Estudios de caso en RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD 2018

María Claudia Romero Amaya
Óscar Iván Pérez Hoyos
Editores

Por la igualdad de género: AVANCES DESDE EL SECTOR PRIVADO

Contribuciones al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5

Universidad Externado de Colombia

MARÍA CLAUDIA
ROMERO AMAYA

ÓSCAR IVÁN
PÉREZ HOYOS
(EDS.)

POR LA IGUALDAD DE GÉNERO: AVANCES DESDE EL SECTOR PRIVADO

CONTRIBUCIONES AL OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE 5

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Por la igualdad de género : avances desde el sector privado contribuciones al objetivo de desarrollo sostenible 5 / Patricia Herrera Kit [y otros] ; María Claudia Romero Amaya y Óscar Iván Pérez Hoyos (eds.). -- Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2020.
388 páginas : ilustraciones, gráficos, mapas, fotografías ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN: 9789587904826

1. Mujeres -- Condiciones sociales – Colombia 2. Mujeres -- Condiciones socioeconómicas – Colombia 3. Identidad de género -- Aspectos sociales -- Colombia 4. Igualdad de la mujer – Colombia 5. Derechos de la mujer – Colombia 6. Mujeres campesinas -- Condiciones socioeconómicas -- Colombia I. Romero Amaya, María Claudia, editora II. Pérez Hoyos, Óscar Iván, editor III. Universidad Externado de Colombia IV. Título

305.42 SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca EAP.
diciembre de 2020

ISBN 978-958-790-482-6

© 2020, MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA Y ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS (EDS.)
© 2020, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
Calle 12 n.º 1-17 este, Bogotá
Teléfono (57 1) 342 0288
publicaciones@uexternado.edu.co
www.uexternado.edu.co

Primera edición: diciembre de 2020

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones
Asistente editorial: Luz Adriana Gómez Gómez
Corrección de estilo: Luis Fernando García Núñez
Composición: María Libia Rubiano
Impresión y encuadernación: Panamericana, formas e impresos S.A.
Tiraje: de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CAPÍTULO VI

Estudio de caso de empoderamiento y autonomía económica de mujeres rurales productoras en el departamento del Meta, desarrollado por Repsol, Socodevi

CAROLINA NAVARRO[a]
SILVIA MANTILLA[b]
ERLI MARGARITA MARÍN-ARANGUREN[c]

Las autoras agradecen a la compañía Repsol por permitir evaluar el programa, a Socodevi por el apoyo brindado para el desarrollo de la investigación y a la Universidad Externado de Colombia.

RESUMEN

El Programa de Empoderamiento y Autonomía Económica de Mujeres Rurales Productoras, apoyado por Repsol como práctica de responsabilidad social, es operado por la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (Socodevi), mediante el fortalecimiento de las cadenas productivas de cacao, sandía, lácteos, café y piscicultura con actividades de asistencia técnica, fortalecimiento asociativo, mejoramiento de las estructuras de proveeduría y realización de alianzas para la comercialización. El programa se desarrolla en ocho municipios del departamento del Meta. El estudio abarca el período de 2015 a 2019.

Para efectos el abordaje del caso se priorizan las cadenas de cacao, sandía y lácteos, en aras de analizar su sostenibilidad y, en especial, su contribución al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (Igualdad de género), en la búsqueda de identificar la meta específica en la que el caso presenta mayor fortaleza, así como las oportunidades de mejora para una articulación más asertiva.

Como se detalló en la introducción de este libro, el caso se aborda con la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*, por lo cual aquí se hará énfasis en los principales hallazgos que emergen del mismo. El programa corresponde a una modalidad de inversión en comunidades que realiza la empresa, en el marco de su estrategia de responsabilidad social y hace una contribución a la igualdad de género (ODS 5), en tanto empodera

---

a Comunicadora social y periodista, especialista en comunicación organizacional, candidata a magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.

b Ingeniera industrial, especialista en gerencia de recursos energéticos, candidata a magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.

c MA en relaciones internacionales, University of Wollongong; magíster en estudios políticos, Pontificia Universidad Javeriana. Profesora titular Universidad Externado de Colombia. Investigadora del Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales. Investiga y publica sobre organizaciones de la sociedad civil y temas de cooperación internacional. Es la coordinadora de la línea de Gobernanza Global, en el Observatorio de Análisis de los Sistemas Internacionales (OASIS).

a las mujeres rurales involucradas. Se reconocen como principales factores de éxito, el proceso de planificación adelantado para desarrollar el proyecto, la definición amplia de la población objeto que va más allá de la zona de influencia directa de la compañía, la acertada selección de un operador con experiencia especializada en este tipo de intervenciones, la estructuración de un programa que soporta la cadena productiva de forma integral, y el enfoque de igualdad de género. Se encontraron oportunidades de mejorar, relacionadas con trabajar por una mayor vinculación de los gobiernos territoriales con el programa, y por lograr que la comunidad identifique el programa con la empresa Repsol en aras de fortalecer su imagen de buen ciudadano corporativo.

Palabras clave: Responsabilidad social, inversión social en comunidades, sostenibilidad, igualdad de género, cadenas de valor, empoderamiento femenino.

INTRODUCCIÓN

En un territorio rico en hidrocarburos también pueden prevalecer actividades como la agricultura y la ganadería. Esta es una realidad que se evidencia en el departamento del Meta, donde Repsol, una multinacional y petroquímica que opera en áreas de exploración y producción, decidió desarrollar el Programa de Empoderamiento y Autonomía Económica de Mujeres Rurales Productoras, como práctica de responsabilidad social.

Si bien el territorio es rico en el subsuelo, sobre él se presentan situaciones que rompen el tejido social y que llenan titulares de medios de comunicación, por el deterioro social que implica la vulneración de derechos humanos de sus habitantes. Es una región golpeada por el conflicto armado, lo que ha provocado víctimas y ha generado desplazamientos que superan las cifras medias nacionales. La idiosincrasia de los habitantes de esta región es peculiar: rasgos patriarcales, que implican escaso control de las mujeres en las decisiones financieras y, en algunas ocasiones, maltrato femenino. La Secretaría de la Mujer y Equidad de Género del Meta revela que se presentó un aumento del 9,93 % en los casos de violencia contra las mujeres en el departamento, comparando el primer semestre de 2017 y el mismo período de 2018 (Gobernación del Meta, 2018). De hecho, en ese año se registraron 1.168 casos de violencia contra mujeres y 16 feminicidios en el departamento (Datos Abiertos, 2018).

Estas circunstancias hacen volver la mirada al programa de responsabilidad social que adelanta Repsol, con el fin de estudiar cómo las prácticas desarrolladas por el sector privado contribuyen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Además, es una oportunidad para caracterizar la modalidad de inversión social que desarrolla la compañía en el territorio donde opera.

Dado el impacto que el programa tiene en el área de influencia y sus características distintivas (articulación de diferentes actores hacia un mismo fin; intervención sobre las cadenas productivas y, principalmente, el enfoque de género, a partir del empoderamiento económico femenino), puede anotarse que este caso tiene un valor intrínseco, lo que justifica su análisis académico para los estudios de responsabilidad social y sostenibilidad, y para tenerlo de referente por sus aspectos positivos y algunos que son susceptibles de mejora. Ahora bien, considerando el aporte que representan este tipo de iniciativas de inversión social, es relevante sistematizar el Programa como práctica de responsabilidad social, alejada del *core* de la empresa que lo emprende. Mucho más cuando busca soluciones a problemas rurales con instrumentos como asistencia técnica, fortalecimiento del esquema asociativo en los aspectos administrativos, productivos y comerciales. Así mismo, se considera que este caso permite análisis de estrategias y actividades implementadas con un enfoque de sostenibilidad desde el sector privado, con incidencia importante en el desarrollo departamental, regional y nacional. De hecho, el proyecto también tiene presencia en otros departamentos del país (Putumayo, Boyacá, Antioquia, Cundinamarca, Caldas, Risaralda y Valle del Cauca).

Se aclara que el Programa de Empoderamiento y Autonomía Económica de Mujeres Rurales Productoras es un componente del Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de Empresas Asociativas Rurales (Procompite), que se lleva a cabo en el departamento del Meta, con el apoyo del Gobierno del Canadá (Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio y Desarrollo), y en alianza con la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (Socodevi); una organización no gubernamental canadiense.

Puntualmente, en el Meta, el Programa tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida económica y social de mujeres y hombres en la región del Alto Ariari. Para ello desarrollan actividades económicas diversificadas y competitivas, sobre todo para la producción y comercialización de café, cacao, peces, sandía y lácteos. En ese eje, el cofinanciamiento lo hace la compañía Repsol, en el marco de su estrategia de responsabilidad social,

bajo la modalidad de inversión social. La operación la realiza Socodevi, con aliados en el territorio.

Este estudio de caso tiene como objetivo valorar la contribución a la igualdad de género del Programa de Empoderamiento y Autonomía Económica de Mujeres Productoras Rurales, en los municipios de Guamal, San Martín, Cubarral y El Dorado, del Meta, entre 2015 y 2019. Las cadenas productivas analizadas para este estudio fueron: sandía, lácteos y cacao. Específicamente se buscó documentar los resultados obtenidos en materia de inversión social de Repsol, con el propósito de determinar el cumplimiento de los objetivos del Programa objeto del estudio de caso para dejar una línea base para la implementación de futuros programas de responsabilidad social de otras compañías. También fue un objetivo específico valorar –desde la responsabilidad social– el impacto del Programa frente a grupos de interés. Además, se identificaron los principales factores de éxito y oportunidades de mejora del programa. De allí que la pregunta que se planteó para la investigación fue ¿Cómo contribuye el Programa de Empoderamiento y Autonomía Económica de Mujeres Rurales Productoras, como práctica de responsabilidad social de Repsol, a la igualdad de género, en los municipios donde este se desarrolla?

La hipótesis que se trabaja en el estudio es que el proyecto de responsabilidad social de Repsol contribuye al logro de la igualdad de género (ODS 5) en los municipios del departamento del Meta, en los cuales se desarrolla el Programa, pues el empoderamiento femenino de la mujer rural tiene impactos positivos personales, familiares, en las organizaciones y en los municipios.

Como base para la investigación se utilizó un marco de referencia que abarca conceptos como inversión social con modalidad de responsabilidad social, cadenas productivas y cadenas de valor e igualdad de género, en un contexto productivo rural. Estos términos permiten entender la complejidad del programa estudiado, en el marco de Procompite, proyecto en el cual están involucrados agentes del sector público (de dos Estados y en distintos niveles) y agentes del sector privado, tanto desde el componente con ánimo de lucro (Repsol) como desde el componente sin ánimo de lucro (Socodevi y las organizaciones de productores rurales involucradas en el territorio).

La presente investigación se desarrolló bajo la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social,* de la Universidad Externado de Colombia. El presente documento se ha estructurado de la siguiente manera: En la primera parte, se describe la metodología utilizada

para el desarrollo de la investigación. En la segunda, se realiza la exposición del estudio de caso, en la cual se presenta la información referente al programa valorado. En la tercera, se exponen las principales discusiones en torno a la responsabilidad social y la sostenibilidad, y a la luz de la igualdad de género. En la cuarta, se recogen algunas lecciones aprendidas: factores de éxito, oportunidades de mejora y recomendaciones para la empresa, para la organización implementadora y para las organizaciones rurales que están involucradas en el caso estudiado. Un apartado de conclusiones cierra este capítulo.

1. METODOLOGÍA

La presente investigación, como todos los casos que se presentan en esta publicación, es de corte cualitativo. Se recurre al estudio de caso para encontrar significados profundos que puedan tener interpretaciones en términos de responsabilidad social y sostenibilidad, quizá no explorados con anterioridad, pero que puedan servir de guía para la comprensión del desarrollo de las políticas y estrategias que se plantean en las organizaciones como en los abordajes académicos que puedan emerger. Ha sido un trabajo más inductivo, por ello se valoran los datos emergentes y la información ha sido recogida de muestras de algunos de los grupos de interés con los que se ha capturado la información de manera oral, durante el trabajo de campo en los territorios seleccionados. Las cuatro etapas en las que se desarrolló fueron:

1.1. REVISIÓN DOCUMENTAL

En esta etapa se revisaron informes de gestión del Programa, suministrados por Socodevi; documentos que aportaron a la comprensión del contexto social, económico y cultural del proyecto; y estudios relacionados con el empoderamiento femenino rural. Además, se revisaron páginas web relacionadas con el tema y con las organizaciones involucradas (tanto las del sector público como del privado). De igual manera, se hizo una revisión de teoría apropiada para el caso, donde cabe destacar, más allá del enfoque de género, que ya aparece en la introducción de esta publicación, los términos de inversión social en comunidades y el de cadena de valor, marcando la diferencia con cadena productiva.

