Lucy Brinicombe / Oxfam México

LIDERAZGO ECONÓMICO DE LAS MUJERES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Libro 1: Guía de los conceptos clave

VALUE FOR WOMEN

OXFAM

OXFAM

ÍNDICE

1 Definiciones básicas de género - Los componentes básicos **3**
- 1.1 ¿Qué es el liderazgo económico de las mujeres? 3
- 1.2 Género y sexo: ¿en qué se diferencian? 4
- 1.3 Empoderamiento y capacidad de acción 5
- 1.4 Relaciones de poder y toma de decisiones 6
- 1.5 Interculturalidad **6**

2. Hogar y WEL **7**
- 2.1 Trabajo reproductivo y de cuidados 7
- 2.2 Escasez de tiempo 7
- 2.3 Trabajo doméstico y de cuidados: comprender su relevancia para las intervenciones en el mercado 7

3 Resumen de los mercados **10**
- 3.1 Qué son los mercados 10
- 3.2 El poder en los mercados 10
- 3.3 La estrategia de mercados de Oxfam 11

4 Conclusión **11**

Apéndice A: Glosario de definiciones **12**

Referencias

Noah Friedman-Rudovsky/Oxfam Guatemala

GUÍA DE LOS CONCEPTOS CLAVE DE LOS PROGRAMAS DE LIDERAZGO ECONÓMICO DE LAS MUJERES

Esta publicación es en gran medida una adaptación del documento de la región de LAC (Oxfam Gran Bretaña) *Cultivando cambios: un marco conceptual para la justicia de género en programas de medios de vida basados en mercados (Fries et at., 2010),* y se ha elaborado como un documento de apoyo al personal para el fortalecimiento de la labor de Oxfam en LAC en materia de medios de vida basados en los mercados y justicia de género.

Para que las iniciativas de desarrollo económico contribuyan a la igualdad de género, los profesionales del desarrollo, los líderes y los simpatizantes de los procesos de desarrollo deben compartir una base común de conocimientos conceptuales. Esta publicación está diseñada para facilitar definiciones conceptuales básicas y acompañar el documento "Guía detallada de WEL" (2014), como parte de la Serie de 2014 sobre el Liderazgo Económico de las Mujeres en LAC. Proporciona definiciones sencillas que facilitan la comprensión de problemas, soluciones y conceptos complejos, que subyacen a la metodología WEL. Se limita a algunas definiciones, y no pretende ser exhaustiva.

Esta publicación proporcionará al lector:

- Una comprensión renovada o reforzada de las definiciones básicas de justicia de género
- Una base teórica para desarrollar nuevas estrategias sencillas con el fin de facilitar cambios en cuestiones de género y relaciones de poder.

1 DEFINICIONES Y COMPONENTES BÁSICOS DE GÉNERO

1.1 ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO ECONÓMICO DE LAS MUJERES?

El liderazgo económico de las mujeres (WEL, por sus siglas en inglés) hace referencia al proceso de fortalecimiento de la función de las mujeres como protagonistas de su propio desarrollo social y económico. WEL, como metodología de Oxfam, hace referencia al proceso de identificación de oportunidades de mercado comercialmente viables que sean beneficiosas para las mujeres e incrementen su poder en los sistemas de mercado[1]. La metodología WEL es un proceso participativo orientado a de analizar y seleccionar oportunidades de mercado que resulten estratégicas para las mujeres, cuestionar las dinámicas de poder existentes y examinar mercados nuevos más rentables y que conlleven menos riesgos. Además, la metodología vincula dicho "análisis de mercado con un análisis de género del trabajo doméstico, los riesgos específicos de las mujeres, la violencia de género y las normas relacionadas con las mujeres y los hombres en las comunidades, así como aumentar su agencia. Esta metodología también promueve la igualdad de género en la toma de decisiones económicas y en la incidencia política"[2] , e incluye:

La presente guía debería ser utilizada por los responsables de la ejecución de programas WEL, entre ellos:

- Fortalecer la educación, las capacidades y las competencias de las mujeres para que puedan ejercer control e influencia en sus situaciones económicas, así como un mejor liderazgo para estimular las economías y crear condiciones y oportunidades justas para otras mujeres y hombres.
- Aumentar la empleabilidad de las mujeres como pequeñas productoras y empresarias, así como la participación económica de las mujeres en las cadenas de valor y como agentes del mercado.
- Modificar las actitudes y las creencias de las mujeres y los hombres en diferentes esferas de la sociedad (individual, doméstica, comunitaria, en el mercado y la sociedad, así como en las instituciones y las estructuras sociales) y cambiar las dinámicas de poder hacia la igualdad en la toma de decisiones económicas, sociales, políticas y culturales. Todo ello requiere igualdad de acceso y control de los recursos para las mujeres.
- Empoderar a las mujeres y a los hombres para propiciar estos cambios, con el fin de salir de la pobreza de manera colectiva e igualitaria.

Para conseguir el liderazgo económico de las mujeres mediante el aumento de su poder y participación en los mercados y las cadenas de valor en calidad de emprendedoras, generadoras de ingresos y empleadoras, hay que cambiar las condiciones que las mantienen sometidas a la dependencia económica para que puedan desarrollar todo su potencial. Esto les ayuda a liberarse de su dependencia económica de los hombres, así como a adquirir autonomía y control sobre sus propias vidas.

En todos los contextos, las mujeres se enfrentan a múltiples obstáculos para conseguir el liderazgo económico. Es fundamental que los profesionales del desarrollo aborden de manera intencionada —de algún modo— uno o más de estos obstáculos y respalden los esfuerzos de las mujeres y los hombres a la hora de reflexionar y tomar medidas para salvar dichos obstáculos, con el fin de contribuir a la sostenibilidad a largo plazo del liderazgo económico de las mujeres en general. Estos obstáculos afectan de manera diferente a las mujeres, "...varían en función de los contextos y las condiciones y actúan en conjunto

1. Oxfam (2014)
2. Ibídem.

con obstáculos asociados a otras condiciones como la clase, la etnia, la cultura, las competencias, la edad y la orientación sexual" (Fries et al., 2010). Asimismo, se originan en diversas esferas de la sociedad, tales como el hogar y la familia, la comunidad y las organizaciones de la sociedad civil, así como en las instituciones políticas y los sistemas judiciales.

La metodología WEL pretende que las mujeres adquieran poder económico y social para salir de la pobreza. En términos prácticos, implica:

- Asegurar recursos económicos.
- Adquirir poder en los mercados.
- Crear iniciativas colectivas eficaces para las mujeres en grupos formales e informales.
- Cambiar las actitudes y las creencias para posibilitar las relaciones igualitarias con los hombres, reconocer el valor del trabajo productivo y de cuidados no remunerado, así como promover el papel de las mujeres en la toma de decisiones económicas.
- Abordar los riesgos específicos de las mujeres, la violencia de género y los efectos del cambio climático en las mujeres.

Nuestro punto de partida para promover el liderazgo económico de las mujeres es el de los derechos. Las mujeres tienen derecho a participar plenamente y en condiciones de igualdad, y a disfrutar de un control equitativo de la economía.

También basamos nuestro trabajo en el argumento económico fundamental de que la desigualdad entre hombres y mujeres retarda el crecimiento económico y, en cambio, la igualdad de género puede aumentar la productividad de las inversiones en iniciativas agrícolas y en otros medios de vida.
Fuente: Oxfam (2014)

1.2 GÉNERO Y SEXO: ¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN?

Las referencias al *sexo y el género* suelen utilizarse de manera intercambiable, sin embargo, es importante aclarar la diferencia con el fin de crear una base conceptual para la programación sobre justicia de género en las iniciativas de liderazgo económico. En el marco de WEL, nos basamos en las definiciones que utilizamos en Oxfam para nuestras actividades. El marco conceptual de justicia de género de Oxfam (Fries et al., 2010) distingue los dos términos de la forma siguiente:

Mientras que el sexo se refiere al conjunto de características biológicas de las mujeres y los hombres, el género tiene que ver con los roles sociales, culturales, políticos y económicos que se espera de los hombres y mujeres, que estos aprenden y a través de las que socializan, aparte del valor que les asigna la sociedad. Se trata de ideas, creencias y valores constituidos socialmente en relación con el comportamiento de los hombres y las mujeres, que determina sus diferentes limitaciones y oportunidades.

Como construcción social, el género influye y determina:

- Cómo se asignan y asumen los roles y las responsabilidades
- Quién está facultado para tomar decisiones en la familia, la comunidad, el mercado, el gobierno...
- Quién tiene acceso a los recursos, así como control sobre ellos

Estos aspectos definen a su vez las relaciones de género y generalmente están reforzadas por las prácticas, las normas, las creencias y su expresión en diversas esferas, estructuras, instituciones y culturas; así como por las creencias y las actitudes culturales de la población general. El género está intrínsecamente vinculado a "la clase, los niveles de pobreza, la etnia, la cultura, la edad y las competencias, entre otros factores; y no opera de forma independiente del resto de las dinámicas socioculturales" (Fries et at., 2010), por lo tanto ha de entenderse conjuntamente con estos factores al preparar la estrategia para el liderazgo económico de las mujeres. La discriminación por motivos de género adopta diversas formas para mujeres diversas en diversos contextos, y no es la única fuente de desequilibrio de poder y violencia (Oxfam 2012).

1.3 EMPODERAMIENTO Y CAPACIDAD DE ACCIÓN

El origen de la reflexión en el empoderamiento se encuentra en la teoría feminista y la educación popular, que resaltan las dimensiones personales e internas del poder. Overseas Development Institue (2009).

Para nuestros propósitos, el **empoderamiento** hace referencia a la capacidad de propiciar cambios en nuestra propia vida, para aumentar el control, las oportunidades, las opciones y la libertad como parte de la redistribución de poder en la sociedad y entre géneros (Kabeer 2002, Moser 1989). Hace referencia a un proceso tanto individual como colectivo de sensibilización y concientización sobre los efectos de las estructuras y los sistemas en la vida de una persona, y al establecimiento de medidas para deconstruir las desigualdades de género a partir de esta premisa. Oxfam (2012, pág. 6) define el "empoderamiento" como el proceso de adquisición de control sobre sí mismo, sobre la ideología y los recursos que determinan el poder. Esto conlleva las facultades individuales poder de acción, poder colectivo y poder interior, como parte integral de la transformación de los roles de género.

Empoderamiento y poder

"Conseguir el empoderamiento está íntimamente vinculado a abordar las causas de la falta de empoderamiento y a corregir las desventajas causadas por el modo en que las relaciones de poder conforman las opciones, las oportunidades y el bienestar...los conocimientos de la teoría de género que se han sumado al debate sobre el empoderamiento han aportado una mayor claridad sobre la cuestión, particularmente que el poder consiste en algo más que el 'poder sobre' las personas y los recursos." (Overseas Development Institue, 2009).

La labor de Oxfam se basa en el entendimiento de que las relaciones desiguales de poder son una de las principales causas subyacentes de la pobreza y el sufrimiento. Uno de los objetivos de Oxfam es transformar las relaciones de poder, de manera que los hombres y las mujeres pobres tengan más influencia en las políticas, las estructuras y las normas sociales que afectan a sus vidas. No obstante, las relaciones desiguales de poder se manifiestan de muchas maneras diferentes: desde las disposiciones comerciales injustas que benefician desproporcionadamente a los países ricos, hasta las normas sociales que provocan que las jóvenes padezcan malnutrición porque solo pueden comer cuando sus hermanos varones se han saciado.

El poder adopta diversas formas (visible, oculto e invisible), se desempeña en varios espacios (cerrados, por invitación y creados) y tiene lugar en diferentes niveles (doméstico, local, nacional y mundial).

Normalmente concebimos el poder como el control sobre los demás o la capacidad para conseguir lo que queremos, pero el poder también puede ser más sutil. Por ejemplo, el poder puede ser la fuerza y la capacidad que adquirimos al colaborar con otras personas por un objetivo común, la propia confianza en nosotros mismos, en que podemos lograr nuestras metas, o el valor para tomar una determinada medida.

Según Oxfam (2009), el poder puede ser:

- *Poder sobre:* el poder de los fuertes sobre los débiles, especialmente el poder para excluir a otras personas.
- *Poder de acción:* la capacidad para adoptar medidas y llevarlas a cabo.
- *Poder colectivo:* mediante la organización, la solidaridad y la acción conjunta.
- *Poder interior:* la confianza en uno mismo/a, que suele estar vinculada a la cultura, la religión u otros aspectos de la identidad, que condiciona los pensamientos y las acciones que parecen legítimas o aceptables.

El término **agencia** vincula el término empoderamiento con el enfoque de "capacidades" de Amartya Sen (1993). Incluye la libertad de elección y la capacidad para tomar decisiones; en función de las opciones reales disponibles, y transciende las elecciones realizadas únicamente en beneficio personal. La capacidad de acción de las mujeres hace referencia a su capacidad para cuestionar las creencias, los valores, las leyes, los sistemas y las estructuras que mantienen y perpetúan las ideologías que sustentan la subordinación económica, política, social y cultural de todas las mujeres. La capacidad de acción se basa en las capacidades de las mujeres, no solo como agentes para ejercer sus propios derechos, sino también como líderes para liberar a todas las mujeres de diversas formas de opresión.

1.4 RELACIONES DE PODER Y TOMA DE DECISIONES

La investigación de Oxfam (2013a) muestra que, aunque las mujeres aumenten sus ingresos y aporten más recursos al hogar, los hombres suelen seguir tomando las decisiones sobre cómo se utilizan esos recursos. En otras palabras, contribuir al empoderamiento económico de las mujeres no siempre conlleva automáticamente la igualdad en el hogar, la comunidad o la sociedad. Esto se debe a que un desequilibrio de poder se origina en la desigualdad, y se expresa mediante las relaciones entre los hombres y las mujeres en lugares tales como el hogar, la comunidad y el mercado; así como en las instituciones y estructuras de la sociedad. Estos pueden ser formales o informales y están determinados por la clase, la etnia, la edad así como otros factores (Fries et at., 2010).

Cambiar las dinámicas de poder y promover la toma de decisiones en condiciones de igualdad en diversos ámbitos de la sociedad es una tarea compleja y abrumadora cuyo desarrollo entraña un proceso a largo plazo. Este proceso puede facilitarse mediante una formación continua de sensibilización en cuestiones de género para varias generaciones, así como una mayor concientización sobre los derechos de las mujeres en la sociedad como agentes políticos, económicos, culturales y sociales.

1.5 INTERCULTURALIDAD

¿Qué es la interculturalidad?

La interculturalidad hace referencia a un respeto por diferentes modos de ver el mundo y concebir el universo y las relaciones, sin conceder más importancia a uno en particular, pero reconociendo que esa variedad de concepciones se ha estado ignorando y degradando en el curso de la historia. El objetivo es facilitar la preservación de las creencias y prácticas culturales sin forzar una adaptación a la cultura dominante, y sobrepasar la "tolerancia" del otro, al reconocer la importancia del respeto mutuo y al aprender mediante el intercambio, el diálogo y la comprensión. La interculturalidad promueve la diversidad como un elemento importante que fomenta las interacciones horizontales y sinérgicas (Oxfam 2010).

Los contextos del desarrollo no son homogéneos, y resulta importante reconocer que, como facilitador del cambio, Oxfam no solo tiene en cuenta la diversidad cultural, sino que también garantiza que el trabajo de desarrollo sea apropiado para dicha variedad de contextos. En LAC, el personal y los socios de Oxfam han reflexionado y realizado un análisis sobre cómo trabajar en contextos multiculturales, y han observado que trabajar con organizaciones y socios locales es esencial para garantizar que los programas de desarrollo se diseñen y apliquen desde los contextos culturales en los que se llevarán a cabo.

Los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres derivan de la discriminación por motivos de género, edad, condición social, etnia y raza, así como otros factores adicionales. Ninguna forma de discriminación es "más importante" que otra, sin embargo múltiples obstáculos colocan a las mujeres que se enfrentan a una discriminación múltiple en una posición de vulnerabilidad extrema, y puede excluirlas de alcanzar su pleno potencial económico, social, político y cultural. El carácter intercultural de los derechos debe reconocerse, y los actores locales colectivos deberían participar en el diseño y la puesta en marcha de las estrategias de promoción de WEL.

2 HOGAR Y WEL

2.1 TRABAJO REPRODUCTIVO Y DE CUIDADOS

El trabajo reproductivo y de cuidados se refiere a todo trabajo que se realice en el hogar para criar y cuidar a los miembros de una familia mediante la preparación de comidas, la limpieza, la higiene y el cuidado de los niños, los jóvenes y los ancianos. Esto comprende todas las actividades necesarias para efectuar dichas tareas, como la recogida de leña y agua, así como el aseo. Puede incluir igualmente la participación en las actividades locales en nombre de la familia. Este trabajo es vital para sustentar las economías y sociedades, a pesar de que, en América Latina en general, no suele estar reconocido ni remunerado, o está mal pagado. Es un trabajo que continúa siendo invisible en gran medida y no está acompañado por la condición o el poder. En la mayoría de los casos, se asigna a las mujeres y las niñas, lo que implica una inversión de tiempo considerable, en especial cuando se combina con las realidades rurales que requieren ir en busca de agua, leña, así como otras actividades intensivas en mano de obra. Oxfam ha desarrollado una serie de herramientas que permiten comprender y analizar el trabajo reproductivo y de cuidados.[3]

> Si no se cuestiona ni modifica la división de trabajo, las tareas y las responsabilidades, el tiempo invertido, ni se reconoce la remuneración y el valor económico y social del trabajo reproductivo entre hombres y mujeres, la situación de las mujeres nunca cambiará de manera significativa en el mundo.
>
> Fries et at., 2010

2.2 ESCASEZ DE TIEMPO

Hoy en día, las responsabilidades derivadas del trabajo de cuidados siguen recayendo en gran medida en las mujeres, en especial en las zonas rurales de América Latina y el Caribe, y el tiempo que invierten las mujeres no ha disminuido de manera proporcional al aumento de su participación en el trabajo productivo. En aquellos lugares donde no se aplican las tecnologías que ahorran tiempo, y en los casos en que no se ha producido un cambio en la división sexual del trabajo, las mujeres suelen carecer de control sobre el uso del tiempo, y por lo tanto son consideradas 'pobres de tiempo'. Esto limita su capacidad para participar en otras actividades que generan ingresos, así como en otras áreas de la sociedad, lo cual afecta también a su capacidad para convertirse en líderes influyentes en las economías locales, nacionales e internacionales. Los profesionales del desarrollo deben tener cuidado si promueven actividades empresariales o productivas que sirvan para reforzar las funciones tradicionales de las mujeres en el hogar, tales como las actividades totalmente orientadas al servicio, como cocinar y coser. Asimismo es importante fomentar la reestructuración la división sexual del trabajo y examinar de manera creativa las alternativas que buscan incrementar el liderazgo de las mujeres y las posiciones de poder.

> El estrecho vínculo entre las mujeres y el hogar tiende a afectar su trabajo remunerado. El rendimiento puede verse afectado por el cansancio, desde una larga jornada laboral (reproductiva y productiva), pasando por el absentismo debido a la enfermedad de un hijo o hija o la carencia de alternativas asequibles para el cuidado de los niños. Para tener éxito en el mercado de trabajo, las mujeres tienen que trabajar mucho más para superar sus condiciones y realidades "privadas", además de los estereotipos derivados del sexismo.
>
> Oxfam 2010

2.3 TRABAJO DOMÉSTICO Y DE CUIDADOS: COMPRENDER SU RELEVANCIA PARA LAS INTERVENCIONES EN EL MERCADO

Las subsecciones siguientes son en gran medida una adaptación de Oxfam (2011).

3."Rapid Care Analysis- Oxfam's Practical tools for local development", en http://www.slideshare.net/Oxfamgb/rapid-care-analysis-initial-findings-oxfam (última consulta en enero de 2014)

Abordar el poder para conseguir el cambio

Existe una gran oportunidad para que las organizaciones como Oxfam destaquen el trabajo de cuidados en el trabajo de incidencia en políticas y cabildeo, así como para incorporar el trabajo de cuidados en los programas y proyectos.

Debido a que el poder obra para mantener el status quo, incorporar los cuidados en la agenda de desarrollo requiere de una respuesta política que reconozca y aborde los sesgos personales y del sistema. Estas tres herramientas de poder pueden ayudar a propiciar el cambio.

- Abordar los sesgos personales mediante la reflexión personal continua
- Crear alianzas para cambiar los sesgos del sistema
- Analizar el poder a fin de identificar y aprovechar las oportunidades

Dar forma al cambio mediante una sucesión de pequeñas victorias.

A partir de estas tres herramientas, se propone una estrategia que consiste en una sucesión de pequeñas victorias al nombrar, enmarcar, reivindicar e incluir los cuidados en la programación. No siguen una secuencia lineal, y a menudo pueden actuar conjuntamente. **Los programas, por ejemplo, pueden diseñarse con el fin de mejorar las demandas de reivindicación mientras que el enmarcar suele ser parte integral del formular reivindicaciones o de los programas de desarrollo.**

- Nombrar: visibilizar el trabajo de cuidados en las discusiones sobre políticas
- Enmarcar: promover los cuidados como parte integral del bienestar humano
- Reivindicar: Exigir la acción gubernamental

Instituto de Estudios sobre Desarrollo, 2013

2.3.1 Definir el hogar

Los hogares tienen diversas composiciones, y las características de un hogar "típico" pueden diferir enormemente según el contexto. Pueden ser monoparentales, o estar compuestos de una familia nuclear o ampliada, e incluso vivir varias familias y/o generaciones en una misma vivienda o predio. Los hogares también pueden adoptar la forma de una unidad económica en la geografía y el espacio cuando sus miembros incluyen a personas que han migrado y contribuyen a los ingresos domésticos mediante remesas. Cabe señalar que, en función de las características generales de la composición del hogar, las funciones, las posiciones, el poder relativo y el poder de negociación variarán según el género y otros factores.

Un hogar depende de la suma de los bienes y servicios que producen sus miembros, entre ellos el trabajo remunerado, el trabajo productivo y reproductivo no remunerado, así como el trabajo comunitario o voluntario. El funcionamiento y la subsistencia de un hogar requiere del acceso a los recursos naturales locales, infraestructura y servicios básicos, así como protección social, que suele ser la función del Estado.

A pesar de la tendencia general de separar las esferas "públicas" y "privadas" (por ejemplo, mercado y hogar), la relación de las mujeres con el hogar ha estado tradicionalmente vinculada a la esfera privada. La inversión de tiempo en las responsabilidades de cuidados influye directamente en la participación en las responsabilidades productivas y remuneradas ajenas al hogar. La participación doméstica de las mujeres y los hombres influye en su capacidad para que ambos participen en los mercados, así como para lograr acceder a productos y servicios que faciliten la participación en el mercado.

A pesar del aumento de la presencia de las mujeres en los mercados y las actividades de generación de ingresos, estudios recientes indican que cuando las mujeres aceptan trabajos fuera de casa apenas se redistribuyen las responsabilidades del trabajo doméstico entre los géneros, es decir que pocas de estas tareas y responsabilidades pasan a recaer en los hombres (Instituto de Estudios sobre Desarrollo, 2013).

2.3.2 Dimensiones de un hogar y poder de negociación

Oxfam reconoce cuatro dimensiones en un hogar:

- Trabajo de cuidados no remunerado
- Trabajo productivo no remunerado
- Actitudes, creencias y normas sobre los roles atribuidos a cada género
- Recursos, bienes, tiempo y trabajo

Estas dimensiones influyen en las dinámicas de un hogar, la participación en los mercados, y también ayudan a determinar el poder de negociación relativo de un miembro del hogar, su acceso a los recursos y control sobre ellos, así como los beneficios que dicho acceso reporta.

En las dinámicas domésticas, el proceso de negociación es intrínseco, lo que también acusa la influencia de diversos factores contextuales, pero resulta especialmente importante cuando se considera cambiar las funciones y las relaciones dentro y fuera del hogar. Es esencial que las propias mujeres definan qué es negociable, junto con el apoyo de otras personas, en cuanto a los roles y responsabilidades, el poder, el acceso y el control de los recursos en un hogar.

Algunos factores importantes pueden identificarse como fundamentales para crear condiciones para las negociaciones:

- Los conocimientos y competencias, la autoestima y el poder interior
- La propiedad de bienes
- El potencial de los ingresos actuales y futuros
- La percepción de la contribución de las mujeres a la economía doméstica: tanto la percepción propia como la de los demás
- El reconocimiento y la asignación de valor al trabajo de cuidados en la economía doméstica y social

Es importante concebir dichos factores como condiciones subyacentes que pueden reforzarse con el fin de mejorar la posición de las mujeres para negociar sus roles y responsabilidades en sus hogares.

2.3.3 Por qué tener en consideración el hogar en las actividades WEL

Los programas WEL tienen como objetivo conseguir beneficios a largo plazo para todos los miembros de una familia, pero es importante reconocer que las relaciones de poder a todos los niveles influyen en las personas que se benefician de los procesos de cambio que respaldamos. Dado que el objetivo de WEL es que las mujeres y las familias se beneficien del desarrollo de mercados y de cambios en los mismos, resulta importante que tengamos en cuenta cómo se integran los roles de género en los hogares —en particular su capacidad para influir en la participación en los mercados, así como quién se beneficia de dicha participación. Transformar las relaciones de poder basadas en el género en los hogares puede generar una mejora de la situación de las mujeres, su control sobre los bienes y los ingresos, el control de su propio tiempo, el poder para tomar decisiones familiares, así como contribuir a prevenir la violencia.

Preguntas sobre las que reflexionar

Conforme las mujeres generan más ingresos en un mercado específico, ¿qué pasa en el hogar? ¿Controlan el modo en que se utilizan los ingresos en el hogar; se ha aliviado su carga de tiempo mediante la redistribución de tareas domésticas? ¿Cuáles son los posibles resultados no previstos de los procesos de desarrollo?

¿Cómo podemos garantizar que, si surgen rencores y resistencia debido al cambio de las normas tradicionales y las funciones de género, no deriven en violencia doméstica o comunitaria contra las mujeres? ¿Cómo vigilamos si esto está sucediendo?

Es igualmente importante tener presente el hogar al pensar en la sostenibilidad de las actividades para aumentar la participación y el liderazgo económico de las mujeres. Esto significa ir más allá de la generación de ingresos e incluye influir en el control de los ingresos, los bienes, el tiempo, el trabajo y las finanzas, por ejemplo. También significa, en función del contexto, prestar asistencia durante las nuevas negociaciones colectivas sobre el tiempo y el trabajo en el hogar y la comunidad.

2.3.4 Reconocer la resistencia a los programas WEL

El liderazgo económico de las mujeres implica un cambio y propicia modificaciones de las funciones tradicionales o históricamente aceptadas de las mujeres y los hombres tanto dentro como fuera del hogar. Esto incluye cambios en el comportamiento y las rutinas, la repartición del tiempo para las tareas domésticas, la negociación de las tareas e incluso cambios de las funciones tradicionales. Conforme se producen estos cambios, los miembros de la familia, las comunidades y la sociedad pueden reaccionar de manera positiva o negativa. Las reacciones negativas suelen provenir de la resistencia ante los cambios en las normas socioculturales tradicionales y las estructuras de poder, y pueden dar lugar a diferentes tipos de respuestas, incluso una reacción violenta. Éstas aumentan los riesgos de que los resultados tengan un efecto negativo en el empoderamiento de las mujeres a corto plazo.

Es preciso prestar una atención especial a la posibilidad de incrementar el riesgo de violencia (véase Un planteamiento para la prevención de la violencia contra las mujeres en los programas de liderazgo económico de las mujeres, que también forma parte de este compendio), pero también a los cambios más sutiles que pueden y podrían ocurrir en los hogares, como resultados deseados o no deseados de los procesos de WEL. Todo profesional del desarrollo que aplique programas de empoderamiento económico debería ser consciente, y vigilar los riesgos resultantes de la resistencia y/o la reacción adversa, en especial del riesgo de violencia.

El PASO 6 de la GUÍA de WEL, Apoyar los cambios positivos en los hogares, debería consultarse tras leer este capítulo, ya que complementa esta sección con pasos prácticos suplementarios para tener en cuenta cuándo aplicar la metodología WEL y respaldar todo su proceso.

Además, es fundamental buscar formas para trabajar con otras personas en las estrategias a fin de que los cambios sean ágiles, positivos y sostenibles a nivel de los hogares, así como para determinar e influir en estrategias específicas que promuevan cambios positivos en los hogares, tales como el trabajo específico sobre la sensibilización en cuestiones de género con las parejas y los maridos, por ejemplo. Las mujeres que participan en los programas WEL también deberían colaborar en el seguimiento de estos cambios, así como en el diseño de sus propias estrategias para hacer frente a los posibles riesgos. Los profesionales del desarrollo deberían prestarles apoyo en este proceso y ponerlas en contacto con actores con experiencia en la materia.

3. RESUMEN DE LOS MERCADOS

3.1 QUÉ SON LOS MERCADOS

Los mercados pueden ser formales o informales, tienen varios niveles de regulación e incluyen un sistema de actores, que suele organizarse en torno a una cadena de valor o suministro para unos bienes o servicios específicos. Éstos reciben el apoyo, y dependen, de varios factores externos para poder participar, así como de una infraestructura para su funcionamiento. Además de centrarse en el apoyo financiero, técnico y agrícola de los pequeños productores y productoras de las cadenas de suministro, la estrategia de mercados de Oxfam se centra en trabajar con el sector privado y otros actores con el fin de cambiar las dinámicas de poder de los sistemas de mercado. Esto implica trabajar con las organizaciones de productores y productoras, así como en el desarrollo empresarial para aprovechar el poder, la participación y la negociación de los productores y productoras en los sistemas de mercado.

Los actores de mercado se distinguen por su posición cuando un producto cambia de manos, y pueden ser personas u organizaciones, productores, proveedores, procesadores, comerciantes, minoristas/detallistas o consumidores. Este sistema está respaldado y regido por las políticas, las instituciones, las reglas y las normas propias del contexto o país en que opera. Cuenta igualmente con el apoyo de los servicios y la infraestructura, en particular aquellos que posibilitan el funcionamiento de un mercado, tales como la producción, la financiación, el transporte y los servicios de desarrollo empresarial entre otros (Oxfam, 2009). También puede incluir infraestructura como las carreteras, los edificios y las condiciones ambientales. En nuestras intervenciones para conseguir un cambio, solemos centrarnos en un número reducido de actores, ya que comprendemos sus roles en un sistema de mercado más grande (Sahan et at., 2011).

3.2 EL PODER EN LOS MERCADOS

Oxfam cree que los desequilibrios de poder en los mercados es una de las causas principales de la desigualdad, incluso de la desigualdad entre hombres y mujeres (Oxfam 2009). En la mayoría de los contextos, las poblaciones locales dependen de los compradores y tienen pocas capacidades para negociar precios mejores para sus productos (suele deberse a un desequilibrio de poder y la falta de organización de los proveedores), en especial los productores y productoras a pequeña escala. A escala nacional, las políticas y las prácticas en relación con los recursos naturales y la provisión de la infraestructura suelen estar sesgadas a favor de las personas que ostentan el poder dentro de los sistemas de mercado, o directamente controladas por ellas. A escala mundial, las normas del comercio internacional desfavorecen a las personas pobres, que no pueden participar en las negociaciones.

Las mujeres son, generalmente, el grupo más marginado y excluido de las instituciones de los mercados; los proveedores de servicios las ignoran, disponen de recursos limitados para ser productivas económicamente, están sujetas a las restricciones de las normas culturales y el tiempo de que disponen es escaso a causa de las tareas domésticas y de cuidados. Oxfam pretende cambiar esta situación al aumentar el poder de las personas pobres en los mercados, con el fin de garantizar que la riqueza que genera el crecimiento económico se distribuya de una manera más equitativa.

3.3 LA ESTRATEGIA DE MERCADOS DE OXFAM

Oxfam "adopta un enfoque de sistemas de mercado porque reconoce su complejidad y la función de los agentes ajenos al mercado, como los Gobiernos, y la importancia de los factores asociados, por ejemplo la infraestructura, en materia de desarrollo y medios de vida" (Sahan et at., 2011). Oxfam trabaja para cambiar las dinámicas de poder en los mercados, a fin de beneficiar a las poblaciones pobres, y más concretamente, a las mujeres. Los años de experiencia en el trabajo con pequeños productores y productoras y asociaciones, así como con propietarios y propietarias de empresas pequeñas, han permitido generar un extenso aprendizaje sobre la necesidad de centrarse en las dinámicas de poder de los mercados para conseguir que funcionen para las poblaciones que viven en la pobreza. Al respaldar el mejor posicionamiento de los pequeños productores/as y emprendedores/as en los mercados, Oxfam se centra en las cuestiones siguientes (Oxfam, 2009):

- Reforzar la viabilidad empresarial de las empresas de las personas pobres al trabajar con productores y productoras a fin de ayudarles a organizarse y garantizar que dispongan de la capacidad de producción, comercialización, financiera, y organizativa suficiente para obtener beneficios decentes por los productos que cultivan o elaboran;
- Facilitar los vínculos entre los pequeños productores y productoras y otros actores del mercado con el fin de garantizar que disfruten de unas relaciones equitativas con los compradores y que puedan acceder a los servicios financieros y de desarrollo empresarial clave;
- Mejorar el marco reglamentario y crear un entorno propicio más amplio para la pequeña agricultura. Por ejemplo, mediante el cabildeo para conseguir cambios que beneficien a los pequeños productores y productoras en las políticas comerciales, la inversión gubernamental en infraestructura o servicios y la gestión de los recursos naturales.

Derribar las barreras en los distintos niveles y esferas de la sociedad (individuales, colectivos, organizativos, familiares, sociales, etc.), y aumentar el poder y la participación de las mujeres en los mercados y las cadenas de valor como emprendedoras, generadoras de ingresos y empleadas repercutirá en las relaciones de género y las transformará, y contribuirá también al desarrollo económico general.

4. CONCLUSIÓN

Como parte de la Serie de 2014 sobre el Liderazgo Económico de las Mujeres en LAC, esta publicación recopila un conjunto diverso de ideas y conceptos que tienen como objetivo mejorar la comprensión de los vínculos entre la justicia de género y el desarrollo económico. Asimismo, destaca la importancia de abarcar varias esferas en las intervenciones WEL, especialmente en los hogares, para que los programas WEL promuevan de manera eficaz la justicia de género y el cambio de las dinámicas de poder. Esta publicación guía al lector a través de una serie de definiciones básicas sobre las cuestiones de género, a fin de crear la base conceptual necesaria para el estudio del resto de publicaciones de esta serie.

Se han resaltado los conceptos que vinculan las definiciones de género con el trabajo productivo y reproductivo, así como las expresiones de dicho trabajo en los hogares, las familias, los mercados y las comunidades. Las definiciones de los conceptos relevantes pretenden crear unas bases comunes para los profesionales del WEL en la región de América Latina y el Caribe, al aportar claridad a la terminología que se utiliza en la serie.

Se espera que esta lectura sirva de apoyo a dichos profesionales durante el proceso de diseño de estrategias para la aplicación de WEL que faciliten los cambios de las relaciones de poder a nivel individual, y que también tengan efectos en diferentes dimensiones, entre ellas los mercados, las comunidades y los hogares.

APÉNDICE A: GLOSARIO DE DEFINICIONES

Bienes/activos: Propiedad perteneciente a una persona o empresa, que se considera de valor y con la que se pueden saldar deudas, compromisos o legados (Oxford University, 2010). En un hogar y una empresa se consideran activos o bienes las tierras, el equipamiento, los edificios y el efectivo, entre otros.

Reacción adversa/violenta: Una reacción fuerte y adversa por un gran número de personas, en especial ante un desarrollo social o político (Oxford University, 2010). Pueden experimentarse reacciones negativas como consecuencia de los cambios de las relaciones de poder a varios niveles, y pueden iniciarlas los miembros de una familia, la comunidad o incluso los actores del mercado. En todos estos casos, los resultados esperados de una reacción adversa consistirían en volver a la situación previa a los cambios que se hayan efectuado.

Punto de equilibrio: Alcanzar un punto en una iniciativa empresarial en el que los beneficios igualen los costes (Oxford University, 2010). Las empresas suelen tardar unos años en llegar al umbral de rentabilidad. Durante este período, es necesario contar con apoyo adicional para permitir que la empresa crezca hasta un estado de sostenibilidad.

Negocio: Al igual que una compañía o sociedad, los negocios se fundan para vender productos o servicios a un mercado concreto o unos compradores específicos, que se identifican como clientes y consumidores. Puede ser informal y pertenecer a una sola persona, o puede formalizarse registrando la empresa, lo que normalmente significa que hay varios propietarios y que interactua con diversas instituciones que supervisan sus operaciones.

