCO South America**

*Av. Fuerza Naval 1238, La Paz, Bolivia*

Tel. +591 2 2773877, email *emma.saavedra@icco.nl*, página web *www.icco.nl*

Desde que terminó sus estudios de economía, Emma ha acumulado experiencia como extensionista en agricultura e investigadora en temas de desarrollo rural. Sus objetivos son las cadenas de valor, producción y comercialización de género y agroecológica. Como investigadora ha escrito diversos estudios de caso y artículos sobre sustentabilidad y género en productores de pequeña escala. Tiene una maestría en desarrollo rural.

### Angelica Senders

**Consultora, desarrollo de la capacidad y aprendizaje, Fair & Sustainable Advisory Services**

Tel. +31 (0)6 8359 8216, email *angelica.senders@fairandsustainable.nl*, página web *www.fairandsustainable.nl*

Angelica tiene experiencia como consultora en desarrollo de capacidad y de programas. Es experta en temas de desarrollo de cadenas de valor, con especial interés en los aspectos de género, para asegurar que hombres y mujeres se beneficien por igual. Presta apoyo a profesionales en África, Asia y Latinoamérica. Angelica posee una amplia experiencia en desarrollo para la cooperación: 17 años en África, Asia y Latinoamérica, y 7 años trabajando desde los Países Bajos. Representó a ICCO en el proceso de talleres de redacción.

### Amit Kumar Singh

**Administrador de Programas, ACDI/VOCA**

*Vipul Khand, Gomti Nagar 226010, Lucknow, Uttar Pradesh, India*

Tel. +91 9956999684, fax +91 522 4101489, email *asinghks@gmail.com*, website *www.acdivoca.org*

Amit tiene una maestría en economía agrícola y 13 años de experiencia en conceptualización, ejecución y gestión de proyectos y programas de desarrollo de cadenas de valor. Ha trabajado en organismos como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), MART (Marketing and Research Team), y Madhya Pradesh Rural Livelihood Project, una iniciativa financiada por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). Ha realizado más de 20 estudios de investigación y publicado muchos artículos en periódicos nacionales e internacionales. Se especializa en gestión de proyectos, desarrollo de polos económicos, medios de vida, finanzas de cadenas de valor, investigación participativa y equidad de género.

### Gizachew Sisay

**Asesor Senior en Vínculos con Mercados, Desarrollo de la Cadena de Valor de Miel, SNV- Netherlands Development Organisation**

*Casilla postal 40675, Addis Ababa, Etiopía*

Tel. 011 465 4386, mobile +251 911889468, fax +251 4654388, mail *gsisay@snvworld.org* o *gizachew\_sisay@yahoo.com*

Gizachew tiene una licenciatura en agricultura y una maestría en estudios de desarrollo. Tiene más de 15 años de experiencia de trabajo con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales como Oxfam GB y MEDA. Se especializa en desarrollo de cadenas de valor sensibles a género, desarrollo de mercados, medios de vida y seguridad alimentaria, vínculos con el sector privado, desarrollo de capacidad

de las organizaciones de productores. En el momento de escribir este libro era asesor senior de la cadena de valor para Oxfam GB Etiopía Recientemente comenzó a trabajar en SNV en Etiopía como asesor senior de vínculos de mercado en el desarrollo de la cadena de valor de miel.

### **Gaylene Louise Smith**

**Fundadora y gerente general, OPT- CO (Organic Products Trading Co.), Café Femenino**

*2908 NW 93rd Street, Vancouver, WA 98665, USA*

*Tel. +1 360 573 4433, fax +1 360 573 4388, email [gay@optco.com](mailto:gay@optco.com), website [www.optco.com](http://www.optco.com), [www.cafefemenino.com](http://www.cafefemenino.com)*

Gay tiene experiencia en gestión de ventas, comercialización, gestión empresarial y finanzas. Tiene 23 años de experiencia en la industria de café y 20 en importación. Junto a su esposo, Garth Smith, fundó Organic Products Trading Co. en 1990. Trabajan directamente con productores de café de pequeña escala para desarrollar mercados, impulsar la calidad y mejorar la vida de los productores de café. Gay también es fundadora de Café Femenino, que opera programas de café en nueve países; y de la Fundación Café Femenino, cuya misión es beneficiar a las mujeres y sus familias en comunidades productoras de café en todo el mundo.