1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para esta etapa fue fundamental definir no solo los grupos de interés del programa en estudio sino las figuras específicas al interior. Se determinó abordar: en las asociaciones involucradas, a un miembro de la junta directiva. Entre los productores rurales, indagar tanto con hombres como con mujeres. Para encontrar respuestas sobre la situación de género en el área, se ubicaron lideresas productoras. Del mismo modo, se determinó que al ser un programa ligado a la competitividad era necesario conocer el trabajo adelantado por el gobierno local (en cada municipio) y el gobierno departamental. No se dejó de lado, el acercamiento a los operadores (directos e indirectos) y -por supuesto- también se contempló a los cofinanciadores; es decir a Repsol. Si bien el programa de empoderamiento se extiende a cinco cadenas productivas, aquí se trató del cacao, los lácteos y la sandía. Cuatro razones dieron pie a la decisión: la importancia de estas, tanto en la economía local como nacional, el potencial en términos de competitividad empresarial, los resultados del proyecto y las condiciones particulares de los asociados en las tres cadenas.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta una descripción general de cada cadena priorizada:

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE LÁCTEOS, CACAO Y SANDÍA

	Variable		
Cadena	Aspectos generales	La cadena en el programa	Enfoque de género
Lácteos	- En el territorio nacional la ganadería juega un rol importante. De hecho, se sobre utiliza la capacidad de la tierra para ese renglón de la economía. Según datos de Procolombia (2016), el uso es de 30,4 millones de hectáreas cuando debería ser de 20,3 millones. Luego, se requiere que se tomen medidas para hacer un uso más racional del recurso tierra.	- Se ubica en el municipio de San Martín y está representada por la Asociación de Campesinos Desplazados (Asogranjas). Esta organización fue creada por campesinos desplazados de la región. Fue la última cadena en ingresar al Programa, pero la primera que arrojó resultados económicos positivos.	- En la cadena, las mujeres que han sido víctimas de la violencia cuentan con espacios para ejercer liderazgo en los órganos de administración. - Las mujeres realizan con ahínco las labores de ordeño, a pesar de constituir un trabajo físico fuerte, tanto para hombres como para mujeres, debido a las condiciones climáticas.

	Variable		
Cadena	Aspectos generales	La cadena en el programa	Enfoque de género
Lácteos (*continuación*)	No se debe sobreexplotar. Por ello, esta se convierte en una oportunidad para invertir en alianzas con los productores que representen mejoras en cuanto a genética, alimentación, pasturas e implementación de modelos de ganadería que mitiguen los impactos negativos al medio ambiente.	– El Programa ofrece asistencia técnica para lograr mejorar la producción en la misma extensión de tierra, buscando que esta actividad genere un menor impacto ambiental y una mejor calidad del producto. – Se ha incorporado a la compañía Alquería, como aliada comercial, lo que representa una mejora en las condiciones de logística. Ello implica el diseño de una ruta lechera para recoger la producción en cada finca, y con ello se asegura la higiene y la conservación de la cadena de frío en el transporte de la producción.	
Cacao	– El cacao colombiano es un producto que cuenta con ventajas comparativas para su producción, derivadas de las condiciones naturales relacionadas con el clima y la humedad. Por esta razón, una porción importante de la producción nacional se cataloga como cacao fino y de aroma, lo que lo hace deseable para la producción de chocolates finos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2005). – Prácticamente, toda la producción nacional es demandada por la industria. De hecho, en algunos casos, se debe recurrir a la importación del grano por lo cual se abre una ventana de oportunidad para que los productores nacionales le apuesten al cacao.	– Se ubica en los municipios de Guamal, Cubarral y El Dorado. En el marco del Programa, esta cadena logró los mayores resultados en cuanto asociatividad. – Un resultado concreto fue la creación de la Cooperativa Workakao (red de organizaciones cacaoteras entre las que se destacan: Agroguamal, Asoccuba, Asofrud, Asopcari, Coopasopadra). La Cooperativa se conformó con la finalidad de fortalecerse en aspectos de producción, comercialización y transformación del grano de cacao seco. Actualmente, trabajan en la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA), uno de los estándares de alta calidad del sector (Procompite, s.f.a).	– En la cadena de cacao existe una distribución equitativa de roles, aunque no prevalece el liderazgo femenino en los órganos de administración, ya que, de acuerdo con el testimonio de las mujeres entrevistadas, aún existe la creencia de que los hombres son los que deben liderar las asociaciones. – Se resalta el liderazgo femenino en las nuevas generaciones. – Las condiciones de manejo del cultivo no tienen gran exigencia física en las labores de mantenimiento y cosecha, esto permite que, en muchos casos, mujeres cabeza de hogar estén a cargo del cultivo.

	Variable		
Cadena	Aspectos generales	La cadena en el programa	Enfoque de género
Cacao (*continuación*)	– Es un cultivo de carácter permanente que no requiere grandes inversiones una vez supera el período de desarrollo; esto hace que algunos productores -ante las caídas del precio-, solo se dediquen a la cosecha. Es decir, pocos realizan inversiones para la renovación del cultivo, lo que a largo plazo produce un menor rendimiento por hectárea. – Falta desarrollo del producto en el departamento con respecto al nacional. Pues de eso se trata la apuesta.	– En esta cadena se estableció una alianza con la empresa Nacional de Chocolates, empresa que brindó apoyo a los cacaoteros con asistencia técnica como aportante para la construcción del vivero de cacao con una capacidad anual de 650.000 plántulas, producción de especies forestales nativas, que garantizan la calidad y trazabilidad de la producción.	– Por ser este un cultivo permanente se requiere contar con la propiedad o el derecho para el uso permanente de la tierra.
Sandía	– Se ubica en el municipio de San Martín, líder en la producción departamental, desde hace 40 años. En el año 2017, se cultivaron 2.125 hectáreas de sandía, lo que le permitió alcanzar una producción de 62.029 toneladas de fruta; es decir, el 42,8 % de la producción total del país se cultivó en ese municipio (*La República*, 2019). – La patilla o sandía es un cultivo rentable, cuyo principal comprador está constituido por los centros de acopio mayoristas. Se trata de un cultivo que tiene limitación en los períodos de sequía, por lo cual se requiere de sistemas de riego.	– La Asociación de productores de Sandía (Asosandía), era la Asociación que contaba con el mayor número de asociados al inicio del Programa; sin embargo, no se obtuvieron los resultados económicos esperados en el tiempo de implementación. A pesar de ello, en la fase de cierre del Programa se apoyó un proyecto piloto de emprendimiento femenino, razón que sustenta su inclusión en esta investigación.	– En esta cadena existían limitaciones para determinar el rol de la mujer, sobre todo en las labores de cosecha y poscosecha. Dos momentos de mayor exigencia física para los/as trabajadores/as. – La valoración del proyecto piloto de emprendimiento femenino permitió conocer aspectos de la vida de la mujer y la forma cómo el programa les aportó en sus vidas. – Posterior a la implementación del proyecto piloto se identificó un potencial de la mujer en el eslabón de comercialización del producto, con resultados positivos ya que antes esta era una labor desarrollada exclusivamente por los hombres.

Fuente: Elaboración propia con información de Procolombia (2016), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2005), *La República* (2019) y Procompite (s.f.a).

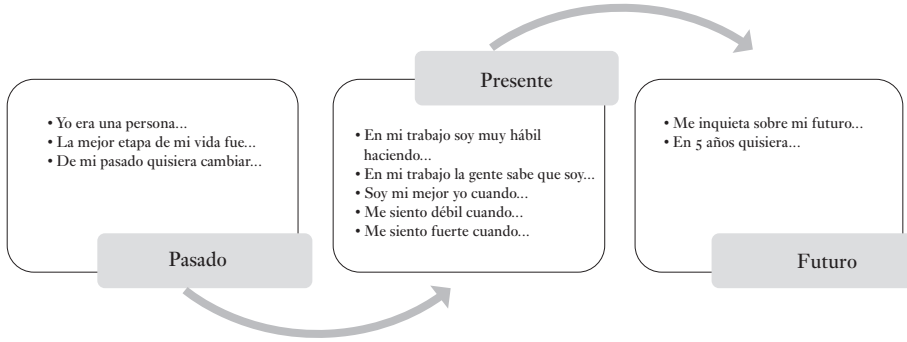
Con el objetivo de obtener información cualitativa de los diferentes grupos de interés del programa en la zona, la selección de personas, para la aplicación de los instrumentos fue aleatoria; es decir, solo se hizo hincapié en que pertenecieran a las categorías que se establecieron en cada uno de los grupos de interés. Cabe señalar que las actividades de participación comunitaria y del cuerpo humano fueron característica diferenciadora entre los casos de estudio que se presentan en esta publicación.

1.3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN – TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo de la investigación consistió en dos visitas realizadas a los municipios de San Martín, El Dorado, Guamal y Cubarral, en los cuales se encuentran las cadenas de lácteos, sandía y cacao.

En la primera visita, que se realizó del 23 al 25 de agosto del 2018, se desarrollaron entrevistas individuales a los líderes del programa y se hizo una actividad grupal con las mujeres del Proyecto Piloto de Sandía denominada *Yo antes y después del programa*, a partir de frases que las mujeres debían completar. Con la actividad se buscaba describir en detalle la experiencia de las mujeres en términos de su pasado, presente y futuro, con el propósito de conocer su autopercepción sobre las fortalezas y los aspectos que quisieran cambiar. Algunos ejemplos de las frases que se entregaron para completar fueron:

GRÁFICA 1. FRASES ACTIVIDAD DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA



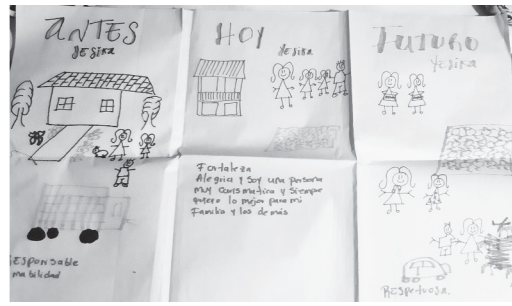
Fuente: Elaboración propia.

En la segunda visita, que se llevó a cabo del 10 al 12 de octubre de 2018, se realizaron entrevistas semiestructuradas y reuniones con los secretarios de planeación de los municipios de Guamal y El Dorado, y con la Secretaría de la Mujer, del departamento del Meta.

En las dos salidas de campo se visitaron cinco fincas productoras, con el fin de identificar y profundizar en las cadenas de valor. Para el efecto se trabajó sobre la base de la metodología planteada por el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFIP, por su sigla en inglés) del Reino Unido. Esta responde a un enfoque denominado encadenamiento. Es una herramienta creada con la finalidad de estudiar las formas en que los sistemas de producción agrícola se organizaron en el contexto de los países en desarrollo. Por lo tanto, tiene una fuerte perspectiva empírica utilizada para mapear el flujo de productos e identificar actores y actividades (Department For International Development, DFIP, 2008).

Considerando que el Proyecto Piloto de Sandía era exclusivo de mujeres y que se encontraba en la fase de cierre, se realizó una actividad gráfica con las mujeres. El eje fue su propia autopercepción, y por eso se denominó: *Yo antes y después del programa*. En la Foto 1 se observa lo graficado por una de las participantes en la actividad. El dibujo es la representación gráfica de su pasado, presente y futuro, desde su propia perspectiva, incluyendo los impactos que auto percibe del proyecto.

FOTO 1. DIBUJO YO ANTES Y DESPUÉS DEL PROGRAMA–ACTIVIDAD DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA



Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo con la cadena de sandía, en San Martín, Meta (2018).

Las actividades comunitarias permitieron obtener información directa de la población beneficiada del proyecto, donde se hace énfasis en la contribución

del programa a la igualdad de género, considerando la focalización de la investigación en el ODS 5.