Estrategia de desarrollo empresarial: Con miras a mejorar la capacidad de las personas pobres para participar en los mercados, Oxfam adopta una estrategia de desarrollo empresarial que pretende reforzar la viabilidad empresarial de las empresas de las personas pobres. Esto conlleva percibir a los grupos de agricultores y agricultoras y productores y productoras como empresas a pequeña escala y trabajar con ellos para garantizar que dispongan de la capacidad de producción, comercialización, financiera, y organizativa suficiente para dirigir empresas prósperas y obtener beneficios decentes por los productos que cultivan o elaboran.

Modelos de negocio: Un "modelo de negocio" describe cómo se organiza una empresa individual, así como sus relaciones para generar y atraer valor. Explica cómo se agrupan los componentes esenciales de la producción, la comercialización y los costes e ingresos a fin de ofrecer una propuesta de valor en el mercado que diferencie a la empresa de la competencia. El concepto del modelo de negocio está vinculado a la estrategia empresarial (el proceso de diseño del modelo de negocio) y las operaciones comerciales (la aplicación del modelo de negocio de una empresa en los sistemas y estructuras organizativos).

Plan de negocios: Un documento o conjunto de documentos que declaran los diversos objetivos de una empresa para el futuro cercano, y que detalla cómo, cuándo y con qué recursos se conseguirán. Los planes empresariales suelen modificarse continuamente para hacer constar los últimos progresos, y con el fin de incluir las previsiones más precisas del rendimiento futuro. Un plan empresarial es una herramienta para que las empresas comuniquen sus objetivos de manera interna, así como una hoja de ruta para conseguirlos. Para el público externo, suele utilizarse para conseguir apoyo, financiero o de otra índole.

Estrategia de cambio: Una definición clara de cómo se producirá el cambio en un contexto específico; que debería incluir lo que va a cambiar, quién participará en el cambio y los procesos que se van a poner en marcha para materializar dicho cambio. Algunos cambios tendrán lugar rápidamente, otros necesitarán más tiempo, incluso años; por lo tanto una estrategia de cambio debería considerar estas diferencias entre los cambios previstos. La sostenibilidad de los cambios conseguidos también debería abordarse dentro de la estrategia de cambio.

Punto de entrada (para el mercado): La posición en un sistema de mercado donde una empresa o persona espera empezar a ofrecer productos o servicios. Los mejores puntos de entrada son aquellos que ofrecen un alto potencial de crecimiento y obstáculos limitados para minimizar la inversión antes de llegar al punto de equilibrio.

Punto de entrada (para WEL): Proyecto o cambio principal que el programa WEL empezará a promover en una comunidad en particular. Un punto de este tipo se realiza con una intervención en el mercado o el establecimiento de una empresa nueva o la mejora de una empresa existente. Otro punto consistiría en solucionar otras cuestiones más apremiantes en la comunidad, tales como el acceso al agua o la prevención de la violencia. Una buena comprensión de la situación general de las mujeres y los hombres de la comunidad debería ayudar a identificar el punto de entrada.

Estudio de factibilidad: Una evaluación de una propuesta de idea empresarial con el fin de determinar su viabilidad técnica y financiera. Incluye una evaluación de los posibles efectos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.

Estrategia financiera: Un plan detallado que describa las actividades que hay que realizar con el fin de cumplir los compromisos financieros de la empresa (por ejemplo, los pagos) que tiene en cuenta los apuntes de efectivo procedentes de las ventas y los servicios financieros o préstamos, durante un período específico. El objetivo principal de una estrategia financiera es prevenir que la empresa quiebre mientras aún pueda seguir intentando conseguir sus objetivos operativos, económicos y sociales.

Igualdad de género: Es la situación en que las mujeres y los hombres disfrutan del mismo estatus y tienen condiciones, responsabilidades y oportunidades igualitarias para materializar su potencial y ejercer sus derechos humanos, independientemente de su sexo (Fries et at., 2010). Esto significa, por ejemplo, que los hombres y las mujeres deberían cobrar el mismo salario por el mismo trabajo.

Empresa individual: La empresa individual ha sido el punto central de numerosas iniciativas de reducción de la pobreza. El desarrollo de la empresa cuenta con un amplio apoyo, en especial para las pequeñas y medianas empresas (PYME), que pueden incluir empresas cooperativas formadas por pequeños productores y productoras. Este apoyo incluye:

- Apoyo financiero, en forma de microfinanciación; financiación en caso de "ausencia de nivel intermedio", que compensaría el vacío entre la microfinanciación y la financiación comercial; capital paciente/largo plazo, o capital de riesgo
- Asistencia técnica, por ejemplo tutorías o redes de profesionales homólogos, etc., y
- Desarrollo de la capacidad, por ejemplo en los conocimientos financieros y contabilidad.

Los emprendedores/as sociales, que usan modelos de negocio lucrativos, sostenibles y adaptables a fin de crear valor económico y social, atraen capital de las fundaciones e inversores socialmente responsables. Ha surgido una gran variedad de "empresas integradoras", que suelen ser grandes empresas que tienen la intención de atender o proporcionar trabajo a las personas que viven en la pobreza. Invertir en emprendedores/as sociales y empresas integradoras se conoce a veces como "inversión de impacto", que significa invertir para obtener rentabilidad financiera así como beneficios sociales y/o ambientales.

Entorno del mercado: Las condiciones formales e informales que determinan los resultados de una cadena de mercado específica. Identifica el nivel de poder que cada actor del mercado puede detentar, y puede promover o prevenir la inclusión de actores nuevos o su salida.

Oportunidad de mercado: Una necesidad, demanda o deseo que se ha identificado recientemente y que una empresa puede explotar ya que los competidores no lo están cubriendo (WebFinance, Inc., 2013a). Esto ofrece una ocasión para generar riqueza para la empresa que pretenda responder a la necesidad identificada.

Análisis del sector de mercado: Este análisis pretende identificar las posibles actividades económicas sostenibles de la zona o grupo seleccionado. Examina si los cultivos o las empresas nuevos o existentes tienen un futuro viable y si invertir en ellos dará lugar a unos medios de vida mejores. Generalmente se analiza un rango de mercados diversos en unos sectores específicos a fin de seleccionar uno o más productos básicos en torno a los cuales se centrará la intervención. Las mujeres y los hombres suelen tener distintos niveles de compromiso en los sectores o mercados de productos específicos.

Servicios de mercado: Son los servicios a los que los productores y otros actores de la cadena de valor necesitan acceder para desarrollar su actividad. Incluyen los servicios de producción, financiación, transporte y desarrollo empresarial entre otros. El sector público o privado puede proporcionar los servicios de mercado.

Estructura del mercado: Las características interrelacionadas de un mercado, tales como el número y la fortaleza relativa de los compradores y los vendedores, y el grado de colusión entre ellos, el nivel y las formas de competencia, el grado de diferenciación del producto, y la facilidad para entrar y salir del mercado. Existen cuatro tipos básicos de estructura de mercado: 1) competencia perfecta: muchos

compradores y vendedores, ninguno de ellos puede influir en los precios; 2) oligopolio: varios vendedores grandes que tienen algo de control sobre los precios; 3) monopolio: vendedor único con un poder considerable sobre la oferta y los precios, y 4) monopsonio: comprador único con un poder considerable sobre la demanda y los precios (WebFinance, Inc., 2013b).

Sistemas de mercado: Un conjunto compuesto por la cadena, el entorno y los servicios de mercado con actores interconectados que interactúan para satisfacer las necesidades de un grupo específico identificado como consumidores.

Mercado que funciona para las mujeres: Un mercado que ofrece las condiciones para que las mujeres desarrollen sus capacidades comerciales y administrativas a fin de que puedan generar ingresos y desempeñar una función económica con un riesgo mínimo.

Asociación: Un tipo de organización en la que dos o más partes acuerdan aunar esfuerzos con un fin organizativo específico, en la que los riesgos y los beneficios se comparten y acuerdan. Puede formalizarse con un acuerdo de asociación o puede tener menos medidas formales, en cuyo caso las partes acuerdan trabajar juntas aunque siguen siendo organizaciones independientes o individuales.

Inversión precomercial: Donación o transferencia de activos por anticipado para a) permitir que los nuevos actores del mercado o empresas (que pueden carecer de activos, competencias o conocimientos) accedan a un mercado, o b) garantizar que la infraestructura necesaria del sistema de mercado (ej. servicios de transporte o disposición del mercado rural) esté operativa, a fin de permitir a los actores del mercado o empresas iniciar un nuevo modelo de negocio o cadena de valor dentro del sistema de mercado.

Sector privado: La parte de la economía nacional que no se encuentra bajo el control directo del Gobierno (Oxford University, 2010). Incluye los hogares y las empresas.

Sector público: La parte de la economía nacional que se encuentra bajo el control directo del Gobierno (Oxford University, 2010). Incluye las instituciones gubernamentales y también puede incluir empresas estatales.

Mapa de las partes interesadas: Una representación visual de la posición relativa de un conjunto de actores en relación con una cuestión específica. Puede incluir las relaciones, la influencia, los recursos o cualquier otra variable pertinente para el análisis. Es esencial para definir una estrategia empresarial en la que se identifican las posibles oportunidades o amenazas respecto de los individuos o las organizaciones ajenas a la empresa.

Redes de apoyo: Una estructura diseñada para proteger a sus miembros en los momentos de necesidad, que también podría promover la provisión de bienes, servicios y conocimientos para aquellos que lo necesiten. Puede estar compuesta de individuos u organizaciones.

Cadena de valor: Hace referencia al abanico completo de actividades necesarias para desarrollar un producto (o servicio) desde la concepción, pasando por las diferentes etapas de producción, hasta la entrega a los consumidores finales y la eliminación tras su uso. Oxfam aplica su extensa comprensión de las cadenas de valor, y analiza la compleja variedad de actividades que ponen en práctica todos los actores (productores primarios, elaboradores de alimentos, comerciantes, proveedores de servicios, etc.) con el fin de introducir una materia prima en la venta al por mayor del producto final. La cadena de valor "general" comienza con el sistema de producción de las materias primas y continúa con una serie de vínculos con otras empresas dedicadas al comercio, el montaje, la elaboración y otras actividades (Sahan et al., 2011).

Debido al reparto del trabajo entre los hombres y mujeres y las relaciones de poder entre ellos, las mujeres y los hombres pueden concentrarse en cadenas de valor diferentes, estar representados de manera desigual o tener diversas posiciones a lo largo de la cadena de valor (Oxfam, 2009).

Análisis de la cadena de valor: El análisis de la cadena de valor es el proceso de comprensión de la relación entre los distintos actores de la cadena de valor y el "valor añadido" que se genera en cada etapa. Para Oxfam, el objetivo principal de este análisis consiste en comprender cómo puede funcionar mejor la cadena de valor para las personas pobres. En parte porque ocupan posiciones diferentes, los hombres y las mujeres pueden no obtener el mismo "valor" por sus actividades a lo largo de la cadena. El trabajo de las mujeres puede estar oculto, o en ocasiones, no remunerarse.

Mercado viable: El mercado, sector o producto más práctico en el que empezar un negocio nuevo.

REFERENCIAS

Fries, R., Ennarson, J. y Chambers, T. (2010). *Cultivando Cambios: un marco conceptual para la justicia de género en programas de medios de vida basados en mercados* Oxfam Gran Bretaña LAC

Instituto de Estudios sobre Desarrollo (IDS) (2013) *"Getting Unpaid Care onto Development Agendas"* In Focus Policy Briefing [En línea], Número 31, Reino Unido. Disponible en inglés en http://www.ids.ac.uk/files/dmfile/IFPB31.pdf (consultado el 13 de enero de 2014).

Kabeer, N. (2002). *Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment* [En línea] Development and Change. Wiley Online Library. Disponible en inglés en http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-7660.00125/pdf (consultado el 30 de diciembre de 2013).

Moser, C. (1989). *Gender Planning in the Third World: Meeting Practical and Strategic Gender Needs. World Development,* Vol. 17, nº. 11, pag. 1799-1825.

Sen, A. (1993). *Capability and Well-Being. In: Nussbaum, M. y Sen, A.K.* (1993) The Quality of Life. Oxford. Oxford University Press.

Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI) (2009). *Documento de trabajo 308: Understanding and Operationalising Empowerment.* Redactado por Cecilia Luttrell y Sitna Quiroz, con Claire Scrutton y Kate Bird. Disponible en http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5500.pdf (consultado el 13 de enero de 2014).

Oxfam (2009) *Quick Guide to Power Analysis* [En línea]. Disponible en http://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/11/quick_guide_to_power_analysis_external_final.pdf (Consultado el 01 de noviembre de 2013)

Oxfam (2011). *Linking Gendered Household Analysis and Market Analysis* [en línea]. Disponible en http://growsellthrive.org/forum/topics/linking-gendered-household (consultado el 30 de marzo de 2013).

Oxfam (2012) *"Erradiquemos la violencia contra las mujeres: una guía para el personal de Oxfam"*, pág. 6 Disponible en http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/ending-violence-against-women-oxfam-guide-nov2012.pdf (consultado el 13 de enero de 2014).

Oxfam (2013a), *Acción Colectiva de las mujeres: Liberar el potencial de los mercados agrícolas* [en línea]. Un informe de la investigación de Oxfam Internacional, págg. 12. Disponible en http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/womens-collective-action-unlocking-the-potential-of-agricultural-markets-276159 (consultado el 13 de enero de 2014).

Oxfam (2013b) *Rapid Care Analysis- Oxfam's Practical tools for local development*, Oxford.http://www.slideshare.net/Oxfamgb/rapid-care-analysis-initial-findings-oxfam (consultado el 13 de enero de 2014).

Oxfam (2014) *Women's Economic Leadership in GEM.* Disponible en http://growsellthrive.org/our-work/wel (consultado el 13 de enero de 2014).

Oxford University (2010). *New Oxford American Dictionary*, Oxford University Press, Inc., 3ª edición.

Sahan, E. y Fischer-Mackey, J. (2011) *Empoderar a las personas pobres a través de los mercados - Perspectivas del Programa sobre el uso de los mercados para empoderar a las mujeres y los hombres que viven en la pobreza.* Oxfam. Disponible en http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/making-markets-empower-the-poor-programme-perspectives-on-using-markets-to-empo-188950 (consultado el 13 de enero de 2014).

Documento no publicado: *El glosario se elabora como parte del acuerdo entre OGB/PWEL y la visita de intercambio* ASU. - 2004.

WebFinance, Inc. (2010a) *"What is market opportunity? definition and meaning"'* BusinessDictionary.com [En línea], 15de agosto de 2013. Disponible en http://www.businessdictionary.com/definition/market-opportunity.html (consultado 15 de agosto de 2013).

WebFinance, Inc. (2010b) *"What is market opportunity? definition and meaning"'* BusinessDictionary.com [En línea], 15 de agosto de 2013. Disponible en http://www.businessdictionary.com/definition/market-structure.html (Consultado el 15 de agosto de 2013)

Banco Mundial (2012). *On Norms and Agency* [En línea] Washington DC. Disponible en http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1164107274725/On-Norms-Agency-Book.pdf (consultado el 13 de enero de 2014).

Toby Adamson/Oxfam
Haití

Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y el Caribe Libro 1: Una guía de los conceptos claves
© Oxfam GB Octubre 2014

Publicado por Oxfam GB para Oxfam Internacional con el ISBN 978-1-78077-705-4 en octubre 2014.
Co-publicado con Value for Women Ltd

Esta publicación cuenta con copyright, pero el texto puede ser utilizado libremente para la incidencia política, campañas, educación e investigación, siempre que la fuente sea citada. El titular del copyright requiere que todo uso sea comunicado con objeto de evaluar su impacto. Para copiar texto en otras circunstancias, o para su uso en otras publicaciones, o en traducciones o adaptaciones, debe solicitarse permiso y podría ser cobrada una cuota. E-mail: policyandpractice@oxfam.org.uk

La información contenida en esta publicación es correcta en el momento de su impresión.
Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Reino Unido.

Esta guía fue escrita por Rebecca Fries. Oxfam agradece la colaboración de Mara Bolis, Tim Chambers, Fabian Llinares, Celeste Molina, Alivelu Ramisetty, Rita Soares Pinto, Norman Sarria, Ines Smyth, y Thomas Tichar que proporcionaron apoyo, comentarios y aportes críticos.

Esta guía está destinada en gran parte a partir de *Cultivando el cambio: un marco conceptual para la justicia de género en los programas de medios de vida basados en el mercado de Oxfam GB (Fries et al, 2010.)* que se desarrolló para apoyar el personal de Oxfam en América Latina y el Caribe en la entrega de programas de medios de vida basados en mercados con un enfoque en la justicia de género, y más tarde utilizados en la entrega de programas de Liderazgo Económico de las Mujeres.

Esta es la primera de las tres guías en la serie de *Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y del Caribe.* También está disponible en Inglés con el ISBN 978-1-78077-704-7.

Oxfam publica documentos de políticas de programa y de aprendizaje para estimular el debate sobre las cuestiones de desarrollo y de políticas humanitarias y para mejorar la planificación y ejecución de los programas. Para más información sobre las cuestiones planteadas en este documento, por favor envíe un correo electrónico policyandpractice@oxfam.org.uk

OXFAM

Oxfam es una confederación internacional de 17 organizaciones que trabajan en red en más de 90 países, como parte de un movimiento global para el cambio, para construir un futuro libre de la de la injusticia y de la pobreza.
Oxfam América (www.oxfamamerica.org)
Oxfam Australia (www.oxfam.org.au)
Oxfam Bélgica (www.oxfamsol.be)
Oxfam Canadá (www.oxfam.ca)
Oxfam Francia (www.oxfamfrance.org)
Oxfam Alemania (www.oxfam.de)
Oxfam GB (www.oxfam.org.uk)
Oxfam Hong Kong (www.oxfam.org.hk)
Oxfam India (www.oxfamindia.org)
Oxfam Intermón (España) (www.oxfamintermon.org)
Oxfam Irlanda (www.oxfamireland.org)
Oxfam Italia (www.oxfamitalia.org)
Oxfam Japón (www.oxfam.jp)
Oxfam México (www.oxfammexico.org)
Oxfam Nueva Zelanda (www.oxfam.org.nz)
Oxfam Novib (www.oxfamnovib.nl)
Oxfam Quebec (www.oxfam.qc.ca)
Por favor escriba a cualquiera de las agencias para más información o visite www.oxfam.org

Value for Women Ltd
Value for Women es una empresa social que busca a generar un cambio social transformador y el aumento de la participación activa de las mujeres en el desarrollo de las empresas al asociarse con otros para apoyar a las mujeres empresarias a través del coaching, desarrollo de capacidades y el construcción de liderazgo. Para más información visita su sitio web www.v4w.org

Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y el Caribe
Esta serie de tres guías se ha preparado para apoyar el desarrollo y la entrega de un programa centrado en el desarrollo de Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y el Caribe. Se basa en el trabajo realizado por Oxfam GB para apoyar a su personal en América Latina y el Caribe en la entrega de programas de medios de vida basados en mercados con un enfoque en la justicia de género. La presente serie de guías se ha desarrollado con Value for Woment Ltd.
Libro 1: Guía de los conceptos clave
Libro 2: Guía para la implementación
Libro 3: Prevención de la violencia contra las mujeres en el contexto de los programas

Este es el Libro 1 de la serie.
Esta guía está diseñada para proporcionar definiciones conceptuales básicas que apoyen y acompañen a la serie. Proporciona definiciones simples para ayudar en la comprensión de los complejos problemas, conceptos y soluciones, que son esenciales para la metodología de WEL. Se limita a algunas definiciones clave, y no pretende ser exhaustivo. Proporciona un entendimiento renovado o reforzado de las definiciones básicas de justicia de género y construye una base teórica para el desarrollo de nuevas estrategias para facilitar los cambios en las relaciones de género y poder.

www.oxfam.org

VALUE FOR WOMEN

OXFAM

Gilvan Barreto / Oxfam GB
Perú

LIDERAZGO ECONÓMICO DE LAS MUJERES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Libro 2: Guía para la implementación

VALUE FOR WOMEN

OXFAM

OXFAM

ÍNDICE

Prólogo **4**
2. Propósito de esta guía: **5**
2.1. A quién se dirige esta guía 5
2.2. Competencias multidisciplinarias 6
2.3. Nota sobre la población beneficiaria 7
2.4. Comprender nuestras limitaciones 8
2.5. Cómo utilizar esta guía 8
La metodología del liderazgo económico de las mujeres **9**
Resumen **9**
¿Qué es el liderazgo económico de las mujeres (WEL)? 9
Argumento a favor de la metodología WEL 9
Contexto y resultados 12
Trabajar en contextos urbanos 12
Paso 1: Evaluación de la situación de hombres y mujeres en las comunidades y los mercados **13**
1.1 Cuándo y por qué utilizar el paso 1 14
1.2 Los hogares 15
1.3 Funciones en el mercado frente a funciones en el hogar 15
1.4 Recopilar la información necesaria 16
1.5 Resultados del paso 1 16
Paso 2: Selección del mercado con perspectiva de género **17**
2.1 Cuándo y por qué utilizar el paso 2 17
2.2 Proceso participativo para seleccionar el mercado con perspectiva de género 18
2.3 Actividades y productos que funcionan para las mujeres 19
2.4 Resultados del paso 2 20
Paso 3: Mapeo del mercado con perspectiva de género 20
3.1 Cuándo y por qué utilizar el paso 3 21
3.2 Mapas de mercado con perspectiva de género 21
3.3 Recopilar información para elaborar un mapa del mercado con perspectiva de género 24
3.4 Beneficios y desafíos del Mapeo del mercado con perspectiva de género 25
3.5 El emprendedor y el mapa de mercado con perspectiva de género 26
3.6 Resultados del paso 3 26
Paso 4: Identificación de una oportunidad para la metodología WEL **26**
4.1 Cuándo y por qué utilizar el paso 4 27
4.2 Qué es una oportunidad para aplicar la metodología WEL y cómo favorecer su éxito 27
4.3 Encontrar oportunidades 27
4.4 Obstáculos y estrategias 29
4.5 El emprendedor y la identificación de la oportunidad para aplicar la metodología WEL 29
4.6 Resultados del paso 4 29
Paso 5: Un plan de negocios viable para las mujeres **30**
5.1 Cuándo y por qué utilizar el paso 5 30
5.2 Qué es un negocio en el contexto de WEL 31
5.3 Empezar o ampliar una empresa 31
5.4 Recomendaciones para la elaboración del plan de negocios 33
5.5 El emprendedor y el plan de negocios 33

Paso 6: Apoyar los cambios positivos en los hogares **34**
6.1 Cuándo y por qué utilizar el paso 6 35
6.2 Dimensiones de un hogar y poder de negociación 35
6.3 Los cambios a nivel de los hogares y su relación con los negocios 36
6.4 Resultados no planificados 37
6.5 Resultados del paso 6 38
Paso 7: Colaborar con terceros **38**
7.1 Cuándo y por qué utilizar el paso 7 38
7.2 Cómo y con quién colaborar 39
7.3 Resultados del paso 7 40
Guía rápida para el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje en los programas WEL **41**
8.1 Base de referencia 41
8.2 Indicadores 42
8.3 Cambios que persiguen los programas WEL 42
Aplicar la formación y el desarrollo de la capacidad de WEL **43**
9.1 Antes y después de WEL 43
9.2 Programa de aprendizaje previsto para la formación en materia de WEL 44
Conclusión **45**
Referencias **46**
Apéndices **48**
Apéndice I: Directrices de facilitación 48
Agenda de la facilitación 50

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Competencias, aptitudes y experiencias colectivas necesarias para la aplicación de WEL**:** **6**
Tabla 2: Descripción e interrelación de los pasos de la metodología WEL **11**
Tabla 3: Métodos de recopilación de información para el paso 1 **16**
Tabla 4: Fases del proceso de mapeo del mercado con perspectiva de género **24**
Tabla 5: Actividades del proceso de mapeo del mercado con perspectiva de género **24**
Tabla 6: Mapa de asistencia técnica: el proceso del fortalecimiento de las capacidades en materia de WEL **44**

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población beneficiaria **7**
Gráfico 2: Pasos de WEL como una secuencia paralela **10**
Gráfico 3: Mapa tradicional de mercado **22**
Gráfico 4: Mapa de mercado con perspectiva de género **23**

Gilvan Barreto/Oxfam
Honduras

PRÓLOGO

Oxfam lleva desde 2008 diseñando programas para abordar mejor los desequilibrios de poder entre hombres y mujeres en los mercados agrícolas.

Oxfam toma decisiones sobre dónde invertir e intervenir a fin de maximizar el potencial de liderazgo económico de las pequeñas agricultoras. El Liderazgo Económico de las Mujeres consiste en determinar los subsectores que son comercialmente viables, y de los que se pueda beneficiar la mayoría de las mujeres. Del mismo modo, las inversiones pueden aumentar el poder de las mujeres en los sistemas de mercado al "permitirles" ocupar puestos mejores, más rentables y menos arriesgados, pasando de la producción al procesamiento o los insumos. En esencia, la metodología de Liderazgo Económico de las Mujeres (WEL, por sus siglas en inglés) vincula dicho análisis de mercado con un análisis de género sobre el trabajo doméstico, los riesgos específicos de las mujeres, la violencia de género y las normas que establecen el rol de las mujeres y los hombres en las comunidades con el fin de incrementar las participación de éstas. Esta metodología también promueve la igualdad de género en la toma de decisiones económicas y en la incidencia política.

Las productoras a pequeña escala son cruciales para satisfacer la creciente demanda mundial de alimentos, y cada vez participan más en los mercados agrícolas de los países en desarrollo. Aun así, en comparación con sus homólogos masculinos, las mujeres suelen verse limitadas por las dificultades de acceso a los servicios y recursos necesarios para acceder y competir debidamente en los mercados agrícolas. Las inversiones en grupos de productores y asociaciones de comercialización tienen que ser más eficaces a la hora de promover la participación, los beneficios y el liderazgo de las mujeres. Las estrategias de desarrollo agrícola pasan por alto con demasiada frecuencia los servicios y la infraestructura esenciales que sostienen las tareas domésticas, y que resultan fundamentales para aliviar la escasez de tiempo de las mujeres rurales. Por tanto, la participación de las mujeres en los mercados no se traduce necesariamente en mayores ingresos y el control de los bienes. Las estrategias de adaptación y gestión de riesgos deben incluir el ciclo de vida de los riesgos para las mujeres, la violencia de género y los efectos del cambio climático en las mujeres.

La metodología WEL pretende que las mujeres adquieran poder económico y social para salir de la pobreza. En términos prácticos, implica:

- Asegurar recursos económicos.
- Adquirir poder en los mercados.
- Crear iniciativas colectivas eficaces para las mujeres en grupos formales e informales.
- Cambiar las actitudes y las creencias para posibilitar las relaciones igualitarias con los hombres, reconocer el valor del trabajo productivo y de cuidados no remunerado, así como promover el papel de las mujeres en la toma de decisiones económicas.
- Abordar los riesgos específicos de las mujeres, la violencia de género y los efectos del cambio climático en las mujeres.

Nuestro punto de entrada para promover el liderazgo económico de las mujeres es el de los derechos. Las mujeres tienen derecho a participar plenamente y en condiciones de igualdad, y a disfrutar de un control equitativo de la economía. También basamos nuestro trabajo en el argumento económico fundamental de que la desigualdad entre hombres y mujeres retrasa el crecimiento económico y, en cambio, la igualdad de género puede aumentar la productividad de las inversiones en iniciativas agrícolas y en otros medios de vida. Una mujer que tenga liderazgo económico puede ser productora, empresaria o empleada.

Promover el liderazgo económico de las mujeres en los mercados agrícolas.

Los programas que promueven el liderazgo económico de las mujeres en los mercados agrícolas tienen por objetivo:

- Posibilitar que las pequeñas agricultoras adquieran poder en los mercados de manera independiente y equitativa.
- Mejorar su capacidad para decidir cómo se invierten los recursos en la agricultura, el ámbito doméstico y a mayor escala.
- Apoyar a los grupos de mujeres de acción colectiva en la agricultura.
- Mostrar la importante aportación económica de las pequeñas agricultoras al desarrollo agrícola, especialmente el trabajo productivo y de cuidados no remunerado.
- Incorporar una estrategia a largo plazo para facilitar el cambio sistémico con muchos actores de la cadena de valor (ej. comerciantes, transformadores, exportadores, autoridades gubernamentales, organizaciones de productores) al transformar las relaciones y roles de género en los mercados agrícolas y aumentar la proporción de los beneficios del desarrollo agrícola para las mujeres.

2. PROPÓSITO DE ESTA GUÍA:

Esta guía pretende mejorar el conocimiento del lector sobre la metodología WEL con el fin de prepararlo para realizar intervenciones que reduzcan la pobreza y, más específicamente:

- Inducir cambios en las diversas dimensiones de las vidas de hombres y mujeres, tales como su situación en los mercados, las comunidades y los hogares
- Ayudar a mejorar la posición y el poder de las mujeres en la sociedad, al desarrollar su potencial y reconocer su valor añadido en los mercados, las comunidades y la familia
- Aprovechar los recursos con actores de sectores diferentes a fin de sostener y ampliar posibles cambios
- Contribuir programa la agenda de justicia de género, como punto de entrada clave para promover los derechos de las mujeres

Esta guía ofrece herramientas para el análisis y el aprendizaje con el objetivo de complementar y acompañar la experiencia y la práctica en terreno. El contenido de la presente guía debería formar parte de un proceso continuo de aprendizaje.

2.1. A QUIÉN SE DIRIGE ESTA GUÍA

Esta guía está concebida para los responsables de la formación e implementación de la metodología WEL que dirigen el diseño, la ejecución y la evaluación de los programas y proyectos en terreno. Lo ideal sería que esta metodología estuviese a cargo de equipos multidisciplinarios que combinen un abanico diverso y variado de competencias (véase ii.3). Esta guía pretende servir de apoyo a dichos equipos multidisciplinarios mediante la provisión de información básica y ejemplos prácticos de cómo aplicar dicha metodología.

La presente guía debería ser utilizada por los responsables de la ejecución de programas WEL, entre ellos:

- La dirección y el personal de los programas de Oxfam
- El personal técnico de apoyo y/o los formadores en materia de WEL
- Los capacitadores en materia de WEL, que se encargarán de la formación al respecto y el proceso de desarrollo de las capacidades mediante la utilización de esta guía y el paquete de facilitación
- El personal técnico que aplique la metodología WEL, cuya función principal consistirá en colaborar con otras personas para posibilitar los cambios que se proponen en el liderazgo económico de las mujeres
- Los socios de Oxfam dedicados al desarrollo de las capacidades, la gestión de riesgos y el apoyo empresarial

Los ya mencionados responsables de la aplicación del liderazgo económico de las mujeres pueden utilizar esta guía para prestar apoyo al heterogéneo colectivo de actores y partes interesadas que participan en la ejecución de este tipo de proyectos. Entre estos participantes pueden figurar:

- Los líderes comunitarios y las organizaciones de productores y productoras
- Emprendedores/as individuales o grupos de emprendedores/as
- El Estado, los encargados de formular políticas y los grupos de las sociedad civil que trabajan en los mismos territorios
- El sector privado que tenga un claro interés en la promoción de WEL
- Expertos locales en cuestiones de género
- Expertos locales en desarrollo empresarial
- Las organizaciones locales de mujeres o sus aliados

Esta guía no está diseñada para que las personas beneficiarias o emprendedoras la utilicen de manera directa, puesto que propone varios procesos simultáneos para respaldar el buen desarrollo empresarial.

2.2. COMPETENCIAS MULTIDISCIPLINARIAS

Un equipo multidisciplinario de expertos con diversas competencias y experiencias debería dirigir de manera colectiva la implementación de la metodología WEL. Así se garantizará la identificación de los retos y las oportunidades desde perspectivas únicas y complementarias, a fin de promover cambios duraderos relacionados con el liderazgo económico de las mujeres. La consulta y la colaboración en esferas tales como el desarrollo empresarial y la justicia de género son precursores para una buena aplicación, así como la integración de nuevas competencias según las necesidades.

Este enfoque pretende estimular la colaboración y presionar a los profesionales para que no se queden en sus zonas de confort, expandiendo nuestra reflexión para explorar nuevas esferas y perspectivas y combinar ámbitos de conocimiento. Participar en asociaciones para entablar relaciones a largo plazo nos permitirá obtener más éxito durante el proceso. Con el objetivo de fomentar sinergias y facilitar el cambio de manera eficaz, habría que tratar de establecer alianzas complementarias para aprovechar las fortalezas. El equipo encargado de aplicar la metodología WEL debería contar con competencias y experiencias variadas en planificación económica y empresarial, desarrollo comunitario y en cuestiones de género, aptitudes para conseguir la participación de diversos actores a nivel local que pretendan conseguir un cambio en las políticas, así como competencias básicas en la gestión de proyectos.

Tabla 1: Competencias, aptitudes y experiencias colectivas necesarias para la aplicación de WEL:

Economía y actividades empresariales	Desarrollo comunitario y de cuestiones de género	Políticas y comunicaciones
• **Proporcionar evaluaciones de mercado sólidas e identificar las actividades más rentables** • **Proporcionar apoyo al desarrollo del plan de negocios** • **Proporcionar apoyo al desarrollo de las competencias empresariales en las poblaciones beneficiarias de WEL** • **Guiar a los grupos y los emprendedores/as durante la identificación y el desarrollo de oportunidades de mercado con un alto potencial para el liderazgo de las mujeres** • **Analizar la mejor manera de minimizar los riesgos y evitar posibles resultados negativos** • **Entender las necesidades de desarrollo económico de las poblaciones locales, así como las cuestiones contextuales del país o la región**	• Analizar el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores de las poblaciones locales mediante una perspectiva de género • Efectuar un análisis de las necesidades en función de las cuestiones de género a nivel local • Realizar análisis de género sobre cómo tiene lugar el cambio a diferentes niveles • Llevar a cabo evaluaciones de los posibles resultados de WEL que tengan en cuenta las cuestiones de género, en particular la seguridad frente a la violencia • Facilitar la creación de redes de apoyo y espacios de reflexión • Trabajar con las mujeres y los hombres para llevar un seguimiento de los cambios a diversos niveles (hogar, comunidad, mercado)	• Colaborar de manera competente con terceros, mediante la negociación y las comunicaciones • Informar a un abanico variado de actores que pueden contribuir a la sostenibilidad y extensibilidad de los cambios en un territorio en concreto • Comunicar las pruebas del cambio que genera el proceso • Aprovechar las pruebas del cambio para fomentar una mayor repercusión y cambios en las políticas, en el sector privado y el Estado

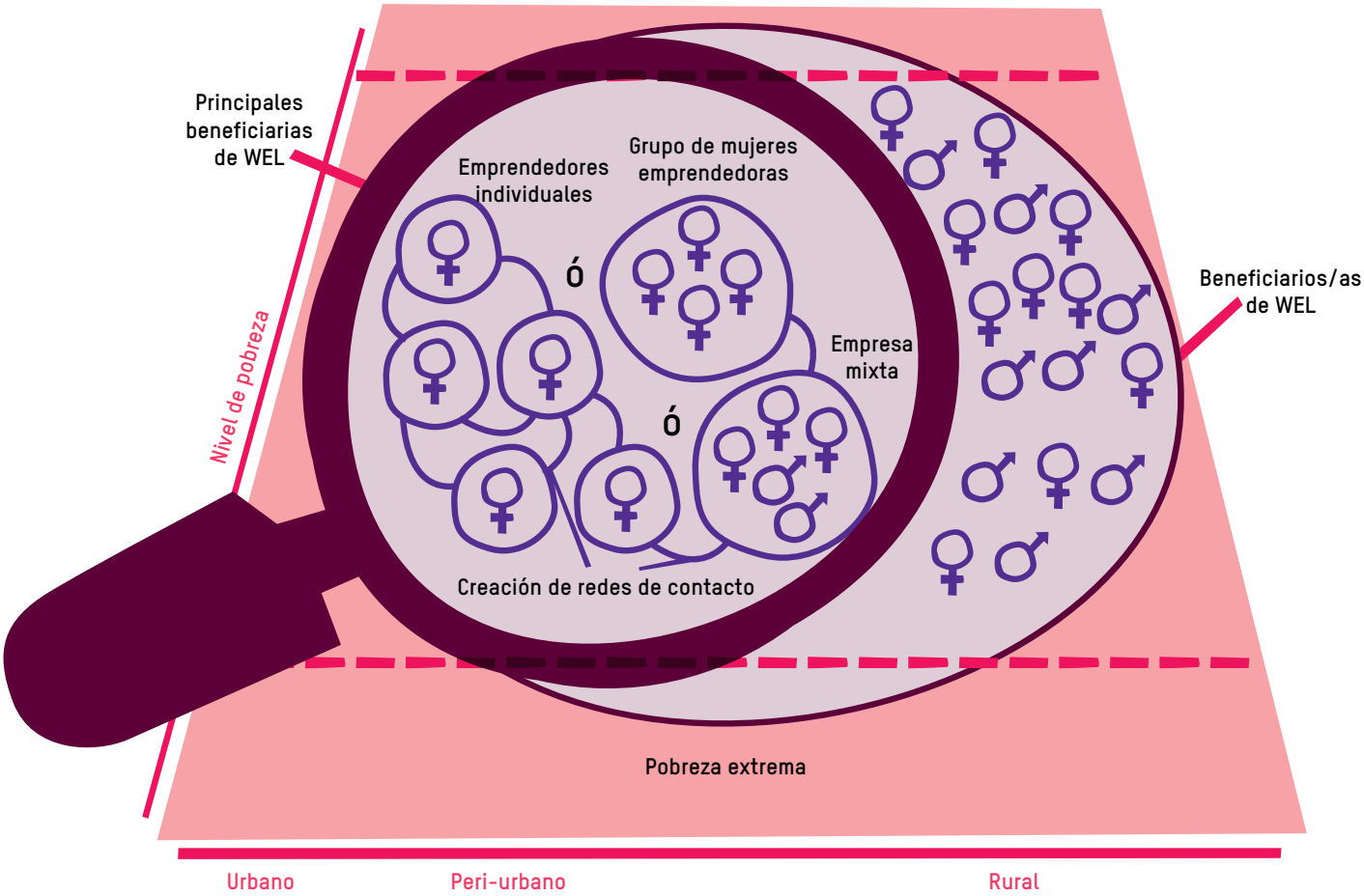
2.3. NOTA SOBRE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA

Oxfam tiene un mandato claro para trabajar con las poblaciones más vulnerables, al tiempo que sitúa a las mujeres en el centro de todo lo que hace. No obstante, las iniciativas de WEL se centran en la creación o la ampliación de pequeñas y medianas empresas, lo que precisa de tiempo y conocimientos para gestionar la unidad empresarial, así como la participación, colaboración y apoyo para el hogar.

