



Fondos Concursables para Articular el Enfoque de Género a las Propuestas de Microfinanzas en el Perú

Resultados del concurso para la aplicación de la Guía para la incorporación del enfoque de género en las propuestas institucionales de las Asociadas de Copeme.

Fondos Concursables para Articular el
Enfoque de Género a las Propuestas de
Microfinanzas en el Perú

*Resultados del concurso para la aplicación de la
Guía para la incorporación del enfoque de género
en las propuestas institucionales de las Asociadas
de Copeme.*

Sara Pait Volstein
Juan Contreras Sepúlveda





Fondos Concursables para Articular el Enfoque de Género a las Propuestas de Microfinanzas en el Perú. Resultados del concurso para la aplicación de la Guía para la incorporación del enfoque de género en las propuestas institucionales de las Asociadas de Copeme.

Serie Género y Microfinanzas 2

© Movimiento Manuela Ramos
Av. Juan Pablo Fernandini 1550, Pueblo Libre.
Página web: www.manuela.org.pe

Autores: Sara Pait Volstein y Juan Contreras Sepúlveda

Edición: Nidia Sánchez Guerrero

Coordinación de la publicación: Gloria Díaz Campoblanco y Rosa Vilchez Cáceres

Diseño y Diagramación: Trazo Urbano
Cel.: 991662056

Impresión: Servicios Gráficos JMD
Av. José Gálvez 1549, Lince.

Tiraje: Mil ejemplares
Lima, abril 2009.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009 - 06017
Es una publicación financiada con el apoyo de la Fundación Ford.

NOTA:

Las opiniones vertidas en el presente documento son de exclusiva responsabilidad de su autora y autor y no reflejan necesariamente la opinión del Movimiento Manuela Ramos y de la Fundación Ford.

Tabla de Contenido

Presentación

Resumen ejecutivo

I. Antecedentes

II. Análisis de las propuestas de intervención

- 2.1 Síntesis de avances a Medio Término
- 2.2 Oportunidades para remontar los desafíos
- 2.3 La sistematización de las experiencias de transversalización
 - 2.3.1 SEPAR. Construyendo equidad de género en el grupo SEPAR y MYPES agroindustriales. Una apuesta por el desarrollo inclusivo de Junín
 - 2.3.2 ADEC-ATC. Institucionaliza el enfoque de género en su quehacer
 - 2.3.3 CICAP. Fortalecimiento de la capacidad institucional de la central de cafetaleros del Nor Oriente - Cecanor para mejorar el posicionamiento de la marca café femenino

III. Comentarios

IV. Recomendaciones

- 4.1 Recomendaciones generales
- 4.2 Recomendaciones con relación a los proyectos de incorporación del enfoque de género

V. Lecciones aprendidas de la experiencia

VI. Anexos

Presentación

En el 2006, Manuela Ramos asumió el reto de administrar dos fondos concursables, el primero para estimular en las instituciones microfinancieras y no financieras la incorporación del enfoque de género en sus propuestas institucionales, asimismo, el segundo fondo financió investigaciones que aportaran avances para que los servicios de microfinanzas se adapten a los requerimientos de quienes son sus mayores usuarias: las mujeres.

Este primer concurso permitió que tres instituciones socias del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) incorporen mejores prácticas de género a través de la aplicación de una Guía, elaborada por la Comisión de Género de COPEME.

El obtener financiamiento para ello, ayuda a estimular las buenas prácticas en la aproximación al género y así aportar a una sociedad más justa y equitativa con iguales oportunidades para hombres y mujeres; sin embargo, no solo es lograr un aporte al conocimiento, es lograr un compromiso institucional, desde la alta dirección de una institución hasta sus bases, más aún creemos que significará en las personas involucradas, una nueva forma de vida, ya que el acercarse a esta práctica debe hacer inevitable analizar nuestra sociedad, conocer cuál es la situación y posición de hombres y mujeres en ella y así cuestionar las relaciones de poder en nuestra vida cotidiana y nuestras relaciones.

Así al finalizar esta experiencia, La Asociación Laboral para el Desarrollo - ADEC-ATC, no solamente cuenta con un planeamiento estratégico con enfoque de género, sino que asume la implicancia de lo que representa, al afirmar que “De la teoría de género a la práctica es un largo camino al andar”. No solo es abrir los ojos sino saber qué hacer cuando los abres. Empieza su trabajo con una capacitación vivencial con su personal, así ha logrado un proceso de sensibilización en la mayoría de los y las integrantes de su institución, además cuenta con diagnósticos que constatan las brechas existentes entre hombres y mujeres beneficiarias/os de sus propuestas, además disponen de un espacio institucional para la discusión y análisis de opciones para la implementación del enfoque de género.

Servicios Educativos Promoción y Apoyo Rural - SEPAR, brinda un análisis sistemático de la trayectoria institucional en relación a las prácticas de género, ha desarrollado nuevas herramientas que aportarán al enriquecimiento de la Guía, además afirman que los procesos institucionales de equidad de género no son lineales, hay oscilaciones, con avances y retrocesos; así recomiendan decisiones de política institucional que los hagan viables, como la creación de un espacio o área especializada en la estructura institucional, con personal especializado, asignación de recursos financieros y políticas institucionales favorables.

Y por último, El Centro de Investigación, Capacitación, Asesoría y Promoción - CICAP, basa su metodología en aprendizajes organizacionales dirigido a movimientos sociales y ONG, recoge testimonios de mujeres productoras de café, que evidencian algunos avances en la construcción de equidad en las relaciones entre géneros con efectos que han llegado inclusive al reparto de las tierras, además visibilizó la importancia de un trabajo desde las bases, demostrando que no se puede iniciar este proceso sin el consenso de ellas.

Para las instituciones que decidieron incorporar el enfoque de género orientadas a través de esta Guía, como un instrumento básico, significó un paso adelante desde el enfoque conceptual de género a la práctica, sus experiencias recogen aprendizajes importantes para ser aplicadas por otras instituciones.

RESUMEN DEL ESTUDIO

Este documento analiza los resultados de las propuestas presentadas al Proyecto “Fondos Concursables para Articular el Enfoque de Género a las Propuestas de Microfinanzas en el Perú” ejecutado por el Movimiento Manuela Ramos con auspicio de la Fundación Ford.

La metodología aplicada en el Proyecto, ha implicado: a) la focalización en la validación de la guía de COPEME para incorporar el enfoque de género, considerando elementos conceptuales y herramientas prácticas; b) la realización de talleres de revisión de elementos conceptuales, intercambio y revisión de avances y dificultades metodológicas; y c) la realización de visitas de evaluación de medio término y asesoría de consultores/as externos/as ha demostrado ser pertinente, contribuyendo a fortalecer y enriquecer los diversos enfoques y propuestas metodológicas de investigación y de intervención para transversalizar el enfoque de género en entidades financieras y no financieras.

Los proyectos de transversalización han demostrado la factibilidad de llevar a cabo este propósito en las instituciones orientadas hacia servicios financieros y no financieros; la iniciativa de articulación de la Fundación Ford y el empeño del Movimiento Manuela Ramos en obtener resultados sistematizados y reflexionados sobre las experiencias puestas a prueba, han concluido con la aseveración de que tal propósito ha marcado diversas rutas que dependen, como factores claves de éxito, de la disposición de la voluntad política de las instituciones, de una dirección comprometida, del logro de un clima de sensibilización que va más allá de las fronteras institucionales y de un adecuado conocimiento de la filosofía que sustenta el enfoque de género (EG). Para la mayoría de las instituciones ha significado un reto la comprensión del concepto género, empoderamiento y su proceso de operar variables para la puesta en prueba de las hipótesis; esto ha demandado mucho más tiempo que el originalmente previsto y ha retrasado el resto de las actividades.

La disponibilidad para los equipos ejecutores de contar con una Guía para facilitar los procesos de incorporación del EG ha resultado ser el factor instrumental de éxito para dar curso al “cómo hacerlo” y que constituye el eslabón necesario e indispensable para transitar

desde el enfoque conceptual hacia la práctica. Este factor ha servido, igualmente, como fuente de iniciativas de mejoramiento y de innovaciones que enriquecerán el contenido de la Guía y, por ende, de la calidad de las intervenciones futuras.

El análisis de las propuestas de transversalización de ADEC ATC y SEPAR tiene como corolario desarrollos y resultados disímiles pues mientras la primera lograba plasmar el EG en su Visión, Misión, Plan Estratégico, Plan Operativo Institucional y, en menor medida, en los proyectos en curso y con procedimientos metodológicos de menor incidencia, la segunda lograba plasmar procesos de conceptualización más sólidos, procedimientos de intervención de mayor rigurosidad y dominio de resultados, así como la institucionalización del EG mediante la conformación de una Comisión de Género, sin embargo resentía la posibilidad de lograr que SEPAR incorporase el EG en su Plan Estratégico.

La lectura de estas dos experiencias resulta, por lo mismo, enriquecedora en una perspectiva de integralidad, pues suman experiencias que desembocan en prácticas validadas y aplicables para la incorporación del EG.

ADEC ATC identificó un conjunto de buenas prácticas que le permitieron los avances que hemos señalado en párrafos anteriores. Entre ellas deseamos destacar la importancia asignada al logro de adecuados niveles de sensibilización del personal y la identificación de percepciones y actitudes generadas por la dinámica del proyecto con relación al aspecto de género en las dimensiones personales, familiares y laborales, así como la implementación de un sistema de trabajo colectivo y la distribución de tareas en el personal directivo, administrativo, coordinadores/as de proyectos y promotores/as.

La sensibilización y el conocimiento deben ir de la mano; el equipo debe estar dotado de suficientes conocimientos y manejo de marcos conceptuales así como de estrategias para lograr una mejor compresión tanto del contexto como de las relaciones de inequidad que se deben enfrentar. La experiencia de SEPAR, al respecto resulta significativa y constituye una buena práctica para replicarse. Conjuntamente con ello, las experiencias apuntan a la necesidad de contar con una clara decisión institucional de incorporar el EG en su decisión estratégica; para ello es menester que la institución evalúe

su estado de situación antes de decidir la presencia de esfuerzos que apuntan hacia este objetivo.

El adecuado manejo de los diagnósticos con EG ha posibilitado una mejor comprensión de demandas diferenciadas por género; de igual manera, el conocimiento de los resultados de estos diagnósticos ha reforzado los niveles de sensibilización al asumir una mejor comprensión de aspectos como la toma de decisiones y las responsabilidades en la gestión de microempresas familiares, entre otros.

Finalmente, la experiencia de transversalización ha puesto en evidencia la necesidad de fortalecer puntos críticos que restaron el logro de resultados de mayor incidencia, sin desconocer su aporte a un proceso que se estima, está en construcción.

En ADEC ATC no se ha apreciado suficiente tratamiento del enfoque conceptual de género; la persona responsable del proyecto salió de la institución a su culminación, lo cual pone en riesgo la permanencia del hilo de reflexiones y de maduración de los procesos posteriores. Al haber abarcado seis proyectos en ejecución, el proyecto perdió la posibilidad de ahondar con mayor profundidad en el análisis o evaluación del estado de situación del EG, implicando entre otros aspectos la ausencia de indicadores de evaluación y monitoreo con enfoque de género, lo cual constituye un déficit importante del proyecto, así como en la presentación de la línea de base.

Para el caso de SEPAR, los déficits partieron de la amplitud de la propuesta, que obligó a modificar el enfoque metodológico y los alcances del proyecto circunscribiéndolo a lo interno y las empresas agroindustriales. Sin embargo, la mayor dificultad se expuso en la sobrevaloración del proyecto para incidir en la estructura institucional y lograr transversalizar el EG a partir de la definición estratégica. La reacción de SEPAR, desde su proceso de reconversión, ha sido el considerar otras prioridades en donde el EG se asume como un proceso en construcción, de tal forma que las medidas y mecanismos iniciados por el proyecto si bien constituyen avances, no aseguran su sostenibilidad institucional.