El trabajo de campo posibilitó recoger el testimonio de Patricia, una de las mujeres beneficiarias del programa, cuya historia de vida permite entender de mejor manera la problemática de la mujer rural y los impactos que el programa ha tenido. Patricia pertenece a la Asociación de Desplazados del municipio de San Martín, organización que está vinculada a la cadena de lácteos; este es un aparte de su testimonio:

> Soy madre soltera, siempre he sido una mujer muy emprendedora, muy luchadora, capaz de mí misma, de hacer las cosas, de laborar… yo críe a mis seis hijos, los críe con mucho esfuerzo, pero con mucho amor. La idea mía es levantar esta finca, lo máximo, o sea, tener algo que uno se pueda sentir orgulloso, o sea me siento orgullosa con la crianza de mis hijos, porque son unos muy buenos hijos, son hijos que, mejor dicho, o sea para mí es lo más lindo que hay en la vida. Primero ellos, segundo ellos, bueno primero que todo Dios, porque fue el que me los dio.
>
> A mí me han pasado cosas duras, duras, duras. Mirar cómo le quitan la vida a una persona sin escrúpulos, sin dolor, eso, eso es muy duro. Luego tener que tomar algunas cositas y salir corriendo. Eso es el desplazamiento, correr para preservar la vida… primero salí corriendo luego de la masacre de Mapiripán; luego de San José del Guaviare, donde quemaron toda una vez (Navarro & Mantilla, 2018).

Le quitaron la tierra que allí tenía, no tuvo más que seguir desplazándose hasta cuando llegó al municipio de San Martín, mientras salía el proceso de la adjudicación de la tierra con 6 hijos que mantener, empezó a trabajar en una palmera aprovechando su fortaleza física e impulsada por las ganas de sacar adelante a sus hijos.

Patricia nació en el campo, pero cuando tenía 6 años su mamá la llevó a Bogotá, Así que su infancia la vivió en la gran ciudad: Bogotá. Allí, junto a sus dos hermanas, fue abandonada por su madre. Muy pronto comenzó a ser explotada en trabajos domésticos hasta que cumplió los 16 años. En ese momento se escapó para el departamento del Meta y allí, con la esperanza de reencontrarse con su padre y hermanos, comenzó a construir su futuro. No obstante, el conflicto armado le ha traído adversidades.

La tristeza de Patricia es evidente al recordar su pasado, nunca supo por qué su madre las abandonó. Ella manifiesta que "nunca haría eso con mis hijos" (Navarro & Mantilla, 2018). En conversación con la lideresa de la cadena de lácteos, ella narra diversas situaciones críticas a las que se ha tenido que

enfrentar. Una de ellas, en Mapiripán, otro municipio del departamento del Meta, donde la guerrilla llegó a su hogar a llevarse a sus hijos para las filas y ella se enfrentó. Luego, tuvo que salir corriendo para preservar la vida de ellos y la propia. Otra vez fue desplazada por los grupos alzados en armas.

1.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Siguiendo las recomendaciones de la metodología establecida para este tipo de estudios, tal como se señala en la introducción de esta publicación, se adelantó el análisis para establecer los factores de éxito y las oportunidades de mejora del Programa de Empoderamiento de las mujeres rurales productoras que opera en los cuatro municipios, las tres cadenas productivas señaladas. En el estudio de caso se valora, además, la sostenibilidad del programa y la responsabilidad social que se hace. Esto con el fin de proponer recomendaciones, tanto para los agentes involucrados (miembros de las asociaciones involucradas, líderes y lideresas rurales, operadores, empresa cofinanciadora, servidores y funcionarios públicos) como para la academia, en términos de la comprensión de los desarrollos en responsabilidad social y sostenibilidad en el país.

En el estudio de caso emergen hallazgos que dan cuenta de los rasgos del enfoque MED en el que se circunscribe el programa analizado. Ello implica un énfasis en la inclusión de la mujer como sujeto económico, pero limitado trabajo para posibilitar el goce efectivo de derechos. Limitadas o nulas acciones concretas para la disminución de violencias de género o la transformación de estereotipos de género.

2. EXPOSICIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

2.1. PROYECTO PROCOMPITE

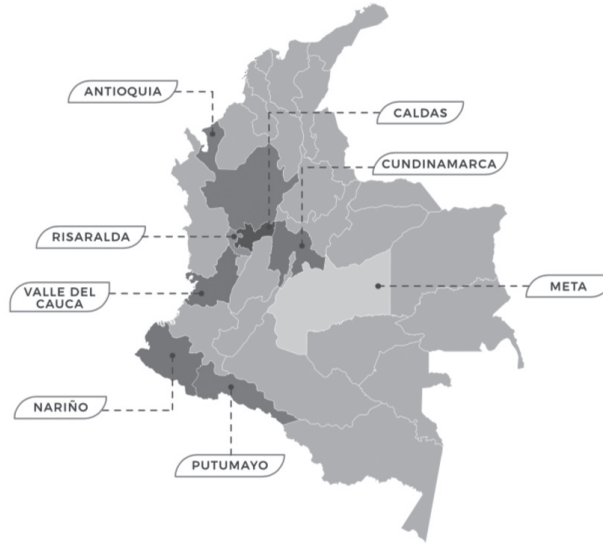
El Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de Empresas Asociativas Rurales (Procompite) tiene como objetivo promover el crecimiento económico sostenible de las zonas rurales colombianas, basado en la colaboración entre los sectores público y privado.

Dentro de la estrategia de este proyecto se puede resaltar el apoyo que se realiza a las cadenas productivas para identificar y acceder a mercados

potenciales, buscando la integración de los operadores en las cadenas de valor apoyadas, en este caso, en el departamento del Meta.

Procompite integra el concepto de desarrollo agro-silvo-pastoril sostenible, a nivel local y departamental, proporcionando así una respuesta a los problemas de desarrollo rural, mediante instrumentos como asistencia técnica, fortalecimiento del esquema asociativo en los aspectos administrativos, productivos y comerciales. Este proyecto cuenta con un presupuesto total de 19.497.000 dólares canadienses, de los cuales 14.900.000 son financiados por el gobierno de Canadá, a través de su Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio y Desarrollo (Procompite, s.f.). Otra parte del financiamiento del proyecto es asumido por 13 empresas del sector privado que tienen presencia en ocho departamentos del país como se detalla en la siguiente Gráfica:

GRÁFICA 2. DESARROLLO Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE PROYECTOS EN COLOMBIA



Fuente: Procompite (s.f.).

El componente de Procompite, en el Meta, es el Programa de Empoderamiento y Autonomía Económica de Mujeres Rurales Productoras. Este tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida económica y social de mujeres y hombres en la región del Alto Ariari, Meta, específicamente

en los municipios de Guamal, Cubarral, Granada, El Castillo, El Dorado, Acacías y San Martín, por medio de actividades económicas diversificadas y competitivas. Este Programa es apoyado por Repsol, una compañía multinacional del sector energético, que lo enmarca dentro de su estrategia de responsabilidad social, bajo la modalidad de inversión social, y decidió operarlo con la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (Socodevi)[1], organización no gubernamental canadiense que hace presencia en Colombia.

El programa se estructuró con una duración de cuatro años, buscando un crecimiento sostenido de las cadenas de cacao, café, hortofrutícola, y piscícola; sin embargo, en la implementación del Programa la cadena hortofrutícola se centró en sandía y se incorporó la cadena de lácteos.

A nivel estratégico, las acciones se desarrollan en cinco componentes integrados hacia el logro de los resultados previstos: i. componente técnico; ii. componente ambiental; iii. componente comercial; iv. componente socio empresarial; v. componente de Igualdad entre Mujeres y Hombres (IMH).

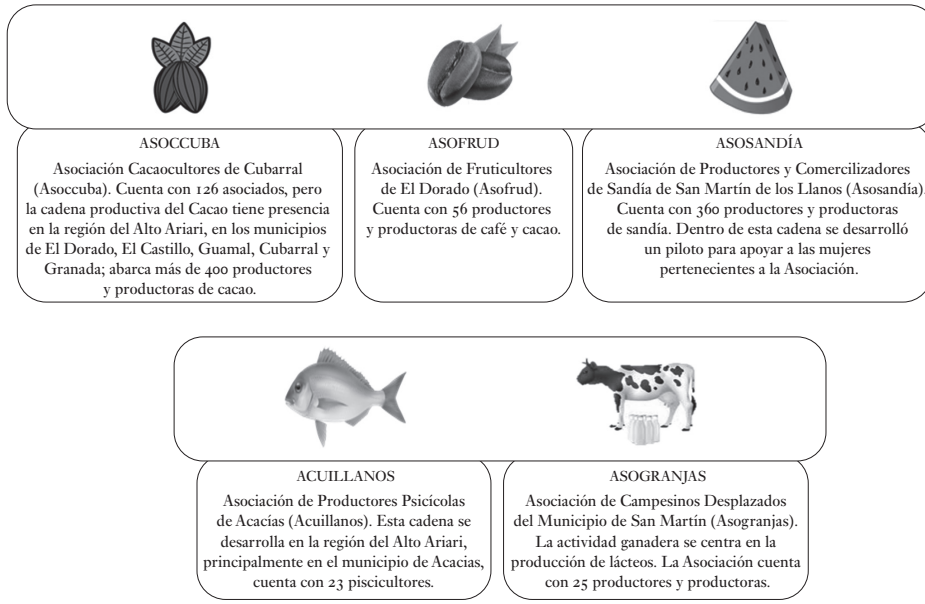
Particularmente, para el componente de IHM, se estableció una línea base, lo que permite identificar los impactos de las capacitaciones impartidas. Desde los inicios, los resultados fueron favorables, en términos del enfoque. Se fortalecieron aspectos como el empoderamiento femenino, la participación igualitaria en la toma de decisiones, la valoración del trabajo de la mujer en el hogar y la distribución equitativa de roles de cuidado y productivos que permitieron contribuir a la igualdad de género, como lo plantea este componente del Programa.

En los cuatros años de horizonte del Programa, se definió una población beneficiaria aproximada de 800 productoras, productores y sus familias, quienes hacen parte de las asociaciones que se describen en la siguiente Gráfica:

---

1 Una red de cooperativas y mutuales que contribuye a mejorar las condiciones de vida de las familias desfavorecidas en los países en desarrollo al apoyar la creación y el fortalecimiento de empresas cooperativas y asociativas que sean inclusivas, autónomas, rentables y sostenibles (Socodevi, s.f.).

GRÁFICA 3. ASOCIACIONES BENEFICIARIAS DEL PROGRAMA



Fuente: Elaborado a partir de la información tomada de Procompite (Socodevi, 2019).

2.2. CONTEXTO REGIONAL – DEPARTAMENTO DEL META

Se han mencionado varios municipios del departamento del Meta, justo el área de lo que técnicamente se conoce como el Bloque de Crudos Pesados de Oriente (ahora identificado como CPO-9), que produce petróleo y gas, y es uno de los sectores más promisorios del país en términos de hidrocarburos. Allí mismo tiene licencia para desarrollar actividades de exploración y explotación la compañía Repsol. El área o bloque, como se denomina técnicamente, ha sido objeto de tensiones con antecedentes históricos (los primeros hallazgos del crudo datan de inicios del siglo XX). De una parte, por la importancia biogeográfica. De otra, por la importancia económica para el país (en términos de la producción de crudo). Cabe anotar que el bloque CPO-9 se encuentra en una zona que es rica en producción agrícola y es un referente turístico departamental y nacional.

El departamento del Meta cuenta con una superficie de 85.635 km² que representa el 7,5 % de la extensión del territorio nacional. Se trata de una zona estratégica para Colombia ya que es uno de los proveedores más

importantes de bienes y servicios. "La principal fuente de riqueza del Meta es la explotación de hidrocarburos" (Departamento del Meta, 2015, p. 1). Sin embargo, son de significativa participación en la dinámica social y económica de la región, las actividades de ganadería y agricultura, en las que se destacan: ganado en pie, cultivos tecnificados de arroz, palma africana, cacao, café, caña de azúcar, además de los cultivos tradicionales de la región (yuca, plátano, sorgo, soya, cítricos, frutales, ente otros).

El bloque CPO-9, cuyos derechos adquirió la compañía Repsol, mediante el Contrato de Exploración y Producción n.º 08 de 2009, se encuentra localizado en jurisdicción de los municipios de Acacías, Guamal, Castilla Nueva, Cubarral y San Martín, en el Meta. Con un área de 23.423,65 hectáreas, puede considerarse el bloque con mayor extensión del país. Para efectos de la gestión socio ambiental de las compañías, esta se denomina área de influencia directa (AID). Las áreas del CPO-9 están bañadas, de un lado, por el río Ariari, y del otro lado, por el río Humadea, y que su subcuenca es zona de amortiguación de los páramos de Chingaza y Sumapaz (López, 2019).