Debido a su enfoque, las mujeres y los hombres que participan en calidad de beneficiarios de WEL no viven en condiciones de extrema pobreza. Normalmente, estos beneficiarios ya tienen experiencia en la gestión de una empresa o en una actividad económica que genera ingresos, y poseen las competencias básicas necesarias para ello.

A mayor escala, las comunidades pueden beneficiarse de los procesos de la metodología WEL en una cadena de valor específica como proveedores o receptores de nuevos productos y servicios.
La metodología WEL puede aplicarse en entornos tanto rurales como urbanos, e igualmente con individuos o colectivos como las organizaciones de productores y productoras, las cooperativas y las organizaciones de mujeres. En los casos en que WEL se aplique directamente a individuos, resulta importante confiar en las redes de apoyo que abordan algunos de los retos para fomentar el empoderamiento económico de las mujeres, como los grupos sociales, culturales o de pares para las mujeres.

Gráfico 1: Población beneficiaria



2.4. COMPRENDER NUESTRAS LIMITACIONES

Intentar conseguir un cambio multidimensional puede ser abrumador, y todo no se puede lograr a la vez. Cumplir con los objetivos de manera sostenible y a largo plazo requiere diversas intervenciones a lo largo del tiempo. Esta guía ayudará al lector a priorizar las intervenciones más estratégicas para incidir a nivel de hogar, comunitario y del mercado. Contribuirá a la adopción de una "perspectiva de género" para el diseño y la aplicación de programas con enfoque WEL.

Esta estrategia pretende cuestionar las dinámicas y las condiciones del mercado, las normas sociales, así como los valores, las creencias, las actitudes y los comportamientos que están profundamente arraigados en nuestro tejido social. ¡Hace siglos que existen barreras para el liderazgo económico de las mujeres, y las percepciones no cambian de manera fácil ni rápida!

Proporcionar las herramientas necesarias para dirigir un negocio próspero puede ser una tarea que dure desde varios meses hasta un par de años, pero cambiar las actitudes y las creencias de hombres y mujeres a título individual, familias, comunidades y mercados tarda mucho más, superando a menudo el período de vigencia de un proyecto. Sin embargo, es importante contribuir a los cambios complejos a largo plazo, y comprender que las pruebas de dichos cambios sólo pueden percibirse con el tiempo.

La metodología WEL no contiene ninguna fórmula ni soluciones para todas las preguntas o situaciones. El lector tendrá que analizar y consultar a otras personas para diseñar y aplicar las estrategias óptimas que resulten adecuadas en cada contexto y situación, mientras mantiene una actitud abierta y facilita el proceso de aprendizaje para todos los actores involucrados.

2.5. CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Este documento invita al lector a revisar conceptos junto con ejemplos y anécdotas de la praxis, para establecer los vínculos entre la teoría y la práctica. Asimismo, hace referencia a otros recursos relacionados para una consulta más profunda.

- Al principio de cada capítulo encontrará:
  - Una lista con los temas y las cuestiones que se tratan
  - Una breve descripción de lo que se espera que consiga
  - Una lista de conceptos clave que debería comprender antes de leer el capítulo
- En el cuerpo de cada capítulo encontrará:
  - Un esquema descriptivo de la metodología WEL
  - Datos que resumen las experiencias sobre el terreno relacionadas con el contenido del capítulo. Estas historias muestran el proceso desde una perspectiva práctica y sirven de ejemplo para la aplicación.
  - Referencias a material adicional, en particular bibliografía o capítulos que profundizan en temas complementarios.
- Al final de cada sección, se refuerza el contenido abordado con un resumen de las conclusiones

LA METODOLOGÍA DE LIDERAZGO ECONÓMICO DE LAS MUJERES

Este documento define los pasos de la metodología WEL. A continuación se presenta una descripción de la metodología, su justificación y los pasos a seguir o la adaptación necesaria para los programas. El lector debería poder identificar y responder a las oportunidades del mercado y promover nuevas funciones económicas estratégicas para las mujeres, al tiempo que trabaja para inducir cambios pertinentes a nivel individual y del hogar, junto a un diverso abanico de actores.

RESUMEN

¿Qué es el liderazgo económico de las mujeres (WEL)?

WEL es un enfoque para trabajar con pequeñas y medianas empresas así como con programas de mercado que prioriza explícitamente el empoderamiento de las mujeres en los mercados y la sociedad en general. En un principio, se centraba en el sector agrícola, pero ahora tiene un mayor alcance. *(Véase la sección 1.5 de la "Guía de los conceptos clave de los programas de liderazgo económico de las mujeres" para una definición más amplia).*

Argumento a favor de la metodología WEL

Oxfam (2011a) afirma que hay diversos argumentos para el liderazgo económico de las mujeres que pueden utilizarse en diferentes situaciones, en función del público al que nos dirijamos:

1. Derechos humanos y de las mujeres:
    a. La desigualdad de género y la negación de los derechos humanos básicos a las mujeres es una de las grandes barreras que hay que superar para erradicar la pobreza en todo el mundo. Kabeer (2003, pág. 8) señala que la pobreza en los hogares se agrava cuando se confina sistemáticamente a alguno de sus miembros en los escalones inferiores de la economía informal en un trabajo remunerado de forma casual, como el autoempleo descapitalizado, el trabajo a domicilio o el trabajo familiar no remunerado.
    b. Lograr la justicia de género significa superar esta desigualdad en la sociedad, las políticas y la economía. Esto requiere trabajar juntos en diversas iniciativas centradas en los medios de vida, la incidencia política y el cambio social y basado en los derechos.
    c. WEL es tan solo uno de los enfoques que utiliza Oxfam en los mercados agrícolas para promover la igualdad entre hombres y mujeres, contando con el desarrollo económico como punto de partida. Oxfam también trabaja en programas nacionales de política económica, seguridad alimentaria, protección social, medios de vida urbanos y empoderamiento de los trabajadores asalariados.
2. El argumento empresarial
    a. Carter (2007) afirma que las empresas con más participación de mujeres en las juntas directivas tienen un mejor rendimiento que otras empresas, con un 53% más de rentabilidad de los recursos propios, un 43% más de beneficios sobre las ventas, y hasta un 66% más de rendimiento de capital.
    b. Según Chan (2010, págs.18-24), invertir en cadenas de suministro compuestas por pequeñas productoras puede generar varios beneficios económicos, tales como una mejora de la calidad del producto, un aumento de la productividad, una reducción de los costos de gestión y coordinación, una base segura de suministro, una marca más fuerte, un mejor acceso a los mercados de alta calidad, así como una mejora en la consecución de objetivos más amplios de responsabilidad social empresarial.

3. El argumento de desarrollo
   a. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2011, pág.5), la igualdad de acceso a los activos clave podría aumentar el total de la producción agrícola en los países en desarrollo entre un 2,5% y un 4%, y potencialmente podría aumentar la producción de los minifundios de las mujeres hasta un 20%. Este aumento en la producción agrícola reduciría a su vez el número de personas que padecen hambre en el mundo entre un 12% y un 17%, (entre 100 y 150 millones de personas).
   b. Los estudios realizados en Brasil y Kenia muestran que, cuando los ingresos están en manos de la madre de una familia, la probabilidad de supervivencia infantil aumenta en torno a un 20%, ya que invierten más parte de sus ingresos en salud y nutrición.

Gráfico 2: Pasos de WEL como una secuencia paralela
Descripción de los pasos de la metodología WEL

La metodología WEL cuenta con siete pasos. Se prevé que algunos de ellos tengan lugar de manera secuencial, mientras que otros habrá que examinarlos a lo largo de todo el proceso. La siguiente tabla aporta una breve descripción de cada paso y su interrelación:

Tabla 2: Descripción e interrelación de los pasos de la metodología WEL

Paso	Resultados esperados	Relación con otros pasos
Paso 1: Evaluación de la situación de hombres y mujeres en las comunidades y los mercados	Una comprensión mejor de las dinámicas de poder, los roles de género, y quién tiene acceso y control de los recursos y los bienes de una comunidad en concreto. La economía en el hogar precisa de una atención especial en este punto, en particular el trabajo productivo, reproductivo, remunerado y sin remuneración.	Este paso aporta información a los análisis para los pasos 2 a 5, y sienta las bases del paso 6. También se obtiene información inicial sobre los mercados, los posibles aliados y oportunidades. Siempre debería empezarse con este paso.
Paso 2: Selección del mercado con perspectiva de género	La selección del mercado que ofrece el mayor potencial de crecimiento económico, así como participación y liderazgo de las mujeres. Los recursos deberían centrarse en donde exista una mayor posibilidad de éxito.	Este paso utiliza los resultados del paso 1 y sienta las bases del paso 3. La colaboración con otros actores (paso 7) ya tiene lugar, y la participación de las mujeres y los hombres de la comunidad brinda una oportunidad para reflexionar sobre cómo se producirá el cambio en los hogares (paso 6).
Paso 3: Mapeo de los mercados con perspectiva de género	Una representación visual integral de la cadena de valor, los servicios de mercado y el entorno de mercado es el resultado concreto de este paso; determina la participación, el acceso y las barreras de las mujeres mediante el mapa visual. El mapa muestra las dinámicas, oportunidades y barreras de mercado para las mujeres, así como las posibles partes interesadas que ayudan o dificultan el liderazgo de las mujeres.	Los pasos previos proporcionan información sobre las condiciones en las comunidades y los hogares, y también sientan las bases para el paso 3. Al centrarse en el mercado seleccionado en el paso 2, esta fase considera las condiciones en que las mujeres y los hombres interactúan a diferentes niveles. El producto de este paso servirá como herramienta de comunicación para conseguir la participación de terceros, y también como una herramienta para identificar oportunidades para el liderazgo económico de las mujeres.
Paso 4: Identificación de oportunidades para la metodología WEL	El resultado principal de este paso es una idea empresarial con potencial para el crecimiento, la generación y diversificación de ingresos que incluye la comprensión de cómo el cambio promoverá el liderazgo económico de las mujeres. Esta oportunidad debe identificarse como un proceso participativo en el que las mujeres puedan tomar decisiones fundamentadas sobre las oportunidades que quieren perseguir.	Al beneficiarse de toda la información recopilada en los pasos previos, el paso 4 proporciona la idea empresarial que se evaluará en el paso 5, y contribuye a que en el paso 6 se entiendan mejor los elementos necesarios para conseguir un cambio.

Paso 5: Plan de negocios viable para las mujeres	Este paso produce una propuesta empresarial sólida en términos financieros, ambientales y sociales gracias al apoyo de especialistas y en colaboración con el grupo beneficiario. En este plan se determinan más actividades empresariales.	Las implicaciones para las mujeres y las comunidades que se han identificado en pasos anteriores ayudarán a dar forma a la propuesta. Será necesario realizar una evaluación adicional de las partes interesadas (paso 7) así como unas condiciones más claras para las empresas, lo que aporta información para el paso 6.
Paso 6: Inducir cambios positivos en los hogares	El liderazgo económico de las mujeres también puede conllevar una mayor carga para ellas. Este paso facilita un proceso para que las mujeres y los hombres reconozcan las contribuciones de las mujeres y da pie a posibles negociaciones y cambios en las relaciones de poder entre mujeres y hombres a varios niveles, principalmente en el hogar.	Está ligado a los demás pasos, y se trata de un proceso continuo que hay que tener en cuenta en todos los pasos y actividades.
Paso 7: Colaborar con terceros	La participación del sector privado, el sector público y los actores de la sociedad civil ha de fomentarse de manera activa. Saber quién está dispuesto a respaldar el proceso es fundamental para potenciar el éxito de la metodología WEL.	La creación de relaciones con otros actores debería iniciarse en las primeras fases, así como a lo largo de todo el proceso.

Contexto y resultados

Cuanto mejores sean las condiciones y la disponibilidad de recursos para aplicar la metodología WEL, más probable será que resulte fructífera. En la siguiente lista figuran los requisitos mínimos para poner en marcha la metodología WEL:

- **Un emprendedor/a** (o varios) motivado/a para impulsar la iniciativa empresarial
- **Un equipo multidisciplinario** debería trabajar conjuntamente a fin de facilitar el proceso, y debería incluir, como mínimo, conocimientos en cuestiones de género y empresariales. Los conocimientos sobre cadenas de valor, agronomía y resiliencia serían convenientes en contextos rurales
- **El compromiso de las partes interesadas** para promover mejores funciones económicas para las mujeres
- **Participación de las mujeres y los hombres** de las comunidades
- **Una orientación empresarial clara** es esencial para garantizar la sostenibilidad y los motores económicos
- **Concientización** sobre el posible aumento del riesgo personal para las mujeres (véase el capítulo 3)
- **Participación de las diversas partes interesadas** que pueden aportar un conjunto diferente de experiencias, competencias y, potencialmente, recursos
- **Una red de mentores empresariales** resultaría conveniente para apoyar el desarrollo de las empresas

El objetivo de la metodología WEL es crear un nuevo actor de mercado sostenible y en crecimiento, o la expansión de una empresa existente que pueda evidenciar la capacidad de las mujeres para demostrar liderazgo en las actividades económicas de los hogares, las comunidades y los mercados.

Trabajar en contextos urbanos

La metodología WEL se concibió para trabajar en mercados agrícolas rurales. La experiencia de Oxfam ha demostrado que los principios destacados de este enfoque también pueden ponerse en práctica en contextos urbanos. Estos incluyen:

- Crear oportunidades para la acción colectiva. Las empresas dirigidas por mujeres suelen ser más pequeñas, y no trabajan conjuntamente como los grupos organizados, pero las redes de negocios similares pueden promover economías de escala, así como apoyo y aprendizaje colectivos. La metodología WEL debería facilitar espacios para la interacción y el aprendizaje entre las emprendedoras con negocios similares, lo que también contribuiría a fomentar la confianza y el apoyo entre homólogos.
- Enfoque basado en los sistemas de mercado. Las empresas de los contextos urbanos suelen centrarse en el sector servicios, y las cadenas de valor normalmente no constituyen la mejor manera de representar los sistemas de mercado. No obstante, siempre hay clientes y proveedores, personas que prestan servicios de mercado, reglamentos formales y normas sociales informales, así como competencia, todo lo cual requiere una atención y una planificación especiales. Esto permite comprender mejor la posición de estas empresas, su competencia y previsiones de crecimiento potencial.
- Estrategia multidisciplinaria. Varios actores deberían trabajar conjuntamente para proporcionar asesoramiento económico profesional y apoyo social para las mujeres (importante en términos holísticos para crear empresas de crecimiento sostenible lideradas por mujeres).

PASO 1:
EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS COMUNIDADES Y LOS MERCADOS

Conocimientos necesarios para este paso:
En este paso, los expertos en cuestiones de género y desarrollo son fundamentales. Deberían liderar la implementación de este paso y trabajar en colaboración con especialistas en mercados y líderes comunitarios para comprender el contexto social y económico de los grupos beneficiarios. Las mujeres y los hombres de la comunidad también deberían participar en el proceso.

¿Quién dirige?

- Los expertos en cuestiones de género: fundamentales en este paso, dirigen la puesta en práctica

¿Quién colabora?

- Los especialistas en empresas y mercados: colaboran
- Los líderes comunitarios: colaboran
- Las mujeres y los hombres de la comunidad: participan

Esta sección incluye

- Cuándo y por qué utilizar el paso 1
- Los hogares
- Roles en el mercado vs. roles en el hogar
- Obtener información útil
- Resultados de este paso

LO QUE CONSEGUIRÁ EL LECTOR:
El lector comprenderá mejor las dinámicas domésticas en términos de tareas, relaciones, y equilibrios de poder. Será igualmente capaz de evaluar cómo afectan dichas condiciones a la capacidad de las mujeres para participar en actividades económicas rentables, y cómo se reflejan, o no, las dinámicas domésticas en las funciones económicas en los mercados en que participa la población beneficiaria.

Saber cómo recopilar información pertinente también es clave para tomar decisiones fundamentadas; las diferencias entre los métodos de recopilación de la información se tratarán también en esta sección, que aportará elementos adicionales para que el lector sea capaz de determinar el mejor conjunto de métodos que tiene que utilizar para recopilar la mejor información posible.

Revise estos conceptos en la Guía de los Conceptos Clave de los Programas de Liderazgo Económico de las Mujeres

- Los componentes esenciales (Sección 1)
- Hogares y WEL (Sección 2)

Recursos adicionales

- Una Estrategia para prevenir la violencia contra las mujeres, Publicación 3 de la serie WEL 2.0
- Ending Violence Against Women, and Oxfam Guide (http://www.oxfam.org/en/policy/ending-violence-against-women)
- Herramienta para el análisis rápido del cuidado (http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/participatory-methodology-rapid-care-analysis-302415)
- Cerrar la brecha de género en la agricultura (http://www.fao.org/news/story/es/item/52182/icode/)
- Survey Research (http://www.socialresearchmethods.net/kb/survey.php)
- How to conduct a focus group (http://assessment.aas.duke.edu/documents/How_to_Conduct_a_Focus_Group.pdf)
- Public Participation Situation Assessment (http://www.epa.gov/oia/public-participation-guide/Intro/Assessment/index.html)

Los cambios se ven afectados por factores contextuales (Haití)
Al establecer un calendario para aplicar la metodología WEL, hay que tener en cuenta las realidades contextuales de las comunidades.

En julio de 2011, un equipo de WEL estaba analizando la situación de los hombres y las mujeres de dos comunidades diferentes de Haití que trabajan con sal y arroz. Las áreas de producción de sal mostraban varios problemas como el aislamiento, las escasas precipitaciones, la falta de soluciones de riego, la falta de acceso a la electricidad y la poca participación del Gobierno u otras instituciones. Había muy poca o ninguna organización o proceso colectivo. En cambio, el área donde se producía el arroz disponía de un abundante suministro de agua, electricidad, y los miembros de la comunidad estaban organizados en diferentes asociaciones y organizaciones que habían prestado un apoyo continuo. La comunidad que producía sal tenía preocupaciones másapremiantes, vivían en condiciones de subsistencia, con fuertes tensiones sociales y pocas ocasiones para debatir los roles de género. Sin embargo, los miembros de la comunidad productora de arroz sugirieron que ya era hora de que las mujeres tuviesen la oportunidad de gestionar sus propias empresas. Ambas comunidades pudieron avanzar hacia la justicia de género, pero se necesitaron dos estrategias diferentes.

Encuestas y grupos focales (Colombia)

Durante los primeros programas pilotos de la metodología WEL en la región de América Latina y el Caribe en 2011, la oficina de Colombia formó equipos para su implementación. Organizaciones e individuos con una gama diversa de conocimientos unieron fuerzas para poner en práctica los programas piloto. Como parte del paso 1, se recopiló información mediante el uso de varios métodos a fin de comprender la situación de las comunidades y establecer una referencia. Se efectuó una encuesta para recopilar información de una amplia muestra de las comunidades que participaban en el proyecto. Cuando se obtuvieron y compartieron los resultados de dicha encuesta, parecía que las comunidades ya habían avanzado significativamente en la mejora de las relaciones entre mujeres y hombres; compartían la toma de decisiones y los ingresos, y asumían responsabilidades compartidas en las tareas. Tras la encuesta se organizaron grupos focales con las mujeres participantes, y los resultados fueron completamente diferentes. Los grupos focales evidenciaron varios problemas con las dinámicas de poder y la toma de decisiones, así como violencia física. Éste resultó ser un método más eficaz para obtener una visión real, mediante debates moderados con las beneficiarias. Es esencial comparar los resultados de diversas fuentes para ser capaz de obtener una visión mejor y más clara de la realidad local. El seguimiento continuo y la participación con las comunidades también resultaron propicios para cambiar las actitudes y los comportamientos, así como la mejora de la posición de las mujeres en el seno de las familias y comunidades.

1.1 CUÁNDO Y POR QUÉ UTILIZAR EL PASO 1

Este paso debería efectuarse al principio de cualquier programa que promueva la participación de las mujeres en actividades económicas. Aumentar las exigencias en cuanto al tiempo de las mujeres mediante actividades adicionales puede provocar efectos negativos si no se acompaña de un mayor acceso y control de los recursos y los bienes, en especial el tiempo de las mujeres. El paso 1 ayuda a evaluar las relaciones sociales, la toma de decisiones y el acceso a los recursos: es importante comprender la situación antes de intervenir.

Según Oxfam (2011b, pág.2), los programas de desarrollo deberían beneficiar a todos los miembros de la familia, no obstante, las relaciones de poder influyen en quién se beneficia y cómo. Los hogares no son unidades individuales, y la distribución de los beneficios dentro del domicilio varía en función de la edad, el sexo, el poder y el estatus en la familia.

Las dinámicas domésticas influyen en el acceso a los mercados y las oportunidades laborales, al igual que los roles de géneroafectan a la capacidad y las expectativas de participación de mujeres y hombres en los mercados productivos y laborales, así como a su acceso relativo a servicios de formación y financiación.

Los objetivos de Oxfam van más allá de que las mujeres tengan un proyecto que genere ingresos, y reflejan que el liderazgo económico de las mujeres en los mercados requiere igualmente un control sobre los ingresos, los bienes, el tiempo, el trabajo y la financiación. Esto, a su vez, suele significar la redistribución del uso de los recursos domésticos de los hombres y las mujeres. Para evitar las reacciones en contra, las comunidades tienen que velar por que las relaciones domésticas de poder cambien a largo plazo, de modo que las mujeres puedan conservar el control de estos recursos.

1.2 LOS HOGARES

Los hogares no son uniformes ni homogéneos, y funcionan de distintas formas para satisfacer las necesidades económicas, sociales o de cuidados. En los hogares existen cuatro factores que influyen en la participación y las funciones en los mercados de las mujeres y los hombres:

- Trabajo productivo no remunerado
- Trabajo de cuidados no remunerado
- Actitudes, creencias y normas sobre las funciones atribuidas a cada género
- Recursos, bienes, tiempo y trabajo

Otras tendencias y dificultadeses externas pueden inducir cambios en el reparto doméstico del trabajo.

(Puede encontrar más información en la sección 2 de la Guía de los Conceptos Clave de los Programas de Liderazgo Económico de las Mujeres)

1.3 LOS ROLES EN EL MERCADO FRENTE A LOS ROLES EN EL HOGAR

Conforme las mujeres asuman nuevas funciones en los mercados, resultará importante comprender lo que sucede en sus hogares. Los profesionales del desarrollo no deberían suponer que las mujeres tienen tiempo libre para invertir en actividades nuevas. Oxfam describe el proceso en fases: (Oxfam, 2011b, pág.10): en primer lugar, las mujeres redistribuyen su propio tiempo y trabajo, así como el de sus hijos con el fin de gestionar el trabajo doméstico; después, las mujeres pueden asumir nuevas funciones; y, cuando aumentan sus funciones en el mercado, deben renegociar con los miembros masculinos de la familia las cuestiones relativas al tiempo, el trabajo o los bienes. El proceso descrito previamente tiene lugar en un espacio de cooperación, pero también de conflicto. El poder de negociación de cada miembro del hogar determina su capacidad para reclamar recursos o beneficios.

Algunos factores afectan al poder de negociación. Hay principalmente cuatro factores que afectan al relativo poder de negociación de la mujer en un hogar (Oxfam, 2011b, pág.13):

1. Sus ingresos actuales o futuros.
2. La propiedad de bienes.
3. Sus conocimientos y competencias.
4 .La percepción de la contribución económica.

Habría que tener en cuenta estos factores en las estrategias de cambio, y puede que también constituyan indicadores importantes en el seguimiento y la evaluación.

Estallidos repentinos de violencia (Nicaragua)

El equipo de país de Oxfam en Nicaragua comenzó a aplicar la metodología WEL en comunidades indígenas en la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua en 2012 con un grupo de mujeres que producía chocolate artesanal para el consumo local. Tras algunos meses de crecimiento empresarial, las mujeres que administraban la empresa ya habían mejorado significativamente sus ingresos. Durante una de las visitas sobre el terreno, una de las mujeres del grupo se acercó al personal de Oxfam en busca de apoyo para una situación de violencia con su marido. Esta situación era, aparentemente, la consecuencia de las tensiones domésticas porque ella estaba obteniendo más ingresos. Un especialista se desplazó a la comunidad para examinar la situación en detalle y proporcionar asesoramiento local. Los efectos sobre las dinámicas de poder de género no se habían tenido en cuenta previamente, y no se habían planificado medidas contra los posibles riesgos. Una interacción más abierta con la comunidad brindó la oportunidad para iniciar el debate y orientar las conversaciones y las reflexiones de la comunidad, como parte de las actividades de WEL. Fue importante reconsiderar el paso 1, y desarrollar una compresión más profunda de la situación de las mujeres y los hombres de la comunidad a fin de elaborar estrategias para abordar los desequilibrios de poder.

1.4 RECOPILAR LA INFORMACIÓN NECESARIA

Para poder poner en práctica este paso y servir de base para que las estrategias avancen, es necesario recopilar la información pertinente. Pueden utilizarse diversos métodos para recopilar los datos más precisos posibles. Este paso no es un riguroso proceso científico, sino que utiliza los recursos disponibles para recopilar información de calidad. La tabla siguiente propone algunos métodos y proporciona sugerencias para su utilización:

Tabla 3: Métodos de recopilación de información para el paso 1

Método	Ventajas	Inconvenientes	Recomendaciones
Encuesta	La información recopilada puede cuantificarse, y las diversas variables pueden correlacionarse. Pueden identificarse tendencias y efectuarse distintos tipos de análisis para recopilar los datos.	La interacción es distante e impersonal, y podría afectar a la exhaustividad de la información recopilada.	Las encuestas no deberían ser la única fuente de información para poder confirmar los resultados.
Grupos focales	Permiten una interacción y un intercambio mejores entre los participantes, así como el examen en profundidad de las cuestiones.	Pueden resultar costosas. Es prácticamente imposible recopilar información cuantificable. Existe el riesgo de que la muestra no sea representativa.	Es preferible incluir a participantes que no se conozcan entre sí. Reserve tiempo suficiente para que los participantes se familiaricen con el proceso y participen.
Estudios de caso	Representan una experiencia a lo largo del tiempo, que incluye ejemplos específicos de cómo se lidió con los problemas.	Un estudio de caso no siempre es representativo de la población, puede tardar en mostrar resultados relevantes.	Seleccione varios casos. Cree confianza entre el investigador y el sujeto para poder debatir los temas con la profundidad suficiente a lo largo del tiempo.

1.5 RESULTADOS DEL PASO 1

- Un informe sobre las condiciones de las dinámicas de poder y de género en los hogares y las comunidades. El informe puede ser breve, en función de la calidad y la cantidad de información. Este informe servirá de base para el diseño del programa.
- Un conocimiento más profundo de los problemas más importantes de la comunidad, los cambios necesarios y cómo suscitarlos.
- Decisiones con mayor conocimiento de causa sobre el punto de partida más apropiado para la metodología WEL, como a través de la formación, la puesta en marcha o la ampliación de una iniciativa empresarial, o mediante un servicio específico para la comunidad. Una intervención económica como punto de partida no siempre es conveniente.

PASO 2:
SELECCIÓN DEL MERCADO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Conocimientos necesarios para este paso:
Se necesita a los expertos en mercados con un buen conocimiento de las realidades de las mujeres y los hombres, para identificar las tendencias y las posibles oportunidades de mercado. Lo ideal sería que el proceso estuviese dirigido por un economista con una especialización en las cuestiones de género, o como alternativa que un experto en mercados y otro en cuestiones de género dirigiesen conjuntamente el proceso. Las partes interesadas, entre ellas los y las líderes de la comunidad, los beneficiarios, y otros actores del mercado interesados en el proceso también deberían participar en este paso.

LO QUE CONSEGUIRÁ EL LECTOR:
El lector será capaz de comprender cómo facilitar el proceso de selección de un mercado. Comprender cómo operan los mercados y cómo pretende la metodología WEL que cambien también forma parte de la experiencia de aplicar este paso. Pensar más allá de una oportunidad de mercado o modelo de negocio en particular es esencial para el éxito en este paso, por lo que el enfoque de mercado debería ser más amplio. Trabajar con terceros es importante para llevar a cabo este paso.

¿Quién dirige?
- La persona experta en mercados o economista

¿Quién colabora?
- La persona experta en cuestiones de género: codirige o colabora
- Los y las líderes comunitarios, las mujeres y los hombres de la comunidad y los actores del mercado: participan

Revise estos conceptos en la Guía de los Conceptos Clave de los Programas de Liderazgo Económico de las Mujeres
- Resumen de los mercados
- Qué son los mercados
- El poder en los mercados
- La estrategia de mercados de Oxfam
- Glosario de definiciones

Esta sección incluye
- Cuándo y por qué utilizar el paso 2
- Proceso participativo para seleccionar el mercado con perspectiva de género
- Actividades y productos que funcionan para las mujeres
- Trabajar en contextos urbanos
- Resultados del paso 2

Recursos adicionales
- PMSD Roadmap Step 1: Market System Selection (http://www.pmsdroadmap.org/step-1-market-system-selection.html)
- Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit (http://emma-toolkit.org/)

2.1 CUÁNDO Y POR QUÉ UTILIZAR EL PASO 2

La selección de un mercado con perspectiva de género es un paso crucial en el diseño del programa, ya que define el espacio en que operará el programa. Elegir el mercado adecuado tiene repercusiones en el éxito de la metodología WEL en términos de potencial, así como en el abanico de barreras y oportunidades para las mujeres. (Oxfam, 2011c, pág.5-6):

Este paso puede utilizarse en tres momentos distintos:

Tamales orgánicos (Colombia)

Seleccionar un mercado siempre es una tarea difícil, y los contextos locales, las tendencias del consumidor y las percepciones de los beneficiarios son clave en el proceso de selección. Las organizaciones de pequeños productores situados en la región central de Colombia transportan y venden su producto en la capital, en parques y plazas directamente a los consumidores. Estos Mercados de Agricultores han ido creciendo y, en 2011, como parte de los primeros programas piloto de la metodología WEL en la región, se seleccionó a un grupo de mujeres para desarrollar una actividad económica adicional. La oportunidad de mercado tenía que ser coherente con sus capacidades, intereses y responder a una necesidad del mercado. Mediante un proceso participativo de toma de decisiones fundamentadas, seleccionaron unos servicios de alimentación tradicional, puesto que ya producían la mayoría de los insumos necesarios y conocían las recetas tradicionales colombianas. La opción tenía sentido tanto para el equipo implementador como para el grupo de mujeres.

Comerciar con productos importados (Haití)

Evaluar el mercado sin una idea empresarial siempre es un reto. En un proyecto WEL urbano en Croix des Buques, Haití, el equipo local dio apoyo a 85 empresarias con diversas actividades empresariales. El programa las ayudó a obtener acceso a financiación y apoyo técnico para desarrollar sus ideas empresariales. Después del primer año, la mayoría de las empresas funcionaban bien; la mayoría de las mujeres habían reembolsado sus préstamos, aumentado sus beneficios y sus ingresos familiares. Al analizar los efectos de estas iniciativas en el entorno económico general, un socio del proyecto observó que la mayoría de las empresas se centraban en el comercio de productos importados. Estas empresas estaban funcionando bien, pero no respaldaban el crecimiento de la economía local ni fomentaban el consumo de productos locales. Con un proceso más exhaustivo de selección del mercado con perspectiva de género se habría identificado y resuelto esta cuestión durante la fase de diseño.

1. En la fase de **diseño del programa,** en la que es primordial invertir tiempo y recursos en la investigación de los mercados y los productos antes de comprometerse con los socios y financiar las intervenciones de un producto en concreto.
2. Cuando las partes interesadas quieren **rediseñar un programa durante la implementación** mediante el cambio de producto. Los mercados no son estáticos, lo que es viable o "funciona para las mujeres" puede requerir ajustes si las condiciones del mercado o ambientales cambian radicalmente. Esto podría ocurrir cuando las partes interesadas no consigan invertir el tiempo y los recursos necesarios durante la fase de diseño, o como consecuencia de una baja demanda del producto, o cuando se averigüa que las mujeres obtienen pocos beneficios. Este paso puede proponerse cuando los socios estén dispuestos a realizar cambios.
3. Aunque sea exhaustivo, quizás haya que repetir este paso, en función de la evolución del mercado. En algunos casos es necesario recapitular para obtener mejores conclusiones.

Este paso es fundamental porque ayudará a ahorrar recursos ya que puede determinar las posibles barreras y prevenir obstáculos durante la aplicación del programa al evitar centrarse en las cadenas de valor que no ofrecen oportunidades adecuadas para las mujeres.

2.2 PROCESO PARTICIPATIVO PARA SELECCIONAR EL MERCADO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Con miras a efectuar las elecciones más estratégicas y fundamentadas, se recomienda el proceso siguiente (Oxfam 2011c, pág.8-10):

1. Mantener un diálogo con diversas partes interesadas, entre ellas el Gobierno, ONG, donantes y el sector privado a fin de recopilar los datos e investigación existentes (examen preliminar) sobre la demanda del mercado, la agronomía, el medio ambiente, y los actores existentes para los productos agrícolas clave de la localidad y la población.
2. Evaluar las características de la estructura del mercado para los productos y el potencial de participación de los pequeños productores y las mujeres: por ejemplo, el tamaño y la naturaleza de los actores del mercado, las normativas y la infraestructura necesaria.
3. Realizar entrevistas o talleres con las partes interesadas, los socios y las productoras y productores para acordar los criterios de selección.
4. Preseleccionar los posibles productos y/o mercados en función de los criterios establecidos.
5. Efectuar un taller de selección del mercado con las partes interesadas clave en las regiones para realizar la selección final.
6. Esbozar un informe que incluya análisis elaborados por varias partes interesadas.

2.3 ACTIVIDADES Y PRODUCTOS QUE FUNCIONAN PARA LAS MUJERES

Las condiciones del mercado repercuten en el desarrollo del liderazgo económico de las mujeres. Para garantizar el éxito de la metodología WEL es importante determinar tanto las condiciones existentes así como las posibles condiciones que pueden generarse como parte del proceso WEL. Habría que tener en cuentas las condiciones siguientes:

- Las mujeres tienen poder y control sobre los recursos necesarios para la actividad económica.
- Las mujeres ya poseen, o pueden adquirir las competencias necesarias para la oportunidad de mercado.
- Existen oportunidades que permiten añadir valor a una actividad o producto de modo que genere beneficios.
- El procesamiento y la diversificación del producto proporcionan acceso a nuevos mercados.
- Las mujeres controlan sus propios ingresos.
- Las mujeres pueden participar activamente y expresarse.
- El producto o servicio brinda a las mujeres la oportunidad de administrar sus empresas.
- Cuando los productos están relacionados con la producción de alimentos, esto también puede contribuir a la seguridad alimentaria, y posiblemente conlleve un mayor incentivo para obtener la participación de los hombres.