En el caso de CICAP, su estrategia fue dar soporte a la transversalización de la Central Cafetalera del Norte, CECANOR, actuando como una entidad aliada que brinda servicios de

asistencia técnica para la producción y el desarrollo organizacional. En este caso, el trabajo se orientó a la formación de capacidades en líderes hombres y mujeres para que desde las bases se apropiaran del proceso de transversalización, legitimando los mandatos organizacionales para la gestión organizacional. El proyecto ha permitido dar un salto cualitativo en una organización en la que ciertos antecedentes -la marca de café femenino en el contexto del comercio justo- han permitido relevar la posibilidad de cambio en la posición de las productoras mujeres en sus roles de productoras y líderes organizacionales. Uno de los principales aportes ha sido haber dado curso al proceso de transversalización (fortalecimiento) a partir del trabajo de sensibilización y promoción desde las bases de CECANOR y, desde esta plataforma –y mediante el trabajo intenso de talleres– haber logrado decantar propuestas con enfoque de género, que han sido incorporadas en los planes operativos.

I. ANTECEDENTES

El Movimiento Manuela Ramos convocó durante el año 2006 a la realización de fondos concursables para Articular el Enfoque de Género a las Propuestas de Microfinanzas en el Perú. Este se subdividió en dos categorías:

- Primera Categoría: Aplicación de “Guía para la incorporación del enfoque de género en las propuestas institucionales a las asociadas de COPEME”¹; y
- Segunda Categoría: Propuestas de Investigación.

Se invitó a presentar proyectos para adjudicar con fondos a las propuestas seleccionadas en ambas categorías, participando un comité de expertos/as en la selección. Las entidades ganadoras de los concursos fueron las siguientes:

Primera Categoría:

- Asociación Laboral para el Desarrollo - ADEC-ATC
- Centro de Investigación, Capacitación, Asesoría y Promoción - CICAP
- Servicios Educativos Promoción y Apoyo Rural - SEPAR

Segunda Categoría:

- Asociación Benéfica PRISMA
- Centro de Promoción y Estudios de la Mujer Andina “Lulay”
- Centro Peruano de Estudios Sociales - CEPES
- Centro de Servicios y Elaboración de Proyectos de Inversión - CESEPI
- Equipo de Educación y Autogestión Social – EDAPROSPON

Los fondos se adjudicaron a partir de Julio de 2007, habiéndose realizado dos talleres en ese año, uno en Julio y el otro en Setiembre, en el que además de presentarse la propuesta y avances de los proyectos ganadores, se dieron recomendaciones de expertas/os para el mejoramiento y mayor definición de los proyectos.

¹ COPEME-Sara Pait: Guía para la incorporación del enfoque de género en las propuestas institucionales de las asociadas de COPEME; CRS-COPEME; Lima, Enero, 2007

A inicios de 2008 se convocó a un equipo consultor, compuesto por Sara Pait y Juan Contreras para efectos de hacer una evaluación de medio término y una sistematización final de la experiencia. La evaluación implicó visitas y entrevistas en las instituciones y en la aplicación del trabajo con beneficiarios/as y culminó con la entrega de un documento y la realización de un Taller de intercambio (25 de marzo de 2008), para socializar los logros y dificultades encontrados en el primer semestre de trabajo, incrementar el conocimiento individual y colectivo sobre cómo operacionalizar el enfoque de género en cada propuesta, así como focalizar las acciones pendientes para la consecución de los objetivos de cada propuesta.

Los resultados de la evaluación intermedia mostraron que los proyectos habían adaptado su propuesta metodológica inicial a requerimientos y particularidades propios de su quehacer institucional y habían realizado algunas variaciones a sus propuestas iniciales, llegando al cumplimiento de los objetivos previstos a medio término de la propuesta e indicando viabilidad para el cumplimiento de los objetivos centrales.

Las propuestas de incorporación de enfoque de género habían avanzado en los aspectos de diagnóstico y puesta en funcionamiento de actividades de sensibilización a su personal en relación al tema de género, así como importantes avances en la homogenización en el uso de conceptos y términos. En algunos casos se constató la integración del enfoque en los planes operativos, en la redefinición de la misión y políticas institucionales y la conformación de comisiones de género. La dinámica de los proyectos había permitido la identificación de nuevos recursos, capacidades y mecanismos de concertación, nuevos conocimientos a los miembros de la institución, identificación de líderes con posibilidades de establecerse como aliados/as de la propuesta de género y el uso del lenguaje inclusivo tanto escrito como verbal.

Como recomendaciones a este grupo de propuestas se insistió en la necesidad de una mayor reflexión con relación al uso de la Guía como orientadora del proceso de transversalización del enfoque de género en la institución; el uso y la versatilidad de los instrumentos propuestos por la Guía; el manejo y operatividad de los conceptos involucrados; y, usos positivos y limitaciones de la Guía. Se sugirió priorizar aquellas actividades relacionadas directamente

con la transversalización del enfoque de género en la institución; consolidar los planes estratégicos con enfoque de género, y los indicadores pertinentes; así como avanzar en procesos de mayor involucramiento de los directivos y fortalecer los mecanismos para tornar más explícito el concepto género en las instituciones.

II. ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

El capítulo sistematiza las principales lecciones de orden conceptual y metodológico a las que han arribado los equipos que presentaron proyectos que tenían como eje común la transversalización del enfoque de género en sus respectivas instituciones. En este propósito, la lectura de las prácticas de las instituciones participantes deben generar conocimientos de tipo conceptual, metodológico y operativo que sirvan de parámetros para fortalecer la intencionalidad de que el enfoque de género sea asumido como una práctica real y concreta de las instituciones abocadas a los servicios financieros y no financieros; ello no significa solamente considerar aspectos aislados en sus intervenciones, como por ejemplo reafirmar los mecanismos crediticios o de ahorros para las mujeres, sino avanzar hacia procesos firmes de impulso del empoderamiento y la equidad de género y, en este sentido, apostar por los cambios en las relaciones de género.

El análisis de los documentos de sistematización de las experiencias analizadas, en el contexto de sus propias particularidades, nos debe proporcionar estrategias relativamente homogéneas para el logro de la finalidad mencionada, así como procedimientos validados derivados de las reflexiones institucionales y la puesta en prueba de la Guía de procedimientos para la incorporación del enfoque de género de COPEME².

2.1 Síntesis de avances a Medio Término

Con la finalidad de establecer un hilo conductor que nos permita comprender el aporte individual y colectivo de las instituciones con relación a la incorporación del enfoque de género en sus planes institucionales bajo modalidades de programas de formación ó construcción de herramientas, se procederá a levantar una síntesis que da cuenta del estado de situación a medio término de la experiencia, recogiendo los aportes que formulará el Taller de Lima

² Sara Pait. Guía para la Incorporación del Enfoque de Género en las propuestas institucionales de las Asociadas de COPEME. Lima: Copeme, 2006.

y las sugerencias elaboradas para cada institución; este marco primario facilitará el proceso de comprensión del devenir que asumió cada proyecto en la fase final de su aplicación, comprendiendo que los procesos desencadenados por este tipo de incidencia poseen matices que la sistematización recoge a partir de las dinámicas provocadas por cada actor social involucrado en la experiencia y la relación de éstos con la resolución del desafío que se buscaba enfrentar, en este caso, transversalizar el enfoque de género en sus respectivas instituciones.

En el Informe de Medio Término apuntábamos que en el caso de ADEC-ATC se había observado un proceso de incorporación de género en diversos proyectos mediante la implementación de talleres que habían tenido como soporte de identificación desde la demanda diferenciada según género, hasta el levantamiento de un diagnóstico que se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas sobre características sociodemográficas y económicas desagregadas por género y con opiniones sobre la temática que abordan los proyectos institucionales. Este nuevo conocimiento de la demanda, se vio fortalecido con la identificación de líderes con posibilidades de establecerse como aliados/as de la propuesta de género.

De otro lado, en los avances de CICAP se había destacado el hecho de que dada la experiencia de la institución en temas de género (concretamente el programa Café Femenino), sumado a la incidencia del proyecto, había posibilitado un mayor impulso de participación de las mujeres. Finalmente, en el caso de SEPAR se reflexionaba en torno al logro de un buen trabajo de planificación y monitoreo de las actividades programadas, lo que dio por resultado la constitución de la Comisión de Género, sumado a conductas aceptadas institucionalmente como la incorporación del lenguaje inclusivo en la institución y la conformación de un “blog” para abrir el debate y estimular el avance de este enfoque.

Se plantearon algunas recomendaciones de ajuste para levantar diversas debilidades detectadas en el proceso. Así, en el caso de ADEC-ATC se consideró importante culminar con su planificación estratégica, sus objetivos estratégicos de intervención y la determinación de indicadores de género en su plan de monitoreo y evaluación de los proyectos institucionales. La recomendación concluía con la necesidad de replantearse sus posibilidades de

realizar un proceso de sensibilización y capacitación a contrapartes y beneficiarios en los pocos meses pendientes.

Con respecto al CICAP se formuló la necesidad de medir los aportes de transferencia a la propuesta de fortalecimiento institucional con enfoque de género, y fortalecer la intervención con asistencia externa (consultorías). Finalmente, en el caso de SEPAR se consideró que era necesario contar con el apoyo de la dirección ejecutiva a fin de poder operacionalizar el enfoque en la institución y establecer los mecanismos que posibiliten su monitoreo como la elaboración y aplicación de los indicadores de género. La recomendaciones incluían, además, la reformulación del plan estratégico institucional y contar con asesorías externas para apoyar el proceso.

2.2 *Oportunidades para remontar los desafíos*

El proceso de transversalización genera diversas sinergias que implican desafíos para lograr que la institución efectivamente logre hacer que sus planes, programas, proyectos logren plasmar las iniciativas que buscan mejorar el empoderamiento de las mujeres y la equidad de género, en los diversos ámbitos y temáticas donde suelen operar las ONG. Así, para ADEC-ATC su ámbito de acción que comprende el desarrollo económico local, los servicios de asesoramiento y gestión empresarial para las PYME, y el trabajo con centros educativos de variante técnica-vocacional, sumado a espacios territoriales muy diversos, muestra la naturaleza del desafío que hemos hecho referencia.

La oportunidad para ADEC-ATC se dio en tanto la institución tenía programada su planificación estratégica como un tema fundamental en el mismo periodo en que se desarrolló su propuesta de género. La necesidad de un manejo de conceptos de sensibilización de género en la institución, significó la necesidad de llevar a cabo talleres para superar esta situación y avanzar en la temática de la planificación estratégica con enfoque de género.

El CICAP también ha tenido la oportunidad de enfrentar la transversalización en el marco de un proceso de desarrollo organizacional para la Central Cafetalera del Norte, (CECANOR), bastante complejo debido a que sus bases de productores/as se

extienden por cuatro regiones del Norte del país, con diferencias organizacionales y de comportamiento, a lo que se suma la necesidad de lograr que dicha transversalización sea asumida por diversos actores institucionales como lo son: CICAP, específicamente el equipo técnico que presta asesoría técnica-productiva a CECANOR; PROASSA, la entidad encargada de la comercialización y créditos de producción; y CECANOR misma con un complejo marco de organización y funciones y comités de variados niveles de integración.

Finalmente, en el caso de SEPAR se tiene la oportunidad de probar las posibilidades de transversalizar el enfoque de género en una institución que conforma parte de un consorcio mayor -Grupo SEPAR- con una dirección cuyo principal objetivo es lograr mayor posicionamiento del Grupo. El desafío en este contexto es lograr la aceptación de dicho enfoque en el marco del plan estratégico a nivel de políticas institucionales.

2.3 *La sistematización de las experiencias de transversalización*

De acuerdo al consenso generado en el Taller de intercambio después de la evaluación de medio término (25 de marzo de 2008), se definió una estructura de presentación de las experiencias sistematizadas, la misma que fue utilizada para la realización de esta mirada en conjunto, y arribar, posteriormente, a experiencias validadas que deberían permitir, el conocimiento del marco conceptual y metodológico que ha sido utilizado por las experiencias y los resultados de la prueba de herramientas de la Guía de COPEME.

EJES CLAVES DE LA REFLEXIÓN

Grupo SEPAR

- Políticas institucionales con enfoque de equidad de género en SEPAR.
- Proceso de desarrollo institucional de capacidades conceptuales y metodológicas para incorporar el enfoque de género en el trabajo con agroindustrias rurales (AIRs).

- Diseño de servicios desde las MYPES

ADEC ATC³

- Políticas Institucionales de ADEC ATC con el enfoque de género.
- Desarrollo de los servicios de desarrollo económico local y desarrollo empresarial, que brinda ADEC ATC mediante la institucionalización del enfoque de género
- Proceso de internalización del enfoque de género en las autoridades municipales, funcionarios y trabajadores, así como en mujeres y hombres empresarios, productores y emprendedores beneficiarios de ADEC ATC en el marco del desarrollo económico local, desarrollo empresarial y en los espacios productivo, comercial y doméstico familiar.

CICAP

- Identidad organizacional como base para el fortalecimiento y la sostenibilidad.
- La construcción de las alianzas interinstitucionales en torno a una marca: Café Femenino y los mecanismos para el empoderamiento.
- Institucionalización de las propuestas de fortalecimiento organizacional en relación al desarrollo personal, familiar y social.
- La participación en la construcción de alianzas horizontales: la construcción de relaciones económicas no competitivas, no egoístas y no opresivas.

PARTICIPACIÓN DE DIVERSOS ACTORES SOCIALES EN EL PROCESO

SEPAR

Actores/as directos/as

- Equipos técnicos profesionales de la Dirección de Promoción del Desarrollo con sus programas de: Desarrollo local, Desarrollo Microempresarial y Género (Programa de Desarrollo

³ Ejes derivados por los/as responsables de este análisis en base a los objetivos de la propuesta de transversalización.

microempresarial y género) y Desarrollo Ambiental, en total 26; y los directivos (3).

- Agroindustrias rurales: lácteos (60), productos promisorios (35), molinería (32).

Actores/as indirectos/as

- Mesa de diálogo de la Agroindustria, conformado por 20 instituciones y microempresas: sus diferentes unidades organizacionales que promueven una política pública y diseñan un plan de incidencia sobre Mypes y género son parte del público meta indirecto.
- Filial Junín de COPEME, conformados por un total de 05 instituciones. Instituciones socias de la filial Junín de COPEME, como parte de grupo meta con el que se pretende generar procesos de empoderamiento para que estas instituciones asuman este proceso entendiendo que la equidad de Género contribuye al desarrollo institucional. El proyecto consideró su participación en el programa de formación y en la difusión del proceso de implementación

ADEC ATC

Actores/as directos/as

- Las y los integrantes de la institución y que comprende al personal directivo, administrativo, responsables de ámbitos, y promotores/as de proyectos (aproximadamente una docena de personas).

Actores/as indirectos/as

En Lima:

- Empresarios y empresarias del Parque Industrial de Huaycán en Ate.
- Empresarios y empresarias dirigentes del FORO MYPE, organización de empresarios y empresarias a nivel de Lima.
- Docentes, hombres y mujeres de instituciones educativas que enseñan formación para el trabajo, de Ate, Lima.
- Alumnos y alumnas de los dos últimos años de secundaria común de formación para el trabajo, de Ate, Lima.

En Junín:

- Empresarios y empresarias del sector de calzado de Huancayo –

Junín.

- Autoridades locales y regionales de la provincia de Concepción, Junín.
- Empresarios y empresarias, productores y productoras agrícolas, pecuarias e industriales de la provincia de Concepción, Junín.

En Pasco:

- Autoridades locales y regionales de la provincia de Pasco en Pasco.
- Mujeres y hombres dedicados a la minería de la provincia de Pasco y otros.

CICAP

Intervención directa:

Por CECANOR:

Dirigentes y líderes involucrados en el proyecto. Participaron en talleres miembros de la dirigencia central y de las bases intermedias (sobre todo la base de ASPRO en Chiclayo) y los delegados, secretarías de la mujer, líderes y liderazgos de bases locales.

Por CICAP:

Miembros del Equipo de Café que contribuyeron en la implementación de los talleres. Participó además de la especialista de género, la Coordinadora del Proyecto, tres profesionales, nueve promotores de base y seis promotores más, que son parte de la asistencia técnica a CECANOR. Este equipo es el que mensualmente planifica, evalúa y ejecuta el Programa Operativo Anual de CICAP y, a su vez, trabajan con un grupo de productores socios en sus bases.

Por PROASSA:

Miembros de la Comercializadora que fueron entrevistados/as

Beneficiarios/as finales:

Alrededor de 1800 productores de café de CECANOR (alrededor de 300 productoras de café femenino).

2.3.1. *SEPAR. Construyendo equidad de género en el grupo SEPAR y MYPES agroindustriales. Una apuesta por el desarrollo inclusivo de Junín*

EL ENFOQUE TEÓRICO

SEPAR ha basado su enfoque analítico de la transversalización del enfoque de género enmarcándolo en los parámetros del desarrollo económico local. Basándose las autoras en Alburquerque⁴, dicho enfoque destaca los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad conjuntamente a las relaciones económicas y técnicas de producción, como los factores esenciales para el desarrollo económico local, el fomento de una cultura emprendedora, la formación de redes asociativas entre actores locales y la construcción de lo que hoy se denomina “capital social”.

Apoyándose en las nuevas competencias de los gobiernos regionales y locales, la propuesta señala que los beneficios de estas oportunidades debería ser canalizada hacia la población de mujeres y jóvenes en situación de exclusión social, considerando que Junín, a pesar de constituir una de las regiones de mayor pujanza económica en el país, presenta situaciones de inequidades estructurales o brechas de desarrollo entre hombres y mujeres que constituyen limitantes para la sostenibilidad estratégica y el desarrollo competitivo de la región. En síntesis, el enfoque de género es utilizado como una plataforma que aporte a la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones de microempresas de la agroindustria rural de la región Junín.

Desde la perspectiva de un enfoque múltiple, la sistematización ha tomado en cuenta diversas categorías de análisis para generar indicadores de género y medidas instrumentales de afirmación positiva para el empoderamiento, tales como: la división sexual del trabajo y de roles entre mujeres y varones; brechas de género, invisibilidad social y subvaloración económica de la participación de las mujeres en el desarrollo económico local.

⁴ Desarrollo económico local y descentralización en América Latina, Francisco Alburquerque, Revista de la CEPAL, N° 82, Abril, 2004.

El concepto clave es Género conceptualizado como “una categoría relacional que identifica roles y relaciones socialmente construidas entre hombres y mujeres”⁵. Ser hombre y mujer es el resultado de procesos de aprendizaje surgidos de patrones socialmente establecidos, y fortalecidos a través de normas, pero también a través de coerción. Los roles de género se modifican en el tiempo reflejando cambios en las estructuras de poder y en la normativa de los sistemas sociales.

Así, las políticas sociales y económicas no son neutrales al género puesto que o favorecen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres o producen brechas de desarrollo entre ambos, definidas como las desigualdades estructurales que rezagan, limitan u obstaculizan las oportunidades de acceso equitativo de las mujeres a derechos y beneficios del desarrollo.

Entre los efectos de esta situación está la invisibilidad social y subvaloración económica de la participación de las mujeres en el desarrollo económico local. En la mayoría de las unidades productivas rurales (AIRs), el trabajo de las mujeres en los procesos productivos y en la obtención de productos de calidad apreciados por el mercado local y regional no es visibilizado y reconocido económicamente. Frente a esta situación de inequidad, el enfoque de equidad de género propone aplicar medidas de afirmación positiva para el empoderamiento, esto es, acciones orientadas a cambiar los estereotipos de género. En intervenciones MYPE, el empoderamiento incluye una serie de estrategias y acciones afirmativas para que las mujeres puedan realizar sus actividades como emprendedoras con mayor viabilidad, autonomía y autovalorización⁶.

Desde el punto de vista del enfoque de la lucha contra la pobreza, la división sexual del trabajo tiene una responsabilidad fundamental en la asociación entre mujer y pobreza, puesto que ella tiende a ser más afectada por las desventajas sociales frente a los varones en el acceso y control de los recursos productivos, con su menor participación en las instituciones y con la menor valoración social.

⁵ Desafíos y oportunidades para la equidad de género en América Latina y el Caribe, Informe del Banco Mundial, 2003.

⁶ Sara Pait, IDEM, 2006.

Por su parte, el enfoque de la interculturalidad, y en el caso de las experiencias de SEPAR, está ligado a la defensa y conservación de patrones productivos culturales que preservan la identidad de los productos típicos de la zona, con el consecuente valor económico que le otorga el mercado, siendo éste otro elemento de sostenibilidad y competitividad económica al que debieran contribuir mujeres y varones en condiciones de equidad.

Finalmente, el enfoque utilizado por SEPAR da cuenta del uso de indicadores de género, concepto referido a las expresiones cuantitativas y cualitativas que dan cuenta de la dimensión y características de la situación de mujeres y varones en relación a las diversas dimensiones del desarrollo humano: educación, salud, ingresos, empleo, participación ciudadana, etc.

PROCEDIMIENTOS DE INTERVENCIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TRANSVERSALIZACIÓN

La aplicación de los enfoques propuestos por el proyecto SEPAR para la incorporación programática del enfoque de género tomó como referencia la transformación del SEPAR en Grupo SEPAR; ello se ha traducido en una nueva distribución del enfoque institucional, ahora con tres instancias de funcionamiento que definen los roles y funciones de cada una de ellas. Dirección de Promoción del Desarrollo, Dirección de Consultorías y Dirección de Empresa

Sin embargo, e independientemente de estas nuevas formas organizacionales, lo que interesa para los fines de la sistematización es señalar que SEPAR ha tenido un importante rol en la revalorización de la mujer en los diversos programas y proyectos puestos en práctica, y en especial a través del Programa de Desarrollo Microempresarial y Género lo que da pie para afirmar que se institucionaliza de alguna manera el enfoque de género en el trabajo con las microempresarias agroindustriales. Así, el periodo 2000-2007 se caracterizaría por la continuidad de las estrategias de trabajo con las microempresas, del trabajo de fortalecimiento social y político de la Central Regional de Organizaciones de Mujeres Rurales Yachaq Mama, (CRYM,) así como la participación y facilitación de procesos de creación y consolidación de espacios de concertación y de diálogo, tales como el Consejo Regional de la Mujer Junín y la Mesa de Diálogo y Concertación

de la Agroindustria Rural. Sin embargo, en la puesta operativa del enfoque de género, no obstante de la larga trayectoria institucional con el trabajo con mujeres, se ha producido una discontinuidad disminuyendo los avances en equidad de género logrados, debido a la disminución de recursos financieros y recursos humanos especializados.

A inicios del año 2007 surgió la idea de promover el trabajo del Programa de Desarrollo Microempresarial y Género, por ello cuando se realizaron los primeros talleres de planes estratégicos⁷ y con la elaboración del Kausay Pacha VII, se buscó incorporar el enfoque de género de modo transversal. Para ello se promovieron diversas actividades de promoción intensiva del trabajo con mujeres relacionadas con el Grupo SEPAR. Coincide esto con la invitación de COPEME para participar en el Fondo concursable para articular el enfoque de género a las propuestas de microfinanzas en el Perú.

Con este escenario de fondo, el proyecto se abocó a la tarea de impulsar sus actividades a través de un proceso de internalización del enfoque de género que contempló las siguientes etapas:

1. Internalización de la perspectiva de género en la dimensión personal y la aplicación en la dimensión colectiva para la intervención institucional.

Esto se logró mediante la aplicación de los resultados encontrados en la Ficha de Participantes, desarrollándose diversos módulos de aprendizaje que incluyeron Género y Derechos Humanos, Políticas Públicas de Género y Género en Proyectos de Desarrollo Local. Esta participación fue precedida de una evaluación personal a fin de estimar el nivel de compresión y asimilación logrado.

2. Levantamiento de un censo de microempresarios/ as AIRs.

Esta se llevó a cabo mediante el recojo de información que permitió el conocimiento de la demanda y, posteriormente, la elaboración de

⁷ Facilitación por INFORMET, Lima.

los instrumentos para el diseño de servicios. Los procedimientos consideraron lo siguiente:

- La aplicación de una matriz de identificación de roles de microempresarios/as de AIRs en las actividades de economía reproductiva y productiva.
- La aplicación de una matriz de identificación de capacidades y derechos de microempresarios/as de AIRs en las actividades de economía reproductiva y productiva.
- La identificación del perfil del promotor orientado a la equidad de género (conocimientos, destrezas y actitudes).
- La elaboración del Plan de asistencia técnica a MYPES AIRs con enfoque de equidad de género. Este Plan desarrolla las líneas de intervención relativas a la Gestión Empresarial, Técnico-Productiva, y Asociatividad Empresarial, identificando para cada una de ellas:
 - (i) la estrategia; (ii) las inequidades de género identificadas en cada estrategia; (iii) las medidas afirmativas; (iv) las buenas prácticas de equidad; y (v) los indicadores de resultados esperados a partir del enfoque de género.

3. Elaboración de los indicadores de gestión empresarial de MYPES AIRs con enfoque de equidad de género.

De acuerdo a las líneas de intervención ya señaladas, los indicadores fueron clasificados como: (i) indicadores de acceso a servicios / recursos; (ii) indicadores de adquisición de capacidades; (iii) indicadores de acceso a beneficios de protección social; y (iv) beneficios de acceso a ejercicio de derechos de posicionamiento y participación.

4. Construcción y adaptación de instrumentos de la Guía de COPEME.

El proceso de adaptación se inició ordenando las herramientas en cinco aspectos:

- Herramientas para la institucionalización de la propuesta de género;
- Herramientas para analizar las relaciones de género en las instituciones;

- Herramientas para incorporar género en el diseño de proyectos;
- Herramientas para incorporar metodologías operativas y productos con EG.
- Herramientas para el análisis empresarial.

De acuerdo a la experiencia reflexionada de SEPAR, cada una de estas herramientas ha cubierto las diversas dimensiones involucradas en el proceso de incorporación del enfoque de género, lo que ha permitido tener un escenario completo de la institución y su entorno. Las lecciones derivadas han apuntado a importantes observaciones sobre la aplicabilidad de las herramientas y la necesidad de incorporar diversos ajustes y el desarrollo de nuevas herramientas. Los aportes de SEPAR se han concretado en la elaboración de sus propias guías:

- Guía A: Ciclo de proyectos de género, Fase 1 Diagnóstico
- Guía B: Ciclo de proyectos de género, Fase 2 a 6.

ADAPTACIONES A LA GUÍA PARA LA INCORPORACIÓN DEL EG

SEPAR ha puesto una particular atención al uso de la Guía COPEME mediante la aplicación de las herramientas y procedimientos contenidos en ella. Considerando la importancia de estos aportes para los fines de la iniciativa “Fondos Concursables para Articular el Enfoque de Género a las Propuestas de Microfinanzas en el Perú”, se ha considerado pertinente dar cuenta de las mejoras introducidas y las innovaciones incorporadas.

Para cada herramienta, SEPAR ha incorporado el concepto de los términos usados, objetivo e instrucciones de procedimientos.

- Fase 2: *Análisis de entorno*. Se diseñó una matriz que permite ordenar preguntas que conservan el contenido.
- Fase 3: *Análisis de tendencias*. En la columna de procesos se adecuaron los temas a los de la intervención institucional
- *Auditorias con enfoque IGD/IMD para OPD según resultado de impacto y sostenibilidad*. Se modificó el nombre: “Matriz de

resultado de impacto y sostenibilidad del enfoque MED y GED” y se incorporaron preguntas en las variables e indicadores: empoderamiento, necesidades prácticas (NP) y necesidades estratégicas (NE)

- *Lista de control de preguntas para verificar la pertinencia de género en el marco lógico.* Se ha adaptado para verificar la pertinencia de género en el marco lógico del Plan de proyectos KP VII de SEPAR. En la lista de chequeo se han formulado preguntas orientadas al análisis de género en los planteamientos de objetivos y resultados, y de cada uno de los indicadores y metas del proyecto
- *Pautas para un enfoque de género en el diseño de módulos y sesiones de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial.* Se elaboró una matriz para formular una propuesta de indicadores de gestión empresarial de MYPES AIRs con enfoque de equidad de género
- *Pautas para el perfil recomendado para el/la facilitador/ra en SDE.* Recreación y ajuste a las necesidades del equipo de SEPAR. Propuesta de Perfil de promotor/ra empresarial orientado a la equidad de género.
- Finalmente en lo que concierne a la *incorporación de metodologías operativas y productos con enfoque de género* en AIRs, la experiencia de SEPAR se basa en la metodología aplicada en los talleres con las/los participantes de su Programa de Desarrollo Microempresarial y Género (PDMG). Esto permitió que identificaran los roles y capacidades adquiridas, derechos ejercidos y no ejercidos de las mujeres y varones de las MYPES AIRs en los ámbitos reproductivo y la productivo de su vida cotidiana, así como reflexiones en torno al fomento de Buenas Prácticas de Equidad de Género, definidas como aquellos comportamientos, valores, actitudes, modalidades de interrelación entre los géneros orientados a construir una cultura equitativa entre mujeres y hombres de las MYPES AIRs y la implementación de Medidas de Afirmación Positiva. Estas últimas definidas como intervenciones orientadas al empoderamiento de las mujeres para establecer sus prioridades y promover activamente el cambio en sus hogares, comunidades y en las políticas públicas.

LO QUE APORTA EL PROYECTO PARA LOS FINES DE LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

- El proyecto ha concluido señalando que lo determinante no es la antigüedad o la disciplina para orientar la perspectiva de género en la intervención institucional, sino la especialización y compromiso de las personas, indistintamente de la especialidad profesional e incluso del sexo.
- Señala que las dificultades para que la equidad de género pueda afianzarse como parte de una cultura organizacional, se originan en la disminución de los recursos financieros y la pérdida de cuadros profesionales y especializados en inclusión de género. Los procesos institucionales de equidad de género no son lineales.
- El tránsito a la reconversión institucional de SEPAR es un tema clave para el análisis del proceso institucional, porque es necesario recuperar los sentidos de la institución en relación al enfoque de género que permita comprender qué cambios son precisos hacer y cuáles mantienen permanencia.
- Ha persistido en SEPAR un esfuerzo institucional por mantener el enfoque de género, sin embargo, ha sido posible básicamente por la apuesta personal de mujeres profesionales, que ha trascendido la política institucional de SEPAR.
- La transversalización en SEPAR está por construirse, mediante la constitución del proceso de políticas institucionales, de formación, de aplicación de herramientas y de los medios, para la mejora tanto de la planificación institucional con perspectiva de género como del monitoreo del proyecto de intervención con las AIRs (PDMG)
- La dificultad para trabajar la perspectiva de género en las AIRs no está en las intenciones sino en la debilidad para darle materialidad. Es necesario que el proceso madure para poder operar el enfoque en la institución y establecer mecanismos internos en la aplicación de los indicadores de género, con una ruta de acción estratégica que posibilite su monitoreo.

- La reconversión en el Grupo SEPAR está implicando ajustes en las políticas institucionales y en el nuevo modelo organizacional, lo que produce desequilibrios e incertidumbres porque el debate en las esferas de dirección resulta insuficiente para ser comprendido en los niveles operativos, promotores y promotoras, de la institución.
- Si bien el proyecto ha dado inicio a procesos importantes como el plan de fortalecimiento institucional, la Comisión de Género, la formulación de indicadores en gestión empresarial y plan de asistencia técnica para MYPES AIRs con enfoque de género, la condición para su inclusión pasa por el estado de la situación del interno y externo, las políticas institucionales, la situación de capacidades instaladas y la especialización del personal, entre otras condicionantes.
- La experiencia de transversalización del enfoque de género parcial o total en las instituciones de desarrollo es compleja y supera acciones de aplicación instrumental y capacitación de recursos humanos. Requiere mayor unidad entre el nivel programático y el nivel operativo institucional
- En el actual contexto de cambios en el país, se hace necesario incidir en mejorar o hacer cumplir las políticas públicas, trabajar sólo la dimensión de promoción en el desarrollo desde el nivel micro ya no es suficiente, hay que dimensionar acciones a nivel local, regional y nacional en el escenario de las políticas públicas, lo cual requiere sustentarlas a partir de un análisis político de actores/as.

FORTALEZAS DEL PROYECTO

- Ha representado un serio esfuerzo por comprender, desde una perspectiva global, la capacidad de incidencia del enfoque de género en la institución; el proyecto provee de una significativa riqueza de información tanto conceptual como de aportes en herramientas para una mejor comprensión y tratamiento del proceso de transversalizar el enfoque de género.
- Ha aportado, con el desarrollo de un marco teórico que da cuenta del uso de un enfoque que interconecta el enfoque de

equidad de género con el enfoque del desarrollo económico local, de lucha contra la pobreza, de interculturalidad, de capital humano y enfoque de institucionalidad, procurando con ello explicar el devenir de SEPAR en relación al EG.

- El análisis de la trayectoria institucional se ha llevado a cabo de manera sistemática y con gran profusión de información que busca dar cuenta de los diversos ciclos que han marcado la presencia de SEPAR con relación a prácticas de género, en un proceso de larga data revalorando el trabajo femenino económico y la promoción con mujeres andinas del Valle del Mantaro, así como el fomento de organizaciones de grupos de mujeres y espacios de concertación, hasta la reconversión en el Grupo SEPAR
- En el análisis de la trayectoria institucional, se han identificado las diversas estrategias que SEPAR ha impulsado con el trabajo con mujeres, en especial bajo el enfoque de género en desarrollo.
- El proyecto ha posibilitado el desarrollo de nuevas herramientas con enfoque de género y la modificación de otras que han permitido enriquecer la propuesta de la Incorporación del enfoque de género en propuestas institucionales de COPEME.
- Ha dado cuenta pormenorizada de los contenidos de los talleres de capacitación en temas de enfoque de género, esto es, género y derechos, políticas públicas de género y proyectos de desarrollo con equidad de género.
- Ha creado las condiciones para la creación de la Comisión de Género en SEPAR que abre posibilidades para orientar la asistencia técnica a SEPAR en este eje estratégico.

DEBILIDADES DEL PROYECTO

- El equipo ha reconocido que una de las debilidades del proyecto es que ha pretendido abarcar demasiados ejes, lo que obligó a cambiar la propuesta metodológica mediante modificaciones en el orden y secuencia de la implementación;

es así que la promoción y formación se llevaron a cabo de manera simultánea para lograr cumplir con el Plan.

- El proyecto sobrevaloró su capacidad de incidencia en la estructura institucional para transversalizar y operar el enfoque de género; SEPAR, desde su proceso de reconversión, ha expresado otras prioridades en donde el EG se asume como un proceso en construcción, de tal forma que las medidas y mecanismos iniciados por el proyecto si bien constituyen avances, no poseen una consistente base de sostenibilidad institucional.

2.3.2 ADEC – ATC institucionaliza el enfoque de género en su quehacer

MARCO CONCEPTUAL

ADEC ATC ha trabajado el enfoque de género desde la dimensión personal hasta el desarrollo económico local, la cultura emprendedora y las mujeres, el análisis de costos y el presupuesto familiar, entre otros, como un primer nivel de sensibilización con las y los beneficiarios dentro del marco general del género y las relaciones entre hombres y mujeres.

Las referencias conceptuales se han apoyado en el contenido de la Guía de COPEME, aun cuando el informe del proyecto no especifica si han incorporado otros enfoques o variaciones en el enfoque de género.

PROCEDIMIENTOS DE INTERVENCIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TRANSVERSALIZACIÓN

ADEC ATC llevó a cabo su proceso de intervención mediante un conjunto de etapas que incluyeron:

1. Identificación del nivel de conocimiento e información acerca del enfoque de género.

El proyecto ha iniciado, como una de sus primeras actividades, un levantamiento de los niveles de comprensión del enfoque de género

y su utilización en el quehacer institucional de todas las personas que conforman ADEC ATC. Una de las principales conclusiones de esta primera aproximación es que los cambios no son inmediatos, sobretodo a nivel personal, pues son procesos que se modifican lentamente y que es necesario insistir en su práctica en los ámbitos familiares y de amistad, considerando la asunción de conductas que busquen identificar en la práctica cotidiana las desigualdades de género.

El procedimiento contempló la identificación de percepciones y actitudes generadas por la dinámica del proyecto con relación al aspecto de género en las dimensiones personales, familiares y laborales. La primera dimensión estaba referida al ámbito personal de cada integrante, de las relaciones de pareja y familia, así como de sus amistades, y buscaba conocer cómo se evidencian cambios en las actitudes, valoraciones y comportamientos. En la dimensión laboral estaba referido a aquellas actividades que van más allá de las de ejecución del propio proyecto y que involucran una aplicación de lo que se va aprendiendo en el trabajo institucional. Y, finalmente, en el ámbito del proyecto, la intención ha sido levantar una evaluación desde cada persona en relación con lo avanzado en el proyecto y los aspectos de género que considera que se han asumido institucionalmente.

Este proceso no ha sido ni es homogéneo, ya que cada integrante ha partido de diversas motivaciones, sensibilidades y conocimientos respecto al tema; sin embargo, se reconoce que a pesar de ello, este aspecto ha sido clave para participar en el Planeamiento estratégico institucional. Por ello es importante señalar que en esta etapa de la intervención, se destaca la importancia asignada al trabajo colectivo y la distribución de tareas en el personal directivo, administrativo, coordinadores/as de proyectos y promotores/as. Esto ha dado buenos resultados mediante la asignación de responsabilidades del siguiente tipo:

- La exposición de diversos temas, entre los integrantes.
- La elaboración de guías de entrevistas para la realización de diagnósticos con las y los beneficiarios/as, con enfoque de género, que resultó ser un trabajo conjunto con todos los responsables del trabajo con las micro y pequeñas empresas, así como su aplicación, vaciado y análisis.

- El planeamiento estratégico.
- El debate y la discusión de los documentos elaborados, guía de desarrollo económico, guía de servicios de desarrollo empresarial.
- La participación en la organización de los diversos talleres con las y los beneficiarios de los cuatro ámbitos.

Se reconoce en este estilo de abordar la temática del EG, la presencia de un Consejo Directivo comprometido, integrado por tres mujeres y dos varones, que ha reforzado la decisión institucional de transversalizar el EG.

Finalmente, el balance de esta aproximación señala que es necesario tomar en cuenta las diferencias existentes en la comprensión del enfoque de género entre el personal, y que es necesario un trabajo permanente para homologar y consensuar en torno a las actitudes y formas de abordar cotidianamente el EG.

2. Sensibilización y capacitación de todos los integrantes acerca del proyecto, así como del género y el enfoque de género, a través de diversos talleres, lecturas compartidas y trabajo en grupos.

El proyecto ha posibilitado, de acuerdo con los informes, la definición de una voluntad política y compromiso de la institución, a nivel directivo, administrativo y de las responsables de ámbitos regionales de ADEC ATC, de incorporar el enfoque de género a nivel institucional. Esta decisión comprende el ámbito de los proyectos, servicios de desarrollo empresarial y el trabajo de promoción, y descansa en dos pilares: el trabajo de sensibilización y los resultados del diagnóstico con la población involucrada, esto es, empresarios/as de Chimbote (Ancash), Huancayo (Junín) y Huaycán (Lima), así como docentes y alumnos/as de instituciones educativas con variante técnica y autoridades integrantes de la Mesa de Lucha contra la Pobreza de Pasco.

La dinámica al interior de la institución ha implicado poner en el debate la naturaleza e implicancias del enfoque de género mediante sesiones de trabajo grupal. A nivel de trabajo documentario, el proyecto ha influido positivamente en el cambio de la nomenclatura,

en la inclusión de términos que incluyen el enfoque de género, lo que ha permitido la presencia de una mirada integral de los mismos, donde hombres y mujeres se sitúan en forma diferente.

En otro nivel, las acciones de sensibilización y capacitación se han expresado en el análisis, estudio y revisión de la Guía Metodológica de Incorporación del Enfoque de Género de COPEME y su operatividad en aspectos como la construcción de la línea de base y los diagnósticos. A nivel de proyectos ello ha significado la revisión de proyectos, la elaboración de una Guía de Entrevistas para el Diagnóstico,

El procedimiento metodológico ha implicado la revisión del marco lógico de cada proyecto y se ha elaborado la matriz de la línea de base desde el EG, lo que ha dado pie a la formulación de los instrumentos del diagnóstico. Posteriormente se ha discutido la forma como se incorporaría el enfoque de género en los proyectos, ajustando contenidos y elaborando herramientas e indicadores.

Los resultados del diagnóstico han contribuido a una mayor sensibilización sobre el EG lo que se ha traducido, por ejemplo, en esfuerzos por promover y consolidar la autonomía de pequeñas empresas lideradas por mujeres y el empoderamiento personal a través de y en los servicios de desarrollo empresarial que brinda la institución y, en este último caso, a organizar y repensar los diversos SDE que la institución brinda, así como a revisar los materiales y contenidos que se usan para la capacitación para modificarlos con un enfoque de género.

Finalmente, esta fase ha incorporado reuniones de evaluación, distribución de material sobre EG y la participación en actividades relacionadas con dicho enfoque.

3. Análisis de los proyectos que ADEC ATC se encontraba ejecutando, en especial aquellos que contaban con seis a más meses de duración.

Las reflexiones del equipo se centraron, en esta etapa del proyecto, en lograr un conocimiento más completo del estado de situación de la población participante en diversos proyectos con relación a

las condiciones de equidad de género. Para ello se aplicaron 120 encuestas para obtener la línea de base en las autoridades y líderes de la Mesa de Lucha contra la Pobreza de Pasco, docentes y alumnos/as de las dos instituciones Educativas con variante técnica en Ate y mujeres y hombres empresarios de Chimbote (Ancash), Huancayo (Junín) y Huaycán (Lima).

Las reflexiones señalan la necesidad de probar y validar las guías antes de su aplicación definitiva y de manera específica para cada grupo beneficiario. De igual manera se rescata que es necesario contar con mayor información regional y local, así como tomar en cuenta las dimensiones personales y familiares, diferenciando por sexo desde el inicio de la línea de base.

Los aportes de los diagnósticos han permitido a la institución identificar pistas importantes para orientar y desarrollar propuestas diferenciadas de servicios por género; desde el punto de vista de los desafíos, se hace presente la necesidad de contar con una mayor experiencia para operar el EG. Desde el punto de vista de los participantes, es posible señalar que éstos han logrado reconocer diferencias de acceso y de control entre hombres y mujeres con respecto a los recursos económicos, la gestión y desarrollo empresarial y, en el caso de las y los docentes, espacios de reflexión.

4. Plan Estratégico con enfoque de género.

En opinión de los directivos, fueron el Diagnóstico y el Plan Estratégico lo más interesante del aprendizaje de incorporación del enfoque de género porque permitieron identificar indicadores y el desarrollo del propio Plan Estratégico que asegura una inclusión en el futuro para hacer sostenible la incorporación del EG. Sin embargo, la reflexión en torno al Plan Estratégico no ha estado exenta de dificultades para la toma de decisiones, especialmente al momento de optar por la incorporación del enfoque de género en los objetivos estratégicos, cuyo debate permitió definir una vital diferencia entre una incorporación meramente formal o real del enfoque de género. Esto fue explicado como una resistencia inconsciente al cambio.

El Plan Estratégico institucional 2008-2012 ha culminado con la incorporación del enfoque de género en la misión y visión, así como

en los objetivos estratégicos. También se ha realizado en forma conjunta el Plan Operativo Institucional 2008-2009, en donde se ha incorporado el enfoque de género; como parte del planeamiento estratégico, se ha realizado la elaboración del marco de medición de rendimiento del plan estratégico 2008-2012, lo cual permitirá evaluar la incorporación del enfoque de género en la marcha institucional, en la visión y en los objetivos estratégicos y programáticos.

Sumado a este importante logro ADEC ATC ha llevado a cabo un taller de revisión y ajustes a la estructura orgánica actual permitiendo con ello un ajuste organizacional y una nueva estructura orgánica donde se han definido las funciones de las diversas instancias de organización y de los procesos organizacionales.

LO QUE APORTA EL PROYECTO PARA LOS FINES DE LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

- Un primer aspecto es que los esfuerzos de transversalizar el EG fracasan porque no tienen el respaldo y la voluntad política para llevarlos a cabo; en el caso de ADEC ATC se obtuvo este respaldo y un manifiesto compromiso, liderazgo y acompañamiento del proceso que culminó con el Plan Estratégico con Enfoque de Género.
- Un factor sustutivo para el logro de la transversalización ha sido la participación del colectivo de colaboradores de ADEC ATC en sus diversos niveles de participación: personal directivo, administrativo, coordinares/as de proyectos y promotores/as. Esta estrategia se ha potenciado mediante la asunción de responsabilidades en determinados procesos de la ejecución del proyecto por cada miembro o grupos de participante
- Aporta instrumentos o herramientas como las Guías para incorporar el EG en los Servicios de Desarrollo Económico Local y Servicios de Desarrollo Empresarial dirigido a facilitadoras y facilitadores. Estas Guías proporcionan criterios de convocatoria y de ejecución de los talleres de incorporación de género y la priorización de algunos temas que se desarrollan con un enfoque de género. Algunas de estas sesiones propuestas han

sido ya aplicadas y validadas en los talleres de sensibilización y capacitación con beneficiarias/os.

- La aplicación de los diagnósticos con enfoque de género ha posibilitado la identificación de demanda diferenciada y sirvió como insumo para la preparación de servicios con enfoque de género, así como para el trabajo con colectivos específicos de mujeres.
- El proyecto ha proporcionado valoraciones en el uso de las herramientas de la Guía, generando aportes de mejoramiento.
- Desde el punto de vista de manejo del proyecto, la experiencia de ADEC ATC muestra que es necesario la presencia de un o una profesional que coordine y monitoree la implementación del proyecto.
- Finalmente, aporta la dinámica que ha generado el debate y la reflexión permanente en cada sesión de trabajo grupal acerca del enfoque de género y la incorporación en el quehacer institucional, como producto del análisis de los proyectos, el proceso de reconstrucción de los mismos, el diagnóstico de los grupos con los que se trabaja y los talleres de capacitación.

FORTALEZAS DEL PROYECTO

- El proyecto ha demostrado la factibilidad de llevar a cabo un replanteamiento del planeamiento estratégico con enfoque de género, incluyendo el Plan Operativo Institucional, bajo una mirada transversal e integral y en donde fue también relevante los señalamientos sobre el Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres (PIO), en la medida en que dispone de un referente nacional a seguir.
- Ha logrado plasmar un proceso de sensibilización en la mayoría de los miembros de la institución con respecto al enfoque de género, aún cuando es comprensible que se trata de un proceso que debe madurar y, en lo posible, perdurar como una práctica cotidiana en las esferas de lo personal, familiar y de los programas y proyectos.

- Dispone de diagnósticos que son relevantes para constatar las brechas existentes entre hombres y mujeres beneficiarios/as de los diversos proyectos que gestiona ADEC ATC. Esto ha sido especialmente comprobado en los procesos de toma de decisiones al interior de las MYPES, de carácter familiar y en donde no se había logrado visibilizar tanto el aporte de los hijos, de la pareja y de la propia mujer, quien, a pesar que no aparece como la titular, es la que mayormente interviene en la toma de decisiones.
- Dispone de un espacio institucional para la discusión y análisis de opciones para la implementación del enfoque de género; este espacio es un referente clave para situar en el centro de la atención la temática de género y puede constituirse en un símil a la Comisión de Género logrado por la experiencia de SEPAR.
- Existe un explícito compromiso de la dirección institucional con el proceso.

DEBILIDADES DEL PROYECTO

- En el proceso no se ha desarrollado un tratamiento del enfoque conceptual de género adaptado a la organización, comprensible por la novedad del mismo en la institución pero limitante para encarar con mayor rigurosidad los requerimientos para el desarrollo del plan estratégico, el plan operativo y los recursos de intervención.
- Se registra como debilidad la presencia de una persona externa a la institución para la responsabilidad de la conducción del proyecto; probablemente lo más acertado hubiera sido un personal de ADEC ATC quien podría liderar los procesos pos-proyecto y afianzar el espacio de género desarrollado, con la certeza de reflexionar sobre lo actuado.
- Si bien el desarrollo del proyecto ha sido referido en varios documentos de avance, el documento final de sistematización ha sido muy escueto y débil en recoger las experiencias de manera sistematizada y reflexiva.

- Al haber abarcado seis proyectos en ejecución, el proyecto perdió la posibilidad de ahondar con mayor profundidad en el análisis o evaluación del estado de situación del EG y lograr mejores avances en la construcción de los instrumentos de diagnósticos y mecanismos de interacción como los talleres. El factor tiempo y la dispersión de la atención, confluyeron para limitar un mejor logro de lo que se consideraba la razón principal de este tipo de proyectos, esto es, poner a prueba la transversalización del EG a partir de la propia definición estratégica, misión y visión institucional y valorar la pertinencia de la Guía.
- Lo anterior refuerza la constatación que no se haya logrado plasmar la construcción de indicadores de evaluación y monitoreo con enfoque de género, que constituye un déficit importante del proyecto.
- Si bien se señala en el documento que se ha concluido con la línea de base para los proyectos en reestructuración bajo el EG, ésta no ha sido presentada –ni en el informe final ni en los documentos preliminares– por lo que es necesario que ADEC ATC lo ponga a disposición porque constituye un importante instrumento para verificar los indicadores construidos y su clasificación. Para fines comparativos, SEPAR ha señalado indicadores cuya clasificación y tipología sería recomendable comparar.

2.3.3 CICAP: Fortalecimiento de la capacidad institucional de la central de cafetaleros del Nor Oriente - CECANOR para mejorar el posicionamiento de la marca café femenino

MARCO CONCEPTUAL

El proyecto de CICAP ha tenido como objetivos: (i) promover la incorporación de la perspectiva de género en las políticas, planes y programas de CECANOR, impulsando el desarrollo de sus asociadas que participan de la marca Café Femenino; y (ii) desarrollar servicios

de capacitación, asistencia técnica y financieros en las aliadas de CECANOR: CICAP y PROASSA, acordes a las necesidades y condiciones de las mujeres que participan del programa Café Femenino.

Para llevar a cabo estos objetivos, el proyecto tomó como referencia la cadena de valor desarrollada en la alianza CICAP-PROASSA Y CECANOR, ésta última organización representativa de las y los productores de café orgánico. Bajo esta concepción se ha procedido a incorporar el trabajo con hombres y mujeres, desde sus diferencias, sus ventajas, sus aprendizajes, sus ganancias y sus pérdidas, buscando un nuevo y mejor relacionamiento entre hombres y mujeres. Este elemento es importante en tanto la mirada de los hombres hacia la participación de las mujeres en la organización se definía por la conveniencia del posicionamiento económico que la marca Café Femenino genera.

Pero esta opción de impulsar el enfoque de género a partir de un producto diferenciado traía, también, en las propias exigencias del comercio justo una condición básica que era fortalecimiento de una organización donde el aporte de la mujer tenía que ser evidenciado. Teniendo esta condición como punto de arranque, la concepción que se manejará se orientará hacia varios componentes interrelacionados. La primera es asumir que la mujer viene experimentando una serie de procesos de crecimiento tanto de tipo personal, familiar, como productora y miembro de una organización. El sustento de la propuesta es aprovechar estas dimensiones para construir afirmación, ampliación de autoestima y procesos personales como mujer.

La segunda es asumir la dimensión como productora, puesto que la mujer ha demostrado capacidades para el desarrollo de adecuadas relaciones productivas y organizacionales y han ampliado su radio de influencia y poder tanto dentro de CECANOR como en sus capacidades de decisión en sus familias. Un tercer componente es la marca Café Femenino, la cual ha permitido abrir oportunidades para el empoderamiento de la mujer, el desarrollo de capacidades, toma

de decisiones que son afirmados por el proyecto y la satisfacción de ver posicionado un producto estrella, que la anima y enorgullece.

En suma, la concepción de la marca representa una suma de respuestas a diversos retos de la mujer porque contribuye a construir identidad, organización, autonomía personal, autonomía económica y poder; en segundo lugar, es el fortalecimiento de la identidad y rol de productora, en la medida en que valora y visibiliza el rol económico de la mujer como productora de café; finalmente, la marca es también ampliación del mundo personal, como una ampliación de los horizontes de sus proyectos de vida, tanto como mujer, como para su familia.

El concepto de identidad para varones y mujeres se ha trabajado como un proceso de construcción que en un primer momento está ligado a la utilidad económica, y luego se van desarrollando otros elementos de conciencia que dejan ver al socio/a que la ganancia va más allá de lo económico y comienza aparecer una identidad de pertenencia; así el desempeño de cargos dirigenciales hará surgir la identificación como colectivo de cafetaleros. En la actualidad la experiencia de Café Femenino aún está marcada por la utilidad económica pero en tanto la mujer siente cambios consistentes en sus condiciones personales, laborales, familiares y organizacionales se estaría pasando al segundo nivel de conciencia antes señalado

¿Transversalizar o fortalecer el enfoque de género? Esta disyuntiva fue asumida por el proyecto considerando que el concepto transversalizar era muy complejo y se ha optado por fortalecerlo a partir de las bases para luego legitimarlo en los mandatos; por ello en la segunda parte del proyecto se redefinió lo realizado como parte de un plan de fortalecimiento de la organización a tres años, incorporándose paulatinamente el concepto de transversalización.

TRANSVERSALIZACIÓN

El eje de intervención del proyecto ha sido el espacio de concertación desarrollado por las tres instituciones y cuya finalidad común es mejorar las condiciones de vida los productores. Contribuye para ello CICAP mediante el desarrollo de capacidades, promoción y mejoramiento del manejo de los cultivos calidad, insistiendo en el

desarrollo personal, sin descuidar el ámbito empresarial; PROASSA contribuye desde el manejo y desarrollo de mercados y CECANOR, con su participación.

El proyecto partió del desarrollo de tres componentes centrales: i) el fortalecimiento de la organización CECANOR con enfoque de género, ii) participación de la mujer y, iii) la aplicación del “Manual de incorporación del enfoque de género en las propuestas institucionales” – COPEME.

La guía COPEME dio bases para la incorporación del enfoque de género en CECANOR, orientado el trabajo con pautas para diseñar las estrategias para transversalizar el enfoque de género en la organización a partir de la reformulación de sus mandatos organizacionales, llegándose a aplicar algunas herramientas que ayudaron al diagnóstico de género de la organización, las mismas que han sido complementadas con las del análisis socioeconómico de género (ASEG)⁸ que se llevó a cabo como parte del proceso. No obstante, en la aplicación de las herramientas para el trabajo reflexivo con los productores se encontró dificultades, pues la guía COPEME ha sido diseñada principalmente para las ONG que prestan servicios financieros o no financieros y no para organizaciones de productores. En los talleres con dirigentes/es y productores/as se utilizaron otras herramientas, adaptadas para el trabajo de formación de capacidades para líderes, en el sector de productores/as cafetaleros.

Los procedimientos de intervención tomaron en cuenta la posibilidad de combinar aspectos administrativos con el enfoque de género, lo cultural y el aprendizaje organizacional. El punto de partida fueron los trabajos de aprendizaje organizacional dirigido a movimientos sociales⁹ y a las ONG¹⁰ teniendo en cuenta las particularidades del

⁸ El análisis socioeconómico de género de CECANOR se anexa a su documento de sistematización.

⁹ Realizada por DEHUJANM (Desarrollo Humano Integral) en el trabajo de acompañamiento a grupos de jóvenes de sectores urbano-populares y mujeres líderes urbanos-populares y rurales, cuatro campos organizacionales para el trabajo en sectores populares. Dehujanm apoyó el trasvase de su metodología al contexto cafetalero.

¹⁰ Escuela para el Desarrollo, Proyecto Fortalecimiento Organizacional contrapartes de LWRyCLWR en 4 regiones del país y Propuesta Organizaciones en aprendizaje de la diversidad.

contexto sobre cuya base se recreó una propuesta metodológica ajustada para el mundo del café y combinando con una metodología de género que favorezca los propios procesos culturales y personales.

El proceso de institucionalizar las propuestas de fortalecimiento organizacional y de enfoque de género se trabajó desde la perspectiva de las bases (fundamento del fortalecimiento) y para ello el instrumento fueron los talleres con dirigentes y bases. A partir de allí las ideas se fueron integrando en propuestas que se relacionaban con los planes, actividades, políticas y normas de CECANOR, Café Femenino y las organizaciones de base y éstas a su vez, han sido comunicadas a socios y socias. Esta dinámica de trabajo ha permitido, por ejemplo, que dichas propuestas sean incorporadas en el plan de trabajo del consejo directivo de CECANOR, hasta la redefinición del plan estratégico que se ha elaborado con líderes mujeres y varones y con directivos de CECANOR.

El resultado del trabajo en los talleres ha permitido a los/as participantes:

1. Un mayor desarrollo de la conciencia con referencia a la necesidad de fortalecer la organización CECANOR
2. Un importante énfasis en la parte productiva de CECANOR, como base para la propia supervivencia de la organización, así como la necesidad de contar con lineamientos de políticas de desarrollo.
3. Un mejor desarrollo de la capacidad de proyección y, concomitantemente, la posibilidad de prever posibles derroteros para CECANOR en el futuro.
4. La necesidad de fortalecer las competencias de los dirigentes, sobre todo las dirigentes mujeres, tanto en los aspectos del cuidado de la producción orgánica como del cuidado del medio ambiente.

Los mecanismos de intervención se desarrollaron de acuerdo a cada institución de la Alianza buscando conexiones entre ellos. Así, con CICAP se trabajó fortaleciendo la asistencia técnica y la capacitación con los/as promotores/as para incorporar el enfoque de género en su trabajo y las orientaciones para incorporarlo en el POA y en el desarrollo de módulos, de acuerdo a las exigencias del proyecto. Con PROASSA el trabajo de intervención fue revisar el servicio de crédito

y comercialización; se buscaba que el crédito estuviese focalizado u orientado desde las necesidades de las mujeres y ligado a un proceso de empoderamiento. Sin embargo, este cometido tuvo que ser reajustado.

Con CECANOR se tomó en cuenta toda la parte del acopio a nivel de organización desde las bases, los comités, así como también parte del procesamiento ligado a la calidad. En cuanto a participación de los y las participantes, se buscó que fuera amplia incluyendo la dirigencia central y de las bases intermedias y, en algunos momentos, los delegados, líderes y liderezas de bases debido a que su trayectoria les daba una mayor fortaleza de opinión. Los mecanismos de participación puestos en práctica permitieron equilibrar genéricamente los aportes y demandas, pues para los hombres era importante mejorar la producción y las mujeres incorporaban el tema de mejorar la familia y la preocupación por las personas.

LO QUE APORТА EL PROYECTO PARA LOS FINES DE LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

- De acuerdo a lo indicado en el Marco Conceptual el proyecto considera que uno de los principales aportes es haber dado curso al proceso de transversalización (fortalecimiento) a partir del trabajo de sensibilización y promoción desde las bases de CECANOR; desde esta plataforma –y mediante el trabajo intenso de talleres– el proyecto logró decantar propuestas con enfoque de género, que han sido incorporadas en los planes operativos.
- Las reuniones que llevan a cabo las mujeres en las Secretarías de la Mujer de sus bases intermedias se han convertido en espacios para encontrar soluciones a problemas, elaborar planes de trabajo y expresar sus opiniones con respecto a los que le gusta o no de organización. Desde este espacio se traslada la información a la Secretaría de la Mujer de la Central. Sin embargo hay aún una sensación que esta información demora o si llega no hay recursos para ejecutar lo proyectado.

- La existencia de un componente empresarial importante como es la marca Café Femenino que estaría impulsando procesos de fortalecimiento de la identidad y del rol de productora de la mujer, permite valorizar y visibilizar el rol económico de la mujer, siendo la marca una ampliación de su mundo personal y de los horizontes de sus proyectos de vida. La marca también se amplía como un proceso de desarrollo organizacional y empresarial. Y, finalmente, la mujer se siente atraída por las posibilidades que esto le genera y la conciencia de beneficios que van más allá de lo económico pues involucran lo personal y lo organizacional.
- El proyecto ha conceptualizado el trabajo de género haciendo hincapié en el hecho de que no son diferentes las tareas que realizan hombres y mujeres, pero si son diferentes el contexto constitutivo de la tarea, el sistema de condiciones que permiten que la tarea se ejecute y allí sí se produce una diferencia entre hombres y mujeres. Ello ha implicado hacer que las reflexiones se concentren en los horarios, roles, las diferentes relaciones, que no permiten a las mujeres llevar el mismo ritmo de desarrollo, de capacitación o desenvolvimiento que el hombre en ciertas actividades y de la misma forma del hombre en otras actividades que lleva a cabo la mujer.
- La participación de la mujer se fue incrementando en la medida en que intervenía en los talleres porque debía hablar delante de todos los directivos, opinar, discrepar, preguntar. Al inicio eran muy tímidas y luego se sentían más dueñas del proyecto, más seguras que al inicio. Se puede concluir que las mujeres se han apropiado del proyecto, se sienten mas identificadas con la organización y esto ha fortalecido la organización y el plano personal de la mujer.
- En el trabajo con PROASSA, el proyecto insistió en la necesidad de desarrollar productos financieros (créditos) diferenciados; esta propuesta si bien no se concretó, sentó las bases para que en algún momento se decida PROASSA en avanzar en este tipo de avances, esto es, considerar que el sistema de crédito debe estar organizado como parte de un sistema de empoderamiento. La otra alternativa –que ya fue concretada– fue desarrollar un estudio para fortalecer

el programa de bancos comunales y utilizar esta tecnología crediticia para el acceso tanto a créditos como capacitación y asistencia técnica, no sólo para las productoras de café orgánico sino ampliado a las otras mujeres de las comunidades donde opera CICAP y PROASSA.

- Con CECANOR se ha avanzado de manera importante en lograr definir tanto la Misión como la Visión incorporando el enfoque de género.
- CECANOR desarrolla políticas de acopio y de precios que se vienen trabajando incorporando las propuestas que emergieron de los talleres. Con respecto a la dimensión de género, ésta ha sido considerada involucrando a las productoras y a Café Femenino.
- La experiencia de Café Femenino se desarrollará junto con el fortalecimiento de CECANOR debido a los beneficios que tiene para las mujeres, entre otros, la posibilidad de participar, porque son las propias mujeres las que se incentivan mutuamente y a sus pares, y lo hacen usando como medio los talleres y capacitaciones, hablando y haciendo entender que la mujer es importante también dentro de una sociedad.
- Asociada la transversalización al fortalecimiento de la organización, en este caso CECANOR, en la dinámica del proyecto se ha producido un cambio en las relaciones de poder CICAP-CECANOR. De una situación anterior donde CECANOR sólo participaba en las evaluaciones de los proyectos, a otra en la que el próximo proyecto que se apruebe tiene que pasar por ellos: firmar convenio e informarles bien de que se trata el proyecto, lo cual ha sido aceptado por CICAP.

FORTALEZAS DEL PROYECTO

- Una de las fortalezas del proyecto ha sido la recreación de una metodología basada en aprendizajes organizacionales dirigido a movimientos sociales y a las ONG, y recreada para el contexto cafetalero.

- El trabajar con estrategias diferenciadas para la gestión de los proyectos de intervención, a partir de actores y agentes participantes, coyunturas, cambios en la organización, ritmo del proyecto y ritmo de la organización, fueron un factor crucial en la intervención. Esto ha significado tomar en cuenta diversas coyunturas y aplicar estrategias, en algunos casos de incidencia, en otros casos de apalancamiento económico, porque son actividades programadas en el proyecto. Se ha logrado un nivel de apertura como estrategia para dialogar con todos los actores, cada cual con intereses diferentes y también de distintas capacidades
- La metodología empleada por el proyecto ha permitido que uno de los resultados de trabajo de talleres haya sido el reconocimiento del rol y carácter del dirigente y la exigencia fue sentida como reconocimiento y valoración. Los y las participantes aprendieron *in situ* y se llevaron la información de lo trabajado, ordenada y con apuntes para seguir desarrollándola por su cuenta. De esta manera se ha procurado que los y las dirigentes continúen haciéndose preguntas, obtengan respuestas y formulen nuevas preguntas, que descubran nuevas situaciones, que exploren su historia y en este contexto que desarrolleen mecanismos para aprender de su experiencia.
- El proyecto ha tenido incidencia en el CICAP, pues si bien éste posee una política de género, ha logrado enriquecer dicha política. Así, si en últimos años la concepción de género se ha concentrado más en el Equipo Café, ahora CICAP apuesta por mayores inversiones para todo el personal, sumado a la implementación de acciones propias que le permitirán llevar a cabo los mandatos institucionales. El proyecto ha generado muchas expectativas en especial aquella que señala cómo sus lecciones aprendidas alimentan las otras experiencias productivas, como la de los pequeños productores de mango que también son orgánicos y que también exportan.
- La reflexión de la transferencia con los equipos de dirigentes “antiguos” y “nuevos”, entendidos como los que estuvieron en un inicio y los que se incorporan a mitad del proyecto respectivamente, ha significado dar a conocer cómo fue vivido

cada tema, cada dinámica, sus limitaciones y fortalezas; sobretodo cuánto de eso fue aplicado en la organización, entendiéndolo desde la individualidad. El grupo participante y el colectivo dirigencial fueron sumamente enriquecedores, pues al estar juntos permitió una evaluación intermedia y una retroalimentación sobre la marcha misma.

DEBILIDADES DEL PROYECTO

1. Una debilidad importante asumida por el proyecto es la afirmación de que del incremento de la ganancia generada por venta de café se construyen las posibilidades y cambios en las relaciones de géneros.
2. Desde el punto de vista del fortalecimiento organizacional, el proceso de ampliación de la conciencia e identificación se ve dificultado por la fragilidad de la relación entre identidad con la organización y cumplimiento con la entrega de volúmenes de café acordados, pues sucede que las y los productores entregan su café en función al precio que la organización les paga, si éste es menor que del mercado, prima el interés por la ganancia.
3. Con PROASSA el proyecto no ha podido cumplir con la realización de un diagnóstico a partir del cual se debería diseñar una nueva propuesta para mejorar su sistema de comercialización en su relación de alianza con CECANOR, tanto por limitaciones de tiempo como porque sus mayores esfuerzos se concentraron en la organización base CECANOR.
4. El proyecto sobredimensionó sus capacidades al plantearse transversalizar el enfoque de género de una organización que es parte de una alianza. Esto planeaba como reto el cómo iniciar el proceso, dónde poner los énfasis, con quién primero, etcétera. En la práctica significó, como avance, trabajar las relaciones sin transgredir las autonomías particulares y tratando de ganar en equidad. Esta tarea se ha visto complejizada por las características de las bases sociales de CECANOR, su estructura orgánica (central y bases intermedias en tres regiones del país) y, de otra parte, el CICAP con su equipo Café,

debía intervenir con otros niveles de asistencia técnica, como son los promotores CAC (Campesino a campesino) y el propio pensar de profesionales, que si bien tienen interiorizado su rol, por primera vez se veían implicados en un trabajo de este tipo; y por otro, PROASSA, que el proyecto no pudo explorar lo suficiente desde la relación comercial.

5. Si bien la experiencia ha dado cuenta de los procesos en que la propuesta organizacional de género se gesta, el documento de sistematización podría haber precisado los indicadores de género identificados en el análisis socioeconómico de género de CECANOR, para que las productoras y productores puedan orientar los cambios que esperan en las relaciones de género.
6. En lo que concierne al desarrollo técnico del proyecto, éste mostró serias debilidades en la capacidad de presentar una lectura ordenada de lo actuado, en la capacidad de síntesis y el ordenamiento del plan de exposición.

III. COMENTARIOS GENERALES

Las propuestas de transversalización de ADEC ATC y SEPAR han tenido como punto de convergencia el interés de lograr que sus instituciones asuman el enfoque de género como eje sustantivo de sus opciones estratégicas, así como el interés manifiesto de lograr aproximaciones operativas para llevar a la práctica el sustento teórico de dicho enfoque; en este último aspecto, ADEC ATC y SEPAR han recurrido a la Guía para la Incorporación del EG y han logrado no sólo probar la pertinencia de las herramientas allí propuestas, sino han logrado importantes modificaciones e innovaciones, que enriquecerán la propuesta de la Guía, demostrando además el postulado y las reflexiones del Taller que señalaban que ésta no podría cubrir ni prever todas las situaciones que se presenten y que era factible cambiar, modificar o usar otras guías como complemento, pero no forzar el uso de las herramientas para públicos diferentes.

Los avances diferentes en los casos de las instituciones mencionadas han mostrado la complejidad del ejercicio de transversalización, que no depende solamente del uso de recursos instrumentales o metodológicos sino de las voluntades políticas e intereses de desarrollo de las instituciones participantes. Para ADEC ATC la voluntad manifiesta de sus directivos y el involucramiento directo en la dinámica del proyecto posibilitaron avances importantes como el logro de la Misión y la Visión con enfoque de género, el planeamiento estratégico y el plan operativo institucional, con lo cual se sellaron las bases para la orientación futura de esta institución bajo el enfoque de género.

Por su parte SEPAR logró importantes avances en la definición del marco conceptual del enfoque de género, enriquecido con el aporte de otras vertientes conceptuales como el desarrollo económico local, la lucha contra la pobreza y la interculturalidad que dotaron de recursos de análisis para el desarrollo del proyecto; de igual manera, la calidad en el trabajo con la Guía y la puesta a prueba de las diversas herramientas, permitió a SEPAR introducir una significativa cantidad de modificaciones así como de nuevas herramientas probadas en las diferentes etapas del proyecto.

Pero así como ADEC ATC logró plasmar el núcleo que garantiza el EG en el futuro, sus capacidades para operar con mayor efectividad dicho

enfoque en los actores sociales, así como un mejor trabajo con los recursos metodológicos y operativos de la Guía, se vieron mermados por la amplitud de los compromisos asumidos. Y, caso contrario, en SEPAR, que logró significativos avances metodológicos y de operatividad del enfoque de género, vio frustrada su intencionalidad de lograr plasmarla en la definición del plan estratégico de la institución.

En suma, ambas experiencias son complementarias y una lectura en conjunto permite obtener una visión de cómo llevar a cabo tanto el proceso de transversalizar el EG en los niveles estratégicos de la institución, como operar dicho enfoque en acciones concretas y el uso de indicadores de gestión para verificar su comportamiento futuro.

Una entrada diferente es el proyecto de CICAP, que implicó dar soporte a la transversalización de CECANOR como una entidad aliada que brinda servicios de asistencia técnica para la producción y el desarrollo organizacional. En este caso, el trabajo se orientó a la formación de capacidades en líderes hombres y mujeres para que desde las bases se apropiaran del proceso de transversalización legitimando los mandatos organizacionales para la gestión organizacional. El proyecto ha permitido dar un salto cualitativo en una organización en la que ciertos antecedentes -la marca de café femenino en el contexto del comercio justo- han permitido relevar la posibilidad de cambio en la posición de las productoras mujeres en sus roles de productoras y líderes organizacionales.

IV. RECOMENDACIONES

4.1 *Recomendaciones Generales*

1. Para futuros concursos similares se deberá considerar las lecciones aprendidas de esta experiencia señaladas previamente y considerar criterios claros de selección en cuanto a:
 - Experiencia y capacidades técnicas demostradas en investigación, si las propuestas son de investigación.
 - Experiencia en temas de género en las personas que manejan las propuestas (manejo conceptual, técnico, experiencia).
 - Experiencia en proyectos de desarrollo organizacional, si las propuestas son de intervenciones para la incorporación de enfoque de género en organizaciones.
 - Capacidad de sistematización de estudios o intervenciones de transversalización organizacional.
 - Compromiso de la dirección institucional, especialmente si se trata de propuestas de transversalización.
 - Designación de una persona o equipo de la institución responsable de gestionar el proyecto.
2. En referencia al punto anterior es recomendable, de igual forma, que la organización de los concursos prevea una asesoría más cercana a las experiencias con la finalidad de evitar costos innecesarios como la reducción, a posteriori, de los alcances de los proyectos lo cual ha mermado la posibilidad de lograr mayor eficiencia en los resultados (con relación a lo comprometido).

4.2 *Recomendaciones con relación a los proyectos de incorporación del enfoque de género.*

1. Un primer aspecto se relaciona con el conocimiento que el equipo del proyecto debe tener del marco conceptual que signa el enfoque de género, así como de las estrategias a optar –por ejemplo, adecuándose al enfoque de interculturalidad de SEPAR– para lograr una mejor compresión tanto del contexto como de las relaciones de inequidad que se deben enfrentar.

2. Es indispensable que este tipo de proyectos cuente con indicadores de género que permita dar cuenta de los niveles y características de la situación de mujeres y varones en relación a las diversas dimensiones del desarrollo humano: educación, salud, ingresos, empleo, participación ciudadana, etc.
3. Es recomendable que antes de iniciar un proceso de transversalización del EG, la institución evalúe su estado de situación en tanto proyecciones hacia el futuro, esto es, hacia donde se proyecta su misión y visión institucional, con miras a evitar que esfuerzos, como el desplegado por el equipo de SEPAR, no tengan correlato con las opciones o directrices estratégicas de la institución.
4. Los procesos de transversalización deben seguir una ruta de institucionalización; una buena práctica recomendada es la conformación de una Comisión de Género como lo ha llevado a cabo SEPAR, con representantes de cada una de las direcciones a fin de asumir compromisos que cruzan las distintas instancias de la institución.
5. La asunción del enfoque de género no es simplemente una cuestión de documentar las decisiones o aplicar herramientas para operarlo a nivel de los proyectos; ADEC ATC ha incursionado en significativos esfuerzos de sensibilización en su personal directivo, administrativo, de proyectos y promotores para promover –en los niveles personales, de amistad y familiares- la práctica de la equidad de género. Es recomendable, en consecuencia, tomar en cuenta las diferencias existentes en la comprensión del enfoque de género entre el personal, y llevar a cabo un trabajo permanente para homologar y consensuar en torno a las actitudes y formas de abordar cotidianamente el EG.
6. Para lograr un mayor nivel de compromiso y responsabilidad compartida en el esfuerzo por transversalizar el EG, es recomendable poder destacar la importancia y la distribución de tareas en el personal directivo, administrativo, coordinadores/as de proyectos y promotores/as. En situaciones complejas, como la intervención de CICAP en CECANOR, implicó la

realización de acuerdos en la marcha, para que se definiera el rol de los miembros del equipo de asistencia técnica de CICAP en el marco del proyecto y la identificación de grupo objetivo principal de la intervención: los/as dirigentes de CECANOR en los diferentes niveles de la organización.

7. El compartir los resultados del diagnóstico con EG permite aumentar la sensibilización y el compromiso. Esto, por ejemplo en el caso de ADEC ATC, se ha traducido en esfuerzos por promover y consolidar la autonomía de pequeñas empresas lideradas por mujeres y el empoderamiento personal a través de y en los servicios de desarrollo empresarial que brinda la institución y, en este último caso, a organizar y repensar los diversos SDE que la institución brinda, así como a revisar los materiales y contenidos que se usan para la capacitación para modificarlos con un enfoque de género. En CECANOR el proceso de sensibilización con las bases está generando un compromiso creciente con el enfoque de género internalizado en los planes organizacionales.
8. Es recomendable probar y validar las guías/herramientas antes de su aplicación definitiva y de manera específica para cada grupo beneficiario. De igual manera es recomendable contar con suficiente información regional y local, así como tomar en cuenta las dimensiones personales y familiares, diferenciando por sexo desde el inicio de la línea de base.
9. Los aportes de los diagnósticos han permitido identificar pistas importantes para orientar y desarrollar propuestas diferenciadas de servicios por género; desde el punto de vista de los desafíos, se hace presente la necesidad de contar con una mayor experiencia para operar el EG.

V. LECCIONES APRENDIDAS DE LA EXPERIENCIA

1. Se ha demostrado que existe un interés de diversos agentes, involucrados con mayor o menor experiencia en el tema de género, en involucrarse en procesos de fortalecimiento organizacional y desarrollo de capacidades, específicamente, para incorporar enfoque de género en su política organizacional y en sus servicios financieros.
2. La puesta en ejecución de los proyectos en la organización ha significado que, en algunos casos, se produzcan cambios de políticas institucionales en el manejo de temas de género en oficinas y en el personal de la organización. La información obtenida proporcionará pistas importantes para nuevos productos y servicios de desarrollo empresarial, y el manejo de diferentes programas de intervención con enfoque de género.
3. Se ha suscitado el interés en diversas instituciones para replicar y aprender de los resultados de los procesos de transversalización. Desde el punto de vista académico, los intereses por introducir el tema de las microfinanzas en estudios de especialización, marcan también algunas de las proyecciones de los estudios.
4. Para la mayoría de las instituciones ha significado un reto la comprensión del concepto género, empoderamiento y su proceso de operar variables para la puesta en prueba de las hipótesis; esto ha demandado mucho más tiempo que el originalmente previsto y retrasado el resto de las actividades.
5. La metodología aplicada en este Concurso, ha implicado: a) la focalización en la validación de la guía COPEME con elementos conceptuales y herramientas prácticas; b) La realización de talleres de revisión de elementos conceptuales, intercambio y revisión de avances y dificultades metodológicas; y c) visitas de medio término y asesoría de consultores/as externos/as han demostrado ser pertinentes, contribuyendo a fortalecer y enriquecer los diversos enfoques y propuestas metodológicas de investigación y de intervención.

6. A pesar de lo señalado en el acápite anterior, por las dificultades encontradas en la etapa de evaluación de medio término, se hace evidente que hubiera sido más efectivo un soporte individualizado al inicio de la propuesta y que los criterios de selección de las propuestas en concursos similares deberán a futuro ser mejor determinados.
7. Las experiencias de participación de los evaluadores externos sugieren la necesidad de que, en oportunidades futuras, se procure mecanismos de seguimiento más cercanos a las instituciones, de tal forma de lograr orientaciones de mayor efectividad y establecer mecanismos de intercambio de experiencia para una mejor convergencia de resultados.

VI. ANEXOS

6.1 ADEC ATC.

De la teoría de Género a la práctica: un largo camino para andar. Sistematización de un proceso: el enfoque de género en su quehacer.

6.2 CICAP.

Fortalecimiento de la capacidad institucional de la Central de Cafetaleros del Nor Oriente - CECANOR para mejorar el posicionamiento de la marca Café Femenino. Sistematización de la Experiencia.

6.3 SEPAR.

Transversalizando Género.

Siglas

ADEC- ATC	Asociación Laboral para el Desarrollo
ADEPROCE	Asociación de Empresarios Promisorios del Centro
AIRs	Agroindustrias rurales
APROLAC	Asociación de Productores de Derivados Lácteos del Centro
CCL	Consejo de Coordinación Local
CCR	Consejo de Coordinación Regional
CECANOR	Central Cafetalera del Norte
CEPEMA LULAY	Centro de Promoción y Estudios de la Mujer Andina
CEPES	Centro de Estudios Peruanos
CESEPI	Centro de Servicios y Elaboración de Proyectos de Inversión
CICAP	Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría
COPAC	Comité de Productoras Agroindustriales del Centro
COPEME	Consorcio de ONGs que apoyan a la Pequeña y Microempresa
COREM	Consejo Regional de la Mujer
CRMJ	Consejo Regional de la Mujer Junín
CRYM	Central Regional de Organizaciones de Mujeres Rurales Yachaq Mama

Fondos Concursables para articular el Enfoque de Género

Resultados del concurso

EG	Enfoque de Género
EDAPROSPPO	Centro de Educación y Autogestión Social
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
FINDER	Finanzas e Investigación para el Desarrollo Rural
FORD	Fundación FORD
IMF	Institución de Microfinanzas
IPA	Innovations for Poverty Action
Kausay Pacha – KP	Planes trianuales SEPAR
MMR	Movimiento Manuela Ramos
MYPES	Micro y pequeñas empresas
PAT	Plan de Asistencia Técnica
PDL	Programa de Desarrollo Económico Local
PDMG	Programa de Desarrollo Microempresarial y Género
PEI	Plan Estratégico Institucional
PIO	Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres
PRISMA	Asociación Benéfica PRISMA
PROASSA	Promotora de la Agricultura Sustentable SA
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SDEL	Servicios de Desarrollo Económico Local

SEPAR

Servicios Educativos Promoción y Apoyo Rural

SGE

Servicios de Gestión Empresarial y

UTDI

Unidad Técnica de Desarrollo Institucional



Movimiento Manuela Ramos

Av. Juan Pablo Fernandini 1550

Pueblo Libre Lima 21 - Perú

Teléfono: (511) 423 8840 Fax: 431 4412

Email: postmast@manuela.org.pe