Esta AID le permite a Repsol delimitar geográficamente el Programa de Empoderamiento y Autonomía Económica de las mujeres rurales. No obstante, la metodología implementada por el operador permitió que el Programa abarcara los municipios de incidencia de las asociaciones productivas rurales de las cadenas productivas identificadas y priorizadas en el Meta, teniendo una cobertura en algunos municipios que no se encuentran dentro del AID de la Compañía, como es el caso del municipio de El Dorado.

En el Meta, los casos de violencia contra la mujer superan la media nacional. En 2014, la mitad de los municipios presentaron una tasa que superó los 90 casos por cien mil mujeres por presunto delito sexual, cuando el promedio nacional era de 74 casos por cien mil mujeres (Profamilia, 2015). Según las cifras de la Encuesta Nacional de Demografía y Salud realizada en el 2015, en el Meta, el 49,6 % de las mujeres manifestaron haber vivido alguna violencia física por su compañero, con efectos como: deseo de suicidio y sentirse sin valor. El 38 % afirmó que sus compañeros les controlan su movilidad, el 28 % reveló haber tenido restricciones en sus relaciones familiares y de amistad, el 22 % manifestó no tener libertad para decidir sobre el gasto, y el 29 % de las encuestadas dijo sentirse ignorada (Gobernación del Meta, 2017).

La Tabla 2 muestra la distribución de hombres y mujeres en cada uno de los municipios en los que se encuentran las cadenas priorizadas por el Programa objeto del estudio de caso.

TABLA 2. INFORMACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DONDE SE ENCUENTRAN LAS CADENAS PRIORIZADAS

Municipio	Población	Mujeres	Hombres
Cubarral	6.261 habitantes	3.214 (51,3 %)	3.047 -48,70 %
Guamal	9.510 habitantes	4.840 -50,90 %	4.670 -49,10 %
San Martín	25.902 habitantes	13.188 -50,90 %	12.714 -49,10 %
El Dorado	3.457 habitantes	1.627 (47,1 %)	1.830 (52,9 %)

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del portal del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2019).

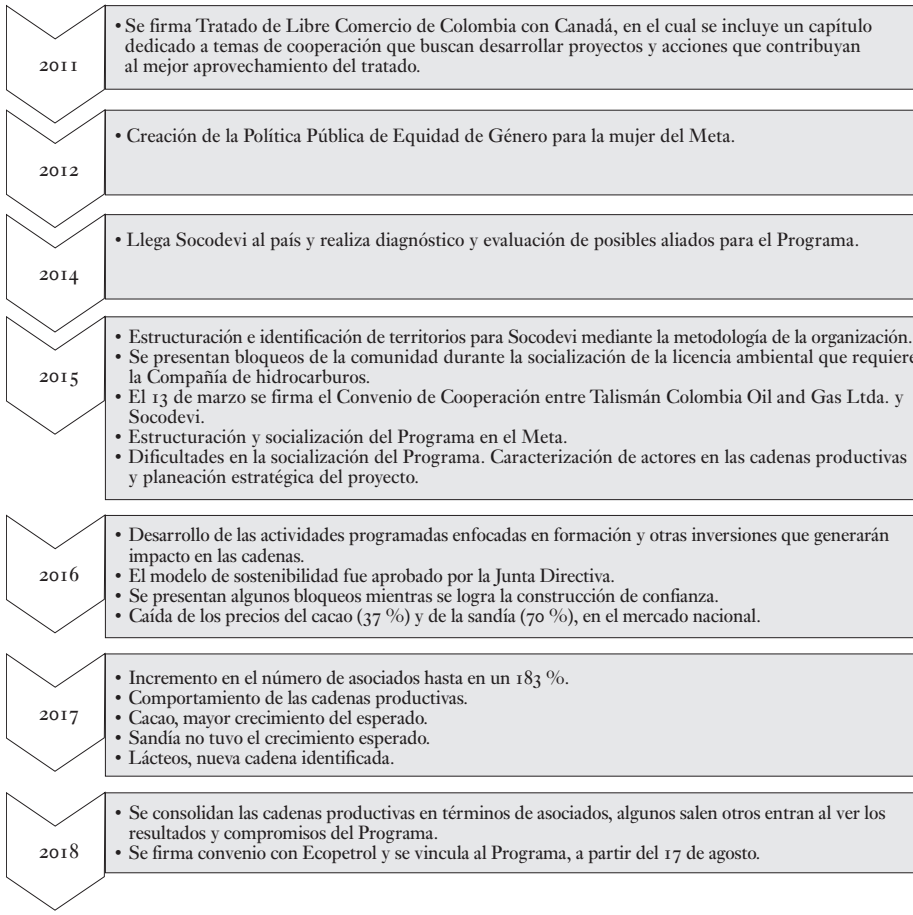
2.3. DESARROLLO DEL PROGRAMA EN EL TIEMPO

A partir de la información obtenida en la revisión documental, en las entrevistas y en el grupo focal realizado entre las empresas que lideran el programa (Repsol y Socodevi), se construyó una línea de tiempo (Ver Gráfica 4), donde se destaca el 2015 en el cual se realiza la fase de planeación del programa, su inicio en el 2016 y los primeros resultados que se empiezan a ver en el 2017.

La construcción de la línea de tiempo permitió determinar los principales obstáculos que se presentaron en la implementación, así como los factores decisivos para su éxito. Sobre los últimos se destaca el trabajo que realizó el operador para definir las cadenas sobre las que se iba a trabajar en la región, proceso que tuvo en cuenta los actores potenciales de apalancamiento para cada una de estas cadenas y las estrategias para el fortalecimiento de la competitividad para las empresas rurales.

A propósito de las dificultades, se resalta la situación de tensión que se vivía en el territorio cuando el Programa empezó a implementarse; derivados, en parte, por las expectativas y confrontaciones sociales que conllevan los proyectos de la industria extractiva, en particular en las primeras fases. De allí surge lo que Porter y Kramer (2011) denominan licencia social para operar, una de las motivaciones que impulsa a Repsol a apoyar este tipo de proyectos.

GRÁFICA 4. LÍNEA DE TIEMPO



Fuente: Elaboración propia.

2.4. LOS GRUPOS DE INTERÉS DEL PROGRAMA

Para Freeman, citado en Yepes, Peña y Sánchez (2007), los intereses de los grupos de interés o partes interesadas (*stakeholders*) y los de la empresa deben estar alineados y, por lo tanto, sus acciones de responsabilidad social deberían estar encaminadas a la construcción de relaciones de confianza entre estos. Para este caso, el programa vinculó como eje los grupos de interés mencionados en el diseño de la investigación, y las acciones de responsabilidad social de Repsol tenían como propósito mantener un vínculo entre la Compañía y el entorno en donde opera, generando un impacto positivo en ellos.

A continuación, se presenta una descripción de los principales grupos de interés del programa:

Repsol

Es una de las mayores empresas del sector de hidrocarburos (petrolero y gas). Está presente en más de 37 países y comercializa sus productos en cerca de 87 países del mundo. La Compañía se encuentra presente en toda la cadena de producción: exploración, producción, transformación, desarrollo y comercialización de energía eficiente y sostenible.

La Compañía tiene presencia en Colombia, desde 1983, realizando actividades de exploración y producción con 18 bloques, dentro de los cuales se encuentra el bloque CPO-9, localizado en el Meta (Repsol Global, s.f.a).

La política de sostenibilidad de Repsol tiene como finalidad satisfacer la demanda creciente de energía y productos, optimizando su contribución al desarrollo sostenible para cubrir las necesidades presentes, sin comprometer las de las generaciones futuras. Sus prácticas empresariales van encaminadas a crear valor en el corto y largo plazo, maximizando los impactos positivos y minimizando los eventuales impactos negativos en la sociedad y en el medio ambiente, a lo largo de toda la cadena de valor mediante un comportamiento ético y transparente (Repsol, 2019)[2].

Socodevi

Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional con sede principal en Canadá. Fue creada en 1985, ha ejecutado proyectos de desarrollo en 40 países. Es una red cooperativa y mutualista que contribuye a mejorar las condiciones de vida de las familias desfavorecidas en los países en desarrollo, mediante el apoyo a la creación y el fortalecimiento de empresas cooperativas y asociativas inclusivas, autónomas, rentables y sostenibles (Socodevi, 2019).

Cuenta con una red de 26 empresas y organizaciones canadienses en diferentes ámbitos y ha desarrollado proyectos exitosos que han beneficiado a más de 12 millones de personas, en todo el mundo. En el Proyecto Procompite, Socodevi actúa como operador.

---

2 Esta política fue aprobada por el Consejo de Administración de Repsol S.A., el 29 de marzo de 2017.

Gobierno de Canadá

El gobierno de Canadá, en Colombia, está representado por la Embajada de Canadá. El enfoque adoptado por este gobierno respecto a las relaciones con Colombia incluye aspectos como: expansión del comercio e inversión, derechos humanos, cooperación para el desarrollo y la construcción de paz para Colombia. La asistencia canadiense apoya a Colombia con, aproximadamente, $30 millones de dólares canadienses por año para reducir la pobreza y apoyar el desarrollo de las regiones más aisladas que han sido afectadas por el conflicto, priorizando el apoyo al desarrollo económico incluyente para grupos vulnerables (en especial mujeres), a través del desarrollo rural y el manejo sostenible de los recursos naturales (Embajada de Canadá en Colombia, 2018).

Es en este marco de asistencia, donde los enfoques priorizados por el gobierno canadiense son articulados con las políticas colombianas. De esta manera, se promocionan proyectos que entran a posibilitar el crecimiento económico ligado al territorio y sus potencialidades. Ello desde el enfoque MED de las escuelas feministas que abordan en profundidad los temas relacionados.

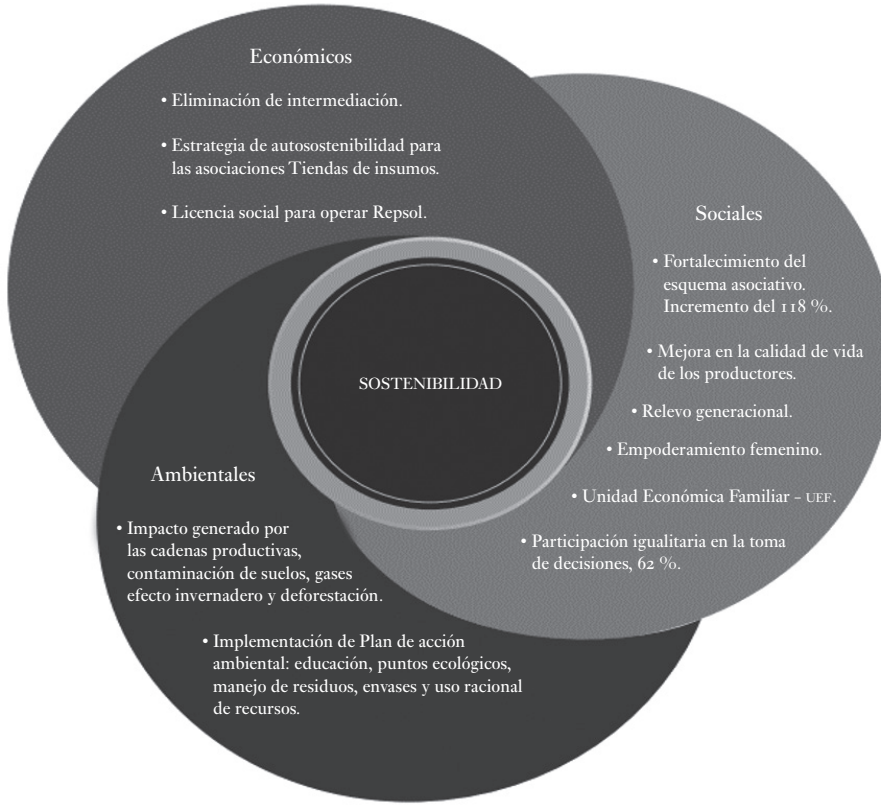
Beneficiarios del Programa

Más de 900 productores de las asociaciones productoras locales de los municipios de Guamal, San Martín, El Dorado, Acacías y Cubarral, correspondientes a las cadenas de lácteos, café, cacao y sandía.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS

En el marco de la sostenibilidad, a continuación, se presentarán los principales impactos del programa en la triple cuenta de la sostenibilidad; es decir, en cuanto a lo económico, social y ambiental, los cuales se resumen a continuación.