Mirar más allá de los casos específicos y fijarse en las tendencias del mercado (Guatemala)

Para mejorar el proceso de selección de ideas empresariales, el personal de Oxfam de Guatemala decidió analizar primero las tendencias del mercado, y después centrarse en prestar apoyo a las empresarias a fin de mejorar su participación en los mercados con las tendencias más favorables. Las productoras propusieron diferentes ideas empresariales, entre ellas la ganadería, la producción de pan, el procesamiento de fruta de temporada y la producción de setas comestibles. El programa pretendía evitar iniciativas que estuviesen desconectadas de los mercados en rápido crecimiento, al tiempo que conectaba a distintos actores del mercado para respaldar las iniciativas del mercado seleccionado. Los criterios incluían el crecimiento, la demanda y los servicios

Las disyuntivas tienen que resolverse al seleccionar el sector en que participan las mujeres, y esto es algo que todos los actores tienen que tener presente.

Posible dilema 1: apoyar las actividades tradicionales de las mujeres frente a alentar a las mujeres a adoptar actividades nuevas más rentables. Las mujeres suelen concentrarse en categorías de productos o de subsectores que se asocian a la rentabilidad limitada y la competencia elevada, como en la producción textil y, por lo tanto, podría parecer natural querer fomentar un cambio de orientación hacia un subsector con mayores márgenes de ganancias. No obstante, al conseguir que las mujeres se dediquen a ámbitos productivos con mayor margen pueden presentarse barreras infranqueables para introducirse en ellos, o crear una reacción negativa si se considera que las mujeres están invadiendo las áreas tradicionales de actividad de los hombres. Aunque puede que las "actividades tradicionales de las mujeres" presenten márgenes bajos, las actividades destinadas al fortalecimiento de la organización, la creación de competencias, la mejora de las competencias de negociación, y de la escala así como el aumento del acceso a los mercados tienen el potencial de ampliar dichas empresas y lograr un crecimiento significativo.

Posible dilema 2: hay oportunidades estratégicas para algunas mujeres "excepcionales" que se sitúan en una posición superior de la escala de oportunidades frente a oportunidades menos estratégicas que pueden aplicarse a un conjunto de mujeres que se encuentren en condiciones similares, y que tengan una formación y unas competencias parecidas. Por ejemplo, una organización mixta de un mercado de exportación de productos básicos a granel podría ofrecer una mayor generación de ingresos, pero las oportunidades son para las pocas mujeres "excepcionales", y las mujeres encuentran dificultades al asumir funciones nuevas.

Los programas pueden tener en cuenta este dilema, y elegir una de las opciones, o trabajar en las dos para trasladar la orientación de la primera (una "Incubadora para WEL") a la segunda opción a lo largo del tiempo (Oxfam, 2011c, pág.15).

2.4 RESULTADOS DEL PASO 2

- Durante este paso se selecciona un espacio específico de mercado, al tiempo que se siguen teniendo en cuenta las disyuntivas y los riesgos que podrían asociarse a la selección de ese sector.
- Se efectúa la colaboración entre las diversas partes interesadas, que fusiona distintas perspectivas en el proceso, en particular la de la población beneficiaria.
- Asimismo, se prevé que se establezcan asociaciones nuevas y aumente el sentimiento de propiedad.
- Un análisis de factibilidad de las cadenas de valor adecuadas para una población o un área concreta, en el que se identifique el aumento de la demanda, oportunidades para obtener mayores ingresos y valor añadido.
- Una evaluación de los beneficios y los riesgos de cada producto o subsector para las mujeres, con el fin de que las mujeres no queden atrapadas en las actividades de escaso valor añadido, o en mercados saturados sin futuro.

PASO 3:
MAPEO DEL MERCADO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

LO QUE CONSEGUIRÁ EL LECTOR:

El lector analizará el sistema de mercado y sus elementos, así como las diversas implicaciones para que las mujeres y los hombres participen en el mercado. El lector aprenderá cómo recopilar y presentar información sobre el sistema de mercado, mediante el uso de una perspectiva de género. La interacción con actores reales del mercado es clave para comprender plenamente el proceso y utilizar mejor el mapa del mercado con perspectiva de género.

Revise estos conceptos en la Guía de los Conceptos Clave de los Programas de Liderazgo Económico de las Mujeres

- Resumen de los mercados
- Qué son los mercados
- El poder en los mercados
- La estrategia de mercados de Oxfam
- Consulte también el glosario

Conocimientos necesarios para este paso:
Las personas beneficiarias deberían participar en la recopilación de pruebas con el respaldo del experto en la cadena de valor. La capacidad para evaluar barreras contextuales mediante una perspectiva de género también es necesaria. Asimismo, comprender las políticas, los mercados, los marcos reglamentarios y las condiciones sociales añade valor al proceso. En este paso será importante obtener el mayor apoyo posible de terceros a fin de recopilar toda la información pertinente.

¿Quién dirige?

- El especialista en la cadena de valor

¿Quién colabora?

- Las personas beneficiarias: participan activamente en la recopilación de pruebas
- El/la emprendedor/a
- El experto/a en cuestiones de género: conocimientos sobre la evaluación de las barreras contextuales
- El experto en políticas: añade valor al proceso
- Terceros: prestan apoyo en la recopilación de información

Esta sección incluye

- Cuándo y por qué utilizar el paso 3
- Mapas de mercado con perspectiva de género
- Recopilar información para elaborar un mapa del mercado con perspectiva de género
- Beneficios y desafíos del mapeo de los mercados con perspectiva de género
- Resultados del paso 3

Recursos adicionales

- GEM toolkit (http://growsellthrive.org/group/gem-toolkit)
- Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit (http://emma-toolkit.org/)
- PMSD Roadmap Step 2: Preliminary Market Mapping and Analysis (http://www.pmsdroadmap.org/step-2-preliminary-market-mapping-and-analysis.html)

3.1 CUÁNDO Y POR QUÉ UTILIZAR EL PASO 3

Para los programas de Oxfam sobre medios de vida, esta es una herramienta importante para identificar a los actores del mercado y diseñar las intervenciones en el mercado, que tiene en cuenta las oportunidades y las barreras identificadas durante el análisis. El mapa de mercado con perspectiva de género incluye estadísticas, condiciones y normas formales e informales desglosadas por género, con el fin de comprender las condiciones de competencia para las mujeres en un sistema de mercado determinado. También resulta útil para elegir una intervención, o para evaluar las iniciativas empresariales actuales que cuentan con el respaldo de los programas. Puede realizarse durante la fase de diseño de una intervención, o como una evaluación de las estrategias actuales. El mapa es una herramienta útil para diseñar el programa, aprovechar la participación de las partes interesadas, comunicar los hallazgos, así como para guiar la aplicación práctica.

Tamales orgánicos (Colombia)

Tras unos meses de aplicación, la iniciativa de los tamales orgánicos de las pequeñas productoras del centro de Colombia había agotado su potencial de crecimiento con su segmento inicial del mercado. Vendían tamales a clientes habituales cada dos semanas en un mercado de agricultores, pero necesitaban desarrollar el negocio y solicitaron apoyo a Oxfam para identificar nuevos canales para su producto. Un análisis rápido de la cadena de valor y la industria de la alimentación tradicional aportaron ideas adicionales sobre el modo de diversificar sus canales de comercialización para llegar a clientes diferentes mediante restaurantes y tiendas locales. La interacción adicional con los actores del mercado sienta las bases para nuevas relaciones comerciales. Comprender la competencia en el mercado, así como las maneras en que otras personas de la cadena de valor acceden a los productos y servicios que necesitan es fundamental.

3.2 MAPAS DE MERCADO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

En términos generales, un mercado es un lugar donde las personas intercambian bienes y servicios. La infraestructura del mercado puede incluir puestos de venta, una página Web y normativas, e incluye la participación de los compradores, vendedores, intermediarios y acreedores. Un sistema de mercado incluye los diferentes puntos de intercambio, los diversos actores, proveedores de servicios y reglamentos y condiciones para el comercio. El "mapa del mercado con perspectiva de género" es una representación visual de este sistema, al igual que de las interacciones y relaciones que podrían no ser evidentes. El mapa puede utilizarse para analizar y evaluar el diseño de programa, como una herramienta de comunicación, y como una herramienta de desarrollo de la capacidad para las y los participantes.

Comprender el sistema de mercado es pertinente para cualquier empresa, ya que sus actividades se ven influidas por el mercado en que operan. Este mapa tiene tres estratos diferentes (Oxfam, 2011d, pág. 4):

1. En el medio, las cadenas de mercado: los productores, los comerciantes y los detallistas o minoristas que intercambian productos o servicios básicos. Algunas posiciones del mercado conllevan más poder, y por lo general las mujeres se concentran en áreas con menos poder.
2. Abajo, los servicios de mercado: producción, financiación, transporte, desarrollo empresarial u otros. Estos servicios respaldan la cadena de valor e intentan mejorar el rendimiento de los actores de la cadena de valor. Los hombres y las mujeres tienen diferentes niveles de acceso a estos servicios.
3. Arriba, el entorno habilitador o deshabilitador: instituciones, marcos reglamentarios y normas, reglas formales e informales y prácticas que afectan a todos los actores del mercado. El entorno del mercado afecta a las mujeres y los hombres de manera diferente.

Es importante subrayar los datos desglosados por género pertinentes en el mapa o como nota al pie.

Gráfico 3: Mapa tradicional de mercado

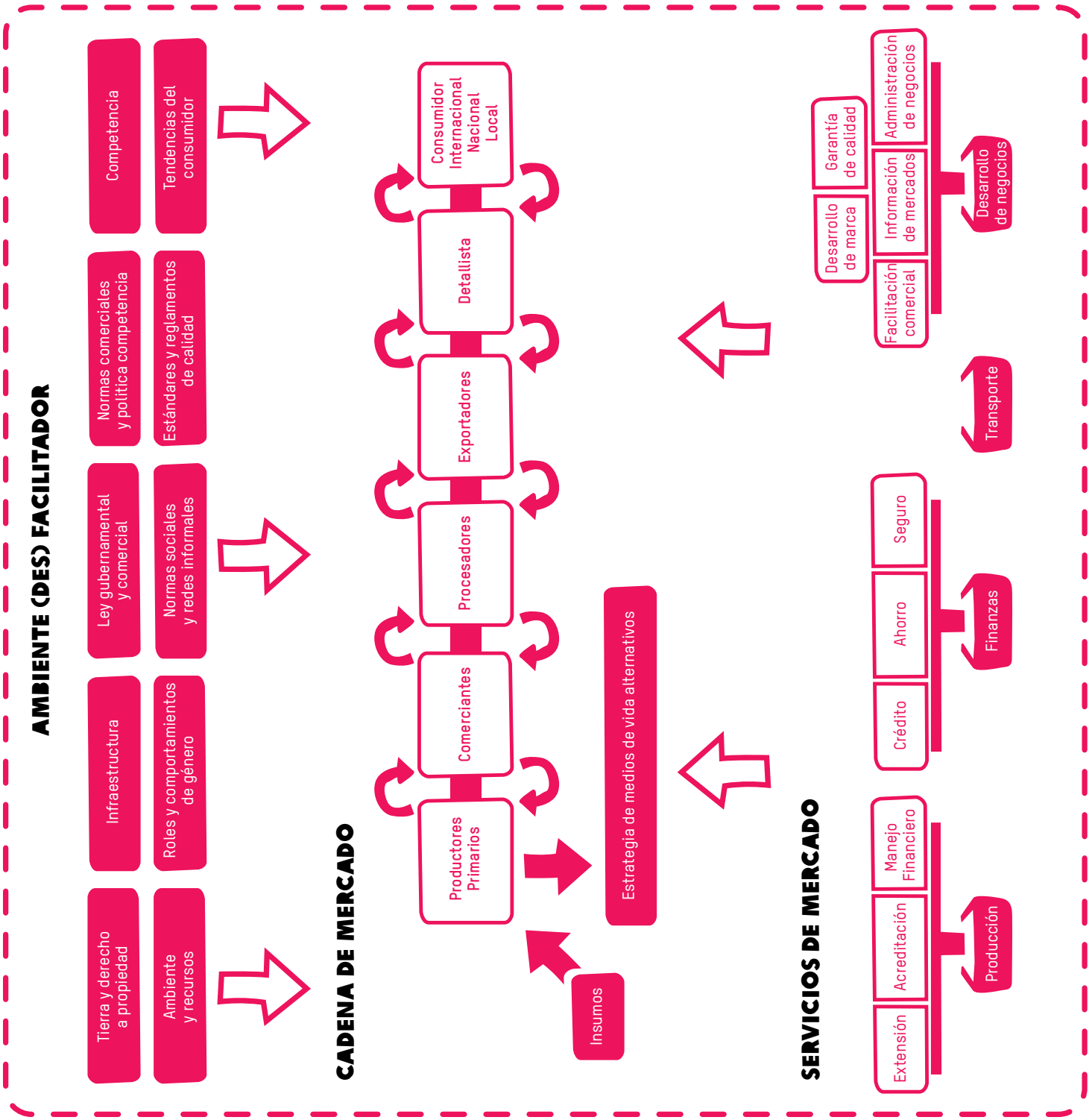
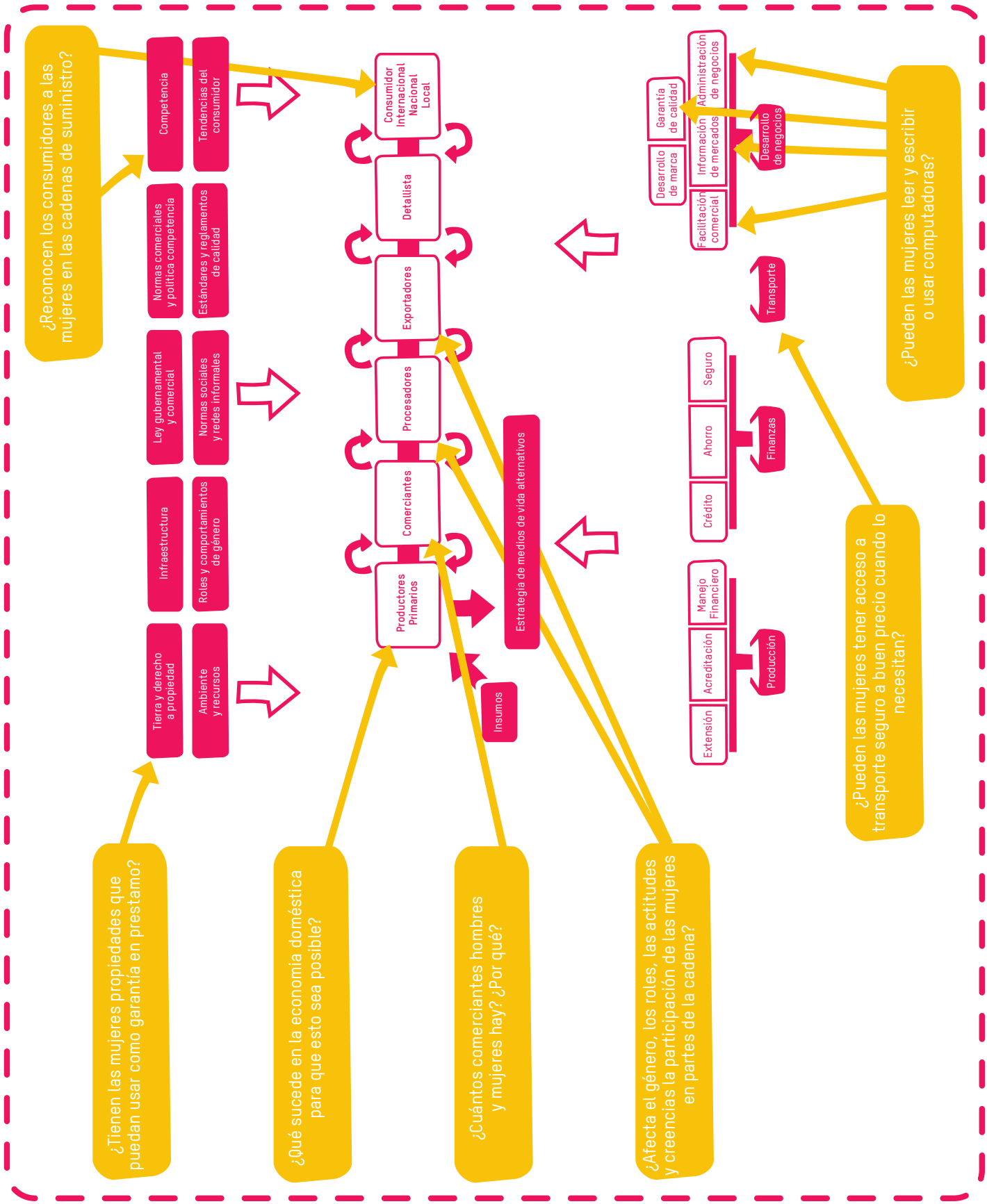


Gráfico 4: Mapa de mercado con perspectiva de género



3.3 RECOPILAR INFORMACIÓN PARA ELABORAR UN MAPA DEL MERCADO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

El proceso para crear un mapa de mercado con perspectiva de género depende de si se centra en un programa nuevo o existente, y de si se dispone de un mapa de mercado previo (Oxfam, 2011d, pág. 6-8):

Comprender el sistema de mercado es pertinente para cualquier empresa, ya que sus actividades se ven influidas por el mercado en que operan. Este mapa tiene tres estratos diferentes (Oxfam, 2011d, pág. 4):

1. En el medio, las cadenas de mercado: los productores, los comerciantes y los detallistas o minoristas que intercambian productos o servicios básicos. Algunas posiciones del mercado conllevan más poder, y por lo general las mujeres se concentran en áreas con menos poder.
2. Abajo, los servicios de mercado: producción, financiación, transporte, desarrollo empresarial u otros. Estos servicios respaldan la cadena de valor e intentan mejorar el rendimiento de los actores de la cadena de valor. Los hombres y las mujeres tienen diferentes niveles de acceso a estos servicios.
3. Arriba, el entorno habilitador o deshabilitador: instituciones, marcos reglamentarios y normas, reglas formales e informales y prácticas que afectan a todos los actores del mercado. El entorno del mercado afecta a las mujeres y los hombres de manera diferente.

Es importante subrayar los datos desglosados por género pertinentes en el mapa o como nota al pie.

Tabla 4: Fases del proceso de mapeo del mercado con perspectiva de género

Fase	Si el mapa de mercado no existe	Si no existe el mapa de mercado con perspectiva de género
1	Identificar a las partes interesadas	Garantizar la representación de las mujeres
2	Mapear la cadena de mercado	Identificar la presencia y ausencia de mujeres en el mercado
3	Identificar los problemas del entorno externo	Comprobar el efecto sobre las mujeres
4	Identificar los servicios de mercado	Evaluar la disponibilidad de las mujeres

Es preciso que diversos expertos trabajen conjuntamente para recopilar la información significativa y evalúen la situación del sistema de mercado al aportar la información desglosada por género, consolidar las conclusiones y compartirlas con un público más amplio. La tabla siguiente muestra las fases en relación con la recopilación y el análisis de datos asociados a actividades específicas.

Tabla 5: Actividades del proceso de mapeo del mercado con perspectiva de género

Actividad	Actividades previstas
1) Examen preliminar	• Identificar las políticas y prácticas gubernamentales, las normas culturales, los factores ambientales que favorecen o dificultan la participación o el liderazgo de las pequeñas productoras • Identificar las cadenas de mercado clave para las mujeres
2) Análisis de la cadena de valor	• Un consultor, posiblemente externo, debería realizar este análisis. Dicho consultor tiene que ser consciente de las cuestiones de género y también tener en consideración la identificación de cadenas de suministro y mercados locales • Incorporar los datos desglosados por género • Comprobar si hay nuevos productos y canales de mercado que puedan servir de oportunidades posibles para las mujeres
3) Reunión entre múltiples partes interesadas	• Recurrir a un mediador experto • Implicar a las mujeres • Identificar a las partes interesadas conscientes de las cuestiones de género • Identificar las funciones de las partes interesadas en el mercado • Fijar objetivos claros y acordar un mapa futuro

Es importante tener en cuenta las recomendaciones siguientes durante el proceso de creación del mapa de mercado:

- Identificar la presencia y ausencia de mujeres en este mercado de productos. Incluir los porcentajes de mujeres y hombres en las distintas partes de la cadena de mercado, los servicios empresariales, así como los porcentajes de servicios para las mujeres y los hombres. Identificar qué políticas son favorables o desfavorables para la igualdad de género.
- Formular preguntas tales como por qué las mujeres están infrarrepresentadas en algunas zonas, qué actores del mercado propician o dificultan el liderazgo de las mujeres, cuáles son las tendencias de la demanda para los productos y servicios que proporcionarán las mujeres, si las mujeres tienen acceso los servicios empresariales disponibles, y por qué.
- Hablar con diversas partes interesadas del sector público (funcionarios gubernamentales, ministerios), del sector privado (otras empresas, compradores, bancos, comerciantes, transportistas) y con los miembros de la comunidad (miembros de los hogares, agricultores).

3.4 BENEFICIOS Y DESAFÍOS DEL MAPEO DEL MERCADO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Algunos de los beneficios que reconocieron los equipos de Oxfam (2011d, pág.30) incluyen:

- Identificar dónde se situaban las mujeres en las cadenas de valor y sus niveles de participación
- Ayudar a las mujeres a definir un proyecto de futuro
- Identificar a los actores y las relaciones clave de las cadenas de valor
- Reunir a los actores y crear relaciones entre ellos, generar confianza y acabar con las falsas ideas
- Posibilitar que varios actores entiendan sus funciones, y vuelvan a evaluarlas, examinarlas y negociarlas.
- Estimular la reflexión más allá de las cadenas existentes, ya que ayuda a identificar otras oportunidades
- Identificar la concentración de los beneficios de la cadena de mercado
- Crear unas referencias concisas de la situación del mercado en su conjunto (análisis detallado de los complementos)
- Aportar información al diseño del programa al principio de la intervención
- Prestar apoyo a la hora de evaluar el programa

Proceso y cadena de valor del arroz (Haití)

La cadena de valor del arroz en el valle del Artibonite en Haití es una de las cadenas de valor agrícolas más importantes del país. Se han formado varias asociaciones y cooperativas con el fin de organizar a los pequeños productores y proveer riego a las zonas de producción. La cadena de valor incluye la producción sobre el terreno, el sancochado (para algunos tipos), la molienda y el envasado en diferentes fases (al por mayor o por menor). Al realizar una revisión rápida de las prácticas a lo largo de la cadena de valor, los servicios prestados y los precios establecidos, se identificaron varias deficiencias tales como: 1) toda la cosecha se efectuaba al mismo tiempo, lo que limitaba la mano de obra disponible para actividades como el transporte y la molienda; 2) el transporte era muy caro y su control recaía en unas pocas personas, lo que dificultaba que las mujeres tuviesen acceso a servicios seguros y económicos de transporte; 3) todas las asociaciones trataban de establecer la integración vertical sin evaluar adecuadamente los cuellos de botella. Se identificaron algunas soluciones que podían mejorar el rendimiento de la cadena de valor en su conjunto, como la cosecha escalonada, el transporte alternativo, y la colaboración entre las asociaciones para conseguir más poder de negociación. La utilización del mapa de mercado con perspectiva de género ayudó a determinar los problemas y diseñar las soluciones.

Comprender mejor la realidad de una empresa (Talleres)

Los líderes y los beneficiarios del proyecto se han servido de un mapa de mercado con perspectiva de género como forma de comprender las diversas relaciones que se dan en un sistema de mercado específico. Cuando se aprende y aplica una herramienta para mapear un mercado con perspectiva de género, los participantes comentan que resulta más fácil entender las interacciones que existen en un mercado. La herramienta ayuda a los usuarios a analizar el sistema con el que funcionará la empresa, así como con quién tendrán que entablar relaciones para dirigir un negocio próspero.

Los siguientes son algunos de los desafíos que identificaron los equipos de Oxfam (2011d, pág. 31):

- Puede ser difícil incentivar la participación de los actores del sector privado para desarrollar un mapa de mercado completo
- Los mercados cambian constantemente, y es complicado registrar estos cambios sin volver a trazar el mapa completo
- No resulta fácil representar las tendencias
- Puede ser difícil encontrar información y estadísticas válidas
- La colaboración entre entidades con objetivos y programas diferentes añade complejidad a las sesiones conjuntas, por ejemplo: un grupo de múltiples partes interesadas en el que participan el sector privado, el Gobierno, los actores de las ONG, y las pequeñas empresarias o productoras.
- Es difícil representar e incluir las barreras no relacionadas con las dinámicas de mercado
- Es importante que las mujeres (y los hombres) participen en el mapeo, así como incluir datos desglosados sobre las tendencias de la participación de las mujeres y actualizarlos continuamente
- La reacción negativa por parte de los poderes tradicionales del mercado ante cualquier iniciativa de múltiples partes interesadas que proporcione más poder en los mercados a las poblaciones habitualmente marginadas

3.5 EL EMPRENDEDOR/A Y EL MAPA DE MERCADO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

El/la emprendedor/a, un elemento clave del proceso, también debería participar en el proceso de recopilación de información, y en los análisis y los debates que deriven de la información recogida en el paso 3. Esta persona deberá conocer las realidades del mercado seleccionado. Este proceso le ayudará igualmente a identificar a los actores clave, así como a determinar los puntos específicos de acción para el beneficio de la iniciativa económica que dirigirá.

3.6 RESULTADOS DEL PASO 3

- Una representación gráfica del sistema de mercado que incluye la cadena de mercado, los servicios y el entorno del mercado. Asimismo, presenta las distintas implicaciones en el sistema para las mujeres y los hombres, y destaca la concentración diferenciada, las posiciones, las dificultades y oportunidades para las mujeres y los hombres relacionadas con actores pertinentes y a lo largo de la cadena de valor.
- Comprender mejor quién está dispuesto a respaldar la iniciativa y quién podría bloquearla. Las estrategias de cambio deberían formularse después de completar este paso, con funciones claras para cada parte interesada que participe.
- Las deficiencias, brechas y necesidades no cubiertas se identificarán en este paso.

PASO 4:
IDENTIFICACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD PARA LA METODOLOGÍA WEL

LO QUE CONSEGUIRÁ EL LECTOR:

Una vez terminada, esta sección conducirá al desarrollo de una comprensión inicial sobre cómo identificar oportunidades nuevas. No le facilitará todas las respuestas, pero le proporcionará un punto de partida y una posible hoja de ruta para avanzar mientras se busca una oportunidad de aplicar la metodología WEL. Con la práctica será más fácil, al tener presente que esta búsqueda es un proceso colaborativo del equipo de aplicación, otras partes interesadas y, aún más importante, la población beneficiaria.

Revise estos conceptos en la Guía de los Conceptos Clave de los Programas de Liderazgo Económico de las Mujeres

- Resumen de los mercados
- Qué son los mercados
- El poder en los mercados
- La estrategia de mercados de Oxfam
- Consulte también la Sección del glosario

Conocimientos necesarios para este paso:
Los expertos en negocios, junto con las personas beneficiarias, son los líderes clave de este paso. Otras partes interesadas también pueden prestar apoyo, pero son las competencias empresariales combinadas con un análisis de género lo que identifica la oportunidad de mercado en conjunción con las mujeres y los hombres participantes.

¿Quién dirige?
- El experto en negocios

¿Quién colabora?
- Las mujeres y los hombres que participan en la iniciativa
- El/la emprendedor/a
- Otras partes interesadas: respaldan el proceso

Esta sección incluye
- Cuándo y por qué utilizar el paso 4
- Qué es una oportunidad para la metodología WEL y cómo favorecer su aplicación exitosa
- Encontrar oportunidades
- Obstáculos y estrategias
- Resultados del paso 4

Recursos adicionales

- How entrepreneurs identify new opportunities (http://www.forbes.com/2009/11/11/identify-new-opportunities-entrepreneurs-wharton.html)
- Market Opportunity, from The Duke Entrepreneurship Manual: A Resource for Entrepreneurs (http://www.dukeven.com/Home/Evaluation/Market-Opportunity)
- Chapter 5: Identifying Market Opportunities through Marketing Information Systems and Research, del Global Agricultural Marketing Management de la FAO (http://www.fao.org/docrep/w5973e/w5973e09.htm)

4.1 CUÁNDO Y POR QUÉ UTILIZAR EL PASO 4

Este paso proporciona una vía para generar diversas opciones y seleccionar la más apropiada en función del contexto. Es un proceso participativo que tiene en consideración diversas variables y la información recopilada previamente, así como los puntos de vista de los participantes.

Este paso tiene lugar al finalizar el mapa de mercado con perspectiva de género y consiste, de hecho, en un análisis en profundidad del mapa y un examen de las oportunidades que encierra.

4.2 QUÉ ES UNA OPORTUNIDAD PARA APLICAR LA METODOLOGÍA WEL Y CÓMO FAVORECER SU ÉXITO

Una oportunidad para aplicar la metodología WEL es una oportunidad de mercado para generar beneficios mediante una actividad económica que entraña también mejores posiciones para las mujeres. Los proyectos que se centran en el desarrollo de actividades económicas deberían tener como objetivo maximizar el potencial económico de las empresas, y el potencial para cambiar las posiciones de las mujeres en los mercados.

Las mejores oportunidades para aplicar la metodología WEL son aquellas en que las estrategias incluyen la superación de los cuellos de botella de la cadena de valor, y en especial cuando un cambio orientado a la justicia de género constituye también una mejora evidente de la cadena de valor. Es importante que la oportunidad represente un grado de mejora de la cadena de valor, con posiciones o funciones nuevas de mayores beneficios y menores riesgos para las mujeres.

4.3 ENCONTRAR OPORTUNIDADES

El mapa de mercado con perspectiva de género es una herramienta muy importante para comprender cómo funciona el sistema de mercado. Asimismo, ayuda a identificar las diferentes posiciones y las nuevas funciones de mercado para las mujeres. Generalmente, los programas se centran en las mejoras de la producción, dejando a las mujeres que desempeñen sus funciones tradicionales de mercado, mientras aumentan ligeramente sus ingresos mediante el incremento de la producción y el comercio. Las oportunidades para aplicar la metodología WEL deberían considerar todas las posibilidades, al tiempo que exploran también oportunidades nuevas. Algunas áreas del sistema de mercado en las que pueden encontrarse posibles oportunidades incluyen (Oxfam, 2011g, pág.8):

Producción de setas (Guatemala)

En Guatemala, la producción de setas era una opción empresarial interesante, al menos durante un tiempo. Un grupo organizado de mujeres aprovechó una oportunidad de mercado que ofrecía una cadena de supermercados ante una demanda elevada de un tipo específico de setas. Las mujeres podían albergar varias etapas del proceso de producción en sus casas, y una comunidad entera podía reunir los productos suficientes para entregar el volumen requerido por el cliente. Este modelo funcionó para las mujeres de las zonas rurales de Guatemala porque brindaba la oportunidad de realizar una actividad económica colectiva con una pequeña inversión y sin la necesidad de salir de sus casas constantemente. Rápidamente, otras comunidades reprodujeron este modelo y dejó de ser tan rentable cuando aumentó la oferta. Este caso muestra la importancia de analizar la sostenibilidad a largo plazo de la oportunidad de aplicar la metodología WEL, así como las posibles estrategias de cambio.

Servicios de control de calidad (Colombia)

En la región Suroeste de Colombia, las comunidades indígenas se dedican a la producción de leche. Una de las mayores empresas de productos lácteos del país estaba interesada en aumentar su abastecimiento mediante la producción de los pequeños productores. La productividad y la calidad eran dos preocupaciones importantes de esta empresa y, aunque disponían de incentivos de precios para los productos de mayor calidad o con una formación continua, no se percibió ningún cambio significativo. Oxfam averiguó que las mujeres participaban en un 80% del proceso de producción, pero no formaban parte de la formación sobre calidad. Una vez que la empresa comprendió el contexto, invirtieron, con el apoyo de Oxfam, en desarrollar una oportunidad de mercado para las mujeres de la comunidad a fin de probar la calidad de la leche. La mejora de la calidad de la leche y de su precio permitió a los productores pagar para efectuar un servicio de control de calidad. La iniciativa sobre el control de calidad, liderada por mujeres, contribuye al buen rendimiento de la cadena de valor y, además, proporciona apoyo al desarrollo del liderazgo económico de las mujeres mediante la prestación de servicios tecnológicos en dicha cadena.

Producción de plántulas y fertilizante orgánico (Guatemala)

En las tierras altas de Guatemala, Oxfam ha respaldado una alianza comercial y de desarrollo a largo plazo entre varias organizaciones de pequeños productores y un exportador internacional de verduras congeladas. Una de las organizaciones es una organización de mujeres, que en su origen se formó para resolver problemas sociales, sin ninguna intención comercial. Como parte de dicha alianza, sus nuevas funciones de mercado consistían en producir plántulas para la producción de verduras. Al principio, los otros miembros de la alianza no se sentían cómodos comprándoles plántulas, ya que, tradicionalmente, las mujeres no desempeñaban esa actividad. Del mismo modo, vender plántulas no era una actividad suficientemente interesante para otros productores, por lo que la oposición se redujo, y las mujeres prestaron el servicio. Cuando empezaron las entregas, otros compradores ajenos a la alianza comenzaron a comprarles. Con una curva de aprendizaje constante y al lidiar con problemas de gestión y organización, las mujeres comenzaron a posicionarse en el mercado y diversificar su base de clientes.

Franquicia de productos lácteos (Haití)

Mientras se buscan alternativas para la participación y el liderazgo de las mujeres en una actividad económica, la concienciación sobre las normas sociales locales y el interés explícito en la promoción del empoderamiento económico de las mujeres es fundamental. El modelo de franquicia de productos lácteos que se utilizaba en Haití contemplaba la participación de las mujeres como personal de la planta de lácteos y como productoras de lácteos proveedoras de la planta. Tras casi tres años de fomento de este modelo, durante una evaluación en 2011, las mujeres ya no eran miembros de los grupos productores de leche, y por tanto ya no formaban parte de los beneficiarios de la cadena de valor de la leche. Su única participación se daba en el proceso de limpieza de las botellas de vidrio y otras funciones de menor relevancia en la planta. En Haití, no se espera que las mujeres posean animales grandes, como las vacas, solo pequeños, como las cabras. Aunque las mujeres recibieron vacas a principios del proyecto, debido a las pronunciadas funciones y tradiciones de género, la propiedad pasó de manera gradual a manos de los hombres.

- **En producción:** mejora de la calidad y la cantidad, y mejorar en términos de comercio dentro de la cadena de valor a través de negociaciones formale
- Para productos nuevos: desarrollo de una cadena de valor nueva.
- **En procesamiento:** donde pueden integrarse pasos adicionales a la transformación de bienes y servicios con el objetivo de aumentar el valor de producción y obtener beneficios mayores.
- **En los productos secundarios o nuevos canales de comercialización:** aprovechar los productos secundarios y la apertura de canales nuevos para facilitar su presencia en nuevos segmentos del mercado, donde haya poca o ninguna competencia.
- **En la comercialización y las ventas directas a los clientes:** proporcionar a las mujeres la oportunidad de comerciar y negociar mejores precios con el consumidor final.
- **En un servicio empresarial para el mercado:** tales como el apoyo al control de calidad, u otros, que no tienen por qué ser una parte directa de la cadena de valor, sino que puede generar ingresos y mejorar el rendimiento de la cadena.
- **En un nuevo suministro de insumos:** tales como innovaciones de materiales, herramientas, tecnología o insumos necesarios para la cadena de valor, y que las mujeres pueden suministrar.

Mientras se examinan estas secciones del mapa de mercado con perspectiva de género, las sesiones de reflexión ayudarán a crear un conjunto diverso de ideas. Como se menciona en el paso 2, el lector debe tener en cuenta que, durante la identificación de la mejor oportunidad para aplicar la metodología WEL, habrá tensión en el ambiente (Oxfam, 2011e, pág. 10):

1. ¿Debería empezar la iniciativa con un "punto de partida realista" con cambios más pequeños y graduales sobre lo que ya está sucediendo en el terreno? Esto podría proporcionar una buena oportunidad para que las mujeres mejoren sus competencias administrativas y empresariales generales, y tener acceso poco a poco a mejores posiciones y funciones en el mercado. Este enfoque no desplazará necesariamente a las mujeres de sus funciones tradicionales, pero puede prestar apoyo al desarrollo de las capacidades y la confianza necesarias para afrontar el riesgo de dirigir un negocio.
2. ¿Debería la iniciativa tener como objetivo una nueva posición de mercado ambiciosa, en la que las mujeres controlasen toda una sección de la cadena de valor, por ejemplo en calidad de responsables de exportaciones en una cooperativa mixta? Este objetivo podría considerarse demasiado ambicioso como punto de partida, sin embargo implicaría un mayor cambio de las dinámicas de mercado.