### **Roel Snelder**

**Gerente de Programa, Agri-Hubs, Agri-ProFocus**

*Willemsplein 43, 6800 AC Arnhem, Países Bajos*

*Tel. +31 263542057, email [rsnelder@agriprofocus.nl](mailto:rsnelder@agriprofocus.nl), website [www.agriprofocus.nl](http://www.agriprofocus.nl)*

Roel es politólogo de formación, con especialidad en desarrollo internacional. Sus competencias incluyen facilitación de redes, gestión de conocimiento, desarrollo de capacidad, monitoreo y evaluación, al igual que enfoques programáticos. Es un generalista con un especial interés en la colaboración de múltiples actores sociales. Actualmente trabaja como gerente de programa para el Agri-ProFocus' Agri-Hub Programme en África. Desde su inicio en 2008 ha facilitado el aprendizaje comunitario en género en las cadenas de valor de Agri-ProFocus. También actúa como entrenador y facilitador para las redes de AGri-ProFocus en Kenia y Uganda. Se especializa en el uso de páginas web 2.0 y facilitación cara a cara para estimular el aprendizaje. Agri-ProFocus promueve el espíritu empresarial entre los productores en países en vías de desarrollo.

### **Juan Pablo Solís**

**Oficial de Programas en espíritu empresarial verde, Oficina Regional de HIVOS en Centroamérica**

*Casilla postal 771-1007, San José, Costa Rica*

*Tel. +506 2231 0848, 2296 0706, 22315907, fax +506 2232 2974, email: [jpablo@hivos.or.cr](mailto:jpablo@hivos.or.cr), website [www.hivos.nl](http://www.hivos.nl)*

Juan Pablo tiene una maestría en política económica, enfocada en economía ecológica y desarrollo sostenible. Su experiencia incluye investigación en evaluación económico ecológica, cadenas de valor y microfinanzas, al igual que en monitoreo de proyectos, valoración y evaluación. Ha monitoreado proyectos

sobre acceso a mercados y microfinanzas en Bolivia, Perú, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Belice y Cuba. Se especializa en enfoques de cadena de valor pro-pobre.

### **Nikola Stalevski**

#### **Consultor independiente/editor**

St. "Dame Gruev" 1/3-7, 1000 Skopje, Macedonia

Tel. +389 70 363 058, email [n.stalevski@gmail.com](mailto:n.stalevski@gmail.com)

Nikola posee una maestría en ciencias sociales de la Universidad de Ámsterdam, en los Países Bajos. Su experiencia laboral incluye dos años en Search for Common Ground-Bruselas, tres años de trabajo para las organizaciones expertas como FORUM-CSR y Center for Research and Policy Making, y un año en misiones de monitoreo de elecciones en Macedonia para Organization for Security and Co-operation en Europa. Su principal interés y experiencia incluye democratización y elecciones, gobernanza local y participación ciudadana, relaciones interétnicas, comercialización y comunicación social. Durante varios años, Nikola trabajó como editor independiente, principalmente con publicaciones académicas.

### **Dana M Starkey**

#### **Especialista en comunicación, Abt Associates Inc.**

USAID Integrated Initiatives for Economic Growth in Mali (IICEM) programme, 4550 Montgomery Ave, Suite 800 North, Bethesda, Maryland, USA

Email [starkeydana@gmail.com](mailto:starkeydana@gmail.com)

Dana Starkey es especialista en comunicación en Abt Associates, actualmente

reside en Bamako, Mali, trabajando en el programa IICEM. Trabajó en el sector de crecimiento económico y salud, enfocándose particularmente en publicaciones, comercialización social y cambio de comportamiento en varios programas financiados por donantes que apoyan liderazgo equitativo en género y oportunidades en el desarrollo comunitario.

### **Meera Sundararajan**

#### **Gerente de monitoreo, evaluación y documentación, CARE India**

Tel. +91 44 2225 4221/25/26, email [msundararajan@careindia.org](mailto:msundararajan@careindia.org), website [www.careindia.org](http://www.careindia.org)

Meera es licenciada en agricultura y tiene una maestría en desarrollo comunitario. Su experiencia incluye trabajo en microfinanzas y medios de vida en zonas costeras. Trabaja con CARE en la India meridional en monitoreo, evaluación y documentación.

### **Intan Darmawati Supeno**

#### **Especialista adjunta de género, KAIL**

Narasoma 1/22, Indraprasta, Bogor 16153, Indonesia

Tel. +62 81586244277, +62 251 8330635, email [hunkintan@gmail.com](mailto:hunkintan@gmail.com)

Intan tiene una licenciatura en agroindustria y una maestría en teología. Ahora trabaja como capacitadora y facilitadora en varios tópicos con ONG, activistas sociales y gente de base. Trabaja como consultora en transversalización de género, planificación y evaluación participativa. Sus especializaciones son en género, feminismo, desarrollo de carácter y liderazgo. En el momento de escribir este libro era coordinadora de KAIL, una ONG indonesia enfocada en

género y desarrollo personal. También trabaja como curandera hipnoterapeuta.

### Ward Tanghe

#### Asesora técnica en espíritu empresarial (Oficina de Guinea), Trias

Tel. +224 63835955, email ward.tanghtriasngo.be, website www.triasngo.org

Ciudadano belga, Ward ha vivido y trabajado en África Occidental desde 2004. Tiene maestría en politología y comunicación empresarial de la Universidad de Gante. Comenzó a trabajar para Trias en 2008 como asesor técnico en la oficina de Guinea. Trias es una organización de desarrollo belga con estrechos vínculos con productores y grupos empresariales flamencos. La mayor parte de los programas de Trias combinan desarrollo económico local con desarrollo organizativo por medio de colaboraciones con socios nacionales. Género es uno de sus principales temas transversales.

### Mieke Vanderschaeghe

#### Consultora

Villa Fontana No 88, Managua, Nicaragua  
Tel. +505 2278 4110, mobile +505 88513949, email mieke\_vanderschaeghe@yahoo.com

Mieke tiene una maestría en ciencias agrícolas de la Universidad de Lovaina, en Bélgica, y título de posgrado en economía agrícola y sistemas agrícolas del Centre National d'Études Agronomiques des Régions Chaudes en Montpellier, Francia. Su principal experiencia es en el desarrollo de herramientas prácticas para el análisis y planificación de género y cadenas de valor.

Ha co-desarrollado una caja de herramientas para la red de aprendizaje de Agri-ProFocus Gender in Value Chains, y es facilitadora en género y cadenas de valor para instituciones públicas y privadas. Su enfoque en investigación está en los vínculos entre equidad de género, mejora en la posición e impacto en el desarrollo de la cadena de valor en los sectores de café, leche, madera y cacao. Tiene amplia experiencia en la gestión de programas sobre acceso a mercados para la población en situación de pobreza, desarrollo empresarial inclusivo y sociedades público-privadas.

### Noortje Verhart

#### Asesora en desarrollo social y equidad de género, Royal Tropical Institute (KIT)

Mauritskade 63, 1092 AD, Ámsterdam, Países Bajos

Tel. +31 634457411, email n.verhart@kit.nl, website www.kit.nl

Noortje Verhart tiene más de nueve años de experiencia en género y desarrollo en el sudeste asiático y en África, así como una maestría en sociología del desarrollo. Como asesora de desarrollo social y equidad de género en KIT, participa en desarrollo económico sostenible inclusivo, en negocios sostenibles y de género. Su trabajo en el área incluye desarrollo de materiales de capacitación sobre género y desarrollo de cadenas de valor, temas de género en certificación (desarrollo e investigación de indicadores) e investigación en políticas de responsabilidad social empresarial y equidad de género en colaboración con el sector privado.

## Inge Vos

### **Asesora Internacional, Agro Eco-Louis Bolk Institute (AE -LBI)**

*Hoofdstraat 24, 3972 LA Driebergen, Países Bajos*

*Tel. +31 343 523860, fax +31 343 515611, email [i.vos@louisbolk.org](mailto:i.vos@louisbolk.org)*

Inge tiene una licenciatura en agricultura tropical y desarrollo rural del Larenstein International Agricultural College en Deventer. Actualmente trabaja como asesora internacional de AE-LBI en agricultura sostenible, principalmente en África. En este trabajo se enfoca en el monitoreo y evaluación participativa con un enfoque sensible a género. Ha residido en Malawi y Papua-Nueva Guinea para trabajar en proyectos sobre agricultura sostenible.

## Catherine van der Wees

### **Hivos**

*Raamweg 16, PO Box 85565, 2508 CG La Haya, Países Bajos*

*Tel. +31 70 3765606, +31 22 085552, fax+31 70 362 4600, email [cwees@hivos.nl](mailto:cwees@hivos.nl), website [www.hivos.nl](http://www.hivos.nl)*

Catherine es socióloga del desarrollo, con título de la Free University of Amsterdam. Tiene 29 años de experiencia en producción sostenible, género y cadenas de valor, espíritu empresarial de mujeres, género y desarrollo de pequeñas empresas y género y servicios financieros. Ha trabajado extensamente en África Oriental y Meridional, al igual que en el sudeste asiático. En los últimos años también trabajó con organizaciones con sede en Centro y Sudamérica.



# Mujeres al frente

Equidad de género en el desarrollo de la cadena de valor agrícola

Muy a menudo, los esfuerzos por mejorar las cadenas de valor excluyen a la mitad de la población - la mitad femenina. Son los hombres los que venden los productos y los que se quedan con los ingresos de esas ventas. Las mujeres, que hacen gran parte del trabajo pero que no reciben reconocimiento por esto, a menudo tienen que trabajar todavía más para cumplir con los crecientes requisitos de calidad. Sin embargo, son escasos los frutos de su trabajo.

¿Qué se puede hacer para cambiar esto? Este libro explica cómo las organizaciones de desarrollo y emprendedores privados han encontrado formas de mejorar la posición de las mujeres en las cadenas de valor - especialmente las productoras a pequeña escala y las procesadoras primarias. Esboza cinco estrategias generales para conseguirlo: (1) trabajar con mujeres en “productos (típicamente) femeninos” como el karité, las aves de corral y los productos lácteos; (2) abrir oportunidades para que las mujeres trabajen en “mercancías (típicamente) masculinas” o actividades masculinas; (3) apoyar a las mujeres y a los hombres para que organicen el cambio por medio de incrementar la capacidad, la organización, la sensibilización y el acceso a servicios financieros; (4) usar los estándares y la certificación para promover la equidad de género; y (5) promover las prácticas empresariales responsables de género.

El libro se basa en decenas de casos de todo el mundo, que cubren una amplia gama de cultivos y productos pecuarios. Estos incluyen productos tradicionales de subsistencia (como el arroz), productos comerciales de pequeña escala (miel, verduras) así como mercancías de exportación (alcahofas, café) y bio-combustibles (piñón de tempate). El libro incluye una serie de herramientas y metodologías para analizar y desarrollar las cadenas de valor teniendo en cuenta el género.



Al unir las dos áreas de género y las cadenas de valor, este libro ofrece un conjunto de argumentos convincentes para abordar género en el desarrollo de las cadenas de valor. Propone un marco analítico que usa los fundamentos de las dos áreas. Esboza cinco estrategias para que las organizaciones de desarrollo y las empresas garanticen que las mujeres puedan participar plenamente en las cadenas de valor en la toma de decisiones y como socias. El resultado global es una mejora en el rendimiento de la cadena de valor, de cuyos frutos pueden disfrutar tanto las mujeres como los hombres.