GRÁFICA 5. RESUMEN DE IMPACTOS DEL PROGRAMA EN LA SOSTENIBILIDAD



Fuente: Elaboración propia.

2.5.1. IMPACTOS ECONÓMICOS

Uno de los objetivos planteados en el programa fue el fortalecimiento de las capacidades productivas de las asociaciones rurales, para lo cual se realizaron acciones de asistencia técnica agroeconómica para el fortalecimiento administrativo, productivo y comercial de empresas asociativas. De esta forma, se buscaba consolidar las cadenas productivas de manera sostenible, rentable y competitivamente. Dentro de las actividades realizadas en desarrollo del programa pueden destacarse:

Creación de tiendas de insumo para las cadenas de lácteos y sandía

El Programa buscaba que los productores tuvieran acceso a precios más competitivos para las compras de materia prima, a la vez que se generara una fuente de ingresos para las asociaciones. Con esta finalidad, se crearon las tiendas de insumos para las cadenas de lácteos y sandía, con las cuales los productores se ven beneficiados con acceso a mejores insumos a precios más favorables y con mecanismos de financiación para la compra de estos.

FOTO 2. TIENDA DE INSUMOS DE LA ASOCIACIÓN DE LA CADENA DE LÁCTEOS ASOGRANJAS Y ASOSANDÍA

Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo (2018).

Asistencia técnica para mejorar la producción

Esta fue una de las estrategias implementadas por el Proyecto que tuvo un mayor impacto en las cadenas de cacao y lácteos. A partir de la asistencia técnica, los productores obtuvieron bienes y servicios de mejor calidad y, en consecuencia, lograron acceso a nuevos mercados. Un ejemplo de ello son las buenas prácticas de ordeño implementadas en la cadena de lácteos que les permitió lograr un acuerdo comercial con Alquería, una empresa que nació como planta de pasteurización hace más de 50 años, pero que en el siglo XXI es reconocida como planta ejemplar en responsabilidad ambiental.

Una de las prácticas implementadas por la productora de lácteos, consiste en cuidar la asepsia en el proceso de ordeño. Ello implica tanto el previo lavado de la ubre de la vaca para el ordeño como la limpieza de todos los implementos que se requieren en el proceso (paños para el secado, balde o palangana, cantinas y el aseo de las manos de quien ordeñe). De esta manera

se evita la contaminación de la leche y se garantiza su compra. En el proceso de comercialización, se supervisa desde el momento de la recolección, donde hay una primera inspección a la calidad de producto (se controla higiene y pureza). De encontrarse algún signo de alarma, se rechaza la compra del lote. Y también hay un control de la cantidad que se entrega (cabe anotar que esta puede variar diariamente por factores de la propia naturaleza), lo cual representa una garantía para las dos partes. Estas buenas prácticas promueven el respeto entre todos los asociados, ya que las acciones de uno repercuten en los resultados de todos, y garantizan la sostenibilidad del acuerdo comercial.

Otro ejemplo se encuentra en la cadena del cacao. En la Foto 3 se observa la productora de cacao implementando la técnica para limpieza del cultivo, aprendida en las Escuelas de Campo (Ecas) que realiza el programa en las fincas. Realizar estas podas le traen como beneficio un cultivo libre de plagas, lo cual a su vez representa una mayor producción y máxima calidad del grano de cacao. Como se establece en el capítulo introductorio de esta publicación, el enfoque MED da prioridad a la inclusión de la mujer como ser económico, por lo cual el conocimiento técnico es una prioridad para empoderarlas, pero se deja de lado la denuncia de esos factores socioculturales que no les permiten el goce efectivo de derechos.

FOTO 3. ASISTENCIA TÉCNICA – PRODUCCIÓN DE CACAO

Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo (2018).

Acceso a nuevos mercados

Dentro de la estrategia del Programa se contempló el apoyo a las cadenas productivas para identificar y acceder a mercados prometedores, para lo cual el Programa buscó generar alianzas con compradores que garantizaran la venta de la producción en condiciones más favorables. Particularmente, en el caso de las cadenas de cacao y lácteos, se consolidaron alianzas con las empresas que se integraron en el componente de comercialización del Programa y de esta forma se generó valor a la cadena productiva.

Para lograr estas alianzas con compradores fue fundamental la asistencia técnica que recibieron en el marco del Programa de Empoderamiento. En realidad, para fortalecer la competitividad de estas empresas asociativas rurales, lo que se requiere es que estas produzcan con calidad. Las contrapartes exigen el cumplimiento de estándares para mantener su calidad y lograr la sostenibilidad. Luego, toda la cadena debe estar comprometida con la sostenibilidad económica, social y ambiental. Los procesos de esquema asociativo no solo posibilitan el empoderamiento de quienes están involucrados, sino que son adecuados para el logro de metas cuantitativas que se requieren para la competitividad. Ello se corrobora en los testimonios de los productores de la cadena de cacao entrevistados. Ellos resaltaron las ventajas que les ha traído el programa en cuanto a la comercialización y las bondades del esquema asociativo, a continuación, los testimonios de Camilo González y Gerson Aguilera pertenecientes a la cadena de cacao:

> La Nacional de Chocolates nos garantiza una compra. Esa es una de las principales fortalezas que tenemos como cadena, pues no tenemos que ponernos a buscar un comercializador que nos maneje si nos quiere comprar si no nos quiere comprar y que nos imponga los precios. Nosotros como asociación tenemos la posibilidad de que siempre que tengamos cacao, la producción se la vendemos a ellos (Navarro & Mantilla, 2018a).

> Hoy en día ya tenemos un aliado comercial que es Nacional de Chocolates, que nos compra la producción completa y nos pagan, no como el intermediario que cobraba más y se demoraba en pagarnos. Esto cambió nuestras vidas de manera económica y contribuyó a la economía familiar (Navarro & Mantilla, 2018b).

2.5.2. IMPACTOS SOCIALES

El fortalecimiento asociativo y la contribución a la igualdad de género estaban entre los objetivos centrales del Programa. En desarrollo de la investigación se encontró que el operador realizó ciclos de capacitaciones a los productores, orientadas a asociatividad e igualdad entre mujeres y hombres. Esto logró mejoras en el fortalecimiento del esquema asociativo, la participación igualitaria frente a la toma de decisiones y contribuyó al empoderamiento femenino. Muy en el marco del enfoque MED que se planteó en la introducción de esta publicación. Si bien puede anotarse que están en línea con las tres vertientes allí mencionadas, aquí se resalta la de equidad enfocada en la garantía de la participación económica, y la eficiencia que equipara la equidad entre hombres y mujeres con las posibilidades de su participación en el desarrollo.

Una de las actividades que se realizó, en el marco del Programa, fueron las misiones internacionales. Estas consistieron en llevar a un grupo de productores, incluyendo a algunos jóvenes, a conocer experiencias en otros países. Si bien las misiones involucran varios ejes de trabajo, uno que aquí se quiere resaltar tiene que ver con la generación de conciencia que se quería transmitir a los y las jóvenes para empoderarles tanto en la importancia del relevo generacional como en individuos autónomos que pueden ser parte activa de su propio desarrollo.

Fortalecimiento del esquema asociativo

El incremento del esquema asociativo del proyecto fue de 118%. Esto se constató en el incremento del número de asociados y en el ajuste de sus estatutos. Al respecto, se observó una mayor participación de los asociados en las actividades que tienen que ver con toda la cadena. Además, en las entrevistas realizadas se pudo determinar que hay un mayor sentido de pertenencia y hay claridad sobre los beneficios del esquema asociativo.

Uno de los factores que contribuyó a este resultado fue el de las misiones internacionales. Esta experiencia motivó el fortalecimiento de las asociaciones y las proyecciones de fines específicos. En el caso de la cadena de cacao cinco asociaciones se consolidaron como una cooperativa, lo que significa crear red, y ese tejido social es importante para generar confianza y con ella negocios sólidos. Así lo comenta Wilder Alfonso Pardo:

> La asociación ha logrado que cinco municipios estemos sentados buscando el bien común y buscando unos objetivos que nos lleven a que nuestras regiones salgan adelante, y más con el producto del cacao. Logramos quitar intermediarios, establecer un precio a nivel de organizaciones. Antes no había un comparativo, entonces en todos los municipios los asociados manejamos el mismo precio. Eso representa una ganancia para nosotros como productores. Trabajamos en la selección del producto y podemos negociar en la comercialización como asociación. Ahora la meta es crear una cooperativa de segundo nivel, vamos a ver hasta dónde podemos llegar, pero es muy interesante y estamos en eso (Navarro y Mantilla, 2018c).

Relevo generacional

Una de las situaciones que se presenta en estos municipios es que los jóvenes, al tener pocas alternativas de estudio y casi nulas posibilidades de trabajo, tienden a migrar a ciudades capitales. La situación de sus ancestros poco o nada los motiva a seguir con la tradición agraria o pecuaria de su familia. En el marco del Programa, se realizaron talleres para motivar a los jóvenes (hombres y mujeres) a continuar con las actividades productivas de sus padres y abuelos. Para indagar sobre los impactos de esas actividades del Programa, el equipo investigador entrevistó a Sandra Benítez, productora de la cadena de cacao, madre cabeza de hogar de 5 hijos. Ella habló sobre la importancia no solo de que los jóvenes asistan a los talleres sino de que las mujeres mismas se empoderen con esa narrativa:

> Eso de Repsol y todo ese proyecto –mejor dicho– es genial. Yo, en las reuniones de las capacitaciones, siempre lo hablo de la importancia de empoderarnos del cuento, de la necesidad de que le digamos a nuestros hijos que el campo es una oportunidad de vida, que es bonito y que es hora de que los hijos sean el relevo. Ahora ellos quieren arrancar pa' la ciudad (Navarro y Mantilla, 2018d).

Además de las bondades ya mencionadas sobre las misiones, estas fueron un factor clave para el relevo generacional por la motivación que generó en los jóvenes. Este es el caso de Andrea (la hija de uno de los fundadores de la cooperativa de Cacao), quien hizo parte de la misión a Canadá y quien participa en las actividades de comercialización del producto. Hoy es líder juvenil en las ferias y eventos de promoción de cacao (Foto 4).

Otro caso es el de Camilo, quien con 28 años es el vicepresidente de la Junta Directiva de la Asociación de Cacaoteros (Asofrut). Él hizo parte de la misión a Holanda, donde conoció las prácticas mundiales para mejorar la

calidad del grano. Hoy, Camilo es reconocido como un líder en la cadena, y muestra interés en mejorar sus conocimientos sobre el cacao para trabajar en temas de calidad e incrementar los volúmenes de producción (Foto 5).

También se destaca el caso de Liliana, quien luego de trabajar varios años como administradora hotelera en otra región, decidió regresar a su tierra (San Martín, Meta).

> A nosotros, mis padres, nos levantaron en el campo. Con el trabajo del campo fue que nuestros padres nos dieron estudio. Es decir, lo que tengo es gracias al campo, entonces esa semilla viene desde la infancia […], siempre uno viene y está esa alegría de llegar a la tierra que lo vio nacer… definitivamente estoy ligada al campo (Navarro y Mantilla, 2018e) (Foto 6).

FOTO 4. JOVEN PRODUCTORA DE CACAO QUE ESTÁ CONVENCIDA DE HACER DEL CACAO SU PROYECTO DE VIDA

Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo (2018).

FOTO 5. COMO LÍDER, CAMILO SUEÑA CON ACCEDER A NUEVOS MERCADOS DESDE LA COOPERATIVA Y SE PREPARA PARA ELLO

Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo (2018).

FOTO 6. LILIANA, JOVEN PRODUCTORA

Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo (2018).

Mejora en la calidad de vida de los productores

En la investigación que se adelantó para el estudio de caso se pudo advertir que en la cadena de lácteos se registró una mejora en la calidad de vida de los productores. Ello, como resultado de la alianza comercial que se logró con Alquería. De un lado, se adelantaron capacitaciones para los asociados, de modo que se mejoraran las condiciones de recolección del producto, se estableció una ruta para sistematizar esa actividad tanto en horarios como en mediciones, lo que posibilitó una mejora en las condiciones de compra. De hecho, ello favoreció económicamente a las familias productoras y con esto se registró un impacto positivo en la calidad de vida de los involucrados. Con el testimonio de Patricia, productora de la cadena de lácteos, se percibe el impacto directo:

> La llegada de Alquería nos cambió la vida, el camión de la ruta que recoge la leche pasa justo por el frente de la finca. Eso es un gran cambio, antes me tocaba ordeñar y cargar la cantina hasta el punto de recolección. Y como es pesada, me tocaba salir a la carretera y subirla a la cicla para llevarla. *¿Se imagina? ¡Qué proceso! Hasta me exponía a que se dañara la leche, ahora se conserva mejor porque el camión la recoge justo después de haberla ordeñado y ahí mismo uno sabe la cantidad y se lleva el registro…* (Navarro y Mantilla, 2018f).