La oportunidad para aplicar la metodología WEL debería establecer una trayectoria clara que mostrase cómo el primer tipo de opción puede llegar a crecer con el tiempo, y a evolucionar dando lugar al segundo tipo. Es preciso contar con una estrategia más clara para esta transición a fin de que la oportunidad para aplicar la metodología WEL logre cambios a diferentes niveles.

La oportunidad debería responder a las preocupaciones siguientes para ser integral y presentar un potencial muy elevado, y debería demostrar ser la mejor alternativa y disponer de motores claros (Oxfam, 2011g, pág.11):

1. Muestra un buen análisis de mercado (demanda, precio, competidores, costes, tendencias...)
2. Muestra la importancia del desarrollo de mercado
3. Muestra cómo genera el liderazgo económico y la capacidad de adaptación de las mujeres
4. Por qué y cómo resulta convincente ante otros actores
5. Quiénes serán los aliados, los inversores y los promotores
6. Motivación de las mujeres al respecto

4.4 OBSTÁCULOS Y ESTRATEGIAS

Una vez identificadas las oportunidades para aplicar la metodología WEL, es importante evaluar los obstáculos que se oponen a esta oportunidad, y proponer estrategias para superarlos. Estos obstáculos pueden afectar a los mercados, las empresas, las comunidades y los hogares. La información recopilada en el mapa de mercado con perspectiva de género respaldará este análisis. Es probable que se necesiten cambios paralelos en el sistema de mercado, los hogares o la comunidad. El equipo ejecutor y las partes interesadas que participan deben colaborar en este proceso.

4.5 EL EMPRENDEDOR/A Y LA IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD PARA APLICAR LA METODOLOGÍA WEL

El/la emprendedor/a tiene que ser consciente de los diferentes retos a los que se enfrentará la empresa al emprender cualquier oportunidad. La participación del emprendedor/a en la identificación de la oportunidad para aplicar la metodología WEL será fundamental para el éxito de la empresa. Un análisis minucioso de todas las opciones y una comprensión profunda del mercado y del potencial de liderazgo económico de las mujeres ayudarán a su visión sobre el modo de conseguir que la empresa supere el punto de equilibro.

4.6 RESULTADOS DEL PASO 4

- El análisis del mercado, incluyendo las interacciones entre las partes interesadas para participar en el proceso, encontrar oportunidades nuevas que generen ingresos, y que además faciliten cambios para la transformación de la vida de las mujeres.
- Una o más oportunidades de mercado o negocio para la metodología WEL están disponibles para una evaluación en profundidad; estas oportunidades cumplen los criterios en materia de crecimiento y potencial para el liderazgo económico de las mujeres.
- Una lista de los obstáculos identificados relacionados con la oportunidad y un conjunto inicial de estrategias para superarlos.

PASO 5:
UN PLAN DE NEGOCIOS VIABLE PARA LAS MUJERES

LO QUE CONSEGUIRÁ EL LECTOR:

El lector obtendrá una visión general del proceso de estudio rápido de la viabilidad, que evalúa varios resultados posibles de la oportunidad de aplicar la metodología WEL, y podrá comprender la diferencia entre un estudio de factibilidad y un plan empresarial. Ambos requieren lecturas adicionales para poder aplicarlos, y en este paso se aconseja contar con el apoyo de la persona experta.

Revise estos conceptos en el glosario de la Guía de los Conceptos Clave de los Programas de Liderazgo Económico de las Mujeres

- Estudio de factibilidad
- Modelo de negocio
- Plan de negocios
- Punto de equilibrio
- Estrategia financiera

Conocimientos necesarios para este paso:
Este paso necesita expertos en negocios con competencias en la elaboración de propuestas, así como beneficiarias y beneficiarios para realizar aportaciones y tomar decisiones durante el período de diseño.

¿Quién dirige?
- Los expertos en negocios: dirigen la elaboración de propuestas

¿Quién colabora?
- Las mujeres y los hombres de la comunidad: participan en el proceso, realizan aportaciones y toman decisiones
- El/la emprendedor/a

Esta sección incluye
- Cuándo y por qué utilizar el paso 5
- Qué es una empresa en el contexto de la metodología WEL
- Empezar o ampliar una empresa
- Recomendaciones para la elaboración del plan de negocios
- Resultados del paso 5

Recursos adicionales
- Business plan guide (http://www.entrepreneur.com/businessplan/index.html)
- Artículos sobre género y trabajo (http://hbswk.hbs.edu/topics/gender.html)
- Igualdad de género en los negocios (http://www.genderequalityinbusiness.com/)

5.1 CUÁNDO Y POR QUÉ UTILIZAR EL PASO 5

UEl paso 5 debería comenzar únicamente cuando se hayan completado los pasos 3 y 4.

Para poder crear y dirigir una empresa próspera, es preciso tener en cuenta diversas variables y factores. Un plan de negocios es una herramienta que subraya la estrategia que hay que seguir para alcanzar los objetivos empresariales identificados. Facilita una comunicación clara en las organizaciones, y perfila el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos. También puede aprovecharse para conseguir la participación de terceros, por ejemplo inversores.

Un plan de negocios debería basarse en la información de los estudios de factibilidad, así como en una comprensión clara de las opciones alternativas. Un plan de negocios sólido presentará un proceso y una estrategia claros de puesta en marcha, y servirá, igualmente, como documento principal para respaldar las solicitudes de apoyo financiero. Dicho plan debería elaborarse para la puesta en marcha de una empresa nueva, o para la revisión de una estrategia empresarial existente a fin de fomentar su crecimiento.

5.2 QUÉ ES UN NEGOCIO EN EL CONTEXTO DE WEL

Una característica inherente de un negocio es la generación de ingresos mediante la venta de productos y servicios. Asimismo, los negocios tienen efectos donde operan, y mediante sus interacciones con personas, otros negocios, instituciones y el entorno. Pueden inducir cambios en las comunidades y los mercados que pueden repercutir directamente en las vidas de mujeres y niños, si se dan las condiciones adecuadas.

Por lo tanto, un negocio en el contexto de WEL...

- ...debería generar beneficios financieros sostenibles
- ...debería tener en cuenta el impacto ambiental
- ...debería desarrollarse de manera participativa
- ....debería considerar las perspectivas de las mujeres en su diseño y sus operaciones
- ...debería crear oportunidades de generación de ingresos para las mujeres
- ...debería fomentar cambios a diferentes niveles
- ...debería basarse siempre en los resultados del estudio de factibilidad

5.3 INICIAR O AMPLIAR UNA EMPRESA

Comprender la situación actual, el contexto y las condiciones existentes es un prerrequisito para empezar o ampliar un negocio. Es preciso identificar las oportunidades y los riesgos, y elaborar estrategias adecuadas.

A continuación se resumen el proceso de elaboración del estudio de factibilidad, y el plan de negocios.

5.3.1 Proceso de elaboración del estudio de factibilidad

La viabilidad financiera, social y ambiental de una iniciativa puede evaluarse mediante un estudio de factibilidad. Este tipo de estudio generará también una mejor comprensión de los sistemas, el equipamiento y el personal necesarios, y cómo conseguirlos. Este proceso puede dividirse en tres fases:

1) **Preparación del estudio.** En esta fase se recopila información sobre las personas y las partes interesadas involucradas en el negocio, así como su formación, y se crean los criterios específicos de factibilidad. Los determinar si la propuesta es viable o no. Estos criterios podrían incluir indicadores sociales, financieros, operacionales, ambientales y de mercado, así como cualquier otro que el equipo considere pertinente. En esta fase, es preciso disponer de los presupuestos para efectuar el estudio.
2) **Realización del estudio.** Todos los aspectos de los productos o servicios, operaciones, proveedores, mercados, competencia, efectos sociales y ambientales, modelo financiero y gestión de riesgos se estudian y evalúan en esta fase. El resultado es un documento integral que incluye diversas variables con las que trabajar, así como sus grados estimados de certeza.
3) **Finalización del estudio.** En esta última fase, se evalúan diferentes alternativas, en función de las variables utilizadas en la segunda fase. Se recomienda simular el escenario más probable, en especial el mejor y el peor de ellos. Deberían identificarse los puntos de equilibrio y que esta información se tenga en cuenta en la elaboración del plan de negocios, indicando los casos en que se ha demostrado que la iniciativa ya no es viable. Esto se debería incluir en la presentación formal de compromisos viables para los socios financieros.

Tiendas locales (Colombia)

Los planes de negocio son la expresión escrita de una estrategia. Presentan los objetivos previstos y una forma de conseguirlos. En la región Suroeste de Colombia llamada Patugo, Oxfam prestaba apoyo a una comunidad de productores lácteos. Como consecuencia de los cambios en la recolección y el transporte de leche, la provisión de productos básicos se vio afectada, y se hizo evidente una oportunidad de mercado. Los consultores externos utilizaron la metodología WEL y procesos participativos para elaborar un plan de negociosl para una tienda. Antes de empezar el nuevo negocio, el grupo, junto con el experto local en WEL, decidió revisar la inversión necesaria y, después de confirmar que el capital de operaciones necesario era en torno a un 50% de lo que se había previsto inicialmente, el plan de negocio se modificó inmediatamente. Este proceso participativo y el uso del plan de negocio como herramienta estratégica contribuyeron al éxito de la puesta en marcha. Tras cuatro meses de operaciones, la pequeña tienda comenzó a generar beneficios.

5.3.2 Plan de negocios

El objetivo principal de un plan de negocios consiste en aportar información al equipo encargado de la toma de decisiones en una empresa, y es el resultado de un proceso de investigación y reflexión que es, de por sí, útil para comprender mejor el negocio y el mercado en el que opera u operará. El plan de negocios también tiene que demostrar el potencial de mercado así como la viabilidad financiera y operacional del negocio. Debería incluir las previsiones financieras y un plan de inversión, especialmente si el plan de negocios va a utilizarse para buscar apoyo de los proveedores de servicios financieros. Aunque se centra principalmente en los beneficios financieros, el plan de negocios debería comprender igualmente resultados sociales, políticos y ambientales concretos y cuantificables.

Es clave que el equipo de toma de decisiones (en este caso mujeres y hombres de las comunidades) participe en todas las fases de elaboración del plan de negocios para tener control sobre él y entender su pertinencia. El plan de negocios es dinámico y debería revisarse y modificarse según se necesite cuando las condiciones cambien.

La estructura de un plan de negocios dependerá en gran medida de las necesidades del negocio y los usuarios finales de este. También puede configurarse de acuerdo con los requisitos de los proveedores de servicios financieros a fin de comunicar mejor las ideas. Sin embargo, suele incluir las secciones siguientes:

1) Portada, índice y resumen: que comprenda una declaración de intereses si se solicita financiación, y una breve descripción del contenido del plan
2) Descripción de la actividad: que incluya el producto o servicio, el modelo de negocio y la propuesta de valor
3) Análisis del entorno empresarial: el marco reglamentario, las tendencias del mercado, la tecnología y otros elementos del entorno empresarial
4) Análisis de la industria, la competencia y el mercado: el comportamiento histórico de la industria, una revisión de los competidores así como un análisis del nicho de mercado en el que operará
5) Plan de comercialización: precios, lugares, productos y promociones, y cómo posicionar a la empresa en el mercado
6) Plan de operaciones: que abarque el equipo, las instalaciones y los procesos necesarios para su funcionamiento
7) Esquema de gestión: la estructura propuesta de recursos humanos de la empresas así como la organización jerárquica
8) Plan financiero: flujo de caja previsto, inversiones, gastos ordinarios, ventas previstas, crecimiento y reembolso de la deuda. Aquí se establecen el presupuesto, el plan de inversión, las necesidades financieras y las fuentes de financiación
9) Efectos sociales y ambientales: como resultados adicionales previstos, y las maneras de medirlos
10) Hitos y otros anexos: pueden incluirse

Como se menciona anteriormente, la estructura de estas secciones y en nivel de detalle de la información que hay que incluir depende de los destinatarios previstos del plan de negocios.

Productos lácteos (Haití)

Hoy en día, las empresas ya no se centran únicamente en generar ganancias. También se esperan otros resultados sociales y ambientales más allá de los económicos. Aunque las empresas tienen un conjunto diverso de intereses, prima el vínculo con la viabilidad financiera y la generación de ganancias, ya que es una condición esencial para la continuidad operativa. En Haití, una franquicia contaba con el liderazgo de una ONG con experiencia en ganadería. Durante la evaluación del proyecto en 2011, el especialista en comercialización quería reducir el precio de la leche esterilizada a fin de aumentar las ventas, lo que proporcionaría una nutrición mejor a más personas; y comprar más, creando así un mercado mayor para los pequeños productores. Esta decisión requería un análisis de los costes, que mostró que sería rentable y que las ganancias totales, tras deducir los costes variables, serían superiores o al menos iguales a las de entonces. En realidad, no se había realizado ningún análisis de los costes y, después de recopilar información para determinar los costes unitarios, incluso con un aumento significativo de las ventas, no se podían igualar los ganancias actuales. Un plan de negocios claro y minucioso puede ayudar a identificar los productos o servicios en los que centrarse, y las estrategias que hay que utilizar con el fin de ampliar el negocio. Una empresa próspera tiene flexibilidad para responder a las necesidades sociales, ambientales y económicas de la comunidad frente a una que pierde dinero y probablemente fracase.

5.4 RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Se requiere un esfuerzo extra e información importante para elaborar y evaluar un plan de negocios mediante una perspectiva de género. Algunos puntos a tener en cuenta son:

- Los datos desglosados por género (datos estadísticos, educación, empleo, y variables demográficas entre otras).
- Un vínculo de las tendencias generales de mercado con las actitudes, creencias, valores y comportamientos tradicionales en los hogares y las comunidades que se reflejen en el mercado.
- Definición de la posible base de clientes, y las diferencias que podría haber entre los géneros.
- Uso de diferentes técnicas de investigación y recopilación de datos, según las diferencias de necesidades e intereses de los hombres y las mujeres de la comunidad.
- Un análisis de las prácticas y las políticas que facilitan u obstruyen la participación de las mujeres en la economía, en calidad tanto de empleadas como de propietarias de un negocio.
- Trascender el supuesto de que simplemente al incluir la participación de las mujeres se añade una perspectiva de género.
- Velar por el uso de un lenguaje específico de género (productoras, empresarias, las y los proveedores, etc.) con el fin de dar visibilidad a la participación de las mujeres en el negocio, y evitar dar por sentado que los términos "colectivo" o "grupo" incluyen automáticamente a mujeres.
- Desmitificar la creencia de que incluir a las mujeres y las diferencias de género perjudican a los hombres.
- Cuando se buscan proveedores y canales de distribución, cerciorarse de centrarse intencionadamente en empresas lideradas por mujeres a fin de conectar y desarrollar las iniciativas lideradas por mujeres.
- Al seleccionar socios o aliados empresariales, asegurarse de que estén comprometidos con las políticas y las prácticas de igualdad de género.

5.5 EL EMPRENDEDOR/A Y EL PLAN DE NEGOCIOS

El proceso de elaboración del plan de negocios comprende un conjunto de decisiones fundamentadas que dictarán el posible éxito o fracaso de la empresa. Los consultores o las personas externas no pueden tomar dichas decisiones por su cuenta; es necesario que haya consenso entre el/la emprendedor/a y las principales partes interesadas para que pertenezca realmente a las personas que lo van a dirigir, quienes serán las principales personas afectadas por el rendimiento de la empresa.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el plan de negocios será una herramienta importante, y mediante la aplicación, revisión y ajuste de dicha herramienta, el/la emprendedor/a podrá tomar decisiones empresariales y comprender el efecto que tienen.

Como herramienta, el plan de negocios tiene sus limitaciones y habrá ocasiones en las que la empresa tendrá que confiar en las competencias y la visión del emprendedor/a para adaptarse rápidamente a los cambios o aprovechar velozmente las oportunidades.

PASO 6:
APOYAR LOS CAMBIOS POSITIVOS EN LOS HOGARES

LO QUE CONSEGUIRÁ EL LECTOR:

Esta sección ayudará al lector a analizar la relación y las dinámicas entre los hogares, la comunidad y los mercados, así como a mejorar la comprensión de los obstáculos y las oportunidades generales para las mujeres que derivan de las dinámicas y las relaciones domésticas. El lector tendrá mayor conciencia de los posibles riesgos asociados a las actividades de capacitación económica, y lo que puede ponerse en práctica para reducir estos riesgos para las mujeres. Fomentar las iniciativas de colaboración con otros expertos aumentará los efectos de este paso durante la intervención. Actualmente, Oxfam está desarrollando una herramienta práctica adicional a fin de identificar las áreas de negociación en el hogar (Herramientas para la Evaluación Rápida de los Hogares, documentos en borrador, 2013). Asimismo, los lectores deberían consultar dichos documentos si desean obtener orientación práctica en profundidad.

Antes de empezar, revise estos conceptos clave:

- Un enfoque para la prevención de la violencia contra las mujeres en el contexto de los programas de liderazgo económico de las mujeres
- El cuidado en los hogares y las comunidades: documento conceptual (Oxfam 2013, documento no publicado)
- La guía de los conceptos clave de los programas de liderazgo económico de las mujeres

Conocimientos necesarios para este paso:
Las personas beneficiarias del proyecto deberían liderar las estrategias de cambio en los hogares, con la asistencia de los expertos. Los expertos en cuestiones de género pueden dirigir los procesos de desarrollo de capacidades y los debates sobre los beneficios y los desafíos de los cambios a nivel de los hogares, y orientar a las personas beneficiarias a identificar las mejores estrategias de cambio en dicho nivel.

¿Quién dirige?
- Los expertos en cuestiones de género: dirigen en colaboración con las partes interesadas de WEL

¿Quién colabora?
- Las personas beneficiarias: comparten experiencias y validan los enfoques y las prioridades

Esta sección incluye
- Cuándo y por qué utilizar el paso 6
- Dimensiones del poder en los hogares y de negociación
- Cambios en el hogar y relación con el negocio
- Resultados no planificados
- Resultados del paso 6

Recursos adicionales
- Una estrategia para prevenir la violencia contra las mujeres, publicación 3 de la serie WEL 2.0
- Herramienta para el análisis rápido de cuidado (http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/participatory-methodology-rapid-care-analysis-302415)
- Ending Violence Against Women (http://www.oxfam.org/en/policy/ending-violence-against-women)
- Cerrar la brecha de género en la agricultura (http://www.fao.org/news/story/es/item/52182/icode/)

6.1 CUÁNDO Y POR QUÉ UTILIZAR EL PASO 6

Las mujeres, para participar plenamente en los mercados, suelen tener que superar barreras en sus hogares, lo que significa que cualquier intervención WEL también debería centrarse en los hogares. El paso 6 pretende

¿Por qué analizar el hogar?

- Efectos en los hogares: tenemos como objetivo que las mujeres y diversos miembros de las familias se beneficien del desarrollo de mercado y sus cambios
- Las relaciones de poder influyen en quién se beneficia: los hogares no son una unidad única, los beneficios varían en función de la edad, el sexo o el estatus en la familia
- Influencia de los hogares: los roles de género en un hogar provocan que mujeres y hombres tengan funciones diversas en los mercados laborales y de productos, y su acceso a los servicios de mercado tales como la formación y la financiación depende de ello
- Para garantizar la sostenibilidad del cambio: nuestro objetivo va más allá de que las mujeres tengan un proyecto que genere ingresos. El liderazgo económico de las mujeres requiere el control sobre los ingresos, los bienes, el tiempo, la financiación, etc. Esto, a su vez, suele implicar la redistribución del uso de los recursos domésticos de los hombres y las mujeres. Para evitar las reacciones en contra, las comunidades tienen que velar porque las relaciones domésticas de poder cambien a largo plazo, de modo que las mujeres puedan conservar el control de estos recursos.

centrarse en cuál es el vínculo entre las dinámicas complejas entre mujeres y hombres en los hogares, y la participación en el mercado y el liderazgo económico de las mujeres. Analiza cómo repercuten estas dinámicas en la capacidad de las mujeres para participar activamente en la economía en igualdad de condiciones. Pretende también inducir cambios que mejoren la capacidad de las mujeres para ejercer sus derechos económicos, así como prepararlas para los posibles riesgos derivados.

Se prevé que el paso 6 se ponga en práctica como un proceso que abarque todo el diseño y la aplicación del programa. Todas las partes interesadas deberían desempeñar también una función que induzca cambios en los hogares.

6.2 DIMENSIONES DE UN HOGAR Y PODER DE NEGOCIACIÓN

Algunas preguntas específicas que habría que responder para avanzar en el fomento de cambios en los hogares (Oxfam, 2011f, pág. 4) incluyen:

- ¿Cuáles son los cambios fundamentales necesarios a nivel de los hogares para que las mujeres se conviertan en líderes de este mercado o empresa en concreto?
- ¿Cómo creen las mujeres y los hombres que puede darse este cambio?
- ¿Qué se necesita a largo plazo para que las mujeres mantengan y construyan sobre estos cambios positivos?

Cursos de cocina (Colombia)

En la mayor parte del mundolos roles tradicionales de género son muy difíciles de cambiar. No obstante, están cambiando en algunas comunidades indígenas del Valle del Cauca, en Colombia. Como parte de los procesos de desarrollo de capacidades para la comunidad, que está mejorando sus prácticas y tecnología de producción de leche, los hombres y las mujeres miembros de la comunidad recibieron formación que incluía clases de cocina. Una líder del grupo de mujeres informó a Oxfam durante una visita en 2012 que, después de que su marido asistiese a la formación, se enamoró perdidamente de la cocina y ella no ha vuelto a cocinar, ya que su marido prefiere hacerlo él. Cuando los hombres y las mujeres tienen la oportunidad de examinar sus funciones, así como un espacio amistoso para reflexionar al respecto, pueden surgir cambios positivos que mejoren las vidas de las mujeres, los hombres y los niños.

6.3 LOS CAMBIOS A NIVEL DE LOS HOGARES Y SU RELACIÓN CON LOS NEGOCIOS

Resulta importante comprender las implicaciones de las dinámicas domésticas de género, y las implicaciones de los negocios en las dinámicas domésticas. Más abajo se sugiere un proceso para inducir cambios en los hogares. Este proceso vincula las necesidades relativas a las oportunidades económicas con los cambios necesarios en el hogar para que las mujeres puedan asumir realmente un liderazgo económico, y se centra en cambiar la situación en el hogar para fomentar la función activa de las mujeres en la iniciativa empresarial.

El proceso propuesto incluye la participación de otros actores, en especial las y los miembros de la comunidad. El paso conduce a estrategias a corto plazo para influir en las dinámicas domésticas a fin de respaldar la participación estratégica de las mujeres, junto con otros actores. Cabe señalar que las herramientas específicas que los profesionales de Oxfam están poniendo a prueba actualmente y que se centran en un análisis de los cuidados, ayudarán a refinar las instrucciones de este paso, y habrá que consultar la información anexa (véase Oxfam 2013f).

Más abajo se encuentran las directrices de Oxfam para el paso 6 (Oxfam, 2011f, págs. 15-27):

Apoyo psicológico (Colombia)

Después de un proceso de análisis con los beneficiarios de un proyecto WEL en Colombia, el equipo implementador de Oxfam llevó a una psicóloga, como resultado de los supuestos casos de violencia y abuso que habían ocurrido en la comunidad. La psicóloga evalúa las situaciones familiares y proporciona asesoramiento. Evalúa también las actitudes de la comunidad (mediante el seguimiento de la resistencia) ante el empoderamiento de las mujeres. Es importante recordar que cada contexto es diferente, y que hay que concordar los recursos disponibles y las prioridades locales a fin de maximizar la eficacia de la intervención.

Nuevas masculinidades (Honduras)

Los cambios de los valores, las actitudes, las creencias y los comportamientos suelen llevar tiempo y requieren esfuerzos constantes para ser eficaz al cambiar los roles de género. En Honduras, las ONG llevan varios años trabajando con las comunidades. En una comunidad en concreto llamada Belén, el socio de Oxfam ha estado impartiendo formación en cuestiones de género a la comunidad durante más de una década. Al hablar con los miembros de la comunidad en 2012, una de las participantes de más edad expresó que su marido había cambiado de manera gradual a lo largo del tiempo, gracias a su negociación y la formación sobre conciencia de género. Su marido entiende ahora que él podía responsabilizarse de algunas actividades y compartir las tareas domésticas. Los cambios en los hogares llevan tiempo y exigen esfuerzos; los actores externos solo pueden orientar dichos cambios, que se materializarán cuando la comunidad esté preparada.

A. Priorizar los recursos: ¿Qué recursos son cruciales para el liderazgo económico de las mujeres y cómo determinan estos las funciones y dinámicas domésticas?

- Qué recursos como las competencias, los conocimientos, el tiempo y los activos son necesarios para el éxito de las mujeres en esta nueva función del mercado?
- ¿Cómo afectan estas dinámicas de género al acceso y control por parte de las mujeres de dichos recursos?
- ¿Qué probabilidad hay de que puedan conseguirse cambios significativos durante la duración del proyecto?
- ¿Qué recursos son significativos e indispensables para muchas mujeres de la comunidad?

Cómo realizarlo: reunirse con las beneficiarias y las partes interesadas.

B. Determinar el cambio necesario: identificar formas de fomentar el cambio con el fin de que las mujeres puedan asumir el control sobre dichos recursos.

- ¿Cómo pueden fomentarse cambios positivos para que las mujeres consigan el acceso y el control de dichos recursos? ¿Cuáles son los cambios específicos?
- Analizar desde varias perspectivas; ser tan específico como sea posible
- Priorizar: centrarse en lo que puede realizarse dentro del ámbito del programa, así como a largo y corto plazo.

Cómo realizarlo: grupos pequeños de debate para reflexionar sobre las cuestiones.

C. Diseñar estrategias para lograr el cambio, junto con los aliados actuales o potenciales.

- Tener en cuenta el entorno del mapa del mercado con perspectiva de género, los proveedores de servicios de mercado, al igual que los actores del mercado o las comunidades.
- ¿Qué actores pueden formar parte del cambio? ¿Cuáles tienen una influencia significativa?
- ¿Qué actores serán los aliados y cuáles los obstructores?
- ¿Qué tipo de poder que mantiene el status quo estamos abordando? ¿Es visible? ¿Está oculto? ¿Qué tipo de poder tiene cada uno de estos actores?

Cómo realizarlo: reunirse con la comunidad para debatir y confirmarlo con los productores y las productoras en pequeña escala.

D. Cambio a largo plazo: ¿Cómo incrementarán estas mujeres su poder de negociación en los hogares a largo plazo, con el fin de garantizar el liderazgo económico de las mujeres?

- Este es un punto ambicioso. Puede centrarse en analizar cómo conseguir que las nuevas funciones de liderazgo económico de las mujeres sean sostenibles en los hogares. ¿Qué obstáculos surgirán? ¿Qué tipo de reacción negativa podría surgir?

Cómo realizarlo: centrarse en grupos de debate únicamente de mujeres.

Autoestima y percepción del cónyuge (Haití)

Al intentar promover cambios a cualquier nivel, es necesario identificar los motores específicos para el cambio previsto. Mejorar el poder de generación de ingresos de alguien puede resultar un motor significativo. En Haití, una beneficiaria de un proyecto WEL urbano en Croix des Bouquets, que había sido víctima de violencia doméstica, comentó que, dado el incremento de su potencial para obtener ingresos y su función como generadora de ingresos, su marido la trataba de forma totalmente diferente. La relación mejoró con su nueva función, y su voz y opinión eran pertinentes cuando se tomaban decisiones familiares. En este caso en particular, un aumento de los ingresos mejoró la situación y redujo una situación de violencia. Conviene destacar que, aunque no existe ninguna garantía de que esto sea un efecto del aumento de empoderamiento económico de las mujeres, también puede ser un resultado. La asistencia y el seguimiento son necesarios a nivel local.

6.4 RESULTADOS NO PLANIFICADOS

La sección previa trataba de definir una estrategia y los posibles aliados para liberar los recursos más significativos para que las mujeres participen adecuadamente en la oportunidad para aplicar la metodología WEL. El proceso pretende identificar cambios específicos y viables dentro del ámbito del programa. Las mujeres tienen que ser capaces de participar plenamente en la iniciativa a fin de crear y mantener un negocio rentable. Al mismo tiempo, por lo general las mujeres tienen que demostrar su potencial para generar ingresos adicionales con el fin de conseguir un mayor poder de negociación en sus hogares.

La metodología WEL se basa en la hipótesis de que un motor principal del cambio durante el proceso es el motor económico, o los mayores ingresos mediante la participación económica de las mujeres. Esto puede ofrecer diversas oportunidades para renegociar las funciones y las responsabilidades a nivel local y mejorar la posición de las mujeres a distintos niveles, pero, como se ha mencionado previamente, puede surgir una posible reacción negativa como consecuencia de la resistencia y el deseo de mantener el statu quo.

Mediante el empoderamiento económico de las mujeres, o incluso mediante su mayor exposición en los mercados y negocios, las mujeres pueden sufrir un aumento del riesgo de violencia. Es fundamental que el programa tenga en consideración el potencial de este aumento del riesgo y elabore un plan para abordarlo antes de la intervención. La participación de socios específicos durante el proceso y la asignación de recursos para prevenir y abordar la violencia de género son medidas responsables cuando se promueven cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres en el mercado, las comunidades y los hogares. Crear redes de apoyo, y determinar maneras para conseguir asistencia de otros actores del territorio también son importantes cuando escasean los recursos. Los intercambios entre iguales y la consolidación de las redes de apoyo de las mujeres pueden resultar fuentes sólidas de asistencia cuando se experiencia una situación personal relacionada con la violencia.

Si desea obtener información adicional o herramientas para hacer frente a la violencia de género y los posibles efectos adversos de los programas de desarrollo, consulte el capítulo 3.

6.5 RESULTADOS DEL PASO 6

- Identificación de los recursos necesarios para el liderazgo económico de las mujeres, y cómo cambiar el acceso y control que tienen las mujeres sobre ellos
- Identificación de las estrategias y los aliados para inducir el cambio en los hogares dentro del ámbito del proyecto
- Aportaciones para los cambios a largo plazo como parte del programa de actividades
- Un compromiso y un plan claros para prevenir y abordar el aumento del riesgo personal al que están expuestas las mujeres

PASO 7:
COLABORAR CON TERCEROS

LO QUE CONSEGUIRÁ EL LECTOR:

El lector sabrá mejor cómo identificar actores nuevos pertinentes para el programa, así como las diversas estrategias necesarias para su participación. Se proporcionarán consejos para preparar y gestionar las conversaciones con otros actores, que estarán orientadas a entablar relaciones a largo plazo. La práctica es la mejor manera de desarrollar las competencias para conseguir la participación de terceros en el programa, pero el proceso puede guiarse con una hoja de ruta que incluya a quién y cómo dirigirse.

Revise estos conceptos en el glosario de la Guía de los Conceptos Clave de los Programas de Liderazgo Económico de las Mujeres

- Mapa de las partes interesadas
- Asociaciones
- Sector privado
- Sector público

Las mujeres en el programa de pequeñas empresas (Guatemala)

Como consecuencia del aprendizaje organizativo, las actividades de investigación y la colaboración, se inició un programa nuevo en Guatemala en 2013 con el fin de apoyar el desarrollo y el crecimiento de la iniciativa empresarial de las mujeres. Este proyecto reúne actores de sectores diferentes para proporcionar servicios financieros, formación en competencias empresariales y apoyo en cuestiones sociales a las mujeres empresarias que pretenden ampliar sus negocios existentes. El proyecto tiene como objetivo potenciar un ecosistema de apoyo para estas mujeres, en el que todos los actores asumen funciones y responsabilidades diversas y complementarias, y promueven el mismo objetivo.

Conocimientos necesarios para este paso:
Todas las organizaciones colaboradoras que trabajan conjuntamente en la metodología WEL asumirán funciones diversas y aportarán competencias específicas. Cuanto mayor sea el nivel de participación de otros actores, más probable será que la iniciativa tenga éxito.

¿Quién dirige?
- El personal de Oxfam y los socios principales, como parte del plan de puesta en marcha de la metodología WEL

¿Quién colabora?
- Las personas beneficiarias: comparten experiencias y validan los enfoques y las prioridades

Esta sección incluye
- Cuándo y por qué utilizar el paso 7
- Cómo y con quién colaborar
- Resultados del paso 7

Recursos adicionales
- PMSD Roadmap Step 5: Engaging key actors (http://www.pmsdroadmap.org/step-5-engaging-key-actors.html)

7.1 CUÁNDO Y POR QUÉ UTILIZAR EL PASO 7

El papel de Oxfam durante la puesta en marcha de WEL es el de facilitador, colaborando con terceros para que los programas tengan éxito. Pueden aprovecharse recursos importantes mediante la participación de otras partes interesadas, y esta participación tiene el potencial para incrementar el éxito de la metodología WEL y propiciar su sostenibilidad.

Este paso, que se centra en conseguir la participación de terceros, pretende destacar la importancia de las relaciones y la colaboración para el desarrollo de conocimientos nuevos, así como aportar un conjunto diverso de experiencias y conocimientos al

proceso. Asimismo, tiene por objeto concienciar de la importancia de respaldar el liderazgo y el empoderamiento económico de las mujeres, y de comprender que es un proceso complejo pero importante.

Se prevé que el paso 7 se lleve a cabo al principio de la metodología, así como durante todo el proceso. Las relaciones no se construyen rápidamente, por lo que es preciso desarrollar un proceso que dure a lo largo de todo el proyecto para mantener la colaboración de las diversas partes.

Fundación Alpina (Colombia)

La información que ha recopilado Oxfam, y que enfatiza la importancia de la participación de las mujeres en la cadena de valor de productos lácteos, se compartió con la Fundación Alpina, que está vinculada a una de las empresas lácteas más importantes del país. Esta información llevó a la fundación a unir fuerzas con Oxfam para fundar un proceso de liderazgo económico de las mujeres. La Fundación Alpina aportó los mismos fondos que Oxfam para el proyecto WEL.

7.2 CÓMO Y CON QUIÉN COLABORAR

Hoy en día, las organizaciones entienden que pueden producirse cambios con iniciativas aisladas, por lo que resulta más eficaz trabajar como grupo de actores en un territorio. Es importante identificar a todos los actores pertinentes para el programa, en especial a los menos obvios, tales como los líderes religiosos o los maridos. Las reuniones individuales son cruciales para el proceso, pero llegado cierto punto podría ser necesario juntar a varios grupos en una sala para acordar una estrategia conjunta.

Consejo:
Algunos problemas comunes a los que se enfrentan los profesionales al participar en nuevos tipos de asociaciones (como con el sector privado) se deben a la falta de experiencia, por la cultura de organización, o las predisposiciones personales. Es importante adoptar una actitud abierta y utilizar un estilo constructivo de conversación al interactuar con actores nuevos e intentar entablar una relación. Para crear una relación, es vital utilizar preguntas abiertas, y comprender las prioridades y motivaciones del otro actor. Por ejemplo, las preguntas predefinidas son menos eficaces que las abiertas cuando se crea una relación de colaboración, y suelen centrarse en nuestros propios intereses.

Oxfam varía sus tipos y niveles de colaboración con el sector público y privado (2011g, pág. 22), que van desde las campañas contra sus prácticas, hasta el desarrollo de nuevos productos, servicios o proyectos y asociaciones. La siguiente lista incluye actores fundamentales con los cuales el lector ya debería estar colaborando (2011g, pág. 23):

- Empresa productora
- Agricultoras
- Compradores
- Proveedores de servicios
- Líderes comunitarios y religiosos, radio
- Autoridades locales
- Maridos
- Grupos y redes de mujeres

Cadena de valor de exportación de verduras congeladas (Guatemala)

Una empresa grande que comercia con verduras congeladas y que posee estrechos vínculos comerciales en la cadena de valor de exportación de Guatemala accedió a colaborar con Oxfam y otros actores de Guatemala con el fin de crear una relación a largo plazo con las organizaciones de pequeños productores y productoras y exportadores locales. La participación continua entre los actores, dirigida por Oxfam, fomentó esta relación. A pesar de la falta de presupuesto para actividades de creación de alianzas, cada actor encontró formas de colaborar y mantener activa la alianza. Tras cuatro años de operaciones, las organizaciones de pequeños productores y productoras trabajan ahora en colaboración con las ONG locales y sus socios comerciales a fin de abastecer la cadena de valor, y sus actividades ya se están diversificando a otros actores comerciales de la zona. El desarrollo de la relación era una parte fundamental del proceso, como se apreciaba en el compromiso firme de las partes interesadas en la visión a largo plazo.

Las personas específicas que se incorporen a la planificación provendrán de experiencias y contactos de programas anteriores, así como gracias al proceso de recopilación de información de mercado para el mapa de mercado con perspectiva de género. Resultará importante comprender qué organizaciones, o qué personas dentro de esas organizaciones, están interesadas en trabajar con el programa, su nivel de interés y si es probable que actúen como facilitadores o perturbadores del éxito de la iniciativa. Como facilitadores, podrían identificarse planes similares entre actores importantes para el proyecto; juntar a dichos actores también es una buena estrategia para conseguir que participen de manera más activa en el programa.

Al principio del programa debería elaborarse un mapa de las partes interesadas que las clasifique en función de:

- Su nivel de recursos e influencia
- El nivel de interés en el programa
- Si son aliados u obstructores

Debería darse prioridad de participación a aquellas personas con altos niveles de influencia y elevado interés (aliados), así como a los posibles obstructores. Los aliados pueden participar activamente en el programa, mientras puede elaborarse una estrategia, si resulta viable, con el fin de reducir la influencia de los obstructores, o convertirlos en aliados, cuando sea posible.

Pueden aparecer retos al promover la igualdad de género, puesto que frecuentemente falta concientización sobre los problemas y voluntad para afrontarlos. Diversos enfoques deberían utilizarse al intentar empezar tales conversaciones, o conseguir apoyo.

- Superficiales o generales
- Lo que creen que queremos oír
- Anécdotas que sirvan para "anotarse un punto en igualdad de género"
- Actitudes de: "no me concierne", deberían contestar otros actores, otros son responsables de la participación de las mujeres
- No se entiende la pregunta, o se considera que no está conectada con el modelo de negocio

Supermercados (Honduras)

En América Central, la producción agrícola es muy importante para las comunidades rurales, y constituye la principal fuente de ingresos de muchas familias. Los socios de Oxfam de la región occidental de Honduras habían estado apoyando a un grupo de pequeñas productoras y productores y, tras ser seleccionados para el programa de desarrollo empresarial, siguieron desarrollando su relación con los supermercados de la zona. Cuando los productores y los compradores entendieron las necesidades del otro, y estaban dispuestos a negociar, la relación comercial floreció. El suministro sin interrupciones, los productos de alta calidad y los precios estables fueron los resultados principales de dicha relación. El actor del sector privado (el supermercado) desempeñó una función significativa en la reducción de los períodos de pago y al dar las órdenes por adelantado. Oxfam, la organización de productores, el socio de desarrollo de capacidades y el supermercado tenían funciones específicas durante el proceso y la confianza tenía que entablarse con el tiempo.

Por ello, las conversaciones con actores nuevos o diferentes no deberían centrarse en nuestros intereses y prioridades, sino en conocer a la otra persona y, así, ayudar a recopilar pruebas (Oxfam, 2011e, pág. 8):

- Comprender las operaciones comerciales
- Comprender sus prioridades y preocupaciones; se centran en los beneficios, la calidad y la escala, un suministro garantizado, el medio ambiente o la sostenibilidad, entre otros
- Formular una pregunta sobre las "mujeres" en el contexto de sus prioridades.
- Localizar "los cambios para las mujeres" según la lógica de abordar conjuntamente un problema del negocio o del trabajo

Es importante relacionar la participación activa o la colaboración de las mujeres con pruebas para alcanzar resultados mejores para los mercados y las empresas. Estos argumentos nos ayudarán a entablar otros diálogos con las partes interesadas y, posteriormente, podemos proporcionarles los argumentos adicionales en materia de derechos y justicia de género.

Resultará importante proponer en primer lugar cambios pequeños, para ayudar a crear confianza, y disponer de un abanico de preguntas guiadas para que otros puedan llegar a las mismas conclusiones sin decirles qué hacer.

7.3 RESULTADOS DEL PASO 7

- El mapa de las partes interesadas y las estrategias para tratar con cada tipo de parte interesada
- La prioridad de participación de acuerdo con los recursos disponibles
- Una comprensión mejor de cómo colaborar con terceros

GUÍA RÁPIDA PARA EL SEGUIMIENTO, LA EVALUACIÓN Y EL APRENDIZAJE EN LOS PROGRAMAS WEL

Cada proyecto debe tener un conjunto claro de objetivos y seguir un modelo lógico con el fin de poder medir, evaluar y maximizar el aprendizaje. Los procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje dependerán de la planificación inicial y la estructura del proyecto, a fin de proporcionar información útil a quienes intervienen. Esta guía rápida presenta consejos breves para poner en práctica con miras a maximizar los beneficios de dichos procesos.

8.1 BASE DE REFERENCIA

Se realiza un estudio de referencia al inicio de cualquier intervención de programa o proyecto para medir la situación y el estado de los individuos, los hogares, las comunidades, los mercados y las instituciones. Este estudio proporciona una descripción o visión rápida de la situación con relación a la intervención, de manera que puedan evaluarse los cambios ante esta visión rápida mediante la intervención, como parte del seguimiento, la evaluación y el aprendizaje. La base de referencia se utiliza para examinar "el valor inicial de los indicadores al inicio, o cerca de este, de las intervenciones que pretenden cambiar las características sistémicas y de conducta" (Caldwell, 2001) y compara esos mismos indicadores durante y tras la intervención. Esta comparación proporciona información sobre los cambios que proceden, al menos en parte, de nuestras intervenciones (PMA, 2005). La base de referencia está directamente ligada a un modelo lógico para un proyecto o programa.

LOS CRITERIOS Y LOS INDICADORES DE OXFAM PARA EVALUAR LA REPERCUSIÓN EN LA IGUALDAD DE GÉNERO (2002):

- Las mujeres y los hombres participan en la toma de decisiones en privado y en público con más igualdad
  - ¿Disfrutan las mujeres de una mayor participación en los procesos políticos de la comunidad en situaciones en las que anteriormente se las excluía?
  - ¿Ha aumentado la influencia de las mujeres en la toma de decisiones del proyecto con respecto a sus compañeros masculinos?

- Las mujeres gozan de un acceso y control más igualitario sobre los recursos económicos y naturales, así como los servicios sociales básicos
  - ¿Comparten las mujeres la carga de trabajo con más igualdad con los hombres y tienen más tiempo para ellas?
  - ¿Ha aumentado el acceso y control de las mujeres sobre los bienes naturales y económicos (tierras, situación financiera familiar, otros activos)?

- Menos mujeres sufren violencia de género, y tienen mayor control de sus propios cuerpos
  - ¿Ha implicado el proyecto una disminución de la violencia contra las mujeres, o ha causado o exacerbado la violencia, o el miedo a la violencia?

- Los estereotipos de género y las actitudes discriminatorias hacia las mujeres y las niñas se cuestionan y cambian
  - ¿Comprenden mejor los hombres y las mujeres cómo las relaciones desiguales de poder entre ellos discriminan a las mujeres y las mantienen en la pobreza?

- ¿Se valora mejor el trabajo de cuidados y no remunerado de las mujeres? ¿Se concede más valor a la educación de las niñas?

• Se establecen, fortalecen o se colabora con las organizaciones de mujeres
  - ¿Se han establecido o fortalecido más organizaciones de mujeres gracias al proyecto?

• Las mujeres son capaces de actuar como agentes de cambio gracias al aumento de la confianza en sí mismas, las competencias de liderazgo, y la capacidad de organización
  - ¿Ha aumentado la autoestima y confianza en sí mismas de las mujeres su influencia en los procesos sociales?
  - ¿Pueden las mujeres ejercer su capacidad para el liderazgo?

8.2 INDICADORES

La base de cualquier iniciativa de seguimiento, evaluación y aprendizaje es la calidad de la información. Esta información debería estar vinculada a elementos clave del proyecto donde se puedan identificar sus productos y resultados. Los indicadores sirven para medir los resultados y efectos de un proyecto y los equipos del proyecto deberían esforzarse por diseñar indicadores SMART: específicos, medibles, viables, pertinentes y de duración determinada.

Estos indicadores deberían tener en cuenta las diferencias entre mujeres y hombres, así como las implicaciones específicas del contexto. Deberían incluir varias dimensiones, tales como económicas, sociales y actitudes/creencias. Los indicadores seleccionados deberían ser una combinación de cuantitativos y cualitativos, y deberían utilizarse diferentes mecanismos de recopilación para comparar resultados.

8.3 CAMBIOS QUE PERSIGUEN LOS PROGRAMAS WEL

Los equipos del proyecto tienen que ser conscientes de que algunos de los cambios que propone la metodología WEL podrían necesitar más tiempo del previsto para el proyecto. Los cambios también podrían verse influidos por una variedad de factores internos y externos, y la atribución de los resultados podría ser compleja.

Los resultados positivos podrían estar relacionados con los procesos a largo plazo que ya están en funcionamiento, o vinculados a condiciones específicas del contexto. Con miras a replicar estas condiciones y obtener resultados, sería necesario disponer de más recursos, mediante la participación de actores adicionales o la presencia de condiciones previas específicas.

Los cambios que se persiguen deben inscribirse en el ámbito del objetivo general de WEL y alinearse con los intereses y las prioridades locales. Los objetivos del proyecto, así como el proceso relacionado de seguimiento, evaluación y aprendizaje deberían desarrollarse con la participación de los socios y la población beneficiaria a fin de lograr resultados realistas.

APLICAR LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE WEL

9.1 ANTES Y DESPUÉS DE WEL

Con el fin de conseguir los mejores resultados posibles, solo debería desarrollarse un proyecto WEL si se cumplen ciertas condiciones, o después de haber puesto en marcha procesos específicos. Del mismo modo, después de terminar un proceso WEL, deben cumplirse ciertas condiciones a fin de mantener los cambios conseguidos.

Antes de WEL

Algunos elementos de reflexión para iniciar el programa WEL:

- **Programa de país de Oxfam.** Las personas, los recursos y el modo en que se presta apoyo interdepartamental en un programa de país tendrá un efecto en la metodología WEL. Se necesitan diversas capacidades para que la metodología se aplique de forma rigurosa, así como un amplio entendimiento de las cuestiones y oportunidades económicas y sociales. Un entorno colaborativo y un hincapié claro en las mujeres (prueba de ello serán la visión y el personal de la organización) serán los factores clave para el éxito de un proyecto WEL.
- **Socios.** Deberían considerarse varios socios para dirigir los diferentes procesos que requiere WEL, en particular las organizaciones locales con estrategias e intereses adaptados. Las organizaciones locales comprometidas con un territorio en concreto, que poseen distintas capacidades y competencias, son necesarias para aplicar la metodología WEL. La transparencia del proceso, y una comprensión común de la función y la responsabilidad de cada socio en el proyecto, son esenciales.
- **Población beneficiaria.** Hay una gran diversidad en las comunidades y los grupos beneficiarios, y no todos son buenos candidatos para la metodología WEL. Una evaluación adecuada de las necesidades de desarrollo precisa de una comunidad, y las capacidades y necesidades del grupo beneficiario deberían presentarse antes de decidir que aplicar la metodología WEL es el enfoque más adecuado. Debe existir algún nivel de interés preexistente entre las mujeres y los hombres de la comunidad para promover el liderazgo económico de las mujeres. Sin ello, los cambios serán considerablemente más lentos o inalcanzables. El apoyo al liderazgo puede constituir una gran ventaja para conseguir el convencimiento en los hogares.

UN EJEMPLO DE LOS INDICADORES DE WEL EN ASIA: PROYECTO DE GOBERNANZA, SOCIEDAD CIVIL Y MERCADOS EN FAVOR DE LAS PERSONAS EN SITUACIÓN DE POBREZA .

Oportunidad de mercado: Resina

Dónde: Cuatro provincias que tienen como objetivo abarcar 20.000 hogares

Áreas de interés: resiliencia, voz y liderazgo económico de las mujeres

Los indicadores incluyen:

- Reglas, y su aplicación, del uso de la tierra y los recursos forestales
- Voces de las mujeres y los hombres pobres medidas de acuerdo a su conocimiento de las reglas y los mecanismos
- Acciones que se han realizado a diferentes niveles
- Competencias empresariales, medidas al inicio de los comités ejecutivos; conseguir información de mercado
- Difusión de la información mercantil, acciones organizadas/acción colectiva de empresas como la venta, la adquisición, el ahorro.

En todos ellos, se lleva un seguimiento de los derechos de las mujeres en el proceso de legalización, las mujeres que expresan sus propias prioridades y planes/intereses, las competencias y capacidades, acciones organizadas. Las labores de incidencia se llevan a cabo en asociación con el mecanismo de donantes múltiples para los medios de vida y las redes nacionales de silvicultura comunitaria.

Fuente: East Asia Community of Practice on Women's Economic Leadership in Agricultural Markets. Focus Question for Learning: How will market-based programmes explicitly facilitate changes for women at the household level? (mayo - julio de 2012) Editado por Alexandra Pura.

http://api.ning.com/files/0D5vN9c7BXsUslyFFEv1mxF6DqDavHqBZnLlYtA-3cih6eZrSYcujCiEdtY6ReBkqW2mGUAbt4ZyskAgarxespdTvnCTKNXu/FINALREPORT_EAWELCoPMayJuly2010.pdf

- **Condiciones de mercado.** Dado que uno de los elementos importantes de la metodología WEL es el rendimiento económico de las iniciativas comerciales, las condiciones preexistentes del mercado deberían ser favorables. Las labores de incidencia anteriores deberían haberse realizado con el fin de preparar el terreno para condiciones inclusivas del mercado, o nuevos desarrollos económicos podrían presentar oportunidades de mercado que respalden el proceso de WEL.

Después de WEL

Una vez se ha completado el proceso de WEL y se ha cerrado el proyecto, es muy importante asegurarse de que haya una estrategia clara en marcha para velar por las cuestiones siguientes:

- **Rendimiento de la empresa.** Redes de apoyo u otro tipo de desarrollo empresarial; debería incluirse a los actores o vincularlos a las iniciativas existentes para velar por su rendimiento económico. La salud del negocio es crucial para promover cambios duraderos.
- **Evolución de los motores del cambio.** Conforme cambian las condiciones domésticas, también cambian las prioridades. Cada persona responderá a un nuevo conjunto de prioridades. Deberían analizarse los posibles efectos negativos resultantes de la metodología WEL debido a cambios en las prioridades individuales o colectivas, y desarrollarse estrategias con el fin de minimizar los riesgos de resistencia y reacciones negativas.
- **Ampliación.** Las pruebas del éxito actual deberían sistematizarse y utilizarse para promover la participación de actores adicionales con recursos de los sectores público y privado. Al destacar los beneficios en materia de desarrollo de aplicar un proceso de WEL y las mejoras del rendimiento, y al reconocer y respaldar a las mujeres como líderes económicos, se destinarán más recursos y actividades suplementarias a modo de apoyo continuo.

9.2 PROGRAMA DE APRENDIZAJE PREVISTO PARA LA FORMACIÓN EN MATERIA DE WEL

La siguiente tabla muestra las actividades propuestas relacionadas con el desarrollo de un proceso de aprendizaje para aquellos que aplican la metodología WEL. Incluye actividades preliminares, un taller presencial y actividades de seguimiento.

Tabla 6: Mapa de asistencia técnica: el proceso del fortalecimiento de las capacidades en materia de WEL

	Actividad	Descripción	Calendario	Participante
Actividades previas al taller	Seminario web	Determinar las partes interesadas, el perfil de los beneficiarios y desarrollar los plazos del proyecto. Introducción a WEL	Tres horas. Seis semanas antes de la formación presencial	Equipos de WEL en el país
	Seminario web	Revisión del concepto básico y resumen del Paso 1, Evaluación de la situación		
	Deberes	1. Evaluación de la situación 2. Proceso de selección del mercado con perspectiva de género	Tres - cuatro días durante cuatro semanas Producto terminado disponible antes de la formación WEL	
	Seminario web	Revisión de los resultados de los deberes de los pasos 1 y 2	Dos horas, una semana antes de la formación presencial WEL	

Taller	Formación presencial	De la Formación WEL RESULTADOS • Mayor capacidad para aplicar la metodología WEL, que se demuestra mediante la evaluación de un participante de la formación • Definición de un plan de acción para la medición en 6 meses. Mapas aprobados/adaptados y apropiados	Cinco días	Formadores, socios y aliados de WEL involucrados e identificados
Actividades posteriores al taller	Deberes	Mapa de mercado con perspectiva de género Identificación de la oportunidad de WEL	Cuatro días, un mes después de la formación	
	Seminario web	Debate sobre el mapa de mercado con perspectiva de género	Dos horas, seis semanas después de la formación	
	Evaluación	Evaluación del plan de acción / identificación de las necesidades de asistencia técnica para su seguimiento	Tres días, seis meses después de la formación	Equipo local de WEL con apoyo de la asistencia técnica
	Evaluación del proyecto WEL		Cinco días, un año después de la aplicación del proyecto	

CONCLUSIÓN

Los profesionales eligen las mejores ubicaciones estratégicas en las que invertir tiempo y recursos. Se espera que esta guía mejore el interés por la situación de las mujeres y por cambiar las relaciones de poder en función del género, dentro del ámbito de los programas de desarrollo económico y WEL.

Al reconocer que las mujeres productoras y empresarias son motores del desarrollo económico, que la función de las mujeres en la producción de alimentos es cada vez más importante en los países en desarrollo, así como el hecho de que las iniciativas de desarrollo económico han demostrado ser un punto de entrada eficaz para impulsar la justicia de género, vemos que existen oportunidades claras para que Oxfam impulse cambios en estas áreas.

Ayudar a las mujeres a superar las barreras específicas a las que se enfrentan de manera individual, en el hogar, la comunidad, el mercado y la sociedad, contribuirá a la igualdad y la justicia de género, así como a nivelar el terreno entre las mujeres y los hombres a la hora de participar en la economía y el mercado.

Como siempre, los derechos son un elemento fundamental de las iniciativas de desarrollo de Oxfam, y a la vanguardia de la metodología WEL se encuentra el derecho de las mujeres a participar en el desarrollo económico, con las mismas condiciones, en pie de igualdad y con un control equitativo de los recursos y los bienes.

REFERENCIAS

Bieri, S. y Sancar, A. (2009). *Power and Poverty. Reducing Gender Inequality by Way of Rural Employment?* [En línea] Documento presentado en los talleres de la FAO, el FIDA y la OIT sobre "Lagunas, tendencias e investigación de la dimensión de género del empleo rural y agrícola: caminos diferentes para salir de la pobreza, Roma, 31 de marzo - 2 de abril de 2009. Disponible en inglés en http://www.oecd.org/social/gender-development/42806451.pdf (consultado el 08 de abril de 2013).

Carter, N., Joy, L., Wanger, H. y Narayanan, S. (2007) *"The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation in Boards. Catalyst.* Disponible en inglés en http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards (consultado el 13 de enero de 2014).

Chan, M. (2010) *Improving Opportunities for Women in Smallholder-Based Supply Chains* [En línea]. Fundación Bill and Melinda Gates Páginas 18 - 24 Disponible en inglés en http://docs.gatesfoundation.org/learning/documents/gender-value-chain-guide.pdf (consultado el 08 de abril de 2013).

Paquete de heramientas EMMA (2011). *Paquete de Herramientas para el Análisis y Cartografía de Mercados en Situaciones de Emergencia* [En línea] Disponible en inglés en http://www.emma-toolkit.org (consultado el 30 de abril de 2013)c

FAO (2011) *Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación, 2010-2011, Las Mujeres en la Agricultura, Cerrar la Brecha de Género en Aras del Desarrollo* [En línea]. Disponible en http://www.fao.org/docrep/013/i2050s/i2050s.pdf (consultado el 30 de marzo de 2013)c

Fries, R., Ennarson, J. y Chambers, T. (2010) *Cultivando Cambios: Un marco conceptual para la justicia de género en programas de medios de vida basados en mercados* Oxfam Gran Bretaña LAC

Harvard Kennedy School (2011) *"Gender Equality: The Smart Thing To Do"*. [En línea] Vídeo. Disponible en inglés en http://www.hks.harvard.edu/centers/wappp/closing-gender-gaps/gender-equality-video(consultado el 08 de abril de 2013).

Red Internacional de Derechos Humanos (RIDH) (2003) *What is Effective Training?* [En línea] Disponible en inglés en http://docs.gatesfoundation.org/learning/documents/gender-value-chain-guide.pdf (consultado el 08 de abril de 2013).

Kabeer, N. (2003) *"Gender Equality, Poverty Eradication and the Millennium Development Goals: Promoting Women's Capabilities and Participation"* Género y Desarrollo [En línea], Serie de documentos de debate nº 13. Naciones Unidas, página 8. Disponible en inglés en http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan042654.pdf (consultado el 08 de abril de 2013).

Sahan, E.; Fischer-Mackey, J. (2013) *Empoderar a las personas pobres a través de los mercados* [En línea] Oxfam Documento de debate. Oxfam GB. Disponible en http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/making-markets-empower-the-poor-programme-perspectives-on-using-markets-to-empo-188950 (consultado el 08 de abril de 2013).

Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI) (2009). *Documento de trabajo 308: Understanding and Operationalising Empowerment*. Redactado por Cecilia Luttrell y Sitna Quiroz, con Claire Scrutton y Kate Bird. Disponible en inglés en http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5500.pdf (consultado el 13 de enero de 2014).

Oxfam (2011a) *Rough Guide to Designing Programmes for WEL in Agricultural Markets* [En línea] Disponible en inglés en http://growsellthrive.org/forum/topics/rough-guide-to-designing (consultado el 30 de marzo de 2013).

Oxfam (2011b) *Linking Gendered Household Analysis and Market Analysis* [En línea] Disponible en inglés en http://growsellthrive.org/forum/topics/linking-gendered-household (consultado el 30 de marzo de 2013).

Oxfam (2011c) *Gendered Market Selection* [En línea] Disponible en inglés en http://growsellthrive.org/forum/topics/gendered-market-selection (consultado el 30 de marzo de 2013).

Oxfam (2011c) *Gendered Market Mapping* [En línea] Disponible en inglés en http://growsellthrive.org/forum/topics/gendered-market-selection (consultado el 30 de marzo de 2013).

Oxfam (2011e) *Stakeholder Identification and Engagement Strategy* [En línea] Disponible en inglés en http://growsellthrive.org/forum/topics/stakeholder-identification-and (consultado el 30 de marzo de 2013).

Oxfam (2011f) *Effective Household Level Change Through Market-Based Programmes* [En línea] Disponible en inglés en http://growsellthrive.org/forum/topics/effecting-household level (consultado el 30 de marzo de 2013).

Oxfam (2011g) *Identifying Opportunities and Interventions for WEL* [En línea] Disponible en inglés en http://growsellthrive.org/forum/topics/identifying-opportunities-and (consultado el 30 de marzo de 2013).

Oxfam (n.d.) *Innovations in Care* [En línea]. Disponible en inglés en http://growsellthrive.org/our-work/care (consultado el 30 de marzo de 2013).

APÉNDICES

APÉNDICE I: DIRECTRICES DE FACILITACIÓN

Este documento incluye una descripción breve de todos los segmentos del taller WEL.

Objetivo general del taller

Desarrollar una comprensión y conocimientos compartidos de la metodología de Liderazgo Económico de las Mujeres, identificar las funciones y determinar las brechas y oportunidades para su aplicación por parte de los miembros del equipo. La formación contribuirá al desarrollo de una perspectiva de género para analizar las oportunidades de mercado en los programas de desarrollo.

Segmentos

Hay 16 segmentos, cada uno de 90 minutos. Los segmentos podrían organizarse en tres, cuatro o cinco días, como muestra el ejemplo más abajo. Los grupos más pequeños, con un mínimo de seis personas, podrían elegir tres días; los grupos más grandes con un máximo absoluto de 20 participantes deberían elegir 5 días.

3 DÍAS

Hora	Día 1	Día 2	Día 3
8:00 – 9:30	A	F	K
9:45 – 11:15	B	G	L
11:30 – 13:00	C	H	M
14:00 – 15:30	D	I	N
15:45 – 17:15	E	J	O & P

4 DÍAS

Hora	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
8:45 – 10:15	A	E	I	M
10:30 – 12:00	B	F	J	N
13:30 – 15:00	C	G	K	O
15:15 – 16:45	D	H	L	P

5 DÍAS

Hora	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
8:45 – 10:15		C	G	K	O
10:30 – 12:00		D	H	L	P
13:30 – 15:00	A	E	I	M	
15:15 – 16:45	B	F	J	N	

Resumen de la agenda

Seg.	Asunto	Resultado previsto
A	Bienvenida e introducción	• Introducir el taller y presentar la agenda • Explicar las reglas del taller • Explicar y adaptar las expectativas
B	Crear un entendimiento común de los conceptos generales	• Identificar las funciones asignadas a cada género, su valor y repercusión en las vidas de los hombres y las mujeres • Crear una base común de conocimientos de los conceptos generales
C	Introducción a WEL	• Conocer los antecedentes de WEL • Comprender el significado del liderazgo económico de las mujeres • Conocer los pasos de la metodología WEL y su interrelación • Las funciones en WEL
D	Paso 1 (Evaluación de la situación de hombres y mujeres en las comunidades y los mercados)	• Reflexionar sobre los debates previos • Comprender las percepciones personales de la realidad y "lo que debería ser" • Reflexionar sobre las técnicas de recopilación de datos
E	Introducción a los mercados	• Comprender los conceptos de mercado • Comprender el poder en los mercados • Identificar los mercados potenciales para la iniciativa WEL

Seg.	Asunto	Resultado previsto
E	Introducción a los mercados	• Comprender los conceptos de mercado • Comprender el poder en los mercados • Identificar los mercados potenciales para la iniciativa WEL
F	Paso 2 (Selección del mercado con perspectiva de género)	• Explicar el proceso de selección del mercado con perspectiva de género • Identificar los criterios potenciales • Realizar un ejercicio de selección del mercado con perspectiva de género
G	Sistemas de mercado	• Analizar las interacciones en los sistemas de mercado y sus implicaciones para las mujeres y los hombres • Identificar a los actores, las interacciones y los contextos del mercado, para cada mercado seleccionado
H	Paso 3 (mapeo de los mercados con perspectiva de género)	• Desarrollar una comprensión más clara del proceso de elaboración del mapeo de los mercados con perspectiva de género • Resolver dudas y preocupaciones
I	Mapas y oportunidades	• Consolidar el aprendizaje del paso 3 • Debatir un ejemplo sobre el modo de aprovechar el proceso de elaboración del mapeo para el diseño del programa • Comprender los beneficios y retos del mapa • Empezar a debatir sobre cómo identificar las oportunidades
J	Paso 4 (Identificación de oportunidades para el programa WEL)	• Discutir las características de una oportunidad de WEL • Identificar las oportunidades con un ejemplo práctico
K y L	Paso 5 y el proceso de elaboración del estudio de factibilidad	• Proporcionar un ejemplo del proceso de elaboración del estudio de factibilidad • Realizar un experimento con limitaciones de tiempo y recursos • Conseguir una percepción general de las actividades que conlleva empezar o ampliar una empresa viable para las mujeres
M	Planificación empresarial y fomento de los cambios en casa	• Compartir reflexiones sobre el proceso de elaboración del estudio de factibilidad y el desarrollo del plan de negocios • Debatir recomendaciones con respecto del fomento de los cambios en los hogares
N	Paso 6 (Inducir cambios positivos en los hogares)	• Determinar estrategias a corto y medio plazo para abordar los cambios en los hogares • Visualizar los resultados potenciales de dichos cambios y definir las estrategias conjuntas para abordar los resultados negativos
O	Paso 7 (colaborar con terceros)	• Identificar las mejores prácticas al interactuar con otros tipos de actores • Escuchar los ejemplos de casos de colaboración con el sector privado que hayan tenido éxito • Experimentar y reflexionar sobre el proceso de diálogo
P	Comentarios finales	• Finalización del taller • Explicar y reflexionar sobre los próximos pasos • Evaluación del taller

Agenda de la facilitación

Seg.	Asunto	Resultado previsto	Metodología propuesta	Materiales
A	Introducción, agenda y reglas del taller	Comprensión general del interés de las personas participantes Echar un primer vistazo a la agenda Llegar a un acuerdo sobre las reglas del taller	El personal local de organización debería realizar una introducción para el grupo y explicar cómo encaja este taller en los objetivos organizacionales Presente la diapositiva con la agenda Presente la diapositiva con las reglas y añada nuevas reglas según sea necesario	Diapositivas: 1) agenda y 2) reglas Equipo de proyección Etiquetas con los nombres
A	Expectativas y proceso de aprendizaje	Explicar las expectativas Examinar el proceso de selección	Los participantes explican en parejas, y después en plenaria, alguna información personal como su nombre, ciudad de origen y el mes favorito del año. Organice también un debate sobre las siguientes expectativas: • ¿Qué esperan de este taller? • ¿Qué esperan del resto de participantes? • ¿Qué esperan aportar a este taller? Organice un debate y tome notas sobre el "Aprendizaje significativo" y explique por qué solo se alcanzará cierto nivel de "conocimientos" durante el taller.	Diapositivas: 1) preguntas sobre las expectativas y 2) "proceso de aprendizaje" Equipo de proyección Rotafolios y rotuladores
A	Objetivo del taller	Comprender los objetivos del taller	Presente los objetivos en una diapositiva y responda a las posibles preguntas.	Diapositiva: 1) Objetivos Equipo de proyección
B	Reflexiones sobre el vídeo "El sueño imposible"	Examinar las reacciones a un vídeo ficticio sobre las funciones y responsabilidades de cada género Debatir la relación entre éste y la realidad de los participantes	Presente el vídeo The imposible dream" (el sueño imposible). Pida a los participantes que expresen sus sentimientos tras ver el vídeo. Formule preguntas orientativas para analizar las cuestiones de las funciones y responsabilidades asignadas a cada género, y saque a colación la cuestión de justicia.	Vídeo "El sueño imposible" Equipo de proyección
B	Conceptos generales	Leer, entender y dialogar sobre los conceptos generales	Reparta copias impresas de las lecturas seleccionadas: • Qué es el género • Equidad, igualdad y justicia de género • Poder económico de las mujeres • Relaciones de poder y toma de decisiones • División sexual del trabajo Los participantes discuten en grupos pequeños y después explican en plenaria lo que se haya comentado.	Copias impresas de las lecturas seleccionadas Rotafolios y rotuladores
C	Antecedentes de WEL	Comprender el desarrollo de WEL en Oxfam y en la región	Explique la información con ayuda de las diapositivas.	Diapositivas con los antecedentes de WEL en Oxfam y en la región Equipo de proyección

C	¿Qué es el liderazgo económico de las mujeres?	Debatir sobre el significado de la metodología de Liderazgo Económico de las Mujeres	Leer y debatir la definición de la metodología WEL en grupos pequeños y después en sesión conjunta.	Copias impresas de la definición de WEL Rotafolios y rotuladores
C	Justificación, pasos y consejos generales de WEL	Comprender la justificación de WEL Formar una visión general de todos los pasos de WEL Identificar las necesidades contextuales básicas para la aplicación de WEL	Presente y explique la justificación desde la perspectiva empresarial, económica y de derechos. Ofrezca una visión general de los pasos y sus interrelaciones con la ayuda de las diapositivas. Formule recomendaciones generales con la ayuda de las diapositivas. Consolide el contenido mediante un comentario final sobre el segmento en su conjunto.	Diapositivas 1) justificación, 2) pasos, y 3) recomendaciones Equipo de proyección
D	Percepción de las normas de género	Comprender nuestra propia percepción de lo que debería ser de acuerdo con las normas de género	Lea la historia de "Estela y Miguel" y divida a los participantes en grupos pequeños para preparar escenarios sobre la situación para 1, 5 y 15 años después de lo que se cuenta en la historia. Explique los escenarios en sesión conjunta y pídales que reflexionen al respecto. Tome notas de las conclusiones pertinentes en el rotafolio. Si es posible, comparta anécdotas de otras hipótesis en otros talleres.	Copias impresas de la historia de "Estela y Miguel" Rotafolios y rotuladores
D	Evaluación de la situación de las mujeres y los hombres	Conocimientos generales de las evaluaciones de la situación de las mujeres de los hombres y su pertinencia para el proyecto	Describa el paso 1 de la metodología con la ayuda de las diapositivas. Comparta oralmente la historia de las bicicletas e insista en la importancia de realizar el Paso 1. Pida al grupo que comenten sus reflexiones.	Diapositivas que describen el Paso 1 Equipo de proyección
D	Técnicas de recopilación de datos	Identificar diversas técnicas de recopilación de datos	Forme entre tres y seis grupos, cada uno debe describir una de las técnicas de recopilación de datos: encuestas, grupos focales y estudios de caso. Tome notas en los rotafolios.	Rotafolios y rotuladores
E	Técnicas de recopilación de datos	Comprender los beneficios y retos de cada técnica de recopilación	Haga una sesión conjunta y acabe el segmento con un resumen del paso, su pertinencia y las diversas técnicas de recopilación de datos y sus implicaciones en materia de personal y recursos.	Rotafolios y rotuladores
E	Mercados y poder en los mercados	Debatir sobre los beneficios y retos de cada técnica de recopilación Crear un entendimiento común de los conceptos de mercado	Presente los conceptos de los mercados y el poder en los mercados de acuerdo con el documentoconceptual, y abra el turno de preguntas y debate.	Diapositivas 1) mercados, 2) poder en los mercados Equipo de proyección
E	Mercados y sus características	Discutir las dinámicas de poder en los mercados Comparar los mercados de una región específica	Divida a los participantes en grupos y pida a cada grupo que piensen en tres mercados diferentes y comparen las características que consideren pertinentes.	Rotafolios y rotuladores

F	Proceso de selección del mercado con perspectiva de género	Presentar el proceso de selección del mercado con perspectiva de género	Utilice diapositivas para presentar el proceso. Abra el debate con el grupo.	Diapositiva del proceso de selección del mercado con perspectiva de género Equipo de proyección
F	Describir con más detalle los mercados	Incluir otras dimensiones en el análisis de mercado	Divida a los participantes en los mismos grupos que en E, e incluya otras dimensiones en el análisis: • Tendencias de mercado • Actores clave del mercado • Servicios de mercado disponibles • Reglamentación e instituciones relacionadas con estos mercados Añada más dimensiones al análisis de los mismos mercados descritos en E.	Rotafolios y rotuladores
F	Ejemplo práctico de selección	Identificar los criterios de selección Seleccionar un mercado por grupo	Presente el ejemplo de Tanzania con ayuda de las diapositivas. Permita que los grupos seleccionen sus mercados preferidos al explicar los criterios de selección que han utilizado.	Diapositiva del ejemplo de Tanzania Equipo de proyección Rotafolios y rotuladores
G	Resumen	Resumir el contenido visto hasta el momento	Pida a los participantes que expliquen lo que recuerden del contenido y complete con los elementos que falten.	
G	Sistemas de mercado	Entender los sistemas de mercado en general Distinguir claramente la cadena de mercado, los servicios de mercado y el entorno (des)habilitador	Realice la actividad del sistema de mercado, utilizando el nombre de actores de mercado de los tres componentes para asignar papeles a los participantes. Utilice el ejemplo de un empresario/productor que intenta acceder al mercado, pida al productor que interactúe con todos los actores del mercado para empezar su negocio. Deje que se desarrolle la actividad. Después de la actividad, pida a los participantes que expresen cómo se sienten y reflexionen sobre la actividad.	Letreros de papel con nombres Cinta adhesiva Un espacio amplio
G	Mapeo del mercado con perspectiva de género	Comprender la teoría que sustenta el mapeo del mercado con perspectiva de género	Muestre la teoría del proceso de elaboración del mapeo del mercado con perspectiva género con ayuda de las diapositivas. Haga hincapié en las diferencias entre las oportunidades y los retos a los que se enfrentan las mujeres y los hombres en el sistema de mercado.	Diapositiva 1) mapeo del mercado, y 2) mapeo del mercado con perspectiva género Equipo de proyección
H	Mapeo del mercado con perspectiva de género en la práctica	Desarrollar una comprensión más clara del proceso del mapeo de mercado con perspectiva de género	Divida a los participantes en grupos y pida a cada uno de ellos que elabore un mapa de mercado con perspectiva de género para el mercado asignado. Cada grupo, o tantos como pueda en función del tiempo, debería presentar sus resultados, y los demás grupos deberían realizar comentarios y observaciones.	Rotafolios y rotuladores

I	Mapeo del mercado con perspectiva de género en la práctica	Reflexionar sobre el proceso de elaboración del mapeo de mercados con perspectiva de género	Los grupos que falten deberían hacer su presentación. Abra el turno de preguntas y comentarios en plenaria.	Rotafolios y rotuladores
I	Diseño del mapa de mercado con perspectiva de género	Reflexionar sobre la contribución que aporta el mapeo al diseño del programa	Presente el ejemplo de Etiopía sobre el proceso de elaboración del mapeo de los mercados con perspectiva de género con ayuda de las diapositivas. Organice un debate sobre los beneficios y los retos del mapeo con ayuda de las diapositivas. Abra el turno de preguntas y reflexiones.	Diapositivas con el ejemplo de Etiopía y diapositivas con los beneficios y los retos del mapeo Equipo de proyección
I	Alternativas	Reflexionar sobre la existencia de múltiples alternativas para cualquier tarea	Explique la actividad de la "Línea de la vida" en la que se pide a los grupos que propongan tres alternativas distintas para sobrepasar una línea recta de cinta adhesiva pegada en el suelo, primero. individualmente, después en grupos pequeños, y por último todo el grupo junto. No se puede repetir. A continuación, cuente el número de alternativas diferentes y abra el turno para las reflexiones.	Cinta adhesiva Un espacio amplio
J	Identificación de las oportunidades de WEL	Comprender las características de una oportunidad de WEL Identificar las oportunidades en un ejemplo	Presente la descripción del paso 4 con ayuda de las diapositivas. Vuelva a dividirlos en grupos, y pídales que identifiquen las oportunidades de WEL en diferentes áreas del mapa de mercado con perspectiva de género. Hay que exponer los resultados en sesión conjunta y formular comentarios.	Diapositivas para el Paso 4 Equipo de proyección Rotafolios y rotuladores
K y L	Proceso de elaboración del estudio de factibilidad	Efectuar un simulacro del proceso de elaboración del estudio de factibilidad Entender la confusión y la presión y empatizar con la experiencia de otras personas	Utilice las diapositivas del proceso de elaboración del estudio de factibilidad para dividir el contenido en tres subsecciones, y permita a los grupos que trabajen en cada sección tanto tiempo como permitan los dos segmentos. No conceda más tiempo para cada sección, las tres secciones deben presentarse y trabajarse en estos dos segmentos.	Diapositivas para el Paso 5 Equipo de proyección Rotafolios y rotuladores Computadoras o calculadoras, al menos una por grupo
M	Plan de negocios	Reflexionar sobre el proceso de elaboración del estudio de factibilidad y el plan de negocios	Presente los resultados de los grupos en cuanto al proceso de elaboración del estudio de factibilidad y formule comentarios. Muestre la estructura de un plan de negocios, sus usos, y su interrelación con el proceso de elaboración del estudio de factibilidad con ayuda de las diapositivas. Dé pie a reflexionar sobre los sentimientos, y procesos presentados y a intercambiar percepciones sobre las brechas actuales para llevar a cabo el proceso.	Diapositiva para el plan de negocios Rotafolios y rotuladores

M	Recuperar la energía	Realizar una actividad energética	Seleccione y guíe una actividad energética para ayudar al grupo a recuperarse del proceso anterior.	Un espacio amplio
M	Inducir cambios positivos en los hogares	Empiece el debate sobre cómo crear cambios positivos en los hogares	Abrir el turno de debate con respecto de las repercusiones empresariales de las vidas de hombres y mujeres de las comunidades. Facilite la expresión de las percepciones personales y las alternativas posibles según se presenten.	
N	Inducir cambios positivos en los hogares	Reiterar los proceso previstos en WEL Paso 6 (Inducir cambios positivos en los hogares)	Recapitule rápidamente los tres procesos que intervienen en WEL: • Desarrollo y crecimiento de una iniciativa empresarial viable • Fomento de cambios positivos en las relaciones de poder a diversos niveles • Colaborar con otros durante el proceso Pida a todos los participantes que propongan ideas sobre la forma de inducir cambios positivos y tome notas.	Diapositiva de los pasos de WEL Rotafolios y rotuladores
N	Inducir cambios positivos en los hogares, el método que propone Oxfam	Comprender el proceso de desarrollo de creencias positivas en las comunidades	Con ayuda de las diapositivas, explique el proceso repetitivo del pensamiento divergente o convergente para extraer las creencias negativas principales y transformarlas en creencias positivas que liberen recursos para el liderazgo económico de las mujeres Guíe la sesión conjunta hacia el proceso completo mediante el uso de las percepciones de los beneficiarios que participan en el taller.	Diapositivas para el Paso 6 Rotafolios y rotuladores
N	Gestión de riesgos	Identificar a los aliados del proceso Identificar los riesgos potenciales para las mujeres a diferentes niveles y desarrollar estrategias que aborden este riesgo	Pida a los grupos que identifiquen a los aliados potenciales de los territorios que han analizando y que podrían respaldar y extender la nueva creencia positiva. Abra el turno de debate sobre los posibles resultados negativos para las mujeres debido a dicho proceso y analice las alternativas, mediante la determinación de quién tiene que formar parte del proceso.	Rotafolios y rotuladores
O	Resumen global	Resumir todo el contenido previo	Pida al grupo que describa todo el contenido que se ha visto hasta el momento y complete lo que falte	
O	Colaborar con terceros	Comprender los beneficios y el proceso de colaboración con terceros	Presente el contenido del paso 7 con ayuda de las diapositivas. Abra el turno de reflexiones e intercambio de experiencias sobre la colaboración con socios no tradicionales de cada organización participante	Diapositivas del Paso 7 Equipo de proyección

O	Teatralización	Observar y debatir sobre el desarrollo de las relaciones	Con dos o cuatro voluntarios, presente una teatralización de dos negociaciones completamente diferentes, una con éxito y otra sin él, haciendo hincapié en la importancia de entablar relaciones y crear empatía. Abra el turno de intercambio de sensaciones, percepciones y otras experiencias personales Formule comentarios finales sobre el contenido del taller	
P	Reflexiones sobre WEL y próximos pasos	Reflexionar sobre la posible aplicación de WEL Compartir los posibles próximos pasos Expresar los compromisos de principio para las actividades de seguimiento	Permita que el personal local ofrezca comentarios finales de todo el proceso y proporcione información adicional sobre la futura colaboración con la organización. Permita que los equipos de organización se reúnan y reflexionen sobre los siguientes pasos Intercambio de comentarios finales de cada grupo.	Un espacio amplio Sillas
P	Evaluación	Evaluación del taller	Rellenar los formularios de evaluación	Formularios de evaluación

Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y el Caribe. Libro 2: Una Guía para la Implementación
© Oxfam GB Octubre 2014

Publicado por Oxfam GB para Oxfam Internacional con el ISBN 978-1-78077-707-8 en octubre 2014
Co-publicado con Value for Women Ltd

Esta publicación cuenta con copyright, pero el texto puede ser utilizado libremente para la incidencia política, campañas, educación e investigación, siempre que la fuente sea citada. El titular del copyright requiere que todo uso sea comunicado con objeto de evaluar su impacto. Para copiar texto en otras circunstancias, o para su uso en otras publicaciones, o en traducciones o adaptaciones, debe solicitarse permiso y podrá cobrarse una cuota. E-mail: policyandpractice@oxfam.org.uk .

La información contenida en esta publicación es correcta en el momento de su impresión.
Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Reino Unido.

Esta guía fue escrita por Norman Sarria y Rebecca Fries. Oxfam agradece la colaboración de Mara Bolis, Tim Chambers, Fabian Llinares y Celeste Molina quienes brindaron apoyo, comentarios y aportes críticos.

Esta guía se basa en la metodología WEL originalmente desarrolladada por Thalia Kidder y el equipo de Oxfam GB en Oxford, así como la sistematización del aprendizaje y el intercambio compartido entre el personal de Oxfam, socios y beneficiarios dentro y fuera de la región de América Latina y el Caribe, desde 2010 . Estos intercambios interesantes han servido de base para esta guía, cuyo objetivo es promover un análisis permanente sobre la mejor manera de promover el Liderazgo de la Mujer Económico, así como para implementar y ampliar la metodología desarrollada originalmente.

Esta es la segunda de tres guías en *El Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y la Serie del Caribe*. También está disponible en Inglés con el ISBN 978-1-78077-706-1.

Oxfam publica documentos de políticas de programa y de aprendizaje para estimular el debate sobre las cuestiones de desarrollo y de políticas humanitarias y para mejorar la planificación y ejecución de los programas. Para más información sobre las cuestiones planteadas en este documento, por favor envíe un correo electrónico policyandpractice@oxfam.org.uk

OXFAM

Oxfam es una confederación internacional de 17 organizaciones que trabajan en red en más de 90 países, como parte de un movimiento global para el cambio, para construir un futuro libre de la injusticia y de la pobreza:
Oxfam América (www.oxfamamerica.org)
Oxfam Australia (www.oxfam.org.au)
Oxfam Bélgica (www.oxfamsol.be)
Oxfam Canadá (www.oxfam.ca)
Oxfam Francia (www.oxfamfrance.org)
Oxfam Alemania (www.oxfam.de)
Oxfam GB (www.oxfam.org.uk)
Oxfam Hong Kong (www.oxfam.org.hk)
Oxfam India (www.oxfamindia.org)
Oxfam Intermón (España) (www.oxfamintermon.org)
Oxfam Irlanda (www.oxfamireland.org)
Oxfam Italia (www.oxfamitalia.org)
Oxfam Japón (www.oxfam.jp)
Oxfam México (www.oxfammexico.org)
Oxfam Nueva Zelanda (www.oxfam.org.nz)
Oxfam Novib (www.oxfamnovib.nl)
Oxfam Quebec (www.oxfam.qc.ca)
Por favor escriba a cualquiera de las agencias para más información o visite www.oxfam.org

Value for Women Ltd
Value for Women es una empresa social que busca a generar un cambio social transformador y el aumento de la participación activa de las mujeres en el desarrollo de las empresas al asociarse con otros para apoyar a las mujeres empresarias a través del coaching, desarrollo de capacidades y el construcción de liderazgo. Para más información visita su sitio web www.v4w.org

Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y el Caribe
Esta serie de tres guías se ha preparado para apoyar el desarrollo y la entrega de un programa centrado en el desarrollo de Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y el Caribe. Se basa en el trabajo realizado por Oxfam GB para apoyar a su personal en América Latina y el Caribe en la entrega de programas de medios de vida basados en mercados con un enfoque en la justicia de género. La presente serie de guías se ha desarrollado con Value for Women Ltd.
Libro 1: Una guía de los conceptos clave
Libro 2: Guía para la implementación
Libro 3: Prevención de la violencia contra las mujeres en el contexto de los programas

Este es el libro 2 de la serie.
Esta guía mejorará el conocimiento de los lectores de la metodología de Liderazgo Económico de la Mujer para que estén equipados para realizar intervenciones que reduzcan la pobreza. Esto se logra influyendo cambios en las posiciones de las personas en los mercados, las comunidades y los hogares, mejorando la posición y el poder de las mujeres en la sociedad, brindando recursos que permitan que los cambios sean sostenibles y escalables, contribuyendo a la agenda de justicia de género como un punto clave para promover los derechos de las mujeres.
La guía ofrece herramientas para el análisis y el aprendizaje con el fin de complementar y acompañar la experiencia y práctica de campo. Los contenidos deben formar parte de un proceso de aprendizaje continuo.

VALUE FOR WOMEN

OXFAM

jgilbert Copyright Kateryna Perus / Haiti

LIDERAZGO ECONÓMICO DE LAS MUJERES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Libro 3: Prevención de la violencia contra las mujeres en el contexto de los programas

VALUE FOR WOMEN

OXFAM

OXFAM

ÍNDICE

1 La teoría - Un marco conceptual para concienciar sobre la violencia contra las mujeres en las iniciativas de desarrollo económico **3**

1.1 Entender la violencia contra las mujeres como un problema relacionado con el desarrollo económico 3

1.2 Reconocer el problema y su prevalencia 3

1.3 Por qué las iniciativas de desarrollo económico pueden aumentar el riesgo de violencia contra las mujeres 6

1.4 Por qué y cómo abordar la violencia contra las mujeres en las iniciativas de desarrollo económico 7

1.5 Resumen de las conclusiones 9

2. La práctica - Un paquete de herramientas para gestionar el riesgo de violencia contra las mujeres en las iniciativas de desarrollo económico **10**

2.1 Lista de verificación de la intervención: actividades recomendadas para su aplicación 10

2.2 Herramientas de prevención de la violencia contra las mujeres 13

Herramienta A: Evaluación local del riesgo de violencia contra las mujeres 13

Herramienta B: Mapa participativo del riesgo para la seguridad y mapeo local de los recursos 14

Herramienta C: Plan de análisis y reducción de riesgos 16

Herramienta D: Registro de incidencias 17

Referencias **18**

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Aumento del riesgo de la violencia contra las mujeres **7**

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Un enfoque transformador y basado en los derechos (Fuente "Erradiquemos la violencia contra las mujeres" Una guía para el personal de Oxfam, 2012 pág. 8) **5**

Alejandro Chaskielberg/Oxfam Bolivia

VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES EN EL CONTEXTO DE LOS PROGRAMAS DE LIDERAZGO ECONÓMICO DE LAS MUJERES – UN MARCO PARA LOS PROGRAMAS DE MEDIOS DE VIDA

Qué abarcará este capítulo

La primera parte de este capítulo presenta la violencia contra las mujeres y su relación con los programas de liderazgo económico de las mujeres. Pretende ayudar a los profesionales del desarrollo a comprender el vínculo entre estos conceptos al diseñar e implementar programas basados en el empoderamiento económico.

La segunda parte presenta herramientas prácticas para ayudar a los profesionales a evaluar los riesgos de la violencia contra las mujeres dentro del ámbito de sus programas y ofrece formas prácticas de reducir y mitigar dichos riesgos.

INTRODUCCIÓN

Esta publicación presenta la violencia contra las mujeres (VCM) y su relación con las iniciativas de liderazgo económico de las mujeres. Pretende ayudar a los profesionales del desarrollo a comprender el vínculo entre estos conceptos al diseñar e implementar programas basados en el empoderamiento económico.

A su vez, presenta herramientas prácticas para ayudar a los profesionales a evaluar los riesgos de la VCM dentro del ámbito de sus programas, y ofrece formas concretas de reducir y mitigar los riesgos de este tipo de violencia. Tiene como objetivo mejorar el alcance y la orientación de los programas de medios de vida basados en el mercado, mediante:

- La concientización sobre la prevalencia de la VCM como un obstáculo para la participación económica de las mujeres, así como un posible resultado o reacción negativa ante el empoderamiento de las mujeres
- La provisión de herramientas sencillas para evaluar y mitigar los riesgos
- La orientación para el análisis de las actividades de mercado que resulten seguras para las mujeres que participan en los programas de desarrollo económico
- La toma de conciencia sobre los recursos locales y el apoyo a las mujeres que se enfrentan o temen actos violentos tanto en la esfera pública como la privada

1 LA TEORÍA
UN MARCO CONCEPTUAL PARA CONCIENTIZAR SOBRE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES EN LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPONENTES BÁSICOS DE GÉNERO

1.1 ENTENDER LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES COMO UN PROBLEMA RELACIONADO CON EL DESARROLLO ECONÓMICO

Los obstáculos y las prácticas culturales y sociales dejan a las mujeres con menos oportunidades que los hombres para progresar y salir de la pobreza, incluso mediante el acceso al mercado laboral. La desigualdad entre hombres y mujeres aumenta la vulnerabilidad de las mujeres ante la pobreza y sus efectos.

La relación entre el avance económico de las mujeres y la violencia contra las mujeres y las niñas es compleja y está llena de matices. Comprender los grados de este problema complejo ayudará a que los profesionales se preparen para minimizar los riesgos de la VCM dentro del marco de una iniciativa de desarrollo económico o medios de vida. Este capítulo ofrece información fundamental para la comprensión teórica de la parte I, mientras que la parte II completa esa información con herramientas prácticas específicas para su aplicación.

Los programas de desarrollo económico en los que participan las mujeres suelen centrarse en mejorar las competencias y las oportunidades de las mujeres para acceder a un puesto de trabajo y generar ingresos. Idealmente se centran en apoyar el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. Tienen el doble objetivo de contribuir a la justicia de género y abordar directamente las dificultades económicas de las mujeres. En estas iniciativas es importante tener en cuenta la violencia de género, y el papel que puede desempeñar como obstáculo para la participación económica de las mujeres, y también como resultado de una posible reacción negativa ante el empoderamiento económico de las mujeres, que suele deberse al cambio de las funciones y normas en los mercados, las comunidades y los hogares.

1.2 RECONOCER EL PROBLEMA Y SU PREVALENCIA

Oxfam concibe un mundo seguro y justo, en el que las mujeres y las niñas adquieren poder en cada uno de los aspectos de sus vidas y viven libres de la violencia. Esto es un requisito previo fundamental para el empoderamiento de las mujeres y las niñas. La violencia contra las mujeres y las niñas es una violación de los derechos humanos, una barrera para la ciudadanía activa de las mujeres, y un obstáculo fundamental para la erradicación de la pobreza. Limita las opciones de las mujeres y su capacidad para acceder a la educación, ganarse la vida y participar en la vida política y pública. A su vez, impide que las mujeres tengan control de sus propios cuerpos y su sexualidad, y es una de las principales causas de mortalidad, mala salud y discapacidad. En todos los países, la VCM tiene efectos devastadores a largo plazo, no solo en las mujeres sino también en sus familias y la sociedad en general[1].

¿Qué es la violencia contra las mujeres?

La violencia de género hace referencia al uso de la fuerza y el poder para reforzar las normas de género, y sirve como mecanismo para imponer la conformidad ante las normas predominantes y aceptadas social y culturalmente en la sociedad para hombres y mujeres. La violencia de género que se ejerce sobre las mujeres se denomina violencia contra las mujeres (VCM). La forma más común y generalizada de violencia de género es la violencia contra las mujeres y las niñas.

1. OI, "Ending Violence Against Women– the Case for a COMPREHENSIVE INTERNATIONAL ACTION PLAN" Una nota informativa. Febrero de 2013

Oxfam adopta la definición de las Naciones Unidas de la VCM, tal como se dispone en la Declaración de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de la Violencia Contra la Mujer de 1993, como "todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la vida privada". Incluye, pero no se limita a[2]:

- **Violencia física, sexual y psicológica que ocurre en la familia,** e incluye golpes, abuso sexual a niñas en el hogar, violencia relacionada con la dote, violación marital, mutilación genital femenina y otras prácticas tradicionales que son nocivas para las mujeres, violencia no conyugal y violencia vinculada a explotación
- **Violencia física, sexual y psicológica perpetrada dentro de la comunidad en general,** lo que incluye la violación, el abuso sexual, el acoso y la intimidación sexuales en el trabajo, en instituciones educativas y en otros lugares, la trata de mujeres y la prostitución forzada
- **La violencia física, sexual y psicológica perpetrada o tolerada por el Estado, donde sea que ocurra**

La forma en que se ejerce la violencia depende de la confluencia del sexo con otras identidades tales como la raza, el color de la piel, la casta, la edad, la etnia, la orientación sexual, la religión, la clase y las aptitudes socioeconómicas, etc., para crear múltiples formas de discriminación y denegación de derechos (véase la Sección 1.1.4 sobre la interculturalidad). En muchos contextos, la violencia contra las mujeres y las niñas es una práctica aceptada y la violencia doméstica está particularmente normalizada. La VCM sigue sin estar reconocida o cuestionarse; las normas, ideas y creencias socioculturales suelen derivar en sentimientos de vergüenza y culpa en las mujeres. La comunidad internacional, los grupos de derechos humanos y las ONG locales han denunciado la VCM. Esta denuncia, aunada a actividades de incidencia concluyeron en la firma de varios convenios internacionales clave en contra de la VCM a principios de los años ochenta. Sin embargo, la VCM sigue siendo generalizada y constituye una violación de los derechos humanos de las mujeres y las niñas. Es un obstáculo enorme en el camino hacia el desarrollo comunitario, económico y social, y además obstruye en especial el pleno desarrollo de las mujeres y las niñas[3].

La estrategia de Oxfam para el desarrollo, basada en los derechos, afirma que no ser víctima de la violencia es un derecho humano básico: "Según Oxfam, todos los seres humanos son de igual valor y toda persona tiene derechos fundamentales que deben respetarse en todo momento. Todo nuestro trabajo debe orientarse a la realización universal de los derechos humanos. La VCM, igual que la pobreza, es una negación de esos derechos básicos.[4]"

Causas de la violencia contra las mujeres

La VCM es una manifestación extrema de desigualdad y desequilibrio de poder, y "... puede darse cuando se hace un mal uso de la disparidad de poder en detrimento de las personas que no pueden negociar o tomar decisiones en igualdad de condiciones.[5]" Si siguen sin cuestionarse los desequilibrios de poder, las normas de género persistirán y derivarán en una mayor perpetuación de la desigualdad, al tiempo que se asentarán aún más en los tejidos sociales y culturales. La desigualdad y el desequilibrio de poder en función del género suelen exacerbarse por las condiciones de clase, raza y etnia, entre otros factores.

Cómo se traduce la desigualdad en violencia contra las mujeres

Hay una combinación de factores y normas sociales, culturales y económicos que pueden facilitar los actos de violencia. Estos factores se dan en a nivel individual, comunitario, de relaciones y de la sociedad, e incluyen:

- El conflicto conyugal; el hombre tiene el control sobre la riqueza y la toma de decisiones familiares; las disparidades de edad y educación entre cónyuges en el nivel de las relaciones
- La escasez de oportunidades económicas para hombres y mujeres; influencia negativa de sus pares sociales, y el aislamiento de las mujeres de la familia y sus pares a nivel comunitario.
- Las normas sociales que son condescendientes o toleran el control masculino sobre la conducta femenina; la aceptación de la violencia como un método para la resolución de conflictos; los conceptos de masculinidad relacionados a la dominación, el honor o la agresión, y los rígidos roles de género en el nivel de la sociedad.

2. Oxfam, Erradiquemos la violencia contra las mujeres: una guía para el personal de Oxfam, 2012. pág. 5
3. Ibídem.
4. Oxfam, Erradiquemos la violencia contra las mujeres: una guía para el personal de Oxfam, 2012. pág. 8
5. Ibídem, pág.8

En los programas debería tenerse presente la interrelación de los diversos niveles, así como las intervenciones que se centran en varios niveles. Por ejemplo, las normas a nivel comunitario influyen en los comportamientos y las prácticas en los hogares, así como en las relaciones entre hombres y mujeres. Del mismo modo, la aplicación de leyes y políticas a nivel de la sociedad, por ejemplo mediante la institucionalización de protocolos y formación, puede mejorar la respuesta de la policía a las supervivientes de la comunidad, y desalentar a los hombres de que cometan actos violentos en casa.

Fuente: ONU - *Mujeres: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Enfoque ecológico: Centro Virtual de Conocimientos para Poner Fin a la Violencia Contra Mujeres y Niñas* Consultado en: http://www.endvawnow.org/es/articles/310-operating-within-the-ecological-model-.html

La violencia contra las mujeres como un obstáculo para la participación económica de las mujeres

Los programas de empoderamiento económico más eficaces y con mayor impacto tienen como objetivo disminur la desigualdad y los desequilibrios de poder que existen entre hombres y mujeres; pueden servir de punto de partida para comenzar a cubrir las necesidades prácticas inmediatas de las mujeres, al tiempo que contribuyen a cambiar la posición de las mujeres en los hogares, la comunidad y la sociedad. Aumentar el liderazgo económico de las mujeres conlleva proporcionarles herramientas y oportunidades para incrementar su independencia económica. Las mujeres que pueden obtener ingresos suelen disponer de más opciones que las que dependen económicamente de otros (por lo general de los hombres que son el sostén de la familia). La independencia económica de las mujeres a través de la generación de ingresos puede dar lugar a una reducción de su vulnerabilidad ante la violencia. [6]

Los beneficios de los programas de desarrollo económico suelen transcender el ámbito financiero. Gracias a la capacidad para obtener ingresos y el acceso a oportunidades y competencias nuevas, las mujeres pueden adquirir confianza y un sentido de propiedad y autonomía sobre sus vidas[7]. Es importante que los objetivos de las iniciativas de desarrollo económico de las mujeres transciendan de manera intencionada el empoderamiento económico, para incluir una mayor autonomía social, política y económica. Una parte de velar porque los programas consigan los efectos deseados consiste en tener en cuenta la VCM como un obstáculo, así como un posible resultado no deseado de los programas de desarrollo económico.

6. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Guidance Note, Gender-Based Violence and Livelihoods Interventions: Focus on populations of concern in the context of HIV, 2007. Y la Asamblea General de las Naciones Unidas. 2009: "Promotion and Protection of all Human Rights, Civil, Political, Economic, Social and Cultural Rights, Including the Right to Development: Report of the Special Rapporteur on Violence Against Women". Consultado en: http://www2.ohchr.org/english/issues/women/rapporteur/docs/A.HRC.11.6.Add.6.pdf

7. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Guidance Note, Gender-Based Violence and Livelihoods Interventions: Focus on populations of concern in the context of HIV, 2007. Y la Asamblea General de las Naciones Unidas. 2009: "Promotion and Protection of all Human Rights, Civil, Political, Economic, Social and Cultural Rights, Including the Right to Development: Report of the Special Rapporteur on Violence Against Women". Consultado en: http://www2.ohchr.org/english/issues/women/rapporteur

Un enfoque transformador y basado en los derechos

Según Oxfam, todos los seres humanos son de igual valor, y toda persona tiene derechos fundamentales que deben respetarse en todo momento. Todo nuestro trabajo debe orientarse a la realización universal de los derechos humanos. La violencia contra las mujeres, igual que la pobreza, es una negación de eso derechos básicos.

Oxfam considera que un abordaje multi-nivel puede ser transformador, pués promueve cambios en lo individual, lo colectivo, lo legislativo, lo político y social.

Oxfam además reconoce que para poner fin a la violencia no hay una solución sencilla y buena para todo el mund. lo que para algunas mujeres es apropiadopuede no serlo para otras, o puede no ser suficiente. Oxfam tiene que tener cuidado y flexibilidad para apoyar las soluciones que sean mejores en cada contexto.

Gráfico 1: Un enfoque transformador y basado en los derechos (Fuente "Erradiquemos la violencia contra las mujeres" Una guía para el personal de Oxfam, 2012 pág. 8

La transformación implica cambios fundamentales y duraderos, no sólo mejoras temporalesen las vidas de algunas mujeres. Oxfam piensa que es posible poner fin a la violencia si:

Las mujeres y las niñas aprenden a poner fin a la violencia en sus vidas y a reclamar sus derechos. *= empoderamiento individual*	Las politicas, las leyes y su implementación previenen y sancionan la violencia contra las mujeres, y garantizan que las sobrevivientes obtengan el apoyo que necesitan. *= políticas y leyes bien implementadas*
Asociaciones, movimientos y otros grupos socialesdefienden los derechos de las mujeres y niñas a vivir en condiciones de seguridad. *= empoderamiento colectivo*	Las sociedades repudian la violencia de género. *= cambio en las normas sociales*

Oxfam apoya un enfoque transformador para eliminar la violencia contra las mujeres a fin de abordar sus causas profundas. Este enfoque se basa en el entendimiento de que la violencia contra las mujeres es de carácter estructural y se perpetúa en función de los roles e identidades de género y las relaciones de poder desiguales. En Oxfam creemos que la erradicación de la violencia contra las mujeres es esencial para que la justicia de género sea una realidad. La amplia aceptación de la violencia contra las mujeres y la impunidad en todo el mundo muestran que la comunidad mundial está fallando a las mujeres y las niñas en este tema.

Para lograr un cambio duradero en este contexto, se necesita un enfoque estratégico multifacético que catalice y propicie el cambio a nivel individual y colectivo, en las instituciones informales y formales; cambios en las actitudes y las creencias de las mujeres y los hombres; y aumentar la capacidad de las mujeres para acceder a los recursos.

Oxfam Internacional. Ending Violence Against Women: The case for a comprehensive international action plan (Erradiquemos la violencia contra las mujeres: El argumento para elaborar un plan de acción global internacional). Nota informativa de Oxfam, febrero de 2013.

Obviamente, hacer frente a la VCM no es nuevo; innumerables programas en todo el mundo fomentan creativa y sistemáticamente la prevención de la VCM y ofrecen servicios de apoyo y programas de intervención a escala local y mundial. No obstante, sigue siendo un reto crear modelos de programación integrada que aborden la VCM en programas de desarrollo económico en concreto, así como realizarlo de manera realista, práctica y viable, ya que los profesionales del desarrollo no suelen tener conocimientos sobre cuestiones de género, ni sobre la violencia contra las mujeres[8]. Es importante que los programas de empoderamiento económico incorporen herramientas básicas para evaluar los posibles riesgos, de manera que los profesionales del desarrollo puedan implementar con seguridad los programas de empoderamiento económico de forma tal que se tenga en cuenta la VCM y se intenten mitigar y minimizar los riesgos para las mujeres.

1.3 POR QUÉ LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO PUEDEN AUMENTAR EL RIESGO DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

Los enfoques de los programas de empoderamiento económico varían, si bien generalmente operan según una teoría del cambio que supone que el empoderamiento económico derivará en otros tipos de empoderamiento y en una mayor justicia de género. Por ejemplo, los programas de liderazgo económico de las mujeres (WEL, por sus siglas en inglés) efectuados hasta la fecha en la región de América Latina afirman tener un efecto causal en el fortalecimiento de las capacidades colectivas de las mujeres para plantear exigencias al Gobierno local, así como para contribuir a los planes de desarrollo local[9].

Sin embargo, pocos programas de empoderamiento económico han abordado intencionalmente las causas de las desigualdades de género, las actitudes y normas que posibilitan la existencia de los desequilibrios de poder, o la violencia en concreto. Por ejemplo, WEL utiliza un "punto de entrada económico" para cambiar las relaciones de poder mediante el aumento del poder de las mujeres en los mercados. Esto incluye derribar las barreras económicas, sociales y culturales a las que se enfrentan las mujeres y que limitan su participación fructífera en los mercados. Igualmente, examina el vínculo intrínseco con las esferas comunitaria y doméstica (véase el Capítulo 1).

Al facilitar que las mujeres puedan tener un mayor acceso a los bienes productivos y un mayor control sobre los ingresos, los programas de empoderamiento económico ayudan a las mujeres a asumir funciones nuevas, y fomentar nuevas oportunidades para ellas. Estos cambios suelen cuestionar las normas de género y las relaciones de poder, por lo tanto pueden resultar amenazadores para algunas comunidades, mercados y miembros de la familia. Introducir estos conceptos sin propiciar de manera simultánea cambios en las creencias sobre las funciones de las mujeres y disminuir su vulnerabilidad puede aumentar el riesgo de violencia que sufren las mujeres tanto dentro como fuera del hogar. Por ejemplo, se ha demostrado que los programas de microfinanzas (que en su momento constituían el pilar del empoderamiento económico para las mujeres) conllevan riesgos de VCM, lo que contradice su objetivo de fomentar la independencia financiera de las mujeres.

De acuerdo con un estudio realizado por Oxfam en Bangladesh, las microfinanzas microfinanciación pueden aumentar el riesgo de VCM si los proyectos no abordan simultáneamente los desequilibrios de poder entre hombres y mujeres de una comunidad[10]. Puesto que el aumento del empoderamiento económico de las mujeres cuestiona los roles de género establecidos, se produce una resistencia inevitable y hasta conflicto en algunos casos. Esta resistencia y este conflicto tienen potencial para manifestarse de forma violenta, en función de muchos otros factores, lo cual puede ocurrir tanto fuera como dentro del hogar. Inevitablemente, la VCM puede adoptar diferentes formas en cada contexto y está relacionada con muchas otras variables.

8. Puede que mediante los planteamientos de un programa único ya se estén desarrollando modos de hacerlo sistemáticamente en Oxfam Internacional
9. Información basada en la evaluación de la iniciativa WEL en Colombia, 2012.
10. Oxfam, "Erradiquemos la violencia contra las mujeres: una guía para el personal de Oxfam", 2012. Pág. 20.

Además de los riesgos de violencia doméstica, las mujeres se enfrentan a riesgos específicos relativos al género, que pueden exacerbarse cuando se presentan las iniciativas de empoderamiento económico en una comunidad.

Tabla 1: Aumento del riesgo de la violencia contra las mujeres

El riesgo de violencia contra las mujeres puede aumentar en el hogar (esfera privada)	El riesgo de violencia contra las mujeres puede aumentar en la comunidad (esfera pública)
Conforme las mujeres participan en actividades económicas remuneradas, y traspasan los roles tradicionales de género con el fin de aumentar su toma de decisiones y autonomía, los hombres pueden sentirse amenazados. Esto puede provocar resistencia a cambiar las funciones y las estructuras de poder en el hogar. En casos extremos, dicha resistencia puede generar un incremento de los riesgos de violencia hacia las mujeres por parte de un miembro masculino de la familia, en especial los maridos, las parejas y los padres.	La VCM en la esfera pública puede incluir acoso y violencia física o agresiones sexuales como consecuencia de que las mujeres se aparten de las funciones "tradicionales" o más aceptadas. Puede deberse a una mayor vulnerabilidad por utilizar nuevas rutas de transporte o viaje. Asimismo puede ser consecuencia de una reacción adversa ante el nuevo liderazgo.[11]

Los programas de desarrollo económico pueden contribuir tanto a aumentar los niveles de empoderamiento de una mujer en su familia y comunidad, como a aumentar potencialmente el riesgo de violencia al que se expone a raíz de la reacción adversa y la resistencia al cambio de los roles tradicionales de género. Los profesionales del desarrollo que trabajan en el campo del empoderamiento económico para las mujeres deben llevar un seguimiento de los posibles riesgos y trabajar para prevenirlos.

Los profesionales del desarrollo son responsables de garantizar que los programas realizados se lleven a cabo de tal forma que se minimice y mitigue el riesgo para todas las personas beneficiarias. Como punto de partida, los profesionales que vayan a incorporar la metodología WEL en sus programas tendrán que comprender los posibles riesgos para las mujeres, y trabajar para mitigarlos. Comprender los factores de riesgo, y poner en marcha las herramientas y los recursos adecuados para ayudar a mitigar dichos riesgos, son medidas necesarias que deben adoptarse con el fin de garantizar que la programación de empoderamiento económico consiga el beneficio previsto de facilitar a las mujeres las herramientas y las oportunidades necesarias para salir de la pobreza, en lugar de aumentar los retos sociales y económicos a los que ya se enfrentan.

1.4 POR QUÉ Y CÓMO ABORDAR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES EN LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO

Como se ha mencionado anteriormente, organizaciones que van desde grupos locales de base comunitaria hasta ONG internacionales como Oxfam, llevan muchos años trabajando para prevenir, mitigar y abordar la violencia de género. No obstante, la incorporación de estrategias de prevención de la VCM en la programación del empoderamiento económico es un terreno que se ha explorado relativamente poco. Por tanto, determinar la mejor manera de abordar los problemas y tensiones de este contexto es un proceso continuo que requiere planteamientos colaborativos, así como una reflexión y una fase experimental innovadoras e interdisciplianarias.

El caso de los mercados campesinos: Programa Justicia Económica - Oxfam Colombia

Las estadísticas sobre la violencia contra las mujeres en Colombia son alarmantes. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Demografía y Salud que efectuó Profamilia en 2010, el 85% de las mujeres encuestadas afirmó haber sido víctima de agresiones por parte de su marido o pareja, de las cuales el 37% eran agresiones físicas.

En Boyacá, donde Oxfam presta apoyo a un proyecto de mercados campesinos, los índices de violencia contra las mujeres son los más elevados del país: el 45%de las mujeres sufrió algún tipo de violencia física en 2010.

El mercado de agricultores beneficia a 2.000 pequeños productores, la mitad de ellos mujeres, que en promedio mejoraron sus ingresos en un 40% al utilizar canales alternativos de comercialización para vender sus productos agrícolas. En 2008, Flor, una mujer de 45 años, casada y madre de ocho hijos que se dedicaba al cuidado de los niños, las tareas domésticas y el trabajo agrícola, se unió al proyecto con su pareja, y obtuvieron muy buenos resultados. Cuatro años más tarde, Flor dejó de participar debido a problemas graves con su marido, que exigía que todos los beneficios se gastasen de acuerdo a sus criterios, y argumentaba que “las mujeres no deberían gestionar el dinero”. Cuando Flor se negó a acceder a sus exigencias, fue víctima de maltrato físico. Estas circunstancias, agravadas por los celos de su pareja y otros conflictos intrafamiliares constantes, hicieron que Flor solicitase ayuda al organismo estatal que se ocupa de las cuestiones familiares (Comisaría de Familia), y, finalmente, tomó la decisión de separarse de su marido. Tras haberse separado, Flor decidió volver a trabajar en el mercado.
Quince días después de haberse separado, Flor fue asesinada por su expareja, que fue condenado a 15 años de cárcel.

11. Comisión de Mujeres Refugiadas. Preventing Gender-Based Violence, Building Livelihoods: Guidance and Tools for Improved Programming. Diciembre de 2011

Como consecuencia de este trágico suceso, se definieron las acciones siguientes, las cuales se están probando en el programa piloto Justicia Económica en Colombia:

- Impartir talleres de sensibilización y proporcionar directrices sobre los pasos a seguir en casos de violencia contra las mujeres
- Incluir un elemento de apoyo psicológico y prevención de la violencia contra las mujeres para todos los proyectos de empoderamiento económico durante la fase de diseño
- Revisar y modificar, con la organización socia, los procesos de seguimiento, control y supervisión para detectar riesgos
- Incorporar una cláusula en los acuerdos con las organizaciones socias, que haga referencia al enfoque de Oxfam relativo a la VCM en el marco de los procesos de empoderamiento de las mujeres, que las comprometa a elaborar un plan de análisis y mitigación de riesgos, a llevar un seguimiento de estas situaciones y a actuar oportunamente
- Redactado por Adriana Rodríguez, Responsable del Programa Justicia Económica. Oxfam GB, 2013

Este estudio de caso ejemplifica la necesidad de herramientas específicas para los profesionales del desarrollo con el fin de identificar de manera proactiva los riesgos potenciales a los que se enfrentan las mujeres que participan en programas de empoderamiento económico. Las herramientas con un planteamiento participativo, que soliciten información a las participantes de dichos programas sobre cuáles son las necesidades y los riesgos desde su perspectiva, serán las más eficaces.

La violencia doméstica contra las mujeres suele considerarse un asunto familiar "privado"; y los tabús y las normas pueden reforzar esa noción. Sin embargo, es fundamental reconocer que lo privado es público, así como el vínculo entre las realidades y las intervenciones en ambas esferas, con el fin de promover plenamente el derecho a vivir libre de violencia como un derecho universal para las mujeres. El recelo de los oficiales de proyectos de desarrollo para abordar la violencia contra las mujeres puede contrarrestarse mediante una mayor comprensión, sensibilización y herramientas prácticas; de esa forma pueden ser actores clave en la promoción de una visión de responsabilidad compartida para acabar con la violencia en las esferas públicas y privadas mediante el desarrollo.

Aunque es imposible abordar la VCM de manera completa, pueden añadirse estandardes mínimos a fin de minimizar los riesgos, y las intervenciones específicas pueden adaptarse para mitigar los riesgos junto con otros actores (véase la Sección 3.2). Es importante reconocer el potencial de estos programas a la hora de aumentar el riesgo de la VCM, pero no abandonar las actividades a causa de dicho potencial. Esta guía presenta formas de integrar aspectos de la evaluación y la mitigación de riesgos, e incluye planteamientos integrales para los problemas socioeconómicos a los que nos enfrentamos. Asimismo, es esencial comprender la función del programa en la sensibilización sobre la VCM y hacer hincapié en la programación interdisciplinaria como respuesta a nivel local.

El paso principal para abordar estas cuestiones consiste en garantizar que las estrategias del programa se fundamenten en las realidades de las mujeres, y que los programas respondan específicamente a los contextos en que operan. Así, los profesionales podrán evaluar mejor los riesgos y elegir estrategias para mitigarlos (véase la Sección 3.2). Éstas incluyen saber a qué se enfrentan las mujeres en cada comunidad, evaluar los riesgos desde su punto de vista, así como mitigarlos. Todo ello debería realizarse con apoyos y expertos locales en la cuestión de la VCM, con experiencia en abordar dichas cuestiones en los respectivos contextos .

Los profesionales del desarrollo deberán prestar atención a las consideraciones éticas al conversar con los beneficiarios del programa sobre la VCM. Es necesario tomar en cuenta que tratar este tipo de violencia en ciertos grupos puede desencadenar reacciones, por ejemplo el distanciamiento de alguna mujer que haya sufrido o presenciado situaciones de violencia en algún momento de su vida. Los debates abiertos pueden desencadenar reacciones que precisan de asistencia específica; los debates con los grupos de beneficiarios en materia de lucha contra la VCM deben acompañarse de la asistencia apropiada a nivel local mediante un especialista en la materia.

Los servicios de asistencia directa individual suelen ser escasos en América Latina y el Caribe, Oxfam reconoce que "los centros de asistencia especializados y los refugios para mujeres y niñas siguen siendo pocos y están alejados entre sí. Los profesores, el personal médico y otras personas que están en contacto con víctimas de VCM por lo general no saben cómo lidiar con la VCM, o ni siquiera lo consideran un problema. La policía y el personal judicial pueden mostrarse reticentes a ocuparse de estos casos. En consecuencia, muchas mujeres pierden oportunidades para escapar de la violencia y reconstruir sus vidas.[12]" Así pues, identificar, consultar y trabajar con las organizaciones de mujeres a nivel local es necesario para gestionar, prevenir y responder a estos riesgos de manera responsable.

12. Oxfam, "Erradiquemos la violencia contra las mujeres: Una guía para el personal de Oxfam", 2012.

Aunque es imposible abordar la VCM de manera completa, los profesionales del desarrollo pueden:

- Elaborar unas normas mínimas para reducir al máximo el riesgo de que se produzca VCM en los programas
- Aplicar intervenciones específicas destinadas a evaluar y mitigar los riesgos de los programas
- Hacer hincapié en la programación interdisciplinaria
- Incluir planteamientos integrales para los complejos problemas socioeconómicos a los que se enfrentan
- Aprovechar el potencial de los programas para concientizar sobre la VCM
- Reforzar el trabajo con terceros a nivel local, al solicitar su colaboración y aprovechar los diversos apoyos
- Garantizar la relevancia de toda intervención al contexto local
- Considerar que una persona especialista en VCM proporcione asistencia adecuada para los beneficiarios a nivel local

La conciencia y el reconocimiento de la existencia de VCM es clave, al igual que convertir la mitigación de los riesgos de que ocurra en una práctica común para los programas de desarrollo económico. Oxfam se encuentra en una buena posición para ampliar los límites tradicionales de los programas de medios de vida y desarrollo económico y adoptar un planteamiento más integral y global[13].

1.5 RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES

El propósito de este capítulo es destacar la conexión entre los programas de empoderamiento económico y los riesgos de que se produzca VCM. Como los programas de empoderamiento económico entrañan un mayor riesgo de VCM, el personal del programa debería evaluar si los riesgos superan los beneficios. Si estos programas pueden ser dañinos, ¿por qué emprenderlos? Si bien estas preguntas son importantes, los posibles riesgos no deberían ser un motivo para que las organizaciones de desarrollo reduzcan las actividades de empoderamiento económico de las mujeres en sus organizaciones. Por el contrario, los beneficios de los programas de desarrollo económico para las mujeres son numerosos, y tal empoderamiento es necesario si las mujeres pretenden tener una oportunidad para encontrarse en igualdad de condiciones con los hombres en el entorno laboral y doméstico. Las mujeres capaces de obtener sus propios ingresos tienen más probabilidades de salir de una relación abusiva, o utilizar sus ingresos para fomentar la educación y el bienestar de sus hijos. Las mujeres aprenden a encontrar su voz, participan en la toma de decisiones domésticas y tienen una sensación de empoderamiento que no existe cuando las mujeres dependen de otras personas para gozar de un bienestar económico. En cambio, los factores de riesgo asociados a dichos programas tienen que identificarse, y después abordarse en paralelo con la aplicación de esos programas. La concientización sobre estos riesgos y el uso de las herramientas disponibles para ayudar a mitigarlos son fundamentales para que los programas de empoderamiento económico puedan conseguir los objetivos propuestos: ayudar a las mujeres a salir de la pobreza, y facilitar a las mujeres la libertad de elección derivada del empoderamiento económico.

La sección siguiente presenta una serie de herramientas prácticas para su aplicación en las intervenciones de los programas.

13. Ibídem.

2 LA PRÁCTICA

UN PAQUETE DE HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR EL RIESGO DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES EN LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO

Limitaciones de estas herramientas: Tal y como se explica en la Sección 1, la violencia contra las mujeres tiene lugar tanto en la esfera pública como en la privada. Es importante reconocer la dificultad de evaluar y hacer un seguimiento de la violencia contra las mujeres en los hogares, especialmente dentro del ámbito de los programas económicos y de medios de vida. Requiere intervenciones específicas dirigidas por expertos en la cuestión de la violencia contra las mujeres y presupuestos apropiados. Los expertos en la cuestión de la violencia contra las mujeres deberían ser quienes dirijan y orienten las consultas directas con las beneficiarias sobre este tipo de violencia en los hogares, o sobre cualquier intervención que se centre en abordarla, con el fin de garantizar que no se cause perjuicio, así como el máximo apoyo a las mujeres que enfrentan violencia en sus casas.
Si las herramientas presentes en este documento parecen insuficientes para abordar la violencia contra las mujeres en su programa, debería acudir a los expertos en esta cuestión para obtener apoyo adicional.

El reconocimiento continuo de la conexión entre la VCM y los programas de empoderamiento económico ofrece una gran oportunidad para incorporar a los programas determinadas prácticas para mitigar los riesgos a los que se enfrentan las mujeres cuando se ponen en marcha programas de empoderamiento económico. El objetivo es aumentar la conciencia de los profesionales del desarrollo económico sobre los posibles riesgos, e incorporar estrategias realistas a las iniciativas de desarrollo económico con el fin de mitigar y minimizar dichos riesgos.

Estas herramientas están diseñadas para ajustarse al alcance, los recursos disponibles y las capacidades de los programas de desarrollo económico, así como para:

- Aumentar los conocimientos y la conciencia del personal, los socios y los aliados sobre las cuestiones de la VCM y su pertinencia en las iniciativas de desarrollo económico
- Incrementar la capacidad de todos los actores que participan en la identificación de los riesgos de seguridad existentes
- Saber cómo adoptar a partir de los recursos locales disponibles, para mitigar y minimizar los riesgos de la VCM tanto en el mercado como en la comunidad en general
- Fomentar la concientización sobre la VCM en los hogares y la comunidad, e identificar referentes y servicios de apoyo locales cuando se den casos de VCM en el ámbito doméstico
- Desarrollar una mayor sensibilidad con la esperanza de que esto derive en una mejor identificación de los riesgos y los incidentes

2.1 LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN: ACTIVIDADES RECOMENDADAS PARA SU APLICACIÓN

Todas las iniciativas de desarrollo económico, especialmente la participación de las mujeres, deberían incorporar al menos uno de los procesos o actividades siguientes, diseñados para abordar y abarcar la VCM de diversas formas, tanto en la esfera privada como en la pública. Puede incluir una o más de las siguientes intervenciones para prevenir la VCM en su iniciativa para fomentar el desarrollo económico; cuáles incluya dependerá del contexto local y de las consultas con los actores y expertos locales.

Concientización y fomento de las capacidades

Esfera privada	Diseñar, imprimir y colocar un afiche en las zonas donde el personal, los aliados, los socios y las beneficiarias lo vean; en la oficina de Oxfam, de los socios, etc. Asegurarse de que el afiche contenga la información necesaria[14].
Esferas pública y privada	Fomentar la concienciación del personal de Oxfam y los socios locales sobre la VCM. Promover la capacidad para evaluar los riesgos, identificar las señales y saber cómo actuar si se detecta un caso. Esto se puede hacer a través de un taller de sensibilización sobre la VCM dirigido por los expertos locales, destinado a la red de entidades y actores que participan en la iniciativa de desarrollo económico.

Alianzas y programación

Esfera privada	Estimular de manera simultánea a las mujeres (y las niñas) fomentando su autoestima, empoderamiento, confianza en sí mismas y su propia valía. **Identificar y trabajar con organizaciones locales de mujeres pertinentes** a fin de llevar a cabo actividades complementarias para las mujeres. Identificar un espacio seguro, y exclusivamente para las mujeres de manera que puedan reunirse y debatir cualquier cuestión incipiente relacionada con los obstáculos, los desafíos y la violencia que pueden sufrir durante el proceso.
Esferas pública y privada	**Conseguir que los hombres participen** desde el principio de cualquier programa en el que se trabaje con mujeres, para que lo acepten, respalden y se sientan partícipes, así como para minimizar su resistencia. Utilizar técnicas participativas para concientizar sobre los beneficios del empoderamiento económico de las mujeres para el hogar, la comunidad y la sociedad. Colaborar con expertos locales que trabajen con hombres.
Esfera privada	**Impartir formación sobre las cuestiones de género a los hombres,** jóvenes y mujeres de la comunidad, que aborde las normas sociales, actitudes, creencias e ideas preconcebidas sobre las mujeres, el género y la violencia con el fin de fomentar relaciones más saludables. Contratar a un experto adecuado para impartir los talleres.
Esfera pública	**Conseguir aceptación. Colaborar con los líderes de la comunidad.** Trabajar con las personas que tienen poder, a fin de convencerlos de promover la igualdad y pronunciarse abiertamente en contra de la VCM. Realizar un análisis de poder para comprender las vulnerabilidades de las mujeres ante la violencia, prestando atención a las personas más marginadas y excluidas.
Esfera pública	**Llevar un seguimiento de las percepciones de la comunidad** sobre la intervención para fomentar el empoderamiento económico durante la aplicación de un programa, mediante encuestas sobre las actitudes y creencias, charlas informales con los líderes comunitarios, etc., como parte de la evaluación de riesgos específicos de que se produzca VCM.
Esferas pública y privada	**Desarrollar un "grupo de trabajo sobre las cuestiones de género"** con los miembros del personal que aborden la VCM, el trabajo de cuidados y los cambios en los hogares dentro del marco de la iniciativa de desarrollo económico.
Esferas pública y privada	Incorporar una cláusula en los acuerdos con las organizaciones socias, que haga referencia al enfoque de Oxfam contra la VCM en el marco de los procesos de empoderamiento de las mujeres, que las comprometa a elaborar un plan de análisis y mitigación de riesgos, a llevar un seguimiento de estas situaciones y a actuar oportunamente.

14. Un afiche de sensibilización sobre la violencia contra las mujeres debería tener un diseño atractivo, e incluir: un mensaje general sobre la No violencia contra las mujeres, una definición breve de este tipo de violencia, que contenga información sobre cómo identificarla, cómo reaccionar, qué hacer y a quién acudir, con números y personas de referencia locales a quien pedir ayuda (prevención, atención y apoyo, así como asistencia jurídica, y persona clave a la que consultar en la oficina de Oxfam que pueda dirigirle hacia esos recursos). El afiche puede colocarse en la oficina de Oxfam así como en otros lugares apropiados, por ejemplo en las oficinas de los aliados, los socios, etc.

Labores de incidencia	
Esfera privada	Efectuar campañas de sensibilización locales destinadas a promover la no violencia y el posicionamiento en contra de la VCM, de manera permanente o en fechas conmemorativas (25 de noviembre, 8 de marzo, etc.) de forma concertada con los programas existentes de Oxfam, donde los haya, con el fin de generar sinergias.
Esferas pública y privada	Desarrollar tareas de promoción para los Gobiernos locales como parte de la programación. Aquí se puede incluir la financiación para la prevención específica y los servicios de atención en materia de VCM. Esto debería llevarse a cabo conjuntamente con los equipos encargados de abordar la VCM y las cuestiones de género de las oficinas locales y regionales de Oxfam.

Internas	
	Contratar a mujeres para funciones de supervisión y gestión en los proyectos de desarrollo, en concreto mujeres que promuevan las necesidades y los intereses estratégicos de las mujeres del contexto en que se implementará la intervención. Al hacerlo, es necesario asegurarse de que las prácticas de contratación tengan como objetivo el equilibrio en los equipos entre hombres y mujeres y que se aplican políticas y prácticas de acción afirmativa. Aplicar prácticas de contratación que incluyan el desarrollo de cuotas, así como contratar personal masculino con experiencia en abordar la VCM y en trabajar con otros hombres. Incluir un experto o experta local en la cuestión de la VCM en el equipo multidisciplinario del proyecto, que pueda prestar apoyo a los participantes del programa a través de varias intervenciones concretas.
Esfera privada	Reforzar el compromiso del personal de Oxfam de actuar contra la VCM, fomentar la capacidad y la comodidad interna para actuar adecuadamente cuando se identifiquen casos. Elaborar unas directrices claras sobre los pasos a seguir en casos de VCM (tanto en la esfera pública como la privada) y fomentar las capacidades para utilizar el paquete de herramientas, para evaluar y mitigar los riesgos.
Esferas pública y privada	Identificar posibles especialistas en la cuestión de la VCM o proyectos específicos que Oxfam (tanto Oxfam GB como otros afiliados) esté efectuando en el mismo país y comunidad local, para colaborar en el terreno.

Análisis y gestión de los riesgos	
Esfera privada	Evaluación local de los riesgos de VCM **(véase la guía A en el Apéndice II)**
Esferas pública y privada	Mapa participativo del riesgo para la seguridad y mapeo local de los recursos con las beneficiarias **(véase la guía B en el Apéndice II)**
Esfera privada	Plan de análisis y reducción de riesgos (véase la guía C en el Apéndice II)

2.2 HERRAMIENTAS DE PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

Herramienta A: Evaluación local del riesgo de violencia contra las mujeres

Objetivo: Evaluar los niveles del riesgo de que ocurra VCM en una ubicación geográfica específica en la que se está aplicando o planeando una iniciativa de desarrollo económico, mediante la consulta con actores secundarios[15], incorporando un elemento sobre la cuestión de la VCM en el Paso 1 de la metodología WEL, o en un análisis general de los riesgos de un programa[16]. Con esta herramienta, el personal de Oxfam comprenderá los riesgos específicos de violencia que pueden enfrentar las beneficiarias en distintos ámbitos o esferas, incluyendo la esfera doméstica, la comunitaria y la del mercado; esto conducirá a realizar un análisis sobre cómo la participación de las beneficiarias en la metodología WEL puede incrementar el riesgo de violencia.

Instrucciones: Identificar dos riesgos clave de VCM para cada esfera indicada más abajo (comunidad, mercado, hogar). Consultar la definición de VCM.

- **Opción 1 (ideal):** El personal recopila información de fuentes secundarias a través de un pequeño grupo de focal o entrevistas individuales breves para completar la matriz. Éstas podrían incluir instituciones locales, cooperativas, organizaciones de mujeres, la alcaldía, consejos, iglesias, otras mujeres líderes, etc.
- **Opción 2:** El personal rellena la matriz en función de la documentación y los conocimientos existentes propios y del equipo/personal de la metodología WEL y cita las fuentes de la información.

	¿Cuál es el riesgo actual de violencia para las mujeres? Descríbalo	¿Cuáles son las razones para el riesgo de violencia? Explíquelas. Indique las diferencias de este riesgo para mujeres y hombres	Frecuencia: ¿Cuántas mujeres creemos que se ven afectadas en la comunidad y el programa, y con cuánta frecuencia?	Describa los posibles efectos de este riesgo en las mujeres	Autor / fuente de la violencia	Posibles efectos del programa en el aumento de este riesgo, por ejemplo ¿aumentarán las nuevas actividades económicas que se están realizando el riesgo para las participantes?	Posibles efectos del programa en la mitigación del riesgo
Hogares							
Comunidad							
Mercado							

Consideraciones adicionales:

- Puede utilizarse para evaluar si un programa tiene potencial para contribuir significativamente al aumento del riesgo de VCM
- Puede servir para determinar dónde podría tener lugar un posible programa
- Los grupos focales dirigidos por un especialista en género o en la cuestión de VCM también pueden utilizarse como una actividad de sensibilización.

15. Las fuentes de los datos son actores secundarios (aliados, líderes de organizaciones, oficinas municipales, etc.), en lugar de poblaciones de mujeres beneficiarias directas, a menos que un especialista en género o en la cuestión de la violencia contra las mujeres se encargue específicamente de su realización y facilitación.
16. Véase por ejemplo: http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/participatory-capacity-and-vulnerability-analysis-a-practitioners-guide-232411

Herramienta B: Mapa participativo del riesgo para la seguridad y mapeo local de los recursos

Objetivo: Localizar, en colaboración con las beneficiarias, los riesgos para la seguridad en el mercado y la comunidad y elaborar una lista colectiva y participativa de las estrategias actuales y posibles para mitigar estos riesgos, así como para prestar apoyo práctico entre pares a las beneficiarias. Los resultados adicionales de este paso incluyen:

- Promover vínculos entre las mujeres para proporcionar apoyo local
- Aumentar el nivel de conocimiento en general sobre los apoyos existentes para las mujeres de la comunidad
- Identificar las estrategias a las que las mujeres ya tienen acceso y compartir dichas estrategias
- Concientizar al personal del programa sobre los sistemas de apoyo de acuerdo con las mujeres
- Identificar posibles intervenciones clave del programa
- Identificar las necesidades colectivas o compartidas

Instrucciones: Organice un grupo focal con ocho o diez mujeres de la zona geográfica donde se realice la intervención de desarrollo económico utilizando técnicas participativas y métodos interactivos.

Pasos:

1. **Introducción:** presente un resumen del objetivo del grupo focal (céntrese en los objetivos 1, 2 y 3 descritos anteriormente)

2. **Elaborar un mapa** de la iniciativa económica que se está planeando o aplicando: realice la actividad de manera individual o colectiva, a fin de identificar qué se se hace, quién, cuándo y dónde.
   a. Pida a las mujeres que dibujen un mapa de la iniciativa económica o el proceso en el que participan (de manera individual o colectiva) que se centre en la zona de mercado y la comunidad (ej. las empresarias pueden hacer un dibujo que describa las actividades de su empresa, y si es un proyecto colectivo, lo dibujarán juntas). Consiga que las participantes incluyan:
      I. Los nombres de las actividades que desempeñan, y con quién
      II. Dónde se realizan estas actividades
      III. A qué hora del día
      (ej. caminar sola hasta el río que se encuentra a dos kilómetros de su casa para obtener agua para las plantas del invernadero, todos los días al amanecer)
   b. Haga que las participantes presenten y expliquen el mapa al resto del grupo
   c. En sesión plenaria, el facilitador/a debe formular preguntas adicionales para completar la información cuando sea necesario, y se detalla, si es preciso, quién hace qué, cuándo, dónde y con quién

3. Mapear los riesgos para la seguridad en la comunidad y el mercado
   a. Utilizando los mapas, pida a las participantes que identifiquen dónde creen que se encuentran los riesgos o problemas de seguridad en la comunidad y el mercado en el que se centra su proyecto. Sírvase de herramientas visuales (notas adhesivas, banderas rojas, dibujos, etc.)
   b. Realizar una lista paralela en un rotafolio con los riesgos para la seguridad que han identificado las mujeres, utilizando el cuadro siguiente

Algunos ejemplos podrían incluir: robo de los ingresos obtenidos en un mercado, transporte público inseguro, viajar por la noche, desplazarse a través de zonas concretas de alto riesgo (ej. mayor presencia de bandas, grupos militares), etc.

Actividad	Quién realiza esta actividad	Dónde y cuándo	Riesgo para la seguridad

4. **En sesión plenaria, añada las columnas del extremo izquierdo al mismo cuadro (destacados abajo):**

Actividad	Quién	Dónde y cuándo	Riesgo para la seguridad	Cómo abordan las mujeres los riesgos actualmente	Cómo puede mitigarse y minimizarse el riesgo (intervenciones futuras o apoyo que se implementa con el programa y los recursos de los aliados)	Recursos locales para abordar los riesgos (mapeo)

5. **En sesión plenaria, utilice la matriz de arriba:**
   a. Realice un intercambio de ideas con el fin de identificar cómo mitigan y minimizan actualmente las mujeres los riesgos que existen en el mercado y la comunidad (ej. estrategias, etc.), y /o cómo pueden mitigarse.
   b. Identificar los recursos de apoyo locales que existan en la comunidad para mitigar dichos riesgos, mediante la reflexión sobre lo que necesitan las beneficiarias para realizar de con éxito y de manera segura la actividad económica.

6. **Resuma y destaque las estrategias que se están utilizando,** así como aquellas que pueden utilizarse para mitigar los riesgos. Revise la lista completa de los recursos de apoyo locales. Identifique las instituciones locales, si esto no ha surgido en los pasos previos. El facilitador/a debería añadir cualquier consejo u organización local de mujeres, organización local de mujeres que conozcan, si no los han mencionado las propias mujeres.

7. **Debate y análisis:** ¿Qué recomendaciones proponen las participantes para incorporar como estrategias adicionales al programa, o apoyos adicionales para mitigar los riesgos de VCM?

8. **En sesión plenaria**, pida también a las participantes que identifiquen los apoyos diarios o entre pares que utilizan (formales e informales), y que expongan ejemplos.

9. **Cierre:** utilice una actividad participativa para finalizar la actividad y hablar sobre los próximos pasos (relacionados con la iniciativa de desarrollo económico y que identifiquen otros posibles pasos).

Herramienta C: Plan de análisis y reducción de riesgos

Objetivos:

- Analizar y clasificar los riesgos que se han observado en las herramientas A y B en la matriz de clasificación.
- Elegir entre dos y cinco riesgos destacados para crear los planes de mitigación de riesgos.
- Elaborar un plan de mitigación de riesgos a fin de reducir esos riesgos en la iniciativa de desarrollo.

Pasos: Los pasos están dirigidos por el personal de Oxfam y prevén la participación de otros colegas, aliados y mujeres de la comunidad para realizar análisis, elaborar insumos y tomar decisiones. Después de utilizar las herramientas 1 y 2, realice un análisis de los riesgos que se han identificado en los ejercicios previos mediante el uso de la matriz que se encuentra más abajo.

1. **Anote en dicha matriz** los riesgos clave que se han identificado gracias a las herramientas A y B.

2. **Calificación de impacto negativo:** asignar una calificación del grado de repercusión del uno al diez para cada riesgo, que haga referencia a la severidad de la repercusión si ese riesgo se materializara. Por ejemplo, si atracan a una mujer en el transporte público y le roban sus ingresos, la repercusión de ese suceso podría recibir una calificación de seis- es deci una repercusión negativa significativa.

3. **Calificación de probabilidad:** asignar una calificación de la probabilidad de que suceda del uno al diez para cada riesgo; el uno representa un suceso muy improbable y el diez uno muy probable.

4. **Calificación de frecuencia:** asignar una calificación de la frecuencia de que ocurra cada riesgo, del uno al diez; el uno representa un suceso muy improbable y el diez uno muy probable.

Nota: estos cálculos son estimaciones que se basan en los debates de los grupos de discusión previos.

Matriz de clasificación:

Riesgos identificados	Calificación de impacto negativo 1 es la más baja 10 es la más alta	Calificación de probabilidad 1 es la más baja 10 es la más alta	Calificación de frecuencia 1 es la más baja 10 es la más alta	Puntos totales para cada riesgo Total máximo de 30
Ej. Atraco sin armas en el transporte público	*6*	*7*	*5*	*18*

5. **Elija de dos a cinco riesgos del paso 4** que tengan las puntuaciones totales más elevadas. Incorpórelos a la columna de "riesgos" del cuadro siguiente.

Riesgos identificados	Estrategias para la mitigación, gestión y minimización de riesgos, que incluyan la utilización de los recursos locales existentes, así como los recursos adicionales necesarios para las estrategias más intensivas de mitigación de riesgos	Planes para la adopción de estrategias, y su incorporación en el conjunto de la iniciativa de desarrollo económico. Algunos riesgos pueden incluir varias estrategias
1		
2		
3		
4		
5		

6. **Analice y debata** con sus colegas las mejores maneras de adaptar los programas para incorporar estrategias, de acuerdo con la información recopilada con las herramientas. Analícelo y debátalo con las beneficiarias para validar las decisiones antes de ponerlas en marcha.
7. **Planifique la adaptación del programa** y la modificación de sus estrategias para incluir las que se hayan seleccionado

Herramienta D: Registro de incidentes

Objetivos: Registre los incidentes relacionados con los riesgos identificados y recopilados mediante las tres herramientas anteriores a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Incluya en una tabla independiente los incidentes relacionados con riesgos que no se hayan identificado previamente.

Esto le ayudará a crear un conjunto de datos sobre los riesgos a efectos de seguimiento, evaluación y aprendizaje, así como para garantizar que las estrategias de mitigación de riesgos se adapten en consecuencia. El registro de incidentes también aumentará el nivel de conciencia sobre la prevalencia de los incidentes de seguridad, y aportará información para los cambios de las estrategias del programa, en su caso. Asimismo, puede proporcionar información para medir la eficacia de las estrategias aplicadas. Es importante que el personal del programa se mantenga alerta y hable con los diversos actores que podrían identificar riesgos, y que utilicen la información de esos actores para registrar los incidentes.

Pasos: Registre cada tres meses (recomendado) los incidentes que hayan ocurrido durante ese período. También puede hacerse de forma recurrente, si lo considera más apropiado.

Riesgos identificados	Períodos de tres meses	Quién denunció el incidente	Cómo se identificó, mitigó y gestionó el riesgo
1	Lista de incidentes		
2			
3			
4			
5			

REFERENCIAS

Fundación Bill y Melinda Gates, *Why Economic Empowerment Is Key to Reducing Violence Against Women.* Consultado el 7 de diciembre de 2012 en: http://www.impatientoptimists.org/Posts/2012/12/Why-Economic-Empowerment-Is-Key-to-Reducing-Violence-Against-Women

CARE, Women's Empowerment, 2013. Consultado en: http://www.care.org/newsroom/publications/whitepapers/woman_and_empowerment.pdf

Jewkes, Rachel. 2002b. "Intimate Partner Violence: Causes and Prevention." Lancet 359:1423-1429.

Naila Kabeer, Simeen Mahmud y Sakiba Tasneem, "Does Paid Work Provide a Pathway to Women's Empowerment? Empirical Findings from Bangladesh." Documento de trabajo del Instituto de Estudios sobre Desarrollo, Volumen 2011, Número 375, septiembre de 2011.

OCDE. *Women's Economic Empowerment, Issues Paper*, abril de 2011,

Oxfam, *Erradiquemos la violencia contra las mujeres: una guía para el personal de Oxfam*, noviembre de 2012.

Oxfam Internacional. *Ending Violence Against Women: The case for a comprehensive international action plan*. Nota informativa de Oxfam, febrero de 2013.

Oxfam, GEM: WEL *Action Learning 2012, Learning Exercise Guidelines*. Consultado en: http://growsellthrive.org/

USAID, A *Guide to Programming Gender-Based Violence Prevention and Response Activities*, Grupo de Trabajo sobre Violencia de Género de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, abril de 2009.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Guidance Note, Gender-Based Violence and Livelihoods Interventions: Focus on populations of concern in the context of HIV*, 2007.

Fondo de Población de las Naciones Unidas. *Combating Gender-Based Violence: A Key to Achieving MDGs*, March 2005.

ONU - Mujeres. Women, Poverty, and Economics. 2013 Consultado en: http://unwomen-nc.org.sg/gender_issues_datasheet_1.shtml

Vyas, S. y Watts, C., 2009, *How does economic empowerment affect women's risk of intimate partner violence in low and middle income countries? A systematic review of published evidence,* Journal of International Development, Vol. 21, número 5, páginas 577-602.

Women's Economic Empowerment in Latin America and the Caribbean. Junio de 2012. Consultado en: http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2012/10685.pdf

Comisión de Mujeres Refugiadas. Preventing Gender-Based Violence, Building Livelihoods: Guidance and Tools for Improved Programming, diciembre de 2011

Gilvan Barreto/Oxfam Honduras

Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y el Caribe. Libro 3: Prevención de la violencia contra las mujeres en el contexto de los programas
© Oxfam GB Octubre 2014

Publicado por Oxfam GB para Oxfam Internacional con el ISBN 978-1-78077-709-2 en octubre 2014.
Co-publicado con Value for Women Ltd

Esta publicación cuenta con copyright, pero el texto puede ser utilizado libremente para la incidencia política, campañas, educación e investigación, siempre que la fuente sea citada. El titular del copyright requiere que todo uso sea comunicado con objeto de evaluar su impacto. Para copiar texto en otras circunstancias, o para su uso en otras publicaciones, o en traducciones o adaptaciones, debe solicitarse permiso y podría ser cobrada una cuota. E-mail: policyandpractice@oxfam.org.uk

La información contenida en esta publicación es correcta en el momento de su impresión.
Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Reino Unido.

Esta guía fue escrita por Rebecca Fries y Stephanie Finigan. Oxfam agradece la colaboración de Mara Bolis, Tim Chambers, Rosa Garwood , Celeste Molina, Alivelu Ramisetty, Ines Smyth, y Rita Soares Pinto quienes brindaron apoyo, comentarios y aportes críticos. Los autores también desean agradecer las aportaciones importantes de Felipe Barney, Héctor Ortega, Mario Torres y Adriana Rodríguez.

Este es la tercera de tres guías en la serie de *Liderazgo Económico de las mujeres en América Latina y el Caribe*. También está disponible en inglés con el ISBN 978-1-78077-705-5.

Oxfam publica documentos de políticas de programa y de aprendizaje para estimular el debate sobre las cuestiones de desarrollo y de políticas humanitarias y para mejorar la planificación y ejecución de los programas. Para más información sobre las cuestiones planteadas en este documento, por favor envíe un correo electrónico policyandpractice@oxfam.org.uk
un correo electrónico policyandpractice@oxfam.org.uk

OXFAM

Oxfam es una confederación internacional de 17 organizaciones que trabajan en red en más de 90 países, como parte de un movimiento global para el cambio, para construir un futuro libre de la injusticia y de la pobreza:
Oxfam América (www.oxfamamerica.org)
Oxfam Australia (www.oxfam.org.au)
Oxfam Bélgica (www.oxfamsol.be)
Oxfam Canadá (www.oxfam.ca)
Oxfam Francia (www.oxfamfrance.org)
Oxfam Alemania (www.oxfam.de)
Oxfam GB (www.oxfam.org.uk)
Oxfam Hong Kong (www.oxfam.org.hk)
Oxfam India (www.oxfamindia.org)
Oxfam Intermón (España) (www.oxfamintermon.org)
Oxfam Irlanda (www.oxfamireland.org)
Oxfam Italia (www.oxfamitalia.org)
Oxfam Japón (www.oxfam.jp)
Oxfam México (www.oxfammexico.org)
Oxfam Nueva Zelanda (www.oxfam.org.nz)
Oxfam Novib (www.oxfamnovib.nl)
Oxfam Quebec (www.oxfam.qc.ca)
Por favor escriba a cualquiera de las agencias para más información o visite www.oxfam.org

Value for Women Ltd
Value for Women es una empresa social que busca a generar un cambio social transformador y el aumento de la participación activa de las mujeres en el desarrollo de las empresas al asociarse con otros para apoyar a las mujeres empresarias a través del coaching, desarrollo de capacidades y el construcción de liderazgo. Para más información visita su sitio web www.v4w.org

Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y el Caribe
Esta serie de tres guías se ha preparado para apoyar el desarrollo y la entrega de un programa centrado en el desarrollo de Liderazgo Económico de las Mujeres en América Latina y el Caribe. Se basa en el trabajo realizado por Oxfam GB para apoyar a su personal en América Latina y el Caribe en la entrega de programas de medios de vida basados en el mercado con un enfoque en la justicia de género. La presente serie de guías se ha desarrollado con Value for Women Ltd.
Libro 1: Guía de los conceptos clave
Libro 2: Guía para la implementación
Libro 3: Prevención de la violencia contra las mujeres en el contexto de los programas

Este es el libro 3 de la serie.
La primera parte de esta guía introduce el tema de la Violencia contra la Mujer (VCM), ya que se relaciona con los programas de Liderazgo Económico de las Mujeres (WEL), y apoya a los profesionales del desarrollo en la comprensión de la relación entre estos conceptos en el diseño y ejecución de las programas de empoderamiento económico.

La segunda parte presenta herramientas prácticas para ayudar a los profesionales a evaluar los riesgos de la violencia contra las mujeres en el ámbito de sus programas, y ofrece formas prácticas para reducir y mitigar los riesgos.

www.oxfam.org

VALUE FOR WOMEN

OXFAM