Empoderamiento femenino

El proceso de empoderamiento desarrollado por el Programa corresponde a lo planteado por Batliwala (1997), para quien el empoderamiento garantiza que las mujeres tengan acceso a oportunidades y se organicen en colectividades que les permitan romper con el aislamiento individual, de forma que ellas puedan mirarse a sí mismas y a su entorno en una nueva forma, siendo conscientes de las lógicas que han perjudicado su situación.

El proceso de empoderamiento de las mujeres que participan en el Programa se pudo corroborar en la actividad grupal *Yo antes y después del programa* que se realizó con las mujeres de Asosandía, quienes reconocieron cambios en sus vidas a partir de la participación en el Programa. Por ejemplo, Cilia, la presidenta de la Junta Directiva de Asosandía, manifestó:

> A través de mis años me he fortalecido y trato de sacar lo mejor de cada momento… La vida en el campo me ha fortalecido y me llena de orgullo ver a todas estas mujeres a las que el Programa les cambio la vida (…) Nosotras no elegimos ser mujeres, pero debemos tener igualdad de condiciones y ayudar a nuestros esposos a que vivan mejor económica y emocionalmente (Navarro y Mantilla, 2018g).

FOTO 7. PRODUCTORA DE SANDÍA

Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo (2018).

Participación igualitaria en la toma de decisiones

Los indicadores del programa muestran que se incrementó la participación igualitaria en la toma de decisiones en un 62 % (Socodevi, 2019), lo cual es percibido por los beneficiarios del programa, como se evidencia en el testimonio de Jorge Mora, productor de cacao:

> Gracias a ese trabajo ahora contamos con una mayor presencia de la mujer, se ha hecho más notable en los puntos de compra, también administra el dinero porque lo que sí tienen es que son más organizadas en el tema y lo han demostrado que tienen mejores facultades y las actividades de campo también las desarrollan muy bien porque el cultivo también necesita una mano femenina para mejorar... (Navarro y Mantilla, 2018h).

3. ANÁLISIS DEL CASO A LA LUZ DE LA TEORÍA

La valoración del programa de empoderamiento y autonomía económica de las mujeres rurales productoras se realizó a la luz de la teoría del desarrollo, desde el enfoque MED y la evidencia empírica obtenida en el trabajo de campo. Los conceptos principales en los cuales se enmarca este estudio de caso son: la responsabilidad social y la igualdad de género, que está contemplada en el ODS 5.

A continuación, se resaltan los principales hallazgos encontrados.

3.1. MODALIDAD DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La modalidad de responsabilidad social corresponde a la relación existente entre la inversión realizada por la Compañía y su contribución al valor estratégico de la misma. Para analizar dicha modalidad, se partió de la adaptación realizada por Pérez (2016) al Continuo Organizacional de la Secretaría de los Principios para la Inversión Social de las Naciones Unidas. Este consiste en la relación de los tipos de inversión en responsabilidad social con el *core* del negocio y el impacto de esta inversión en el desarrollo de las comunidades beneficiadas.

La revisión del caso en estudio a la luz de las modalidades de inversión social pone el foco en la inversión en comunidades. Esta se caracteriza por concretarse en programas que,

> las organizaciones emprenden con el fin de contribuir a mejorar las condiciones de vida y el bienestar de las comunidades que residen en sus zonas de influencia. Los principios que las guían son: "la creación de una reputación de buen ciudadano corporativo, la mitigación de los daños ocasiones por la actividad económica y la consecución de una licencia social de operación" (Romero y Pérez, 2016, p. 47).

Según los autores, se trata de un tipo de inversión, que al no estar alineada con el *core* del negocio, se considera poco estratégico en términos económicos que, sin embargo, representa para la organización la posibilidad de un entorno estable de operación, lo que sin duda resulta imprescindible para el desarrollo del negocio en el mediano y largo plazo (Pérez, 2016).

En el mismo sentido y de forma complementaria, lo expresa Villar (2015) al referirse al Grupo de Instituciones y Empresas (Gife) de Brasil. Este grupo entiende que la inversión social privada tiene que ver con el traspaso voluntario de recursos privados de forma planeada, monitoreada y sistemática para proyectos sociales, ambientales y cuyas características son: la planeación, monitoreo y evaluación de los proyectos; el uso de estrategias orientadas a resultados sostenibles de impacto y la transformación social; y el involucramiento de la comunidad en el desarrollo de la acción.

Ello devela el interés de Repsol-Socodevi, que emprenden el Programa de Empoderamiento y Autonomía Económica de Mujeres Rurales, en la generación de valor compartido, como alternativa para el desarrollo de los territorios donde se adelanta. Lo positivo del caso es que se deja de lado la falsa disyuntiva entre ética o economía. Como lo recuerda Pérez (2016), con la creación de valor compartido se puede aumentar la rentabilidad y se puede contribuir al desarrollo sostenible. Lo concreto es que las empresas y las comunidades, en los territorios, pueden apoyarse mutuamente y progresar al unísono.

Es un Programa dirigido a las comunidades de la zona de influencia que busca, de una parte, mejorar sus condiciones de vida a partir del empoderamiento económico de los pobladores; y, de otra, contar con licencia social para operar. No está alineado con el *core* del negocio de la Compañía y no tiene expectativas de generar rentabilidad en el corto plazo, sino beneficios futuros en el negocio; es decir, garantizar la operación de la Compañía en el largo plazo, esto, considerando que su presencia en el territorio contempla un horizonte mínimo de 30 años. Es un programa que cumple con las directrices de la casa matriz, empeñada en establecer relaciones sólidas con

las comunidades con las que se relacionan, "basadas en el reconocimiento y respeto mutuo, la confianza, el diálogo participativo" (Repsol, s.f.).

La alianza con una organización no gubernamental como operador, que cuenta con amplia experiencia en el sector cooperativo y que trabaja en fortalecimiento productivo, le permite a Repsol brindar apoyo a las comunidades de su AID y facilita el respeto mutuo y la generación de confianza, lo que convierte a Socodevi en un aliado para los temas de desarrollo local. Además, el involucramiento de poblaciones ubicadas más allá de su AID posibilita la creación de un ambiente favorable para la operación de la Compañía no solo en el departamento del Meta, en el país sino también en el mundo, pues cada día hay mayor conciencia en considerar la sostenibilidad (en lo económico, social, ambiental y en la urgencia de construir condiciones de gobernanza para la convivencia). Es parte de ser socialmente responsable y de asumir la garantía del goce efectivo del derecho a la igualdad de género, que es uno de los objetivos al abordar este estudio de caso.

3.2. CONTRIBUCIÓN A LA IGUALDAD DE GÉNERO

Si bien las directrices de la casa matriz (Repsol Global, s.f.) señalan que Repsol, luego de un ejercicio de priorización de los ODS, se compromete con acciones para contribuir con los ODS 7, 8 y 13, en primera instancia, y de manera paralela con los ODS 6, 9 y 12, el análisis de este caso encuentra aportes al ODS 5.

Ante la situación de vulneración por género encontrada en el departamento, en general, y en los municipios en donde se desarrolló el programa, en particular, surge la necesidad de trabajar el empoderamiento femenino.

Hoy se reconoce que la igualdad entre los géneros es condición para un mundo más sostenible, y aunque en el mundo se han presentado avances frente a este tema, la realidad en muchos países, y específicamente en Colombia, es que las mujeres siguen siendo vulneradas y se registran diferentes grados de discriminación para acceder a la educación, buenas condiciones laborales y oportunidades de crecimiento económico (ONU Mujeres, s.f.). Por ello, apuestas del sector privado como la adelantada por Respsol - Socodevi y las acciones positivas que en el marco de sus estrategias de responsabilidad social ameritan análisis.

Para valorar la contribución del Programa frente a las metas del ODS 5, en la Tabla 3 se recogen algunas evidencias identificadas:

TABLA 3. CONTRIBUCIÓN DE LAS METAS – EVIDENCIA

n.º	Meta	Contribución	Evidencia
5.1	Poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas en el mundo.	El programa incrementa la participación de las mujeres en algunos eslabones de las cadenas donde no estaba presente.	Con el proyecto piloto de mujeres para la cadena de sandía, las mujeres tuvieron la oportunidad de ser responsables de todas las actividades de la cadena, incluyendo unas en las que nunca habían participado. Se encontraron fortalezas en el eslabón de comercialización, que antes era una labor realizada solo por los hombres. Gracias al proyecto piloto se dieron cuenta de que tenían habilidades para la comercialización; antes no habían identificado que así era.
5.4	Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.	El proyecto logra implementar el concepto de Unidad Económica Familiar, UEF, donde se le da reconocimiento al trabajo realizado por la mujer en el hogar.	"Sí hay cambios significativos y sé que esto es un comienzo para generar grandes cambios, es un proceso, pero considero que sí se han dado, por testimonio de mujeres, en donde ellas mismas dicen que ya el esposo le ayuda más en los temas de cuidado con sus hijos, en el tema de repartirse los cuidados o las labores del hogar para poder los dos irse a trabajar al campo, a sus cultivos o al tema del ordeño, en el de poderse compartir las labores de cuidado para que la mujer pudiera participar en temas asociativos, dentro de sus organizaciones, o alternarse, un día va el hombre, un día va la mujer"… Paola (Especialista en Género, Socodevi).
5.5	Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	Se logró incrementar la participación de la mujer en los órganos de administración de las cadenas; es decir, las juntas directivas, como se puede evidenciar con los testimonios de los productores Wilder Pardo y Sandra Benítez.	"Usted se da cuenta que hay mujeres participando en nuestras juntas ya que hay una política de igualdad, debe haber un 50 % de participación… Las mujeres dentro de nuestras organizaciones ya no son sumisas, participan más en la asamblea, son más abiertas a dialogar y entrar en conversaciones y discusiones abiertamente" (Wilder Pardo). "Como vicepresidenta de la asociación, estoy pendiente de comercializar el grano, de los socios, las reuniones, mejor dicho, de todo lo que hay que hacer como una directiva", dice Sandra Benítez (productora).

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 permite identificar contribuciones concretas que hace el programa a las metas del ODS sobre igualdad de género.

Se había anotado al inicio del capítulo, que este estudio de caso se abordó con enfoque cualitativo, donde la recolección de la información era la que daba cuerpo al informe y se trabajaría más de manera inductiva. La información, que ha emergido luego de las entrevistas, grupos focales y ejercicios de participación comunitaria, permite confirmar la hipótesis que se planteó al inicio de la investigación. El planteamiento del empoderamiento femenino, como una forma de contribuir a la igualdad de género, es un propósito logrado en el programa que Repsol y Socodevi adelantaron con las cadenas rurales productivas en Guamal, San Martín, Cubarral y El Dorado. La gama de actividades cubrió desde la autoafirmación individual hasta la resistencia colectiva, la protesta y la movilización para desafiar las relaciones de poder imperantes en los llanos orientales, de manera general, y en los municipios donde se desarrolló el programa, de manera particular.

Según lo plantea Batliwala (1997), el empoderamiento comienza cuando se reconocen las fuerzas sistémicas que los oprimen, así como cuando actúan para cambiar las relaciones de poder existentes. El empoderamiento, por tanto, "es un proceso orientado a cambiar la naturaleza y la dirección de las fuerzas sistémicas que marginan a la mujer y a otros sectores con desventajas en un contexto dado" (p. 193). Este reconocimiento de las fuerzas que oprimen el empoderamiento se observó en la actividad realizada con las mujeres del proyecto piloto de sandía. Ellas pudieron expresar algunos aspectos tanto de la vida personal privada como de su relación con la sociedad que, en su pasado, las oprimía. Así mismo, se observó que la realidad de algunas mujeres de la cadena de lácteos es el reflejo de las situaciones a las que estuvieron expuestas en su pasado. Recuérdese que precisamente de esta cadena hacen parte mujeres que han sido víctimas de la violencia.

Por otra parte, autores como Baca y Herrera (2008), afirman que empoderarse significa que la persona adquiere control sobre su vida. "Una alteración de los procesos y estructuras que reproducen la posición subordinada de las mujeres como género" (p. 239). Esta afirmación de los autores se puede observar puntualmente en las cadenas de lácteos y cacao, en las cuales las mujeres han asumido el total liderazgo en sus cultivos. En una y otra cadena se encontraron varios casos de mujeres que, al ser cabezas de hogar, lideran las labores productivas.

Ahora bien, este proceso de empoderamiento, en especial en lo que se refiere a proyectos productivos en zonas rurales, debe hacerse, según Batliwala (1997), promoviendo la organización en colectividades "para que de esta manera rompan con el aislamiento individual y creen un frente unido por medio del cual puedan desafiar su subordinación (p. 201). El surgimiento de estas colectividades como proceso hacia el empoderamiento, se evidenció en la cadena de sandía, en el cual las mujeres se organizaron y lograron un empoderamiento colectivo e individual. Recuérdese que, en este caso, el proyecto piloto es exclusivamente femenino.

No obstante, uno de los desafíos de las iniciativas cuyo propósito es fortalecer el empoderamiento femenino, es encontrar un mecanismo sólido que permita medir sus resultados, de manera que se llegue a comprender mejor qué funciona y cómo mejorar el diseño e implementación de futuros programas.

Frente a esto, la FAO recomienda usar un marco detallado de rendición de cuentas sobre la transformación de género con indicadores específicos, cuantificables, asequibles, realistas y oportunos (SMART, por su sigla en inglés). Sin embargo, la FAO resalta que los cambios cualitativos en las relaciones de género, los roles y las posiciones en los hogares y las sociedades ocurren durante un período de tiempo que supera el marco temporal normal de un proyecto (FAO, 2017). Esta situación evidencia la dificultad de evaluar y medir las consecuencias generales de una intervención sensible al género ya que solo en el largo plazo se podrá concretar los cambios en esta población.

A propósito del tema, un esfuerzo compartido entre la International Food Policy Research Institute (Ifpri), la United States Agency for International Development (Usaid) y el Oxford Poverty and Human Development Initiative (Ophi), condujo al desarrollo de un indicador para medir de forma concreta el empoderamiento de la mujer en el sector agrícola: el Índice de Empoderamiento de las Mujeres en la Agricultura (WEAI, por su sigla en inglés). Se trata de un indicador multidimensional que considera cinco aspectos del empoderamiento que son: (i) decisiones sobre producción agrícola; (ii) acceso y poder de decisión sobre recursos productivos; (iii) control sobre el uso de los ingresos; (iv) liderazgo en la comunidad, y (v) uso del tiempo (Ifpri, 2012). Antes se anotó el énfasis que este programa tiene en estos aspectos, y en el trabajo de campo se lograron declaraciones de las entrevistadas que dan cuenta de su involucramiento en las decisiones

sobre producción agrícola, el acceso y poder de decisión sobre recursos productivos y el liderazgo que ellas han logrado.

Como puede verse, este índice hace una mirada integral de los programas rurales en cuanto al empoderamiento femenino, pues no se limita a los resultados a nivel de la producción e ingresos, como suele suceder, sino que toma en cuenta la incidencia de estos programas en la dinámica interna del hogar y su contribución al empoderamiento de los diferentes miembros.

A partir de los aspectos que considera el Índice WEAI, el Programa en estudio contribuye a la igualdad de género mediante el empoderamiento femenino rural, en particular en tres de los aspectos que contempla el indicador: las decisiones sobre producción agrícola; el acceso y poder de decisión sobre recursos productivos y el liderazgo en la comunidad.

4. LECCIONES APRENDIDAS

La valoración de este Programa permitió identificar una serie de factores de éxito y oportunidades de mejora que se presentan a continuación.

4.1. FACTORES DE ÉXITO

Proceso de planificación del programa

Se destaca el diagnóstico realizado por Socodevi que permitió una pertinente identificación de las cadenas productivas a intervenir. También, una adecuada planeación financiera que dio estabilidad al desarrollo del programa, ya que este manejaba un presupuesto a cinco años, respaldado desde el inicio mediante la firma de un convenio entre las partes por el monto total de la inversión ($ 4.200.337 dólares canadienses)[3]. Este convenio garantizaba la inversión total requerida para el cumplimiento de los objetivos trazados en el Programa. En la industria extractiva es una práctica común planificar la inversión social en el marco de presupuestos anuales.

---

3 Valor tomado del Convenio de donación y colaboración para ejecución de proyectos de inversión social, firmado entre las partes el 13 de marzo del 2015.

Definición de población objeto de la inversión social

Otro aspecto diferenciador de este Programa es la forma como se definió la población y el área geográfica objeto de la inversión priorizando las cadenas productivas y no el área de influencia de la Compañía. Con ello se respetó la estructura asociativa, pues se permitió la incorporación al Programa de otros productores que estaban dentro de las asociaciones, pero fuera de la zona de influencia. Cabe anotar que el Programa se enmarca en el Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de Empresas Asociativas Rurales (Procompite), por lo que la organización social para la productividad es una prioridad. Se deja de lado el falso dilema ético-económico y se trabaja sobre la generación de valor compartido que implica una gestión de recursos humanos (donde también se debe empoderar a la mujer), un desarrollo tecnológico (de ahí que la capacitación y el apoyo técnico sean pilares) y sea fundamental el tener acceso a suministros de calidad y buen precio, para lograr una producción agrícola con los estándares necesarios de idoneidad para su comercialización.

Acertada selección del operador

El desarrollo del programa se vio beneficiado por contar con un operador como Socodevi con experiencia específica en la implementación de este tipo de programas y que, a la vez, fuera independiente de la empresa Repsol. Esto hizo que el programa estuviera aislado de las tensiones que pudiera tener la industria extractiva con el territorio de influencia. Además, Socodevi hizo alianzas con organizaciones sociales en la zona, trabajando mancomunadamente con los habitantes del territorio. Este asunto, dada su experiencia de trabajo en contextos diversos, es reconocido por Socodevi como un elemento central para el éxito de los proyectos.

Soporte integral a la cadena

El programa contempló estrategias que, además del soporte técnico en el proceso de producción, trabajan sobre proveeduría y comercialización. La instalación de tiendas de insumos favorece a los asociados con precios bajos para que la producción genere mayores ganancias a los productores. Además, como las tiendas pertenecen a las asociaciones, los ingresos generados

fortalecen a las propias asociaciones, las tiendas de agro insumos crecen y pueden proveer más productos a precios más favorables para los productores constituyendo un círculo virtuoso cuyos beneficios recaen, en últimas, en las asociaciones.

Sobre la comercialización, las alianzas entre Asofrud y la Nacional de Chocolates y, entre Asogranjas y Alquería posibilitaron mejores condiciones de venta (garantizando mejor calidad, dada la asistencia técnica con la que cuentan los productores) y mayores ganancias ante la venta de los productos sin intermediarios.

Cuando se consideran estas dos estrategias, pueden focalizarse desde dos aristas: una, la construcción de valor compartido, si quiere hacerse el análisis sobre las actividades de la organización (en este caso Repsol y Socodevi) para generar y sostener valor para sí mismas y para las comunidades. La otra arista, desde la sostenibilidad, por cuanto están relacionadas con la tripleta (económica, social y ambiental) que permiten no solo la existencia sino traspasar las generaciones. Luego, trátese de la cadena de lácteos, la de cacao o la de sandía, hay elementos que permiten evidenciar el trabajo adelantado para empoderar a las mujeres productoras rurales y la responsabilidad con la que se ha trabajado desde Repsol con Socodevi, para invertir en las comunidades de la Región del Alto Ariari.

Contribución a la igualdad de género

Finalmente, se resalta el enfoque de igualdad de género que tiene el Programa. Este es un hecho diferenciador con respecto a otros programas similares que se enfocan en implementar proyectos productivos en zonas donde existen operaciones extractivas, pero cuyo alcance para la población no va más allá de una mejora de ingresos.

El empoderamiento femenino, al disminuir la vulneración por temas de género, posibilita la credibilidad y aumenta la confianza en los procesos asociativos. Como antes se anotó, la participación igualitaria de la mujer en los proyectos agropecuarios se incrementó, y dio cabida a las mujeres en el proceso de toma de decisiones, no solo a nivel familiar sino también a nivel productivo, financiero y comercial. El empoderamiento de las mujeres en los municipios que hacen parte del estudio de caso se concreta en el involucramiento en los cargos de las juntas directivas de las organizaciones que se desarrollan. Con el Programa se formaron mujeres independientes, libres y

con otra forma de ver la vida, que cumplen con sus compromisos en el hogar, que dedican tiempo a ellas mismas, a la vez que salen a trabajar todos los días.

4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Luego de adelantar el estudio de caso con el Programa de Fortalecimiento que implementa Socodevi, en el marco del programa de responsabilidad social de Repsol, se pueden señalar algunas oportunidades de mejora que involucran al gobierno local y departamental, para el fortalecimiento y promoción de las cadenas de valor, la responsabilidad social de la Compañía y la sostenibilidad tanto de la multinacional, la organización no gubernamental, como de las asociaciones y la cooperativa beneficiarias del programa.

Articulación con los gobiernos local y departamental

El trabajo de campo permitió identificar una débil articulación con las alcaldías municipales y con la Gobernación. Si bien los entrevistados manifestaron tener conocimiento de la existencia del Programa, en la actualidad no tienen participación en él. Se observa un potencial, pues afirmaron que comparten los objetivos que se vienen trabajando, así como su positiva valoración por la labor que desarrolla el operador.

Repsol como buen ciudadano corporativo, potencial del Programa

En el proceso de investigación se percibió que la comunidad no reconoce a Repsol como financiador y parte del Programa. Y aun cuando los representantes de la Compañía manifestaron que tratándose de una inversión social que corresponde a sus prácticas de responsabilidad social no hay un interés particular por ser reconocido como protagonista del Programa, a juicio de quienes realizan este estudio se está desaprovechando la posibilidad de construir lazos de confianza, uno de los asuntos estratégicos de la inversión en comunidades.

4.3. RECOMENDACIONES PARA LOS ACTORES DEL PROGRAMA

Cada una de las cadenas tiene sus propios retos para lograr la autosostenibilidad. Estos están relacionados principalmente con el mercado en

aspectos como mejores precios y canales de comercialización. Por lo tanto, es importante seguir trabajando para consolidar mercados que garanticen la continuidad de las cadenas en el largo plazo, esto se puede lograr por medio de las estrategias de responsabilidad social de los posibles aliados comerciales, ya sea como un negocio inclusivo o como uno de valor compartido. Por lo anterior, se recomienda al operador del Programa que, en la estrategia de cierre, considere el establecimiento de alianzas para todas las cadenas bajo las diferentes modalidades de inversión social.

Se recomienda a la Compañía continuar los procesos de capacitación en liderazgo a productores líderes ya identificados y a otros que surjan en los procesos. Este trabajó se verá reflejado en el crecimiento de las cadenas y, a su vez, la compañía podrá contar con estos aliados en el territorio. En esta misma línea, se recomienda continuar apoyando a los jóvenes para fomentar el relevo generacional y así convertirlos en futuros líderes que contribuyan en el desarrollo del territorio mediante la innovación de las cadenas.

CONCLUSIONES

El Programa de Empoderamiento y Autonomía Económica de Mujeres Rurales Productoras es una iniciativa que Repsol declara en el marco de su estrategia de responsabilidad social, y que es un componente del Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de Empresas Asociativas Rurales. Si bien se extiende a varios territorios, para el objeto de sistematización, análisis y valoración de este estudio de caso, solo se consideraron los desarrollos en los municipios de Guamal, San Martín, Cubarral y El Dorado. Ello, en tanto contribución a las metas del ODS 5 (Igualdad de género), la responsabilidad social y la sostenibilidad misma.

Lo que puede anotarse es que desde el mismo título del Programa se hace un abordaje al ODS 5. No obstante, resulta curioso que ese no fue el primer acercamiento a la problemática, sino que ella derivó un poco más tarde. Lo que emerge de la investigación es la concatenación con otros ODS. Esto robustece el programa y lo solidifica en su formulación, por el compromiso de Repsol en términos concretos, pero del gobierno del Canadá, de manera general. Como quiera que sea, la responsabilidad para el abordaje de la igualdad de género se da en términos del enfoque MED; esto es, considera la perspectiva de la mujer y su inclusión en el sistema económico. Lo que se desprende, de los hallazgos, es que se trabaja sobre la vertiente de eficiencia,

que equipara la equidad entre hombres y mujeres con las posibilidades de su participación en el desarrollo. De hecho, el Programa mismo nomina el empoderamiento de las mujeres rurales y en las diferentes cadenas productivas se apoyan las asociaciones, donde las mujeres están presentes y activas.

De las cadenas estudiadas en este estudio de caso (sandía, cacao y lácteos) se destaca: el empoderamiento y autonomía de las mujeres de la cadena productiva de sandía. Allí no puede referirse un incremento significativo en los ingresos económicos de la población, pero sí se evidenció un aporte en el cambio de vida en las mujeres que participaron en el proyecto piloto. Además, de la información que emergió en el trabajo de campo se destacan las transformaciones personales (valoración de sus trabajos en el hogar y proyección como seres económicos que pueden dirigir su propio desarrollo).

De la cadena de cacao, lo que sobresale es el empoderamiento de las mujeres para la toma de decisiones familiares. De igual manera, el involucramiento productivo en la cadena de valor, en especial para la comercialización. También, en el caso de la cadena de cacao, donde la inclusión de la mujer se ha realizado con éxito hasta en los órganos de decisión de las organizaciones (ellas también hacen parte de las juntas directivas de las asociaciones, debe destacarse la creación de la Cooperativa Workakao que como se anotó antes, es una red con 5 cacaoteras (Agroguamal, Asoccuba, Asofrud, Asopcari, Coopasopadra). Allí, ese fortalecimiento y empoderamiento ha llegado a la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA), lo que es un paso más en el empoderamiento de la mujer rural productiva buscado por Repsol, muy desde el enfoque MED que se explica en la introducción de esta publicación.

Y, en la cadena de lácteos, se subraya la participación de las mujeres en los órganos de toma de decisión. Luego, como el objetivo general de la investigación era valorar la contribución del programa al cumplimiento del ODS 5, puede anotarse que en cada una de las cadenas se encontraron evidencias de los beneficios que el programa ha traído para las mujeres rurales en las cadenas estudiadas que habitan en Guamal, San Martín, Cubarral y El Dorado.

Ahora, el estudio de caso, de manera puntual, tuvo como objetivo establecer los principales aportes del programa al cumplimiento de las metas del ODS 5. En la investigación adelantada se encontraron evidencias en torno a la submeta 5.1. En los municipios de Guamal, San Martín, Cubarral y El Dorado las mujeres incrementaron su participación en los eslabones económicos de la producción. También puede mencionarse la 5.4 porque

se implementa el concepto de Unidad Económica Familiar. A ello se le debe sumar la submeta 5.5., porque en varias de las cadenas productivas se encuentra la participación de las mujeres como miembros de las juntas directivas de las asociaciones. Esto es, participación en los órganos de decisión u órganos administrativos. Ese reconocimiento que se desprende tiene que ver, en parte, con que las mujeres son mayoría en esos territorios; salvo el caso de El Dorado, donde el 52.9 % de la población son hombres. De otra parte, por el impacto del componente de igualdad que se ha trabajado en el programa adelantado como estrategia de responsabilidad social por Repsol que está presente en el bloque CPO-9.

Adicional a la contribución a la igualdad de género, es importante resaltar el aporte que el mismo programa tiene al ODS 10 (Reducción de desigualdades), en tanto que ayuda a promover la inclusión social, política y económica de todas las personas independientemente de su condición, según lo establece la meta 10.2 de ese ODS. El Programa también ayuda a garantizar la igualdad de oportunidades y a reducir la asimetría en los resultados, según lo establece la meta 10.3 de este mismo ODS.

En esa misma línea es importante mencionar que este Programa se realiza mediante la articulación del gobierno canadiense y el sector privado operado por una ONG, con lo cual también es evidente su contribución al ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos). Esto implica que en programas como el aquí estudiado, Repsol va más allá de los ODS 7, 8 y 13, que están claramente definidos por la casa matriz.

Los resultados de la investigación permiten presentar el caso como un referente para otras empresas que ejecutan programas de inversión social con las comunidades rurales -mediante la implementación de proyectos productivos-, resaltando la intervención que este Programa realizó en las cadenas productivas, a partir de la alineación de las capacidades en los eslabones de las cadenas de valor para generar competitividad en las empresas asociativas rurales.

El caso permite concluir el valor que tienen las alianzas, en esta ocasión entre el sector privado y la cooperación internacional, y el aporte que se hace en términos de articulación para cumplir con la agenda 2030. Y lleva a hacer un llamado de atención sobre la importancia fundamental del involucramiento de los gobiernos locales y departamentales como actores principales del desarrollo territorial.

Finalmente, este trabajo deja abierta, entre otras, una puerta a futuras investigaciones. Se trata de poner foco en la variable de uso del tiempo de la mujer, como lo plantea el indicador multidimensional de empoderamiento femenino de la mujer rural. Estudiar si este tipo de programas realmente están beneficiando a las mujeres, o si, por el contrario, generan mayores cargas al tener que ocuparse tanto de sus labores en el cuidado del hogar y como en su nuevo rol productivo. En este caso particular algunas mujeres manifestaron un mayor equilibrio de las cargas en el hogar-cultivo y la ayuda mutua de sus compañeros; pero en otros, aún no se ha logrado el equilibrio y en cambio se están añadiendo más responsabilidades.

Preguntarse por la incidencia que tiene la participación de las mujeres en los proyectos productivos en la doble jornada, la división sexual del trabajo, la economía del cuidado y, en últimas, las transformaciones de los estereotipos de género, deja abierta la posibilidad para nuevos estudios y reflexiones académicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baca, N. y Herrera, F. (2008). Emergencia de la relación desarrollo rural-género. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales* (48), pp. 223-253.

Batliwala, S. (1997). El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción. En León, M. *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: TM Editores, pp. 187-221.

Datos Abiertos. (2018). Violencia contra la Mujer - Según Departamento - Municipio -Contexto Sexo - Departamento del Meta enero a agosto 2018. Recuperado de https://www.datos.gov.co/Inclusi-n-Social-y-Reconciliaci-n/estadisticas-de-violencias-A-O-2018/niwn-auxr

Departamento del Meta. (2015). Departamento del Meta. Recuperado de http://www.meta.gov.co/web/content/nuestro-departamento

Departamento Nacional de Planeación. (2019). Terridata Colombia. Recuperado de https://terridata.dnp.gov.co/

Department For International Development, dfip. (2008). *Making Value Chains Work Better For The Poor.* Londres: M4P.

Embajada de Canadá en Colombia. (2018). *Embajada de Canadá en Colombia*. Recuperado de https://www.canadainternational.gc.ca/colombiacolombie/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=spa

FAO. (2017). Foro Global Sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición. Recuperado de http://www.fao.org/3/I8222ES/i8222es.pdf

Gobernación del Meta. (2017). Secretaría de Víctimas, DD.HH. y Contrucción de Paz. Recuperado de https://intranet.meta.gov.co/secciones_archivos/813-38569.pdf

Gobernación del Meta. (2018). Violencia contra la mujer en el Meta aumentó. Recuperado de https://llanoalmundo.com/2018/08/31/violencia-contra-la-mujer-en-el-meta-aumento/

IFPRI. (2012). *International Food Policy Research Institute*. Recuperado de http://ebrary.ifpri.org/utils/getfile/collection/p15738coll2/id/126937/filename/127148.pdf

La República. (2019). Agronegocios. Recuperado de https://www.agronegocios.co/agricultura/el-departamento-de-meta-es-la-despensa-de-patilla-con-2125-hectareas-sembradas-2737240

López Díaz, D. (2019). Tensiones e intereses alrededor del bloque Cubarral. Crudo transparente. Recuperado de https://crudotransparente.com

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2005). La cadena del cacao en Colombia una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Recuperado de https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/18808/43864_55623.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Navarro, C. y Mantilla, S. (2018). Entrevista realizada a la señora Patricia Tangarife, beneficiaria del Programa y perteneciente las Asociación de Desplazados, el 24 de agosto de 2018, en San Martín, Meta.

Navarro, C. y Mantilla, S. (2018a). Entrevista realizada al señor Camilo González, beneficiario del Programa y perteneciente a la cadena de cacao, el 24 de agosto de 2018, en San Martín, Meta.

Navarro, C. y Mantilla, S. (2018b). Entrevista realizada al señor Gerson Aguilera, beneficiario del Programa y perteneciente a la cadena de cacao, el 24 de agosto de 2018, en San Martín, Meta.

Navarro, C. y Mantilla, S. (2018c). Entrevista realizada al señor Wilder Alfonso Pardo, beneficiario del Programa y productor, el 24 de agosto de 2018 en San Martín, Meta.

Navarro, C. y Mantilla, S. (2018d). Entrevista realizada a la señora Sandra Benítez, beneficiario del Programa y productora de la cadena de cacao, el 24 de agosto de 2018, en San Martín, Meta.

Navarro, C. y Mantilla, S. (2018e). Entrevista realizada a la señora Liliana Sánchez, beneficiaria del Programa y productora, el 24 de agosto de 2018, en San Martín, Meta.

Navarro, C. y Mantilla, S. (2018f). Entrevista realizada a la señora Patricia Tangarife, beneficiaria del Programa y productora de la cadena de lácteos, el 24 de agosto de 2018, en San Martín, Meta.

Navarro, C. y Mantilla, S. (2018g). Entrevista realizada a la señora Cilia Gómez, presidenta de la Junta Directiva de Asosandía, el 24 de agosto de 2018, en San Martín, Meta.

Navarro, C. y Mantilla, S. (2018h). Entrevista realizada al Jorge Mora, productor de cacao, el 10 de octubre de 2018, en San Martín, Meta.

onu Mujeres. (s.f.). ods 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas Recuperado de https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality

Pérez, Ó. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Pérez, Ó. y Romero, M.C. (2016). Responsabilidad Social. En Pérez, Ó, *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, pp. 33-50.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review,* pp. 1-18.

Procolombia. (2016). *Inversión en el sector lácteo.* Recuperado de invierta en Colombia. Disponible en https://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/sector_lacteos_2016.pdf

Procompite. (s.f.). Proyecto. Financiadores. Recuperado de http://procompite.socodevi.org/proyecto/financiadores/

Procompite. (s.f.a). Workakao. Sabor y aroma del cacao del llano para el mundo. Recuperado de http://procompite.socodevi.org/asociaciones/workakao/

Profamilia. (2015). Encuesta Nacional de Demografía y Salud – ENDS. Recuperado de https://profamilia.org.co/investigaciones/ends/

Repsol Global. (s.f.). ¿Cuáles son los ODS a los que contribuimos? Sostenibilidad. Recuperado de https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/nuestro-modelo-sostenibilidad/nuestra-contribucion-ods/index.cshtml

Repsol Global. (s.f.a). Sostenibilidad: Repsol, Repsol Global. Recuperado de https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/index.cshtml

Socodevi. (s.f.). Our expertise. Recuperado de https://socodevi.org/en/

Socodevi. (2016). Procompite. Recuperado de http://procompite.socodevi.org/

VILLAR, R. (2015). *Recursos privados para la transformación social.* Bogotá: AFE.

YEPES, G. A.; PEÑA, W. y SÁNCHEZ, L. F. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Universidad Externado de Colombia

Este es el Cuaderno No. 6 del Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad que la Universidad Externado de Colombia está construyendo en el marco de sus programas de posgrado en el tema. El Cuaderno presenta los resultados de seis experiencias emprendidas por organizaciones pertenecientes al Pacto Global Red Colombia y a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, AFE Colombia, que aportan al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS 5, Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres y las niñas.

El libro hace una apuesta novedosa al vincular programas que se desarrollan en el marco de las estrategias de responsabilidad social de organizaciones del sector privado -empresas y fundaciones- con el enfoque de género, una intersección poco explorada en Colombia. El análisis comparado de los casos arroja que la inclusión de la mujer desde los programas de responsabilidad social se sigue situando con mayor énfasis en el enfoque de Mujeres en el Desarrollo, MED. Sin embargo, muestra un avance en el trabajo que se hace sobre temas de empoderamiento que las vincula con la autoconfianza y con la participación en la toma de decisiones en sus entornos más cercanos, familia y comunidad. Estos resultados se constatan, tanto en el análisis a la luz de los enfoques teóricos, como en la valoración sobre los aportes a las metas del ODS 5; aquí se destaca la contribución a la 5.5 –velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo, y las 5.1 y 5.a– eliminar la discriminación en todas sus formas a partir de procesos de empoderamiento.

afe
Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales