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.

PATRICIA HERRERA KIT
ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS
MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA
MARÍA FERNANDA VARGAS QUINTERO
DIANA CAROLINA ÁLVAREZ
FRANCISCO JAVIER BAHAMÓN
ERLI MARGARITA MARÍN-ARANGUREN
SANDRA MILENA MIKAN
LUISA MARÍA YEPES
MARÍA CAMILA GÓMEZ CANTOR
NADIA RINCÓN PALLARES
LINA MARÍA VALENCIA
NATALIA SÁNCHEZ OCAMPO
DIANA PATRICIA ZEA MUÑOZ
GINA LIZETH RODRÍGUEZ MORA
CARLOS ALFONSO GÓMEZ PARDO
CAROLINA NAVARRO
SILVIA MANTILLA

CONTENIDO

Capítulo introductorio
El enfoque de género en las estrategias de responsabilidad social del sector privado. Reflexiones a partir de seis estudios de caso 19
Patricia Herrera Kit, Óscar Iván Pérez Hoyos, María Claudia Romero Amaya y María Fernanda Vargas Quintero
1. Investigaciones de estudio de caso 24
2. Arquitectura conceptual 29
3. Los estudios sobre género en el sector privado 51
4. ¿Entre el MED y el GED en las estrategias socialmente responsables del sector privado? 62
Referencias bibliográficas 74

Capítulo I
El fútbol como herramienta de transformación social: estudio de caso sobre el proyecto Campeonas y Campeones del Cambio de la Fundación Plan 83
Diana Carolina Álvarez, Francisco Javier Bahamón y Erli Margarita Marín-Aranguren
Introducción 86
1. Desarrollo metodológico del estudio de caso 89
2. ¿En qué consistió Campeonas y Campeones del Cambio? 93
3. Panorama social del departamento de Bolívar 95
4. Fútbol para la transformación social 98
5. Discusiones 107
6. Lecciones aprendidas en Campeonas y Campeones del Cambio 112
Conclusiones 117
Referencias bibliográficas 120

Capítulo II
Consolidando un camino hacia la equidad de género en la industria cementera: el caso de Holcim Colombia 125
Sandra Milena Mikan, Luisa María Yepes y María Claudia Romero Amaya
Introducción 128
1. Metodología 132
2. Holcim Colombia, su contexto y estrategia de sostenibilidad 134
3. La transversalización de género como estrategia de gestión responsable 141
4. Valoración de la estrategia 146
5. Lecciones del caso 167
Conclusiones 174
Referencias bibliográficas 176

Capítulo iii
Estudio de caso del Programa de Capacitación Integral para Emprendedoras, Yarú. Implementado por la Fundación wwb en el Valle del Cauca (2017-2018): un aporte a la igualdad de género 183
María Camila Gómez Cantor, Nadia Rincón Pallares y Lina María Valencia
Introducción 186
1. Metodología: las raíces que sostienen este árbol 189
2. Exposición estudio de caso: el tronco, la base para que todo se lleve a cabo 191
3. Valoración del caso: las ramas y las hojas que adornan el Programa Yarú 200
4. Lecciones del caso: los frutos que genera el Programa Yarú 210
Conclusiones: las semillas de la investigación 219
Referencias bibliográficas 225

Capítulo iv
Promoción de la sostenibilidad y la igualdad de la mujer rural en el municipio de Los Santos. Estudio de caso sobre el Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (meepza) de la Fundación Estación Biológica Guayacanal 229
Natalia Sánchez Ocampo, Diana Patricia Zea Muñoz y Óscar Iván Pérez Hoyos
Introducción 232
1. Metodología 235
2. Los Santos: geografía, población, naturaleza y cultura 240
3. Fundación Guayacanal: origen, servicios y gestión responsable 242
4. Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (meepza) 245
5. Discusiones 252
6. Lecciones aprendidas 266
Conclusiones 272
Referencias bibliográficas 275
Anexos 281

Capítulo v
Inversión social como mecanismo para la promoción de la igualdad de género, el desarrollo territorial y la construcción de paz. Una apuesta de la Fundación Alpina con las mujeres rurales del Alto Patía 287
Gina Lizeth Rodríguez Mora, Carlos Alfonso Gómez Pardo y Óscar Iván Pérez Hoyos
Introducción 290
1. El paso a paso para la construcción de conocimiento: metodología de investigación desde las perspectivas de las participantes del proyecto 294
2. Fundación Alpina en la región del Alto Patía 300

3. El enfoque de género como eje transversal para la construcción de paz y el desarrollo territorial 308
4. Lecciones aprendidas 326
Conclusiones 331
Referencias bibliográficas 334

Capítulo vi
Estudio de caso de empoderamiento y autonomía económica de mujeres rurales productoras en el departamento del Meta, desarrollado por Repsol, Socodevi 339
Carolina Navarro, Silvia Mantilla y Erli Margarita Marín-Aranguren
Introducción 342
1. Metodología 345
2. Exposición del estudio de caso 352
3. Análisis del caso a la luz de la teoría 370
4. Lecciones aprendidas 376
Conclusiones 380
Referencias bibliográficas 383

Consideraciones finales 387

Índice de gráficas

Capítulo Introductorio
Gráfica 1. Evolución de la inclusión de las mujeres en la planeación del desarrollo 38
Gráfica 2. Dimensiones de empoderamiento según Kabeer 39
Gráfica 3. Rasgos distintivos de los enfoques MED y GED 40
Gráfica 4. Herramientas para la inclusión del *gender mainstreaming* en el ciclo de la política y programación 46
Gráfica 5. Elementos comunes de las estrategias de *gender mainstreaming* 46

Capítulo I
Gráfica 1. Grupos de interés 94
Gráfica 2. Mapa Sincerín (municipio de Arjona) y barrio Nelson Mandela (Cartagena) 95

Capítulo II
Gráfica 1. Herramientas de investigación y grupos entrevistados 133
Gráfica 2. Organigrama Holcim Colombia 139
Gráfica 3. Línea del tiempo y transformaciones Holcim Colombia 140
Gráfica 4. Número de hombres y mujeres por nivel organizacional 154
Gráfica 5. Convocatorias internas 158

Capítulo III
Gráfica 1. Contenido de la investigación 188
Gráfica 2. Trabajo de campo 189
Gráfica 3. Caracterizaciones municipios Cali, Florida y Yumbo, 2018 191
Gráfica 4. Así se desarrolla el Programa Yarú 196
Gráfica 5. Grupos de interés del Programa Yarú 198
Gráfica 6. Principales resultados del Programa Yarú 199
Gráfica 7. Modalidad de inversión social 206

Capítulo IV
Gráfica 1. Líneas de trabajo de la Fundación 244
Gráfica 2. Perfil socioeconómico de las mujeres Meepza 247
Gráfica 3. Líneas de intervención de Meepza 249
Gráfica 4. Plantas, hierbas, hortalizas y arbustos que se siembran en Meepza 250
Gráfica 5. Herramientas para el mejoramiento de las condiciones de vida y aprovechamiento de los recursos naturales 251
Gráfica 6. Variables de sostenibilidad, filantropía e igualdad de género 252
Gráfica 7. Acción de triple cuenta de resultados o sostenibilidad 253
Gráfica 8. Aporte de Meepza a los ODS desde una perspectiva de triple cuenta 256

Capítulo v
Gráfica 1. Matriz de priorización grupos de interés del proyecto 297
Gráfica 2. Diagrama presentación actores involucrados en el proyecto 304

Capítulo vi
Gráfica 1. Frases actividad de participación comunitaria 349
Gráfica 2. Desarrollo y ubicación geográfica de proyectos en Colombia 353
Gráfica 3. Asociaciones beneficiarias del programa 355
Gráfica 4. Línea de tiempo 358
Gráfica 5. Resumen de impactos del programa en la sostenibilidad 361

Índice de fotos

Capítulo I
Foto 1. Sociograma familiar realizado con niños y niñas participantes del proyecto 91
Foto 2. Ejercicio de figura humana, aplicado a niños y niñas participantes del proyecto 91
Foto 3. Taller con niñas y niños de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria de Sincerín, Inetasin 100
Foto 4. Taller con niñas y niños de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria de Sincerín, Inetasin 102
Foto 5. Taller con niñas y niños de la Institución Educativa Jesús Maestro del barrio Nelson Mandela en Cartagena 106

Capítulo II
Foto 1. Imágenes grupos focales y entrevistas con grupos de interés de la organización 134
Foto 2. Planta de cemento Nobsa 137
Foto 3. Planta de concreto Puente Aranda 138
Foto 4. Día de la equidad de género Sede Teleport 142
Foto 5. Día de la equidad de género Planta Nobsa 143

Capítulo III
Foto 1. Beneficiarios en la actividad de lado a lado 190
Foto 2. Durante la actividad dibujando estereotipos 190
Foto 3. Beneficiario describiendo a una mujer y un hombre 201
Foto 4. Beneficiarios que asistieron al grupo focal en Florida 221

Capítulo IV
Foto 1. Cartografía social de La Laguna 241
Foto 2. Vereda La Loma 242
Foto 3. Germán y Patricia 243
Foto 4. Materialidad de Meepza 254

Capítulo V
Foto 1. Herramientas metodológicas utilizadas en campo 296
Foto 2. Mujer participante y miembro de ASOMUCADI – Asociación de Mujeres Agroindustriales, Pecuarias y Ambientales de Diviso 308
Foto 3. Presentación sobre el estado de su territorio – Grupo no asociado de mujeres del corregimiento El Paraíso del municipio de Sucre, Cauca 320

Capítulo vi
Foto 1. Dibujo yo antes y después del programa – Actividad de participación comunitaria 350
Foto 2. Tienda de insumos de la Asociación de la cadena de lácteos Asogranjas y Asosandía 362
Foto 3. Asistencia técnica – Producción de cacao 363
Foto 4. Joven productora de cacao que está convencida de hacer del cacao su proyecto de vida 367
Foto 5. Como líder, Camilo sueña con acceder a nuevos mercados desde la Cooperativa y se prepara para ello 367
Foto 6. Liliana, joven productora 368
Foto 7. Productora de Sandía 369

Índice de tablas

Capítulo introductorio

Tabla 1. Aproximaciones al *gender mainstreaming* 45
Tabla 2. Elementos centrales de los enfoques MED y GED presentes en los casos de este libro 68
Tabla 3. Alineación de los casos con las metas del ODS 5 73

Capítulo I
Tabla 1. Valoración del caso a la luz de la RSE 109
Tabla 2. Submeta ODS 5 y relación con el proyecto 111

Capítulo II
Tabla 1. Mujeres y hombres por rama de actividad (construcción) 135
Tabla 2. Estructura de la población ocupada según nivel de productividad y sexo (porcentaje sobre el total de la población ocupada) 135
Tabla 3. Número de hombres y mujeres ocupados/as en el sector de la construcción 136
Tabla 4. Horas de formación por sexo 150

Capítulo III
Tabla 1. Aporte del programa a las metas del ODS 5 202

Capítulo IV
Tabla 1. Clasificación de Grupos de Interés 236
Tabla 2. Instrumentos de investigación, cualitativos y cuantitativos, utilizados para analizar el caso 237
Tabla 3. Categorías y variables para analizar los resultados de la investigación 238
Tabla 4. Materialidad del Meepza 255
Tabla 5. Aporte de Meepza a la igualdad de género 261

Capítulo V
Tabla 1. Grupos de interés del proyecto 297
Tabla 2. Número de participantes y lugar de la primera visita de campo 299
Tabla 3. Número de participantes y lugar de la segunda visita de campo 299
Tabla 4. Proyectos por línea productiva 306
Tabla 5. Principios de la inversión social 309
Tabla 6. Contribución del proyecto en los aspectos fundamentales del enfoque GED 315
Tabla 7. Metas ODS 5, igualdad de género 318
Tabla 8. Contribución del proyecto a la construcción de paz de la región del Alto Patía 324

Capítulo vi
Tabla 1. Descripción de la cadena de lácteos, cacao y sandía 346
Tabla 2. Información de los municipios donde se encuentran las cadenas priorizadas 357
Tabla 3. Contribución de las metas – Evidencia 373

Capítulo IV
Anexo 1. Tasa de respuesta cuadernillos mujeres 281
Anexo 2. Tasa de respuesta cuadernillos hombres 284

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

El enfoque de género en las estrategias de responsabilidad social del sector privado. Reflexiones a partir de seis estudios de caso

PATRICIA HERRERA KIT[a]
ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS[b]
MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA[c]
MARÍA FERNANDA VARGAS QUINTERO[d]

La inclusión en la agenda global de desarrollo de un objetivo específico, dirigido hacia la igualdad de género –Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas–, ha despertado el interés de empresas y fundaciones por emprender estrategias que contribuyan a su consecución. No obstante, el alcance de dichas iniciativas, sus marcos teóricos de referencia y su vinculación con las estrategias de responsabilidad social sugieren hoy ser aún incipientes y se aprecia un vacío de estudios empíricos que puedan dar luces sobre las mejores formas de implementación de políticas y programas en el ámbito privado, o que permitan construir una plataforma teórica propia que oriente a los empresarios sobre este tema.

La literatura existente explora la correlación entre las estructuras de sociedades patriarcales y los procesos de socialización con las características de la vinculación de las mujeres al mercado laboral, haciendo énfasis en la desigualdad de sexo –entiéndase la relación entre hombres y mujeres–, y concentrados en asuntos como las brechas salariales y la participación de la

---

a Doctora en estudios políticos de la Universidad Externado de Colombia; magíster en acción pública, poder y territorio de la Universidad Montesquieu IV, Burdeos, Francia. Docente investigadora de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia, Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales (Cipe). Se especializa en el análisis de políticas de y para derechos humanos y ha participado en procesos de construcción, implementación y seguimiento de la acción pública colombiana en la materia. Ha adelantado investigaciones relacionadas con políticas destinadas a la garantía de los derechos de las mujeres, capacidad institucional, coordinación intersectorial y trabaja con la teoría general de los sistemas sociales.

b Economista y magíster en ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigador de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Correo electrónico: oscar.perez@uexternado.edu.co.

c Estudiante del doctorado de estudios políticos de la Universidad Externado de Colombia, magíster en gobierno y políticas públicas de la misma Universidad y especialista en responsabilidad social empresarial del programa de formación realizado mediante convenio con la Universidad de Buenos Aires. Docente investigadora de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales –Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales (Cipe)–. Se especializa en los temas de inversión social privada, responsabilidad social, sostenibilidad y desarrollo territorial sostenible. Directora del proyecto de investigación Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

d Magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia; especialista y máster en gobernanza global y derechos humanos de la Universidad Castilla La Mancha - España (título propio de la Universidad). Coordinadora Académica de los posgrados de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la misma Universidad. Se especializa en los temas de derechos humanos y empresa, y en gestión sostenible de las organizaciones.

mujer en posiciones directivas de la organización (Lagos, 2002; Vásconez, 2009; Torns & Recio, 2012; Martínez, Arcas & García, 2011; Nicolson, 1997). En adelante, se hace necesario ahondar en la comprensión sobre la estructura de las organizaciones y las dinámicas de su relación, ya no solo con los grupos de interés internos, sino también con los externos, así como estudiar el complejo de espacios en que dicha desigualdad se concreta, más allá del estrictamente laboral.

En un esfuerzo por aportar al estudio de la igualdad de género en el sector privado, este libro presenta seis estudios de caso desarrollados en el marco de procesos de investigación de la Universidad Externado de Colombia (posgrados de Responsabilidad Social y Sostenibilidad), sobre empresas y fundaciones que operan en territorio colombiano. Los estudios tienen dos ejes articuladores: uno, el trabajo realizado como contribución, desde sus estrategias de responsabilidad social, al cumplimiento de las metas establecidas en el ODS 5; y, dos, los estudios de caso como estrategia de investigación que se utilizó para cada uno de ellos.

Los trabajos que se incluyen en el libro y que soportan el presente análisis son: Campeonas y Campeones del Cambio, de la Fundación Plan; el Programa de Equidad de Género de la empresa Holcim; Yarú, Camino Integral para Emprendedoras, de la Fundación WWB Colombia; Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Estación Biológica Guayacanal; Empoderamiento económico y social de mujeres rurales de la región del Alto Patía, sur del departamento del Cauca, como apuesta a la Construcción de Paz y Desarrollo, de la Fundación Alpina; y Empoderamiento y Autonomía Económica de Mujeres Rurales Productoras en el departamento del Meta, de Repsol – Socodevi.

Dado el interés de aportar al debate naciente en relación con el papel que juegan y pueden jugar las organizaciones del sector privado –empresas y fundaciones– en el logro del ODS 5 y frente al imperativo de la igualdad de género, los estudios de caso vienen acompañados de un ejercicio investigativo y reflexivo liderado por los editores del presente libro, dirigido a tender puentes entre los estudios de género y la responsabilidad social y sostenibilidad. Recordemos que el sector privado está compuesto, entre otros, por organizaciones con ánimo de lucro –como las empresas– y organizaciones sin ánimo de lucro –como las fundaciones–. En el libro, se analizan experiencias de dos empresas –Holcim y Repsol en alianza con Socodevi– y de cuatro fundaciones –dos empresariales (Fundación Alpina y Fundación Estación

Biológica Guayacanal), una independiente (Fundación WWB) y una social (Fundación Plan)–.

En ese sentido, el asunto novedoso de este capítulo introductorio, y de la forma misma en que ha sido construido el libro, es su carácter inductivo, por cuanto la investigación inició por la sistematización de los casos y su análisis a partir de teorías y enfoques de género, según la orientación de cada estudio, que permitió, posteriormente, construir este capítulo en el que se exponen los enfoques de género predominantes en las estrategias de responsabilidad social de las organizaciones del sector privado y se hace un análisis comparado de los seis casos aquí incluidos.

Con ello, no se pretende cosa distinta a abrir debates fructíferos en torno a la forma como se pueden, por un lado, analizar las prácticas del sector privado frente a la igualdad de género y, por el otro, avanzar en una reflexión en cuanto a las alternativas para el diseño de estrategias que, a la larga, redunden tanto en el logro del ODS 5 como en las transformaciones estructurales que requieren las sociedades contemporáneas para que la igualdad en el disfrute de derechos entre las mujeres y los hombres sea una realidad.

Con este propósito, el presente capítulo, además de la presentación de la metodología en que se basaron los procesos de investigación de los estudios de caso, presenta un aparte de aproximación conceptual. En este, a partir de la revisión de algunos de los conceptos cardinales de los estudios de género, se hace una revisión de la manera como, a lo largo de los años, se ha venido incluyendo la preocupación y los debates en torno a la participación de las mujeres en condición de igualdad en los procesos de desarrollo, así como en los beneficios que este les reporta en las sociedades contemporáneas, lo que responde a los hallazgos tanto teóricos como empíricos obtenidos a través de los estudios de caso individuales.

Con base en esta aproximación conceptual, en una tercera parte, el capítulo se aproxima, de manera crítica, al estado del debate frente a la inclusión del tema de género en el sector privado. Así mismo, se explora la relación que la literatura establece entre la igualdad de género y la responsabilidad social, y se traen a colación algunas propuestas para la inclusión del enfoque de género en el sector privado.

A continuación, y en ausencia de un acervo suficiente de desarrollos frente a la relación entre igualdad de género y responsabilidad social y sostenibilidad, el cuarto aparte pretende construir, en la intersección de las dos dimensiones conceptuales, un análisis de los seis casos. Para esto, se

presentan los seis casos y luego se analizan, a la luz de las construcciones conceptuales expuestas a lo largo del capítulo; en concreto, sus hallazgos tanto en términos del aporte de los programas a la igualdad de género como al logro del ODS 5, esta vez, a partir de una lectura comparada en vez de independiente, como ocurre en los capítulos subsiguientes.

1. INVESTIGACIONES DE ESTUDIO DE CASO

Los estudios de caso son una estrategia de investigación cualitativa que busca comprender, en el contexto de su desarrollo, la particularidad y la complejidad de una unidad de análisis que es específica, contemporánea y no controlable por el investigador (Yin, 1994). En el marco de esta investigación, las unidades de análisis (o casos) son los programas de responsabilidad social y sostenibilidad antes mencionados, los cuales fueron seleccionados por un comité interinstitucional integrado por la Universidad Externado de Colombia, el Pacto Global Red Colombia y la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE). La selección se basó en los siguientes criterios: coherencia, integralidad, valor intrínseco, capacidad de réplica, contribución al ODS 5 y lugar de implementación.

Como parte del universo de la investigación cualitativa, los estudios de caso se orientan hacia la descripción detallada de procesos, la reconstrucción de significados para los actores participantes y la valoración de los programas que, dados los objetivos de esta investigación, se hace a la luz de la promoción de la igualdad de género y la sostenibilidad desde el sector privado (Gerring, 2007). Así mismo, los estudios de caso son trabajos inductivos, en el sentido de que permiten que la información recolectada influya el curso que toma la investigación, sin que ello menoscabe el rol que puede cumplir la construcción de marcos teóricos en la guía de la investigación y la explicación de sus hallazgos.

Las investigaciones fueron elaboradas como trabajos de grado por estudiantes de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad y se basaron principalmente en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* que la Universidad construyó para este fin (Pérez, 2016). La *Metodología* se divide en ocho etapas secuenciales y dos etapas transversales. Las etapas secuenciales son conjuntos de acciones cuya implementación se concentra en momentos determinados del tiempo y que se suceden de manera lógica y progresiva unos a otros, mientras que las etapas transversales son

grupos de actividades que están presentes durante el desarrollo de la primera a la última etapa transversal. Las etapas secuenciales son: 1) identificación y selección de la organización, 2) consecución del apoyo de la organización, 3) diseño de investigación, 4) documentación inicial, 5) trabajo de campo, 6) análisis de datos, 7) elaboración del informe final y 8) ajuste y sustentación del estudio de caso. A su vez, las etapas transversales son: 9) construcción de los marcos teóricos y 10) evaluación del rigor del estudio de caso.

Desde luego, la implementación de algunas de las etapas secuenciales se traslapan y, a pesar de la secuencialidad en su diseño, los estudios de caso recorren un proceso circular, ya que el investigador en ocasiones debe devolverse a etapas previas, para revisar y ajustar lo hecho a partir de nuevos descubrimientos y aprendizajes. Por ejemplo, es común que, al cerrar la etapa siete, los jurados externos hagan comentarios de forma y de contenido a los informes finales y que, por consiguiente, los estudiantes deban ajustar aspectos relacionados con, entre otros, el diseño de la investigación, la construcción del marco teórico, la exposición de la metodología, la sistematización del trabajo de campo o los apoyos gráficos utilizados en el informe. En general, los estudios de caso se cierran definitivamente solo cuando están publicados.

La Metodología está diseñada de forma tal que la realización rigurosa de las actividades de sus distintas etapas permite que el proceso de elaboración y el informe final cumplan con los criterios de calidad de las investigaciones cualitativas, a saber: credibilidad, transferencia, fiabilidad y coherencia (Barzelay y Cortázar, 2012; Yin, 1994). El cumplimiento de estos criterios es fundamental para sortear con éxito dos riesgos presentes en la investigación cualitativa: la carencia de rigor científico y la imposibilidad de generalización teórica de los resultados (Flyvbjerg, 2006).

En las investigaciones cualitativas –incluyendo los estudios de caso–, el investigador cumple un rol determinante, puesto que sirve de instrumento para la recolección de información, el análisis de datos y la presentación de resultados (Vasilachis, 2006). En vista de ello, la *Metodología* incluye ejemplos, recomendaciones y ejercicios diseñados para estimular en el estudiante el desarrollo de las habilidades deseadas en un investigador social (saber preguntar, escuchar, observar, trabajar en equipo, etc.) y generar en él las bases para el cumplimiento de los roles exigidos por los estudios de caso (intérprete, consejero y evaluador) (Stake, 1995).

Desde 2015, la *Metodología* ha servido de base para la elaboración de más de cuarenta estudios de caso en el marco de los programas de posgrado en

responsabilidad social y sostenibilidad de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales. Por lo tanto, la *Metodología* ha sido testeada y ajustada en varias ocasiones para asegurar su utilidad y pertinencia en la construcción de investigaciones rigurosas y confiables. Estos estudios de caso han sido publicados en seis libros (Romero 2016 y 2017; Romero y Pérez, 2018a, 2018b, 2019a y 2020) y están disponibles *online* en el Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad que la Universidad Externado de Colombia lanzó en alianza con el Pacto Global Red Colombia y la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE)

1.1. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LOS ESTUDIOS DE CASO DE ESTE LIBRO

Los seis trabajos que conforman este libro son estudios de caso *únicos*, en el sentido de que cada uno analiza un solo programa (Gerring, 2007). Pese a ello, los casos analizados se diferencian en alcance y cobertura; así, por ejemplo, el Modelo Energético Eficiente Para Zonas Áridas (Meepza) de la Fundación Estación Biológica Guayacanal se lleva a cabo en un solo municipio –Los Santos, Santander– y vincula a 25 mujeres, mientras que el Proyecto de Empoderamiento económico y social de mujeres rurales de la Fundación Alpina se implementa en cinco municipios de la región del Alto Patía (Cauca) y vincula a 400 mujeres.

Además de únicos, los estudios de caso del libro son *instrumentales*, ya que los casos se usan como medios para analizar un fenómeno social más grande: la contribución del sector privado a la igualdad de género y la sostenibilidad (Creswell, 2013; Yin, 1994). Los estudios de caso comparten algunos elementos teóricos –como el empoderamiento de las mujeres y la búsqueda del progreso social de poblaciones vulnerables– y en otros aspectos se diferencian, dependiendo de los objetivos particulares de cada programa. Así, por ejemplo, la Fundación Plan usa el deporte como un instrumento de igualdad de género, Holcim promueve la inclusión de la mujer en condiciones de equidad en un sector productivo específico, considerado por tradición para hombres, y la Fundación WWB promueve el emprendimiento, principalmente de mujeres.

La recolección de información cualitativa se basó principalmente en la revisión documental de fuentes primarias y secundarias, la realización de entrevistas y grupos focales con distintos *stakeholders,* y la realización de

observaciones cualitativas y recorridos por los escenarios clave en la implementación de los programas analizados (Stake, 1995).

A diferencia de los trabajos publicados antes en el marco de la construcción del Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad (UEC, 2020), las investigaciones que hacen parte de este libro hacen uso de metodologías de investigación participativa como la cartografía social, los sociogramas, las figuras humanas, los juegos de roles y los cuadernillos, entre otras, dependiendo de sus objetivos e intereses particulares. Estas metodologías permitieron establecer un tipo de comunicación más horizontal entre los investigadores y los grupos de interés vinculados, además de generar un conocimiento más colectivo y reflexivo (Fals Borda, 1999).

Finalmente, los seis estudios de caso utilizaron las siguientes técnicas para el análisis de los datos cualitativos (o no numéricos):

– *Sistematización del trabajo de campo*: reporte en el que se describe la actividad de recolección de información realizada –entrevista, grupo focal, cartografía social, recorrido por escenario relevante, etc.–, se resumen las ideas principales y se analizan los resultados, con base en las categorías que guían la investigación.

– *Triangulación de técnicas de recolección de información*: ejercicio de confrontación y comparación de diferentes estrategias de recolección de información, grupos de interés y/o perspectivas del caso en torno a aspectos comunes relacionados con los marcos teóricos y conceptual –por ejemplo: temas, categorías, debates, problemas, preguntas, etc.– (Stake, 1995).

– *Análisis DOFA*: herramienta utilizada para evaluar el estado actual de las organizaciones y guiar la planeación de sus estrategias futuras. "DOFA" es un acrónimo formado por las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Pérez, 2016).

– *Identificación cualitativa de impactos*: estrategia que busca determinar cuáles son los efectos (o transformaciones) que ha generado la implementación del programa sobre los grupos de interés y los territorios analizados.

– *Valoración del caso por medio de la verificación del cumplimiento de atributos relacionados con los enfoques de la investigación*: los estudiantes primero identifican los atributos que deberían cumplir los programas analizados para determinar en qué grado estos contribuían a la igualdad de género y la sostenibilidad y luego asignan una valoración a cada atributo (por ejemplo: contribución nula, baja, media o alta), a partir de las definiciones dadas a cada grado y de acuerdo con la evidencia empírica disponible.

Además, el estudio sobre Meepza cuantificó algunas de las variables clave de su investigación, por medio de la transformación en datos *cuantitativos* de los datos *cualitativos* que se levantaron por medio de cuadernillos diligenciados por las mujeres y los hombres vinculados al Modelo.

1.2. ALCANCES Y LÍMITES DE LAS INVESTIGACIONES DE ESTUDIO DE CASO

La exploración de un campo relativamente poco investigado como lo es la contribución del sector privado a la igualdad de género en Colombia es uno de los principales aportes de este libro, con lo cual se saca provecho de uno de los usos recomendados de los estudios de caso (Ragin, 2007). Así, los programas analizados evidencian diversidad en las líneas de trabajo para promover la igualdad de género desde las estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad entre las que se encuentran el uso del deporte (Fundación Plan), la vinculación laboral (Holcim), la inclusión financiera (Fundación WWB) y los emprendimientos productivos (Repsol con Socodevi, Fundación Alpina y Fundación Guayacanal). Pese a ello, y en vista de que el libro solo incluye seis casos, es de suponer que el abanico de opciones para la promoción de la igualdad de género desde el sector privado es más amplio y diverso del que permite ver este trabajo (ver Sección 3 de este capítulo).

Otro aporte del libro al campo de estudio es dar voz a un grupo de poblaciones subrepresentado, como lo son las mujeres en general y las mujeres rurales en particular (Creswell, 2013). A partir de las actividades desarrolladas en campo –entrevistas, grupos focales, cartografías, etc.–, se pudo conocer cómo las mujeres han participado en los programas analizados, qué ha significado para ellas y cómo les ha cambiado sus vidas, por ejemplo.

Finalmente, la profundidad y la diversidad de miradas con que se analiza cada caso –gracias a la consulta de fuentes documentales primarias y secundarias y al diálogo con grupos de interés internos y externos de los programas– permitió identificar cómo operan los mecanismos de transmisión de efectos entre las variables de interés. Así, por ejemplo, los seis estudios incluidos en este libro evidencian que la participación de las mujeres en talleres y capacitaciones promueve su empoderamiento a través del aumento de la autoestima, la confianza en sí mismas y el descubrimiento de capacidades que tenían, pero de las cuales no tenían conciencia; o de capacidades que adquirieron en el marco de las iniciativas, entre otras. Sin

embargo, estos resultados no se pueden generalizar al sector privado en su conjunto, debido al tamaño relativamente pequeño de la muestra cualitativa en la que se basa el libro.

Por ahora, los hallazgos de los estudios de caso de este libro –sobre todo aquellos que se repiten en dos o más de los trabajos– pueden considerarse como hipótesis de investigación que deberían ser testeadas en estudios con muestras más grandes.

2. ARQUITECTURA CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta los objetivos de este primer capítulo, previamente esbozados, el presente aparte no pretende agotar, ni mucho menos resolver los debates que se registran en la literatura feminista. Así, si bien se conocen y reconocen las fructíferas y numerosas posturas que hay sobre el tema, incluyendo las divergencias que se pueden encontrar en la literatura entre los diversos feminismos y los textos que los abanderan, no es propósito, en ningún momento, abrirlos o presentarlos. Tampoco desarrollarlos. Por el contrario, el objetivo de este aparte es presentar algunos conceptos centrales que permitan entender los rasgos distintivos de los estudios feministas que, a la vez, permitan en la tercera parte tender puentes con el análisis de las acciones emprendidas en el marco de las estrategias de la responsabilidad social. Este particular alcance explica, también, el porqué el texto no hace explícitos los diálogos y elaboraciones críticas de la literatura en la materia que, sin duda, han contribuido a ampliar y robustecer la producción feminista.

En este orden de ideas, tal vez no sería equivocado ubicar la categoría de género como una noción cardinal a partir y en torno a la cual se ha entretejido la profusa producción feminista. Esta categoría, acuñada en los años setenta del siglo pasado (Cobo, 2005, 2009; Larrañaga & Juberto, 2011; Rigat-Pflaum, 2008), hoy hace parte del lenguaje cotidiano y académico e, inclusive, a la luz de la experiencia nacional, su uso sugiere ser generalizado en el quehacer público. No obstante, dicha proliferación no obligatoriamente recoge las implicaciones que tiene su contenido cuando es leído desde el feminismo y, en consecuencia, suele representar un eufemismo más (Cobo, 2005; 2009) de la práctica social y administrativa del país. En otras palabras, al asimilar género con la noción de mujeres, puede perderse de vista el sentido político que tiene la categoría y, por lo tanto, la

constante reivindicación que evoca no solo un reconocimiento de derechos sino la necesidad de una profunda transformación de las estructuras sociales. Lo anterior debido a que la categoría de género está asociada, de manera indisociable, con el propósito de "visibilizar la estructura de dominación" (Cobo, 2005, p. 256) presente en las sociedades y, por lo tanto, sustenta la denuncia del feminismo. Así,

> después de más de tres siglos, la distinción analítica entre sexo y género, así como otras nociones acuñadas para dar cuenta de la desventajosa posición social de las mujeres a lo largo de la historia, forma parte de un marco conceptual y de un conjunto de argumentos cuyo objetivo ha sido poner de manifiesto la subordinación de las mujeres, explicar sus causas y elaborar acciones políticas a fin de desactivar los mecanismos de esa discriminación (Cobo, 2009, p. 37).

Sin desconocer los debates que se registran al interior del feminismo, se puede sostener que sus diversas vertientes comparten varios rasgos distintivos. Por un lado, la idea de "(…) que la subordinación y opresión de las mujeres es, básicamente, un problema de poder político y la convicción de que para resolverlo, la teoría y la práctica políticas son fundamentales" (De la Cruz, 2009, p. 55). Y, por otro lado, su punto de partida es el reconocimiento de que el género es una construcción social "que tiene determinadas consecuencias para varones y mujeres (…)" (Rigat-Pflaum, 2008). Es "(…) el principio de jerarquización que asigna espacios y distribuye recursos a varones y mujeres" (Cobo, 2005, p. 249). En otras palabras, es una estructura que

> ha enmarcado las relaciones de hombres y mujeres no solo definiendo –a través de normas formales e informales– las concepciones y percepciones que cada sujeto tiene sobre sí mismo, sino también encuadrando las limitaciones y hasta sus aspiraciones. El género lleva implícito un sistema de poder que define el juego de dominio, subordinación que condiciona el desarrollo de los sujetos a lo largo de sus vidas (Lugo & Herrera-Kit, 2017, p. 163).

En este orden de ideas, la categoría de género da cuenta de la existencia de mecanismos de distribución asimétrica de poder que, en función de los atributos que socialmente se le asignan a cada género, configura lógicas de dominación, exclusión, discriminación en el marco de las "relaciones de poder de género" (Bareiro & Soto, 2016) en el seno de las sociedades patriarcales. Por lo anterior, no es una categoría de menor relevancia, pues de ella se desprende, y en su contenido se sustenta, un complejo entramado

de conceptos, prácticas y relaciones en las sociedades. Y en función de ella se define y reproduce, a través de la socialización de género (Cobo, 2009), el sentido socialmente compartido de lo que es admisible y deseable. En consecuencia,

> los varones son socializados en el poder, en la actividad, en la idea de que tanto el mundo como la palabra les pertenece y que su espacio 'natural' es el público; los hijos llevarán su apellido en primer lugar instaurando así la legitimidad de su genealogía y desplazando a las mujeres a un segundo lugar; los varones serán los jefes de familia, administrarán y serán titulares efectivos de la propiedad y de todos los derechos y su proyecto de vida tendrá mayor relevancia que el de sus esposas. Las mujeres, por el contrario, serán socializadas, (…) para el no-poder, la pasividad y, sobre todo, la aceptación de que su proyecto de vida debe estar subordinado al del esposo. Su espacio natural de desarrollo será la reproducción biológica y material y, por consiguiente, la familia y el cuidado de los hijos serán prioritarios en su proyecto de vida (Cobo, 2009, pp. 43-44).

La socialización de género, entendida como uno de los mecanismos básicos de reproducción social que se estructuran y se desarrollan a partir de esquemas superpuestos de estratificación (Berger, 2005), entre los cuales el género es una de sus dimensiones, tiene múltiples implicaciones. Y aproximarse a su análisis desde el reconocimiento de su carácter de construcción social permite develar la complejidad, tanto de las causas como de los efectos, que tiene la categoría de género en el orden social. Por un lado, porque permite confirmar que la socialización de género no es neutra y, por el contrario, naturaliza las funciones distintivas de género. Unas funciones que, a su vez, asignan cualidades y características que se instauran como estereotipos socialmente construidos y reproducidos. Así mismo, y como consecuencia de la jerarquización entre las funciones, define la división entre lo público y lo productivo asociado con los hombres, por un lado; y lo privado y reproductivo circunscrito, por otro lado, a las mujeres.

En este sentido, la socialización de género, y las asignaciones de roles que de esta se derivan, naturaliza prácticas, nociones, comprensiones y definiciones que atraviesan el universo de las relaciones sociales y, en consecuencia, todas las dimensiones de la vida en sociedad, restringiendo las posibilidades de transformaciones radicales y rápidas (Cobo, 2009). Esto, por ejemplo, explica la instauración y reproducción de la división sexual del trabajo que se manifiesta en las formas diferenciadas de participación de los hombres y

las mujeres no solo en el mercado laboral sino en la vida económica (Cobo, 2009), en general, al establecer cargas diferenciadas en la esfera pública (política) para ellos, y la privada (doméstica) para ellas.

Así, por ejemplo, en el contexto del funcionamiento de esta última esfera, la privada, la reproductiva, surge la noción de la economía del cuidado que, si bien es, como muchos otros conceptos, objeto de diversos debates, su acepción más difundida la asocia con él "(…) conjunto de actividades realizadas en y para la esfera doméstica con la finalidad de asegurar la reproducción cotidiana de sus miembros" (Rodríguez, 2005, p. 6) y que, habitualmente, están asignadas a las mujeres quienes, debido a las reglas patriarcales hegemónicas, han sido "especializadas" en esta función no remunerada (De la Cruz, 2009). En consecuencia, como lo sostiene Rodríguez (2005), "el patriarcado no fue simplemente un medio de privilegiar a los hombres. Fue también una estrategia para asegurar una oferta adecuada de servicios de cuidado" (p. 7).

En este contexto, en caso de que ellas accedan a la esfera de lo público, de lo productivo, serán, por un lado, acreedoras del llamado "impuesto reproductivo" (Palmer citada en Cobo, 2009) que representa las horas adicionales de trabajo no remunerado que desempeñan diariamente en sus hogares (Cobo, 2009). O, por el otro, deberán superar los sesgos de género asociados, entre otros, con el llamado techo de cristal o suelo pegajoso. Los dos conceptos que conducen a situaciones de discriminación son resultado, una vez más, de la distribución estereotipada de funciones de género. Así, las mujeres, por estar envestidas de las cualidades que la estructura patriarcal asigna a su género, tendrán restricciones de acceder a cargos de poder o directivos, y de tener ascenso profesional correspondiente con su nivel de formación. O experimentarán barreras para arrancar su vida profesional y académica por factores asociados con la cultura organizacional, el rol reproductivo que se les asigna y demás estereotipos de género (Camarena & Saavedra, 2018).

De esta forma, la categoría de género es el punto de inicio, pero también de llegada. De allí parten las distinciones, distribuciones, asignaciones que, a su vez, derivan o conducen a las discriminaciones, subordinaciones y exclusiones que impregnan, de manera más o menos visible, más o menos violenta, pero definitivamente naturalizada, las relaciones de poder de género en las sociedades que tanto el movimiento de mujeres como el feminismo han denunciado y procurado incluir en la agenda pública, por medio de diversas

estrategias. Una reivindicación de inclusión que, como rasgo distintivo, tiene el sello transformador. Por esto,

> no se trata de abordar las cuestiones relativas a la igualdad de género solo como un tema de mujeres o de acceso a oportunidades, sino contar con un marco que provea la visión de cambio transformador a la que aspiramos, que identifique la necesidad de transformación de las relaciones de poder entre mujeres y varones, y que permita reducir de manera sostenible la desigualdad y la pobreza. El empoderamiento de las mujeres debe ir mano a mano con el cambio de estructuras de poder más amplias. De aquí que el cambio estructural implica cambiar también la estructura financiero-económica, de comercio, y de gobernanza global, la forma de producir y consumir, redistribuyendo tiempos, trabajos y renta entre todos y todas, otorgando especial relevancia al trabajo doméstico y de cuidados (De la Cruz, 2015, p. 21).

2.1. Caja de herramientas para la superación de las desigualdades: de los conceptos hacia las acciones

La inclusión de los asuntos de mujeres en la agenda internacional y en el quehacer estatal es resultado de un largo proceso en el cual participan distintos actores y su contenido va evolucionando tanto en la comprensión del papel de las mujeres en las sociedades contemporáneas como en el alcance de las estrategias de intervención. Evangelina García Prince, en un trabajo realizado para el Pnud, ACCD & Fondo España-Pnud (s.f.), señala que entre 1945 y 1975 se agotaron dos de las primeras fases de inclusión de asuntos de mujeres en la agenda pública internacional. Los contornos de este proceso son definidos por factores internacionales como la adopción de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la creación de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, la Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, entre otras (Pnud *et al.*, s.f.). A su vez, entre 1975 y 1995, inspirados en hitos como la Primera Década de las Mujeres, las Conferencias Mundiales de Mujeres y la adopción de la Convención para la Eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer, se agotan las siguientes dos fases de construcción de la agenda destinada a los derechos de las mujeres (De la Cruz, 2009; Pnud *et al.*, s.f.)[1].

---

1 La descripción de fases del proceso de construcción de la agenda internacional para los derechos de las mujeres varía según el autor que se consulte. A diferencia de García Prince (Pnud *et al.*,

En este recorrido, los años 70 se convierten en un importante punto de inflexión, pues representan el momento de la inclusión del tema de mujeres en las discusiones de desarrollo. Así, en un contexto de desconocimiento de la participación activa de las mujeres en la vida económica, los trabajos de las economistas feministas se constituyen en uno de los detonantes[2] que permitirán llamar la atención de la sociedad sobre los efectos que tiene la desigualdad entre los hombres y las mujeres (Floro & Willoughby, 2016; Larrañaga & Juberto, 2011). A la vez, y en contraposición a las posturas predominantes en los años 50 y 60 que asumían que la modernización, la industrialización y el crecimiento traerían beneficios equiparables para hombres y mujeres (Struckmann, 2018), trabajos pioneros como los de Boserup, destacan que, pese a que las políticas de la época no se destinaran en particular a la mujeres ni las tuvieran en cuenta de forma diferencial, sus intervenciones sí implicaban efectos negativos para ellas (Fernández & Dema, 2018; Lagunas, Beltrán & Ortega, 2016; Moser, 1998; Struckmann, 2018). Lo anterior deriva en una denuncia de "'mito de la neutralidad de género' de las estrategias de desarrollo" (Pnud *et al.*, s.f., p. 10). Al respecto sostiene Esquivel (2017), siguiendo a Kabeer (2016) que,

> Growth as traditionally measured is not necessarily good for women. Whether growth contributes to gender equality depends on growth patterns: the sectors that are behind GDP growth, and whether they are able to generate decent employment for women. It also depends on how the gains of growth are distributed: whether

---

s.f.) y De la Cruz (2009) que anuncian cuatro fases comprendidas entre 1945 y 1995, Pajarín (2015), siguiendo el trabajo de Harcourt (2004) reseña tres fases históricas de este proceso leídas desde la labor de las organizaciones de mujeres: i) finales de los años 80 y principios de los 90 se constituye en el período de consolidación del movimiento global de mujeres; ii) los años 90 corresponden al período en el cual el trabajo de incidencia se dirige hacia la inclusión de la perspectiva de género en las conferencias temáticas de las Naciones Unidas, incluyendo la agenda de desarrollo; iii) el inicio de siglo se ve marcado por tensiones internas derivadas de la pérdida de posibilidades transformadoras de la perspectiva de género en el marco de los Objetivos del Milenio y, en consecuencia, se produce un re-direccionamiento de esfuerzos y estrategias que se verán plasmadas en la Agenda 2030 (Pajarín, 2015).

2 Al respecto, señala De la Cruz que la inclusión del requerimiento de la igualdad en las políticas estatales es un proceso de largas reivindicaciones de diversos actores. "(…) es el resultado de un largo proceso social y político que tiene lugar en diversos espacios y en el que participan distintos actores. Aun cuando en la región latinoamericana este proceso es producto fundamentalmente del esfuerzo del movimiento de mujeres, su inclusión en el debate público por otros actores ha estado condicionada por el contexto político global y por las concepciones y valores vigentes" (De la Cruz, 2009, p. 57).

> and how states play their redistributive role, and the mechanisms through which women are able (or notable) to take advantage of growth beyond employment opportunities (p. 548).

De esta forma, a partir de los años 70, como resultado de la convergencia de los desarrollos académicos (Floro & Willoughby, 2016), así como de la naciente agenda de las Naciones Unidas de la Década de las Mujeres (Moser, 1998), el asunto de la igualdad de género comienza a tender puentes con las principales corrientes de desarrollo. Una relación que irá variando a lo largo de las décadas y que conducirá a la construcción de diversos discursos (Carant, 2017), nutridos por variadas posturas feministas, así como modelos de desarrollo vehiculados, entre otros, por las agencias internacionales.

Es importante destacar que en este proceso el concepto de igualdad, su alcance y contenido, pero también su par y muchas veces, erróneamente definido como sinónimo, equidad, juegan un papel determinante. Así, la igualdad no aspira estipular que los humanos sean idénticos. Por el contrario, el concepto de igualdad debe ser interpretado como equivalencia entre los humanos en términos de poder, capacidades, autonomía (Pnud *et al.*, s.f.) y, por lo tanto, conduce al reconocimiento y respeto de la diferencia amparado en el principio de la no discriminación (Pajarín, 2015).

La igualdad en este caso debe ser entendida como un concepto complejo, dinámico y relacional (Pnud *et al.*, s.f.) que, producto de un largo proceso de evolución, hoy integra, reconoce, protege y propende tanto por la igualdad de oportunidades y de acceso a esas oportunidades como por la igualdad de resultados (Pajarín, 2015; Struckmann, 2018). Es lo que, según Pajarín García, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) reconoce como igualdad sustantiva. Esta,

> ofrece la cobertura normativa necesaria a la implementación de medidas temporales de acción positiva para la equidad en la distribución de recursos y oportunidades. El acento en la igualdad de resultados amerita el trato diferente a quienes se encuentren en desventaja para el logro de objetivos comunes en condiciones de igualdad. Las medidas de acción positiva tratan por tanto de superar la brecha que permanece con mayor o menor alcance en todas las sociedades entre la "igualdad formal" —reconocida en los marcos jurídicos— y la "igualdad real" —experimentada efectivamente en todos los ámbitos públicos y privados— (Pajarín, 2015, p. 66).

En este contexto, la equidad es un medio para llegar a la igualdad. Sin embargo, y pese a esta importante diferencia, es necesario destacar que, en

particular en la región, se ha instaurado una marcada confusión entre los dos conceptos que inclusive han sido equiparados (De la Cruz, 2009; Facio, s.f.). Al respecto, Facio sostiene que este fenómeno puede explicarse porque en la región se parte de un modelo androcéntrico en cuyo marco lograr la igualdad equivale a igualar las mujeres a los hombres para poder gozar de sus derechos (Facio, s.f.). No obstante, la igualdad es un derecho y, por lo tanto, el Estado tiene la obligación de garantizarlo sin discriminación alguna.

Por el contrario, y a diferencia de la igualdad, la equidad se sustenta en una intervención y acción diferenciados pues,

> se hace presente en el trato que se brinda a las necesidades e intereses de las personas que son diversas o diferentes. La equidad se hace posible cuando el trato concreto, práctico, que se da a las personas está basado en la consideración justa de las necesidades e intereses impuestos por la diferencia, de manera que ese trato justo permita lograr que la igualdad de derecho o *de jure* (la que está en la ley, en la norma) se haga real, se exprese en los hechos, aun cuando las personas presenten diferencias. La equidad es lo que va a permitir dar trato diferente a quienes están en desventaja, para que tengan la posibilidad de lograr sus objetivos comunes en condiciones de igualdad frente a las otras personas (Pnud *et al.*, s.f., p. 48).

La evolución del diálogo entre igualdad y desarrollo ha incluido, según García Prince, "diferentes concepciones del rol y de los derechos de las mujeres frente a los roles y derechos masculinos y las obligaciones de los Estados nacionales en relación con la población femenina de cara a la situación de los hombres" (Pnud *et al.*, s.f., p. 10). De esta forma, emergen y hoy inclusive coexisten diversos enfoques aplicados a las políticas con el fin de avanzar hacia la igualdad.

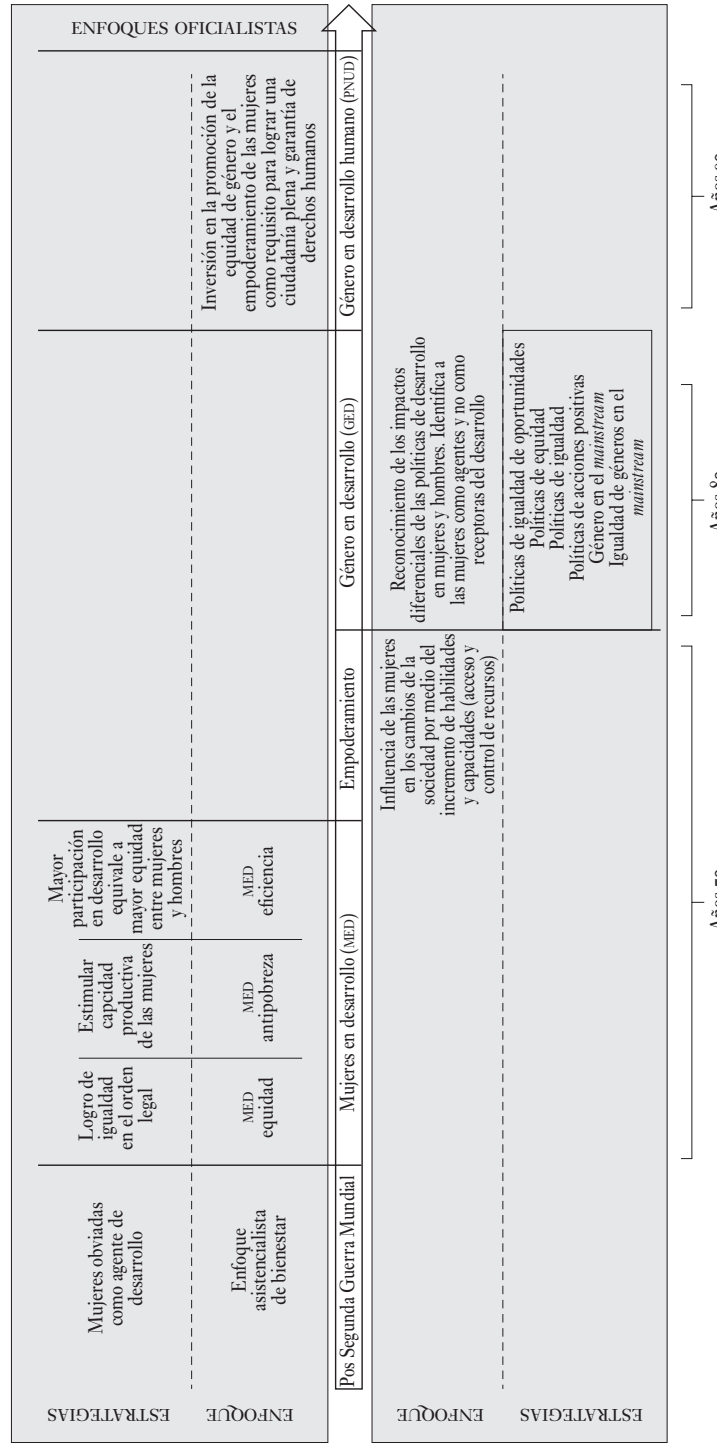
Dichos enfoques pueden ser catalogados como oficialistas, en tanto estrategias promovidas por agencias internacionales; y, alternativos, representados por las propuestas de organizaciones no gubernamentales, muchas veces críticas frente a su contraparte oficial (Pnud *et al.*, s.f.). La Ilustración 1 busca recoger el recorrido que se ha consolidado a lo largo de las décadas en la reivindicación del reconocimiento de los derechos de las mujeres, así como los enfoques y estrategias que se han desarrollado con tal propósito. Para esto, presenta una mirada global, no obligatoriamente pormenorizada, de los enfoques que se han venido perfilando a lo largo de los años, incluyendo la distinción entre los que son producto de agencias internacionales y los que, a su vez, son resultado de organizaciones y academia.

El primer enfoque, Mujeres en Desarrollo (MED), fue adoptado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo a partir del concepto inicialmente acuñado por la organización de mujeres que cuestionaban el supuesto bajo el cual el desarrollo, de manera automática, se traducía en beneficios para las mujeres (Larrañaga & Juberto, 2011; Luna, 1999; Moser, 1998; Struckmann, 2018). La lógica que inspira este enfoque parte de una postura que asume "(…) que la mujer constituye un recurso no aprovechado susceptible de aportar económicamente al desarrollo" (Moser, 1998, p. 3) y, de aquí, la acepción de que la subordinación del género femenino está supeditada a la exclusión de las mujeres del mercado laboral (De la Cruz, 2009). Esto explica también que las estrategias adelantadas en el marco del MED, en sus tres vertientes -i) equidad enfocada en la garantía de la igualdad jurídica y participación económica, ii) antipobreza que ubica a la pobreza como factor explicativo de la desigualdad entre hombres y mujeres, invisibilizando las asimetrías de género; y iii) eficiencia, que equipara la equidad entre mujeres y hombres con las posibilidades de su participación en el desarrollo-, se rijan por intervenciones caracterizadas por líneas de acción para mujeres y proyectos para mujeres destinados a favorecer su productividad (De la Cruz, 2009; Larrañaga & Juberto, 2011; Pnud *et al.*, s.f.).

En este orden de ideas, el enfoque MED -WID, por su sigla en inglés- está estrechamente ligado a las posturas del feminismo liberal que aboga por la igualdad de oportunidades para las mujeres que, producto de la división sexual de trabajo, no han sido integradas en el sistema productivo (Fernández & Dema, 2018). En consecuencia, "WID advocates maintained that the solution to the problem was to increase women' s participation in the labour market, which would consequently bring them closer to men's traditional roles" (Pearson, 2005; Krook & True, 2010 en Struckmann, 2018, p. 13). Debido a que esta postura no cuestiona los factores explicativos de tales desigualdades (Fernández & Dema, 2018), ha sido catalogada como "no confrontacional", pues no avanza en la denuncia del esquema de opresión y subordinación a la que están sometidas las mujeres (Struckmann, 2018), así como tampoco los posibles efectos que su integración en el mercado laboral genera en términos del "impuesto reproductivo".

Frente a esta propuesta del enfoque MED y las restricciones que identifican las organizaciones, emerge el enfoque de empoderamiento, en tanto un enfoque alternativo (Pnud *et al.*, s.f.). De la Cruz (2009), agrega:

GRÁFICA 1. EVOLUCIÓN DE LA INCLUSIÓN DE LAS MUJERES EN LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO

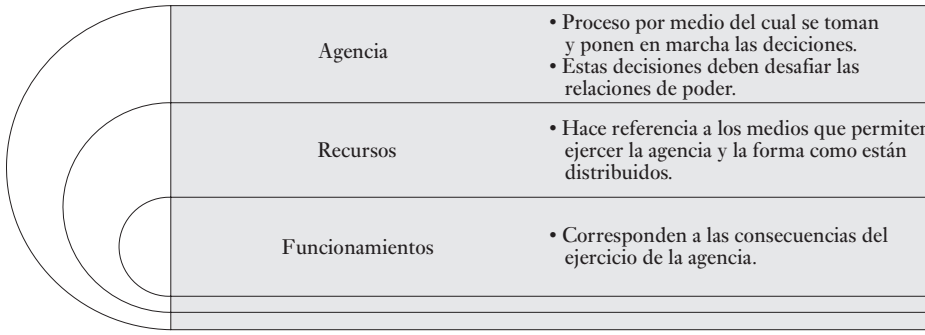


Fuente: Elaboración propia a partir de Pnud *et al.* (s.f.); De la Cruz (2009), Struckmann (2017).

> Este enfoque plantea la necesidad de que las mujeres tengan influencia en los procesos de cambio de la sociedad, especialmente en lo familiar y comunitario, a través del incremento de sus habilidades y capacidades, es decir de su "empoderamiento", especialmente en relación al acceso y control sobre los recursos (p. 60).

De la Cruz (2009), a partir del trabajo de Kabeer (2006), destaca que la noción de empoderamiento está atravesada por tres nociones interdependientes: la agencia, los recursos y los funcionamientos.

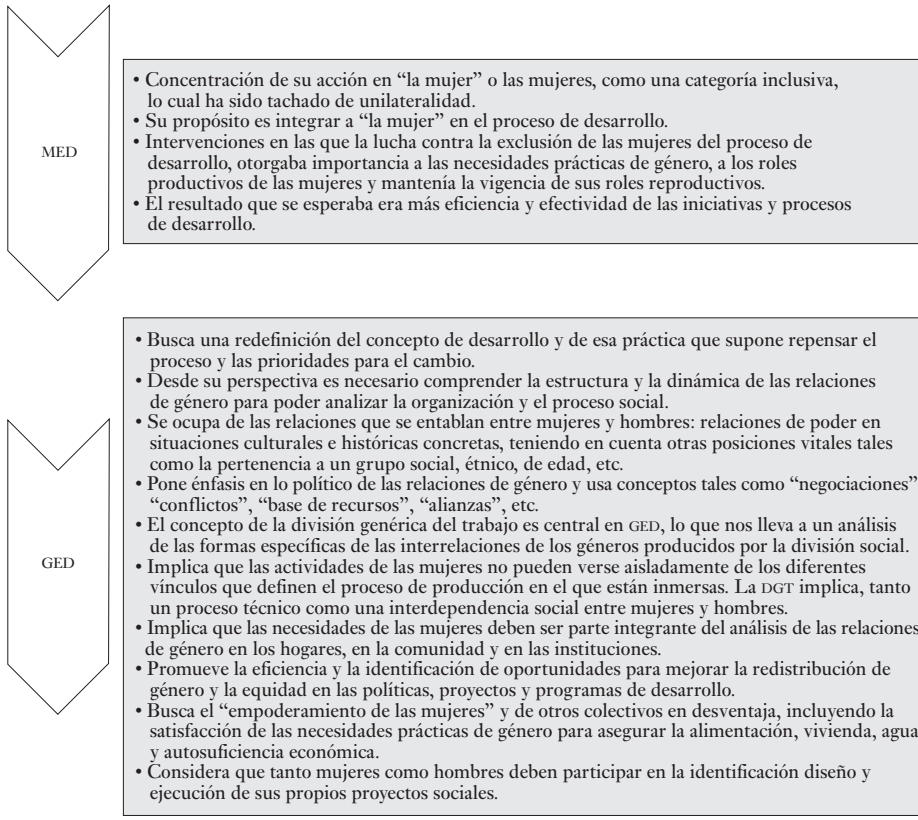
GRÁFICA 2. DIMENSIONES DE EMPODERAMIENTO SEGÚN KABEER



Fuente: Adaptación a partir de De la Cruz (2009, p. 60).

En los años 90, nutrido por las reflexiones de las organizaciones feministas, emerge el enfoque de Género en el Desarrollo (GED) que, a diferencia del MED, pone especial énfasis no solo en las desigualdades de género sino en las posibilidades y realidades de la interseccionalidad entre clase social, etnia, entre otras, categorías que de manera definitiva afectan las posibilidades de transformación de las estructuras de dominación y la superación de las desigualdades (Fernández & Dema, 2018). En este sentido, el enfoque GED –GAD, por su sigla en inglés– dirige su atención hacia la posición de las mujeres en las estructuras de relaciones de poder de género (Luna, 1999) y las posibilidades de su transformación, entre otras, a través de lo que el enfoque de empoderamiento ya había avanzado en términos del acceso de las mujeres a los recursos materiales, intelectuales y de ideología (Luna, 1999).

GRÁFICA 3. RASGOS DISTINTIVOS DE LOS ENFOQUES MED Y GED



Fuente: Adaptación a partir de Pnud *et al*. (s.f., p. 11) y De la Cruz (2009, p. 61).

El abordaje propuesto por este enfoque está vinculado con los trabajos del feminismo poscolonial (Struckmann, 2018) que reconoce que las mujeres experimentan, de manera diferenciada, la opresión y exclusión en función de la intersección de sus múltiples condiciones. Acá se pasa del concepto de mujer a género, pues se reconoce el carácter relacional de las estructuras de subordinación (Larrañaga & Juberto, 2011; Moser, 1998). En consecuencia, a diferencia del enfoque MED, el GED, "(…) is revolutionary in terms of its focus on patriarchy and social inequality instead of production and economic growth" (Singh, 2007 citado en Struckmann, 2018, p. 14). La Gráfica 3 presenta los rasgos distintivos entre estos dos enfoques, entendidos como los predominantes en las prácticas de desarrollo, sin desconocer que pese, o debido, al carácter disruptivo y transformador del enfoque GED, en las

prácticas institucionales de los Estados y las agencias de cooperación sigue primando el MED (Struckmann, 2018).

En cuanto al enfoque de desarrollo humano, este emerge en el panorama de los debates sobre el desarrollo a finales de los años 80 (Zabala, s.f.), y se sustenta en la propuesta conceptual de Amartya Sen, posteriormente retomada por Martha Nussbaum (Cárdenas, s.f.). Este enfoque surge como una visión alternativa frente a las clásicas posturas de los trabajos sobre el desarrollo. Para este enfoque, la pregunta ya no es el cómo lograr al desarrollo, sino qué se debe entender por el desarrollo (Larrañaga & Juberto, 2013).

En el marco de este enfoque, frente a la atención asignada tradicionalmente al crecimiento económico, la propuesta de Amartya Sen, que posteriormente se integró en el esquema de trabajo del PNUD, se abre una nueva vía de entender el desarrollo a partir de la noción de la ampliación de las capacidades individuales de las personas (Cárdenas, s.f.). De esta forma, solo a partir de la satisfacción de esta dimensión, se puede aspirar a la libertad real como fin último del desarrollo.

> En otras palabras, la perspectiva de las capacidades se orienta fundamentalmente como una defensa y búsqueda de una sociedad que otorgue mayores libertades individuales (…). Es en el sentido de lograr capacidades que permiten a las personas tomar decisiones con respecto a sus vidas (ser autónomas) que las preocupaciones sobre la igualdad, o sobre la consecución de las necesidades básicas, adquieren relevancia (Cárdenas, s.f., p. 37).

Esta idea se retoma en los Informes de Desarrollo Humano del Pnud en los cuales la formulación conceptual de Sen se plasma y decanta en los siguientes términos:

> El desarrollo humano es el proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y las capacidades humanas. Representa un proceso a la vez que un fin, en todos los niveles de desarrollo las capacidades esenciales consisten en que la gente viva una vida larga y saludable, tenga conocimientos y acceso a recursos necesarios para un nivel de vida decente. Pero, el ámbito del desarrollo humano va más allá: otras esferas de opciones que la gente considera en alta medida incluyen la participación, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos, todas necesarias para ser creativo y productivo y para gozar de respeto por sí mismo, potenciación y una sensación de pertenecer a una comunidad. En definitiva el desarrollo humano es el desarrollo de la gente, para la gente y por la gente (Pnud, 2000, p. 17 en Cárdenas, s.f., p. 34).

El desarrollo de habilidades o potencialidades de las personas, como sustento de este enfoque, sugiere estar en sintonía con el tema de género (Cárdenas, s.f.; Larrañaga & Juberto, 2013); en particular, a partir de la noción de agencia que dialoga con la estrategia de empoderamiento pregonada por los movimientos feministas. Pone a las "personas en el centro" (Zabala, s.f.) y, en consecuencia, se acerca a las posturas de la economía feminista (Larrañaga & Juberto, 2011, p. 23). En este sentido,

> permite, por ejemplo, incorporar el uso del tiempo y su distribución como una importante dimensión del bienestar, reconociendo el trabajo no remunerado de las mujeres. La idea de promover el avance de las mujeres se aparta, de esta forma, de la noción de "recurso humano para el desarrollo", instrumental al bienestar de otros y al crecimiento económico (Cárdenas, s.f., p. 96).

Sin embargo, pese a las ganancias y a las oportunidades que en términos de algunos autores ofrece el enfoque de desarrollo humano para el reposicionamiento de la agenda feminista, también se encuentran cuestionamientos frente a la manera como el Pnud entiende la noción de género y, en consecuencia, construye los correspondientes instrumentos de medición de la superación de la desigualdad de sexo, mas no de género (Cárdenas, s.f.). Así, aunque existan puentes conceptuales entre el enfoque y las reivindicaciones feministas, los indicadores miden dicha conceptualización desde la constatación de las diferencias entre la situación de los hombres y las mujeres (Cárdenas, s.f.). Sostiene, por ejemplo, Zabala (s.f.) que "no es suficiente conocer cómo participan las mujeres en el trabajo productivo o qué parte de los ingresos les corresponde, necesitamos saber qué sucede con el resto del trabajo necesario para desarrollarnos como hombres y mujeres" (p. 10). Así mismo, se llama la atención sobre la concepción "elitista" de mujeres que asume el sistema de medición (Cárdenas, s.f.), y sobre la ausencia de indicadores asociados con la seguridad física de las mujeres (Zabala, s.f.), entre otras.

A la par con el desarrollo del enfoque GED, en los años 90 se produce, tal vez, uno de los avances más importantes en materia de la agenda de derechos de las mujeres en el marco de las Naciones Unidas: la Plataforma para la Acción de Beijing en 1995 (Dhar, 2018) que introduce, de manera definitiva[3], los conceptos de *gender mainstreaming* (De la Cruz, 2009; Domínguez

---

3 "El concepto de *mainstreaming* se desarrolla de la mano de las políticas para el desarrollo, al

& Espinosa, 2015) y enfoque de género que se convierten en el punto de partida para el desarrollo de un amplio abanico de estrategias destinadas a la búsqueda de la igualdad. Las estrategias en mención suelen agruparse, de manera genérica, bajo la categoría de políticas de igualdad que, a su vez, recogen diversos tipos de intervención como: "las políticas de equidad, las políticas de igualdad de oportunidades, las políticas de igualdad, las políticas de acciones positivas, las políticas de género, y las políticas de igualdad de género" (De la Cruz, 2009, p. 62).

La concepción de estas estrategias de intervención parte de un reconocimiento común: las políticas públicas no son neutrales (de la Cruz, 2009; Rigat-Pflaum, 2008) y, por el contrario, son producto de una representación particular del mundo (Muller, 2000; 2006), así como de una configuración específica de poderes que interpretan y perfilan la acción pública. En este sentido, la acción del Estado, entendido como la entidad que "contribuye en una parte determinante a la producción y a la reproducción de los instrumentos de construcción de la realidad social" (Bourdieu, 1997, p. 117) parte de sesgos, de esquemas específicos de comprensión de las relaciones de género naturalizadas cuya transformación debería conducir a la superación de la histórica desigualdad de las mujeres (Guzmán & Montaño, 2012). Por esto, la inclusión de la categoría de género en la acción pública busca, al menos en su concepción teórica, la transformación, el cambio, la ruptura de los arraigados esquemas de dominación. En palabras de Guzmán y Montaño (2012), siguiendo a Muller y Senac (2009),

> la incorporación del análisis de género en las políticas públicas ha implicado la circulación de nuevos discursos dentro de las instituciones del Estado. Estos discursos permitieron incorporar en las agendas institucionales temas considerados como propios de la esfera privada tales como la violencia contra la mujer, la autonomía del cuerpo reproductivo, la dependencia económica de las mujeres, la autoridad del jefe de familia y los derechos individuales. Han visibilizado las desigualdades de género en la esfera pública como es el caso de la segregación de género en el mercado de trabajo, en la educación y la representación política. Finalmente, han incluido y definido como problemas de carácter público aquellos que se originan en los espacios de

---

reestructurarse en 1984 el Fondo de Naciones Unidas para la Mujer (Unifem) y establecerse como mandato la incorporación de las mujeres y de la igualdad de sus derechos en la agenda para el desarrollo" (Rigat-Pflaum, 2008).

> articulación de la esfera privada y pública como es el caso de la demanda de políticas de cuidado promoviendo la corresponsabilidad pública y privada sobre ellas (p. 14).

En este contexto, el concepto de *gender mainstreaming,* cuya traducción al español no resulta desprovista de confusiones, comparte esta interpretación de la acción pública tradicional y, en consecuencia, propende porque las políticas públicas integren " (…) la igualdad de trato, de oportunidades, y de resultados como objetivo" (De la Cruz, 2009, p. 63). Así, siguiendo al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, el *gender mainstreaming* es

> ...the process of assessing the implications for women and men of any planned action, including legislation, policies or programmes, in all areas and at all levels. It is a strategy for making women's as well as men's concerns and experiences an integral dimension of the design, implementation, monitoring and evaluation of policies and programmes in all political, economic and societal spheres so that women and men benefit equally and inequality is not perpetuated. The ultimate goal is to achieve gender equality… Gender mainstreaming does not replace the need for targeted, women-specific policies and programmes or positive legislation, nor does it substitute for gender units or gender focal points (UN Women, 2020, p. 2).

"El *gender mainstreming*, en tanto una norma de acción pública, es una noción que tiene un gran éxito. Su adopción oficial por numerosos estados y organizaciones internacionales es con frecuencia calificado como extraordinaria[4]" (Jacquot, 2008, p. 65). Y, con base en el trabajo de True y Mintrom, Sophie Jacquot sostiene que: "En lo que concierne a las organizaciones internacionales, el *gender mainstreming* es adoptado por el conjunto del sistema de Naciones Unidas, la banca mundial, el FMI, la Osce, el Consejo Europeo, la Unión Europea, la Ocde, la OIT, el Commonwealth, etc."[5] (Jacquot, 2008, p. 65).

No obstante, y pese a la amplia acogida de esta noción, la literatura académica ha abordado el estudio de su contenido con posterioridad a los iniciales ejercicios de puesta en marcha por parte de algunas organizaciones internacionales (Jacquot, 2008). Como consecuencia, Jacquot (2008)

---

4 Le *gender mainstreming*, en tant que norme d'action publique, est une notion que connaît un très grand succès. Son adoption officielle par de nombreux Etats et organisations internationales est souvent quialifiée d'extra-ordinair ». Traducción libre de los autores.

5 « En ce qui concerne les organisations internationales, le *gender mainstreaming* est adopté par l'ensemble du système onusien, la Banque mondiale, le FMI, l'OSCE, le Conseil de l'Europe, l'Union européenne, l'OCDE, l'OIT, le Commonwealth, etc.» Traducción libre de los autores.

sostiene que las propuestas de su materialización a través de instrumentos y herramientas pueden estar llevándose a cabo a partir de una noción que aún no ha finalizado su proceso de construcción.

Ahora, dado el contenido de la definición que proveen las Naciones Unidas, este concepto debe ser entendido como un proceso y como una estrategia. Y, teniendo en cuenta que el *gender mainstreaming* se sustenta en el interés, en la igualdad del impacto que las diversas acciones tienen en las mujeres (Jacquot, 2008), se ha venido ampliando el abanico de posibles herramientas que, a la larga, buscan incluir la perspectiva de género de forma transversal no solo en un programa particular sino en todos los sectores (Jacquot, 2008). Como consecuencia, se pueden identificar diversas propuestas sobre el "cómo" llevar a cabo la inclusión del *gender mainstreaming.*

Por ejemplo, ONU Mujeres, destaca que se trata de un enfoque que afecta no solo la programación, al incluir en cada una de las fases de su ciclo a las mujeres, sino conduce o requiere, para su efectividad, de cambios institucionales (UN Women, 2020). Para esto, se sugiere, como lo muestra la tabla a continuación, tener en cuenta para cada una de las dos dimensiones, respectivamente, asuntos como:

TABLA 1: APROXIMACIONES AL *GENDER MAINSTREAMING*

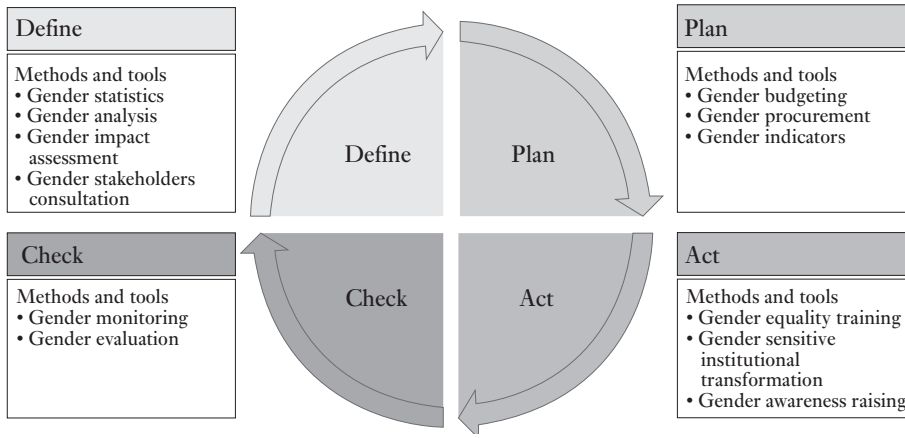
Gender mainstreaming at the programmatic level	Gender mainstreaming at the the institutional level
Gender Analysis	Establish institutional arrangements to support gender mainstreaming such as gender units and gender focal points systems.
Programme Design	
Human and Financial Resource Allocation	Allocate financial and human resources to support gender mainstreaming efforts.
Implementation	Implement accountability mechanisms for the promotion of gender equality.
Monitoring and Evaluation	

Fuente: Tomado y adaptado de (UN Women, 2020, p. 4).

Por su parte, el Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE, por su sigla en inglés), propone, entre otras, una caja de herramientas y guía de buenas prácticas para la inclusión de género en el ciclo de la planeación. Se trata de un conjunto de herramientas, pues se parte del reconocimiento de que, dado que la transversalidad que comporta la noción del *gender mainstreaming* conduce a integrar dicha noción en todas las fases y procesos de la

programación, se requiere de una diversidad de abordajes y metodologías. Acá se destacan, entre otros, como lo muestra la ilustración a continuación, algunos métodos específicos que se proponen ser tenidos en cuenta:

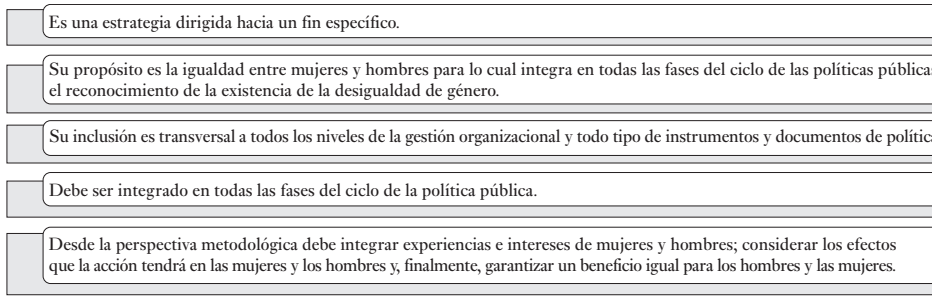
GRÁFICA 4: HERRAMIENTAS PARA LA INCLUSIÓN DEL *GENDER MAINSTREAMING* EN EL CICLO DE LA POLÍTICA Y PROGRAMACIÓN



Fuente: Tomado de EIGE (2016, p. 5).

Teniendo en cuenta la diversidad de propuestas de materialización del *gender mainstreaming* que han venido emergiendo, se pueden proponer algunos puntos comunes y distintivos de este concepto que, al igual que sus herramientas, sugiere seguir evolucionando.

GRÁFICA 5. ELEMENTOS COMUNES DE LAS ESTRATEGIAS DE *GENDER MAINSTREAMING*



Fuente: Adaptación a partir de Pnud *et al*. (s.f., pp. 78–79).

2.2. EL GÉNERO EN LA AGENDA GLOBAL

Ahora, si bien no se puede discutir que la agenda de los derechos de las mujeres ha tenido significativos adelantos, y que a partir de la Plataforma de Beijing los Estados nacionales también han asumido una postura cada vez más "abierta" a la adaptación de sus estructuras (Esquivel & Sweetman, 2016) -por ejemplo, a través de la creación de los llamados mecanismos nacionales para el adelanto de las mujeres (Guzmán & Montaño Virreira, 2012) y la consecuente integración del discurso de los derechos de las mujeres en su agenda pública-, las reivindicaciones abanderadas en la materia por las organizaciones de mujeres y feministas se han visto diluidas en más de una ocasión.

Tal puede ser el caso particular del reconocimiento de la relación entre la igualdad de género y desarrollo, que si bien quedó consignado en la Conferencia de Beijing de 1995, cinco años después se vio "evaporado" (Domínguez & Espinosa, 2015) en la práctica de desarrollo plasmada en el 2000 en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Espinosa, 2016; Razavi, 2016). Una agenda, entendida por algunas autoras como una nueva narrativa (De la Cruz, 2015), que se concibió con el propósito de concentrar y aunar esfuerzos globales en la superación de las condiciones de pobreza extrema en el mundo (Bareiro & Soto, 2016; Domínguez & Espinosa, 2015; Fernández & Dema, 2018; Struckmann, 2018). Es una estrategia que condensa y materializa una manera de entender e intervenir la pobreza desde un modelo de desarrollo particular, dominante pero no por eso único (Carant, 2017).

En consecuencia, poco tiempo después de la adopción de la agenda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, emergieron voces críticas que, por un lado, cuestionaban la visión tecnicista (Struckmann, 2018), poco consultada (Esquivel & Sweetman, 2016; Razavi, 2016) y reduccionista de desarrollo desde la cual se formulaban sus estrategias de intervención (De la Cruz, 2015; Esquivel & Sweetman, 2016; Fernández & Dema, 2018; Razavi, 2016); así como la delimitación de algunas metas demasiado ambiciosas que, además, perdían de vista los conocimientos locales (Domínguez & Espinosa, 2015). Pero también se elevaron críticas provenientes de las organizaciones feministas al señalar que:

> los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se hicieron un eco insuficiente de la necesidad de situar la igualdad de género en el centro de la agenda política. Aunque el ODM 3 se vinculó a la promoción de la igualdad entre los sexos y el

> empoderamiento de la mujer, no hubo un abordaje sistemático de las cuestiones de género en el resto de ODM ni se definieron propuestas específicas para avanzar en esta dirección (Espinosa, 2016, p. 35).

De esta forma, las organizaciones manifestaron su inconformidad porque los ODM solo dedicaron uno de sus objetivos a temas de mujeres e ignoraron los innegables avances que se habían alcanzado tanto en materia de transversalización de género en el marco de la Plataforma de Beijing (Fernández & Dema, 2018), como en el reconocimiento de una visión de derechos (Carant, 2017) por encima de una restringida lectura de crecimiento económico (Dhar, 2018). Así mismo, cuestionaron la poca atención que los ODM otorgaron a las realidades de miles de mujeres objeto de situaciones de discriminación interseccional, por lo cual denunciaron la capacidad que la Agenda de Milenio tendría para el logro de una igualdad sustantiva (Struckmann, 2018).

A partir del 2012, momento en el que se avizora que la agenda de los ODM no podría ser completada en su totalidad, inicia el trabajo preparatorio que en el 2015 da vida a lo que hoy se conoce como los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- (Domínguez & Espinosa, 2015; Struckmann, 2018). A diferencia de los ODM, la Agenda 2030 que recoge los ODS parte de una comprensión de pobreza y desarrollo más amplia e integra, a partir de la noción de desarrollo sostenible, aspectos políticos, económicos, sociales y ambientales, ausentes en la agenda del Milenio (Esquivel, 2016; Struckmann, 2018). Así mismo,

> the input of women's rights and feminist organisations is strongly reflected in the broad scope of targets under SDG 5: "Achieve gender equality and empower all women and girls". Goal 5's scope ranges from discriminatory laws and harmful practices, to violence against women and girls, to sexual and reproductive health and reproductive rights, to gender inequality in the distribution of unpaid care work, equal access to productive resources, and women's participation in decision-making (Struckmann, 2018, p. 16).

De esta forma, la Agenda 2030 derivada de los ODS resulta siendo más favorable para las mujeres y sus derechos (Esquivel & Sweetman, 2016) que los ODM. Se trata no solo del resultado de un amplio proceso consultivo (Domínguez & Espinosa, 2015; Esquivel & Sweetman, 2016; Razavi, 2016), sino de un giro conceptual hacia la vinculación de los derechos humanos con el desarrollo (De la Cruz, 2015; Esquivel & Sweetman, 2016; Razavi, 2016).

Sin embargo, y pese al reconocimiento de los avances que los ODS representan en relación con el modelo antecesor de los ODM, persisten diversas críticas y preocupaciones que, en especial, los trabajos del feminismo poscolonial ponen en la mesa de discusión. Por ejemplo, si bien el contenido de la Agenda 2030 es producto de un proceso participativo, no se puede perder de vista que amplios sectores de organizaciones de mujeres y feministas, en especial del Sur, debieron sortear barreras que van desde la disponibilidad de financiación, hasta diferencias lingüísticas (Struckmann, 2018). "Consequently, Agenda 2030 was predominantly influenced by the inputs of powerful, well-funded organizations, the majority of them located in developed and middle-income countries" (Struckmann, 2018, p. 21).

Así mismo, al vincular de manera clara los derechos humanos a la agenda de desarrollo, los ODS reconocen, en consecuencia, su principio de universalidad "sin dejar a nadie atrás" (Poku, Esom & Armstrong, 2017, p. 432). Sin embargo, ninguno de sus diecisiete objetivos, hace, por ejemplo, referencia explícita a la inclusión de la población LGBTI (Poku *et al.*, 2017), por lo cual la visión de la Agenda 2030 tiende a ser formulada desde una aproximación exclusivamente binaria a la igualdad de género (Dhar, 2018).

En cuanto a las discusiones en torno al empoderamiento, diversos trabajos señalan que, si bien este propósito se incluye en la Agenda 2030, su uso tiende a ser "apolítico" y se reduce a la inclusión de las mujeres sin que en efecto se planteen acciones y visiones transformativas radicales de las estructuras de relaciones asimétricas de poder existentes en el mundo. Así,

> Although genuine empowerment always involves changing unequal power relations, donors and investors tend to favour an apolitical use of the term, in which power relations may actually remain wholly or virtually untouched. When used in this way, the notion of empowerment 'risks becoming a signifier of righteousness – part of the process of mystification of dominant group interests' (Mosedale, 2014). In other words, it becomes 'empowerment without power' (Esquivel, 2016, p. 14).

Completa al respecto Struckaman (2018), señalando que:

> True women's empowerment can only be achieved when unequal power relations are challenged (Stuart and Woodroffe, 2016). Donors and investors however clearly favour the apolitical definition of 'empowerment' given that it does not warrant the transformation of existing power structures that are responsible for exclusion, poverty and disempowerment in the first place. Under such conditions, empowerment is viewed only as an instrument to achieve other development priorities such

> as poverty eradication and democracy building and not the transformation of the self and the collective as a means to dismantle patriarchy (Sardenberg, 2008 en Struckmann, 2018, p. 20).

Lo anterior, está especialmente relacionado con la preocupación que algunos autores manifiestan en cuanto al sustento y fundamentación conceptual sobre el cual se erige esta nueva apuesta mundial (Esquivel & Sweetman, 2016) y que sugiere, una vez más, ser más restrictiva que la comprensión profunda que arroja la Plataforma de Beijing sobre la desigualdad estructural de nuestras sociedades en términos de género (Khan y Lappin, 2015 en Dhar, 2018). De esta forma, por ejemplo, se llama la atención sobre la manera como la Agenda entiende el concepto de "(….) power and economic growth; the role of the corporate sector and private finance in development; and the damaging role of unregulated financial flows in a globalised economy, where inequalities are growing while elite interests 'play the system'" (Esquivel & Sweetman, 2016, p. 6).

En este sentido, pese a las modificaciones y ganancias conquistadas con los ODS, el modelo económico subyacente, que la literatura feminista ha señalado como opresor de los derechos de las mujeres y contrario a la igualdad, no es puesta en cuestión (Domínguez & Espinosa, 2015; Razavi, 2016). Lo anterior, debido a que la estrategia de empoderamiento femenino que sustenta la Agenda 2030 no cuestiona el esquema del modelo liberal y, por lo tanto, no reconoce con suficiencia que no cualquier tipo de crecimiento es favorable para la igualdad (Esquivel, 2017).

> Bidegain Ponte and Rodríguez Enríquez (2016) argue that Agenda 2030 does not explicitly recognise the link between women's human rights, gender equality, and the global economic governance framework. They argue that the unregulated profit seeking nature of the private sector often disrupts the realisation of human rights, worsens gender inequality, and is harmful to the environment (Struckmann, 2018, p. 19).

En este sentido, sostienen diversos autores que, para romper con las lógicas de discriminación es indispensable que la Agenda 2030 no solo deje de ver a las mujeres como fuerza laboral requerida para la productividad y crecimiento, o población vulnerable, sino que las asuma como un actor de cambio en el contexto de las estructuras desiguales de poder (Struckmann, 2018). Así mismo, además de la necesidad de acciones disruptivas, tendientes

a transformar la configuración actual de las relaciones de poder que condicionan la situación de desigualdad de las mujeres, es necesario avanzar en la lucha por la igualdad de género como un objetivo en sí –como hoy lo reconoce la Agenda 2030 a través de estrategias que pueden dominarse como "añada mujeres y mezcle" (Espinosa, 2016)–, hacia su comprensión en tanto el elemento transversal que se ubica en la intersección y, por lo tanto, atraviesa las demás desigualdades que busca superar la apuesta de los ODS (Domínguez & Espinosa, 2015).

3. LOS ESTUDIOS SOBRE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO

La literatura sobre género y sector privado se concentra principalmente en la vinculación de la mujer con el mercado laboral. En general, los autores (Lagos, 2002; Fernández, 2007; Vásconez, 2009) coinciden en que la participación que tienen las mujeres, o al menos un sector de ellas, en la vida profesional se ha incrementado desde los años 70. Sin embargo, afirman que dicha participación está lejos de alcanzar una paridad, lo que se evidencia, principalmente, en tres aspectos que aparecen de manera reiterada: 1) las características de dicha participación, 2) las brechas salariales y 3) la contundente menor presencia de las mujeres en cargos directivos o de alta categoría y, por ende, su limitada presencia en los procesos de decisión. Todas las anteriores se relacionan entre sí, con lo cual se genera un círculo vicioso que hace difícil identificar el punto de quiebre.

El diagnóstico arroja elementos comunes. Sobre el primer asunto –las características de la participación de las mujeres en el mercado laboral–, se reconoce la presencia de condiciones de precariedad; esto es, contratos de tiempo parcial, trabajo informal, relativamente alta rotación laboral (Torns y Recio, 2012; Fernández, 2007; Martínez, Arcas y García, 2011; Vásconez, 2009). Dicha precariedad constituye una de las razones, más no la única, del segundo aspecto, la brecha salarial. En diversos artículos se afirma que el salario de la mujer en América Latina sigue siendo un 30 % menor que el del hombre, aun cuando se tenga un nivel similar de formación y se desempeñen las mismas funciones (Lagos, 2002; Fernández, 2007). La menor presencia de la mujer en cargos directivos, tercer aspecto, es menos constatada en la literatura. Sin embargo, existen estudios que dan muestra de esta tendencia, como son los de Martínez, Arcas y García (2011), sobre la

incidencia del género en la Responsabilidad Social de las Empresas de Economía Solidaria, o el de Zabludovsky (2007), que revisa la participación de las mujeres en cargos de dirección del sector privado en México, entre otros.

Las explicaciones, aunque con matices diferentes, también presentan coincidencias; estas parten de reconocer que la división sexual del trabajo, producto de una estructura patriarcal y androcéntrica de la sociedad, se reproduce en la empresa (Vásconez, 2009; Nicolson, 1997) y se alimenta de los procesos de socialización de género ya mencionados que,

> determinan trayectorias formativas y laborales de los/as jóvenes, incidiendo especialmente en su promoción, éxito y autolimitación profesional y la dificultad para compatibilizar el espacio laboral y doméstico de las mujeres (…) derivado de la consideración de que la responsabilidad primera de las mujeres sigue siendo ocuparse del bienestar de la familia (Echevarría y Larrañaga, 2004 en Martínez, Arcas & García, 2011, p. 190).

Lo anterior conlleva procesos de discriminación que afectan la asignación salarial de las mujeres generando una brecha que, de acuerdo con Lagos (2002), se explica desde dos teorías: las del lado de la oferta y las del lado de la demanda. Las explicaciones por el lado de la oferta "*supply side,* o características de los trabajadores" (Lagos, 2002, p. 174) parten de las teorías del capital humano sobre la base del siguiente razonamiento:

> (…) el comportamiento laboral de los hombres y mujeres [se explica] en términos de eficiencia, de modo que los individuos priorizan el trabajo o la familia de acuerdo con el dominio que ofrece un mayor rendimiento a sus inversiones en tiempo, dinero y esfuerzo. Es decir, la distribución del trabajo en el hogar se entiende como una estrategia para maximizar el bienestar. En consecuencia, las mujeres se dedican a las tareas domésticas y al cuidado de la familia, mientras que los hombres se emplean en el mercado laboral. Esta división tiene lugar porque las mujeres trabajan menos tiempo que los hombres y son menos ambiciosas, menos productivas y muestran un mayor absentismo laboral (Lagos, 2002, pp. 174-175).

El autor afirma que, de acuerdo con las explicaciones originadas en este enfoque -capital humano-, los empleadores asignan menores salarios a las mujeres, como consecuencia de su menor compromiso y motivación con el mercado laboral. Y aunque genera una reacción negativa la afirmación sobre una actitud discrecional pasiva de las mujeres frente al trabajo, sí es constatable o, al menos, así lo muestran estudios como el de Torns y Recio

(2012), que las tasas de ocupación de la mujer decrecen en la edad reproductiva, mientras que las de los hombres aumentan; que las cifras de empleo en mujeres descienden cuando aparecen parejas e hijos, inverso a lo que ocurre con los hombres; así como el hecho de que, en términos de capital humano, hay una relación directa entre el nivel de educación y la calidad del trabajo, la tasa de ocupación y el nivel de remuneración, siendo todos ellos desfavorables para las mujeres.

En las explicaciones que se dan desde el lado de la demanda –"*demand-side* o características de los lugares de trabajo y los actores dentro de ellas" (Lagos, 2002, p. 174)–, la diferencia salarial se origina en la mencionada discriminación, la cual se produce por cuatro circunstancias: i) por gusto, esto es la simple preferencia del empleador de contratar hombres y no mujeres; ii) por una idea sobre la diferencia de productividad entre hombres y mujeres, según la cual se asume que los primeros son más productivos que las segundas, visión también compartida por Fernández, López, Maeztuherrera y Martín (2010); iii) por una suerte de "pacto entre caballeros" que conduce a un "modelo monopolístico" en el que los hombres se protegen entre ellos para evitar la contratación de mujeres; y iv) la discriminación que nace de lo que el autor llama "el modelo *overcrowding*" que supone la existencia de trabajos diferenciados para hombres y mujeres, dadas sus capacidades físicas o intelectuales, lo que lleva a la segregación en el mercado laboral.

La segregación se presenta entonces como un aspecto adicional en las explicaciones sobre la desigualdad entre hombres y mujeres. Dicha segregación se produce en forma vertical, "expresada a través de la desigual presencia de mujeres y hombres en la jerarquía empresarial, con cuasi nula presencia femenina en las cúpulas directivas" (Abay, 2011 en Lagos, 2002, p. 187), lo que también se conoce como "techos de cristal" que incluye "las barreras artificiales e invisibles, creadas por prejuicios organizacionales y actitudinales, que impiden que muchas mujeres con elevada cualificación y capacidad personal y profesional puedan acceder a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promocionar en ellos" (Ramos, 2005 en Martínez, Arcas y García, 2012, p. 151).

Y, la segregación horizontal, que se expresa en la concentración de la ocupación de las mujeres en oficios asociados al cuidado y a las actividades domésticas, correspondientes con el papel que la socialización de género les ha asignado; o en cargos de menor rango dentro de la estructura de las organizaciones (Lagos, 2002; Ibáñez, 2008; 2010).

Lo anterior no muestra nada distinto de lo que ya se ha mencionado sobre el proceso de socialización, el rol de género y la división sexual del trabajo que imponen a las mujeres una serie de tareas y obligaciones relacionadas con el cuidado y el bienestar, desplazándolas del campo profesional, de donde surge el concepto que se ha venido trabajando sobre economía del cuidado. Pero, además, contradice lo expuesto en otros estudios en los cuales se reconoce que la inclusión de la mujer en las organizaciones genera mayor productividad como se mostrará más adelante.

Así, la revisión no exhaustiva de la literatura da luces para algunas conclusiones preliminares. En primer lugar, el tratamiento que se ha hecho sobre la igualdad de género en el sector privado se conserva dentro del marco del enfoque MED, por cuanto contempla, solo, la perspectiva productiva de la mujer y su inclusión en el sistema económico; y, en consonancia con lo que exponen las discusiones feministas, deja de lado el universo de dimensiones en las que ha de trabajarse para romper con estructuras de poder que condicionan la posición de la mujer en la sociedad. En segundo lugar, brilla la ausencia de suficientes trabajos que revisen el género en un sentido amplio, no solo superando la noción de mujer urbana blanca, sino la dicotomía hombre-mujer que deja de lado las reivindicaciones de comunidades con orientación sexual e identidad de género diversos. Y, en tercer lugar, permite identificar que los condicionantes de género, esto es, las estructuras de poder y los procesos de socialización de género que caracterizan a las sociedades occidentales permean el ámbito empresarial, situación que no debería sorprender, pero que necesariamente impone retos importantes.

Ahora bien, tratándose este libro de una revisión de casos con enfoque de género que ejecutan empresas y fundaciones en el marco de sus estrategias de responsabilidad social, resulta pertinente revisar el vínculo entre los dos temas.

3.1. IGUALDAD DE GÉNERO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Aunque en la literatura existe una construcción teórica amplia y no se cuenta con una definición única sobre responsabilidad social (RS) (García, 2013), la evolución misma del concepto[6] representa un esfuerzo importante que

6 Al respecto, y a manera de antecedentes (Dueñas, 2015) refiere trabajos como *The Functions of the Executive* de Chester Bernard (1938) o *Measurement of the Social Performance of Business*

orienta el "deber ser" de una conducta atenta, entre otros, a i) la gestión de los impactos reales y potenciales derivados de las actividades de organizaciones empresariales y no empresariales a nivel social, ambiental y económico; ii) a todos aquellos asuntos que trascienden la esfera legal y que responden, de manera constructiva y concertada, a las preocupaciones, intereses y expectativas de los grupos de interés; y iii) a la adopción transversal de un enfoque de derechos (Larrieta, Aldamiz, Fernández e Intxaurburu, 2014).

Lo anterior, como respuesta a los retos consecuentes del nuevo rol de las organizaciones (incluidas las empresas) y de su incidencia sobre la gobernanza local y global, sobre la reconfiguración de la ciudadanía y sobre la agenda de desarrollo, que integran asuntos diferentes a los propiamente económicos y que suscitan, a la vez, la corresponsabilidad de todos los actores sociales para la materialización de sus propósitos, reivindicando de esta manera, conductas empresariales responsables que motiven una cultura de reporte y de transparencia en el quehacer de las organizaciones y mejores prácticas de gestión (European Center for Development Policy Management, 2017).

Dicha corresponsabilidad ha puesto de manifiesto la importancia de la relación entre los asuntos de género y la RS, pues en la medida en que exista un enfoque más sensible al género en función de los impactos, la RS se convierte en un vehículo para abordar las desigualdades de género y avanzar hacia la igualdad (Grosser, 2009). Sin embargo, el género puede catalogarse como una tendencia emergente de la RS y el estudio de dicha relación resulta aún incipiente y reciente. Las primeras investigaciones sobre género y RS

---

de Theodore Kreps (1940), en los que aparece por primera vez tal noción. Por su parte, Correa (2004), refiere tres fases que marcan la evolución propia del concepto de responsabilidad social. Los primeros acercamientos a la construcción del concepto se dieron hacia finales del siglo xix y principios del siglo xx, cuando algunas empresas impulsaron acciones de naturaleza caritativa y labores filantrópicas. Es importante mencionar la creación de la Organización Mundial del Trabajo (oit) en 1919 como parte del Tratado de Versalles, un hito que vislumbró la construcción contemporánea de la responsabilidad social y que defendía la justica social como garante de paz. Posteriormente, en un período de posguerra, los gobiernos de las grandes potencias se volcaron a la reconstrucción de los países afectados, lo que dio lugar a un rápido crecimiento de la economía y a nuevas dinámicas, pero a grandes costos sociales y ambientales. Fue así que, a partir de la segunda mitad del siglo xx, se visibilizaron, en mayor medida, los impactos de grandes industrias y empresas multinacionales. Este tipo de situaciones confirió a las empresas nuevas responsabilidades más allá de la de generar riqueza y de los requerimientos legales mínimos. A partir de las décadas de los 60 y 70 crece la literatura y se avanza en la construcción conceptual, lo que deriva en nuevos debates que alertan sobre las crisis ambiental, social y económica, y de las responsabilidades empresariales sobre ello; nuevos referentes y estándares aparecen como respuesta.

se dieron hacia finales de los años 90 e inicios de la primera década del siglo XXI (Vilko', 2014), en tanto el concepto de RS había conseguido inmiscuirse con fuerza en la literatura a partir de la década del 60.

La nueva, aunque no creciente, literatura sobre género y RS, estuvo precedida por hitos y antecedentes que permitieron una exploración académica más profunda, tales como la Conferencia celebrada en la Escuela de Negocios Darden (Universidad de Virginia) en 1990 sobre ética empresarial, que suscitó uno de los grandes debates sobre la importancia del género en la gestión de las organizaciones y de las problemáticas sociales relacionadas a los asuntos de género (Grosser, Moon & Nelson, 2017).

Las primeras investigaciones vislumbraron la necesidad de pasar de la teoría a la práctica, e integrar acciones orientadas hacia la igualdad de género desde las políticas y estrategias de RS, dando como resultado, en el 2004, *Calvert Women's Principles,* el primer código de conducta voluntario para empresas, orientado a potenciar la igualdad de género, en el que, a partir de un trabajo colaborativo entre la empresa de inversiones Calvert y la Fundación de Desarrollo para las Mujeres de las Naciones Unidas, se promulgaron siete principios para avanzar en la igualdad de género (Grosser, Moon & Nelson, 2017). Unos años después (2010), los *Principios de empoderamiento de las mujeres*[7] de Pacto Global de Naciones Unidas y ONU Mujeres, fueron el resultado de una adaptación de los principios Calvert, y reforzaron la idea de la estrecha relación existente entre la igualdad de género con la sostenibilidad de las organizaciones y el desarrollo de los países.

Este avance de la literatura, además de materializar los primeros estándares sobre género y RS, pone al descubierto un importante enfoque hacia la ética feminista que sobrepone los sistemas sociales, económicos y políticos como las causales que han exacerbado la opresión y discriminación de las mujeres a lo largo de la historia, y promueve un enfoque más propositivo, que genere alternativas orientadas a la igualdad (Grosser, 2009). Bajo esta concepción, Grosser (2009) exploró una idea diferente sobre los grupos de interés o partes interesadas, partiendo del reconocimiento no solo de actores económicos, sino de personas con roles y cualidades diferentes que ameritan también atención y gestión, asegurando así el reconocimiento sistemático de asuntos de género, y la visibilización de las mujeres como un grupo de interés o parte

---

7 Véase https://www.pactoglobal-colombia.org/empoderamiento-mujer/principios-para-el-empoderamiento-de-la-mujer.html

interesada independiente. Esta visión implica que la gestión de la RS en las organizaciones debe tener en cuenta aspectos técnicos como, por ejemplo, la recopilación de datos asociados a género, una participación significativa de las mujeres, estrategias de relacionamiento que tengan en cuenta sus expectativas y preocupaciones, procesos de debida diligencia que incluyan análisis de riesgos e impactos en materia de género, etc. (Grosser, 2009).

Otros de los estudios sobre género y RS, evidencian la relación entre el número de mujeres en cargos directivos y su incidencia en mejores prácticas en materia de RS, tal como lo plantean Bernardi y Threadgill (2010) referidos por Vilkó (2014), quienes refuerzan la necesidad de prevalecer acciones e iniciativas encaminadas a la igualdad, bajo la premisa de que la diversidad de género aumenta conductas socialmente responsables en las organizaciones. En esta misma línea, Intxaurburu-Clemente (2014), examinan la manera en que la presencia de mujeres en cargos directivos, tiene un impacto positivo en la RS, y con mayor preponderancia, en los resultados de acciones con un enfoque de género.

Estos desarrollos revelan avances, aunque existe un largo camino por recorrer, pues las prácticas que han suscitado estos y otros estudios, han derivado principalmente en experiencias más altruistas y de connotación filantrópica que han limitado los beneficios tanto para las organizaciones como para la sociedad en general, de adoptar una perspectiva de género en las políticas y estrategias de RS (Vilkó, 2014). Así mismo, se evidencian acciones especialmente en materia de empleo y sobre el lugar del trabajo, pero se descuidan otros aspectos igual de relevantes y asociados con otros grupos de interés como consumidores, comunidades, organizaciones de la sociedad civil, cadena de suministro, etc. (Grosser, Moon & Nelson, 2017). En palabras de León, Baptista y Contreras (2012) referidos en el trabajo de Melamed *et al.* (2017),

> (…) el mundo moderno presenta una dimensión de problemáticas económicas, sociales y ambientales que restringen el desarrollo de las comunidades, y es ante estos escenarios, en los que las empresas como actores de la sociedad deben asumir un sentido de responsabilidad que permita contribuir al desarrollo sostenible de los territorios (p. 19).

Como se ha descrito, la RS constituye un instrumento que permite apalancar el cierre de brechas en materia de género, sin embargo, no resulta suficiente en la gestión organizacional, pues el carácter voluntario inherente a su

naturaleza y que resulta un elemento en común, desde sus orígenes ubicados en acciones filantrópicas, hasta las posturas más modernas que proponen la generación de valor (Melamed, Blanco, Miranda & Esperanza, 2017), puede subestimar o invisibilizar la coexistencia de un asunto de derechos que, de ser supeditado únicamente a una cuestión de buena voluntad, puede comprometer la sostenibilidad de las organizaciones y emanar acciones económicas, jurídicas y otras asociadas a cuestiones de reputación ante los impactos generados por la vulneración, o en algunos casos, violación de los derechos humanos (European Center for Development Policy Management, 2017).

Si bien el propósito de este aparte no pretende entrar a profundizar en la discusión respecto a esta voluntariedad asociada a la RS en muchos países como Colombia, si procura hacer hincapié en que la acepción política de esta categoría evoca la igualdad, que es un derecho humano, reconocido constitucionalmente[8]; la garantía del mismo es deber del Estado; como lo es el respeto por parte de todos los agentes sociales y económicos, incluidas las empresas.

Si bien referentes y lineamientos vigentes en materia de responsabilidad social, como los son los principios de Pacto Global de Naciones Unidas, las Líneas Directrices de la Ocde para empresas multinacionales, el *Libro Verde* de la Unión Europea, los estándares GRI, y la norma ISO 26000 no tienen un carácter vinculante, asuntos como la igualdad de género, exigen conductas atentas a su respeto y promoción por parte de las organizaciones al tratarse de un derecho humano.

Esta es la razón por la cual las acciones de RS, orientadas a mejorar la situación de género en la organización y en el entorno de operación, deben originarse en el reconocimiento y el respeto de la igualdad –y en este caso particular, de la igualdad de género– como un derecho, y esto solo es posible a través de procesos de debida diligencia, como mínimo de actuación, para que el problema de la desigualdad de género no se circunscriba a los asuntos laborales; para que se supere la idea de que la inclusión de la mujer parte de reconocerla, exclusivamente, como unidad productiva y económica; y para evitar lo que Wainerman (2005) llama la "revolución estancada" al no lograr, por ejemplo, una transformación del rol de la mujer en el ámbito doméstico que se origina por la "doble jornada" (Hochschild, 1989).

---

8 Artículo 13, Constitución Política de Colombia, 1991.

> Hay consenso sobre el hecho de que la discriminación en el trabajo constituye una violación de un derecho humano que entraña un derroche de talento y efectos perjudiciales en la productividad y el crecimiento económico. Además, en los planos social y económico genera desigualdades que debilitan la cohesión y la solidaridad sociales, amén de dificultar la reducción de la pobreza. Se coincide así mismo en que la eliminación de la discriminación, tanto en la legislación como en la práctica, presupone ineludiblemente promover la igualdad de oportunidades y de trato (OIT, 2003, p. 2).

Bajo estas premisas, las estrategias y programas que con un enfoque de igualdad de género adelantan organizaciones empresariales y no empresariales en el marco de sus estrategias de RS, constituyen un aporte al deber que estas tienen de respetar los derechos humanos. Entiéndase bien: son un aporte al cumplimiento de un deber por cuanto, aun cuando en la práctica los temas de derechos humanos y empresas permanecen en una zona gris, su respeto no puede ser optativo y, por tanto, no puede depender de la voluntariedad que modula actualmente la RS como herramienta de gestión y promoción en el desarrollo de las actividades de las organizaciones. La RS y los derechos humanos son dos conceptos complementarios, que trascienden la esfera legal, siendo el marco de los derechos humanos sobre el que se cimiente la RS (Silva, 2011).

3.2. Guías y metodologías para la inclusión del enfoque de género en el sector privado

Partiendo de esta aceptación, se presentan reflexiones sobre la interrelación entre marcos normativos de la responsabilidad social –específicamente los lineamientos propuestos en el *Libro Verde* de la Unión Europea–, y la igualdad de género; así como, propuestas de organizaciones internacionales que dan pistas a empresas y organizaciones para incluir el enfoque de género en sus iniciativas de responsabilidad social.

Sobre el primer punto, destaca el artículo de Gil (2013), en el cual se propone un análisis sobre el marco normativo plasmado en el *Libro Verde*, ubicado en el ámbito del *soft law* por ser de carácter no vinculante.

La autora ofrece una mirada crítica a dicho marco. Sus argumentos principales tienen que ver, por una parte, con la circunscripción exclusiva al ámbito interno de las empresas sin ofrecer nada nuevo frente al tratamiento tradicional del tema, pues lo acotan a los asuntos salariales y de promoción laboral de la mujer. Por otra parte, la autora enfatiza el hecho de que, en su

normatividad, la Unión Europea vincula el comportamiento socialmente responsable con la competitividad, por cuanto dicho comportamiento atrae mujeres con alto nivel de cualificación, lo que, en su opinión, constituye una política discriminadora, pues no se orienta al universo de mujeres sino a aquellas que tienen mayores niveles de formación (Gil, 2013).

No obstante, la autora agrega que la revisión hecha en 2009 a la luz de los principios rectores de John Ruggie y la inclusión del tema de derechos humanos, amplía el campo de acción, dado que los principios del *Libro Verde* señalan que,

> el primer paso para asegurar el cumplimiento de los derechos humanos es evaluar e identificar la naturaleza de las posibles consecuencias negativas de las actividades empresariales. Con el propósito de «comprender las consecuencias concretas sobre personas concretas en un contexto de operaciones concreto» (Art. 28, p. 23). Asimismo, añaden que "[…] las empresas deben prestar especial atención a las consecuencias concretas sobre los derechos humanos de las personas pertenecientes a grupos o poblaciones expuestos a un mayor riesgo de vulnerabilidad o de marginación, y tener presentes los diferentes riesgos que pueden enfrentar las mujeres y los hombres" (Art. 28, p. 23). Dentro de estos grupos especialmente vulnerables los Principios Rectores incluyen a las mujeres como colectivo históricamente discriminado (Gil, 2013, p. 185).

Esto constituye un paso adelante. Sin embargo, al igual que lo que ocurre con el marco general de derechos humanos, deja un vacío frente a los mecanismos que ha de utilizar el Estado para proteger a las mujeres, y un espacio amplio de interpretación a las empresas sobre lo que significa respetar los derechos de las mujeres y remediar a las víctimas.

Con el propósito de llenar ese vacío, instituciones del orden internacional han empezado a desarrollar propuestas. En 2009, el *Global Reporting Iniciative* –GRI– y la *International Financial Corporation* –IFC– exponen una metodología para integrar las acciones de género en el reporte de sostenibilidad de las organizaciones. Dicha metodología se estructura con base en las siguientes categorías y temas:

– Gobernanza organizacional y valores: promueve la diversidad entre los miembros de la junta directiva y la inclusión de consideraciones sobre igualdad de género en las políticas que determinan la cultura de la organización.

– Lugar de trabajo: busca la igualdad de género en la gestión, la contratación y la retención de los empleados, una compensación justa e igual para

los empleados de ambos géneros, políticas de licencia parental, seguridad en el lugar de trabajo, igualdad en las oportunidades de formación y desarrollo profesional, el acceso a la atención infantil y la instalación de equipamiento apropiados para ambos sexos.

– Cadena de valor*:* promueve la adopción, por parte de las organizaciones y de sus proveedores, de medidas para mejorar su desempeño en materia de sostenibilidad en clave de género, así como defender los derechos de la mujer y las oportunidades económicas para ella en la cadena de suministro.

– Comunidad: sugiere a las organizaciones promover sus valores en el involucramiento con las comunidades locales por medio de la mitigación de los impactos negativos de su operación y la distribución más equitativa de sus impactos positivos entre hombres y mujeres.

– Consumidores: recomienda prácticas para el establecimiento de políticas que eliminen los mensajes discriminatorios por motivos de género en sus productos y sus estrategias de publicidad, la sensibilidad en cuestiones de género relacionadas con la prestación de servicios al cliente y el análisis por género de las observaciones de los clientes.

– Inversión: sugiere la adopción de políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género y que se hable de los valores y el desempeño relacionados con el género en la presentación de informes de sostenibilidad.

Por otra parte, en esta misma línea, Larrieta *et al.* (2014) proponen un modelo para el desarrollo de actividades de responsabilidad social que incorporen el objetivo de igualdad de género (o responsabilidad social de género), a partir de tres dimensiones: la interna, la externa y la transversal. La dimensión interna incluye áreas de la responsabilidad social como gestión de recursos humanos; salud y seguridad en el lugar de trabajo; adaptación al cambio, y gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. La dimensión externa contempla áreas como comunidades locales; socios comerciales, empresas proveedoras y personas consumidoras; y derechos humanos y problemas ecológicos mundiales. La dimensión transversal corresponde al gobierno corporativo y los valores, y exige el compromiso y el apoyo de la dirección por la búsqueda de la igualdad de género en el quehacer de la organización.

Finalmente, ONU Mujeres y el Pacto Global (2011) "ofrecen un conjunto de reflexiones destinadas a ayudar al sector privado a centrarse en los elementos clave para la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad" (p. 4). Dichos elementos se

organizan en siete principios orientados al empoderamiento de las mujeres. La implementación de estos principios –que están incluidos dentro de las propuestas de GRI e IFC (2009) y de Larrieta *et al.* (2014)– constituye un asunto fundamental para obtener resultados de carácter privado y público tales como,

> construir economías fuertes; establecer sociedades más estables y justas; alcanzar los objetivos de desarrollo, sostenibilidad y derechos humanos acordados internacionalmente; mejorar la calidad de vida de las mujeres, de los hombres, de las familias y de las comunidades; y promover las prácticas y objetivos empresariales (ONU Mujeres y Pacto Global, 2011, p. 4).

El lema de los principios es "La igualdad es buen negocio", con lo cual se enfatizan las oportunidades económicas, sociales y ambientales que se pueden materializar con la promoción de la igualdad de género desde el sector privado.

4. ¿ENTRE EL MED Y EL GED EN LAS ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DEL SECTOR PRIVADO?

Hasta este punto, el presente capítulo ha venido presentando elementos teóricos y conceptuales que buscan construir un espacio de intersección que ofrezca elementos para aproximarse al análisis del papel que pueden cumplir las empresas privadas, en el marco de sus estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad, frente a la consecución de la igualdad de género. En este sentido, los debates agotados previamente se convierten en el lente para introducir, en primer lugar, y analizar, a continuación, el panorama global que se desprende del análisis de los seis estudios que recoge el presente libro.

4.1. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS

El primer trabajo se titula "El fútbol como herramienta de transformación social: Estudio de caso sobre el Proyecto Campeonas y Campeones del Cambio de la Fundación Plan". El Proyecto buscaba cambiar las actitudes y prácticas de jóvenes frente a la igualdad de género y las relaciones entre hombres y mujeres, utilizando el fútbol 3 –una adaptación del fútbol tradicional que incluye equipos mixtos se juega sin árbitros y los jugadores son quienes hacen cumplir las normas acordadas– para promover la transformación social.

"Campeonas y Campeones del Cambio", se ejecutó entre enero de 2016 y diciembre de 2018, en 10 instituciones educativas públicas de 5 municipios de Bolívar. En total, se contó con 1148 participantes *directos* (niños y niñas entre los 13 y los 15 años) y 5027 participantes *indirectos* (familiares de los participantes directos, comunidades, docentes y líderes, entre otros).

De los seis casos incluidos en este libro, el proyecto de la Fundación Plan es el que incorpora el mayor número de características del enfoque GED, razón por la cual se puede afirmar que es el caso que tiene el enfoque de género más completo (Tabla 1). En especial, es de resaltar que "Campeonas y Campeones del Cambio" es el único proyecto que trabaja con hombres y mujeres en una misma proporción, va más allá de ver a la mujer como un recurso productivo, busca transformar los estereotipos ligados al género –como aquellos que dicen que el fútbol es de "machos" y las labores del hogar de "niñas"–, adelanta acciones concretas para la disminución de la violencia contra la mujer y busca transformar la comunidad en términos de igualdad de género.

El segundo caso, titulado "Consolidando un camino hacia la equidad de género en la industria cementera: el caso de Holcim Colombia", tiene como fundamento una estrategia gerencial que la empresa plantea como transversalización de género, con el objetivo principal de ofrecer igualdad de oportunidades a hombres y mujeres para el acceso a los cargos de la Compañía. En concreto, Holcim se ha propuesto la meta de contar con un 30 % de mujeres en los cargos gerenciales.

El caso se enmarca principalmente dentro del enfoque MED, por cuanto promueve la igualdad de la mujer, esencialmente, dentro del mercado laboral; es decir, la mujer se entiende como un recurso productivo (fuerza de trabajo) con capacidad de participar dentro del sistema económico en condiciones de igualdad. No obstante, la estrategia de Holcim contempla otra serie de acciones –como el empoderamiento y la institucionalización de la perspectiva de género (transversalización)– que hacen un tránsito hacia otros enfoques de género y en los que se vinculan, además de las trabajadoras de la empresa, grupos de interés externos, en particular comunidad de la zona de influencia y trabajo con instituciones públicas locales.

El programa tiene que ver con actividades de capacitación en temas diversos que contribuyen al empoderamiento, por una parte; y otras que tocan temas de derechos humanos, como horas de lactancia y disposición de infraestructura para las mujeres (baños para mujeres en los campos de

producción), por otra. También adelanta actividades puntuales con la comunidad en las que participan hombres y mujeres para acercar los géneros, además de realizar apoyos concretos a programas desarrollados por la Alcaldía de Nobsa y colectivos comunitarios. En estos últimos se observa una aproximación fuerte al enfoque de empoderamiento como un paso inicial hacia el enfoque GED.

El tercero, el Programa de Capacitación Integral para Emprendedoras: Yarú, implementado por la Fundación WWB en el Valle del Cauca (municipios de Cali, Yumbo y Florida), presenta estrategias de gestión que combinan aspectos de MED y GED, aunque en su implementación se destacan los de GED. El programa es un negocio social enfocado a población base de pirámide (es decir, aquella que recibe los menores ingresos relativos) y, tal como lo estipula este enfoque, tiene en cuenta en su diseño y ejecución, otra serie de realidades que no permiten superar las desigualdades, como lo es la condición social. Si bien el objetivo central del programa es empoderar a las mujeres con procesos de formación y el desarrollo de habilidades empresariales, los hombres, aunque en menor proporción, también son incluidos en sus actividades.

El Programa Yarú nace como respuesta a las brechas sociales que presenta la región entre hombres y mujeres, asociadas principalmente a asuntos laborales, salariales, de acceso a créditos y de educación, lo que ha llevado a un gran porcentaje de la población a crear sus propios negocios. Por medio de un modelo de instalación de distintas capacidades, el programa busca el fortalecimiento de estos negocios de cara a mejorar la calidad de vida, tanto de hombres como de mujeres en la región.

Lo anterior está acompañado, de manera transversal, por una estrategia de empoderamiento que ha contribuido a transformar las dinámicas de distribución del poder entre géneros; ello a partir de la reflexión desde el interior de cada persona y el trabajo en la autoestima de las mujeres que permita, además, ayudar tanto a hombres como a mujeres a romper con todos los estereotipos que hay alrededor de cada uno, que como lo plantea el enfoque GED, exacerban las relaciones desiguales de poder.

El cuarto trabajo se titula "Promoción de la sostenibilidad y la igualdad de la mujer rural en el municipio de Los Santos. Estudio de caso sobre el Modelo Energético Eficiente Para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Estación Biológica Guayacanal". El objetivo del Meepza es ayudar a la mujer rural a enfrentar la escasez de recursos en el territorio, ya que trabaja

con cultivos que se pueden producir, consumir y procesar con un mínimo de agua y que sirven de base para la seguridad alimentaria de las mujeres vinculadas y de sus familias, y que además permite crear un negocio incluyente a partir de la venta de productos básicos, como mermeladas, ajíes y jabones. Más exactamente, Meepza adelanta cinco líneas de intervención: 1) Seguridad alimentaria, 2) Mejoramiento de las condiciones de vida y aprovechamiento de los recursos naturales, 3) Herramientas que permitan enfrentar el nuevo contexto de la revolución digital con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), 4) Entretenimiento y 5) Capacitaciones diversas que permiten a las mujeres participantes conocer, de manera vivencial, cada una de las iniciativas.

En términos de género, Meepza se basa en un enfoque de empoderamiento que permite a las mujeres vinculadas fortalecer su autoestima, aprender a hacer nuevas cosas y trabajar en equipo para lograr objetivos comunes. Así mismo, es un programa diseñado para mujeres que además son campesinas y cuentan con recursos escasos, y promueve alternativas de generación de ingresos para ellas, ya sea como trabajadoras de tiempo parcial del programa en la Fundación o como productoras independientes de bienes que pueden comercializar en los mercados locales.

Algunas de las alternativas que tiene Meepza para fortalecer su aporte a la igualdad de género, bajo el enfoque GED, consisten en trabajar también directamente con hombres y otras personas de la comunidad, incidir en la agenda pública local, y adelantar acciones para luchar contra la violencia de género y disminuir la doble jornada de trabajo para la mujer. La ausencia de estos aspectos y la presencia de los antes descritos hacen que en Meepza, en términos de género, exista una mezcla entre los rasgos de MED y GED.

El quinto trabajo se titula "Inversión social como mecanismo para la promoción de la igualdad de género, el desarrollo territorial y la construcción de paz. Una apuesta de la Fundación Alpina con las mujeres rurales del Alto Patía", y analiza un programa que se implementó entre enero de 2017 y diciembre de 2018. El objetivo del programa fue contribuir al empoderamiento económico y social de 400 mujeres rurales de cinco municipios de la región del Alto Patía, en el sur del departamento del Cauca, por medio de la puesta en marcha y el fortalecimiento de los agronegocios individuales y asociativos.

El programa se desarrolló por medio de cuatro componentes: 1) Social, enfocado en el empoderamiento y la igualdad de género; 2) Técnico-productivo, relacionado con la asistencia y el acompañamiento al desarrollo de los

agronegocios; 3) Organizacional, orientado a asuntos como comunicación asertiva, liderazgo, toma de decisiones y plan de vida organizacional; y 4) Comercial, con estudios de mercado para sectores agrícola y pecuario, mapeo de clientes y contactos potenciales, entre otros.

Al igual que Meepza, el programa de la Fundación Alpina contempla la vinculación de mujeres a formas alternativas de desarrollo (en este caso, relacionadas principalmente con la producción y la comercialización a nivel local de gallinas, pollos, cerdos, codornices y peces), un enfoque de empoderamiento femenino, y el diseño de las actividades ajustadas al perfil de mujeres rurales. A diferencia de Meepza, el programa de "Empoderamiento económico y social de mujeres rurales" da un paso hacia adelante para incluir en la agenda pública los asuntos de género, por medio del trabajo mancomunado con las alcaldías de los municipios del Alto Patía, en donde desarrolla sus actividades.

Finalmente, el programa adelantado por Repsol en el departamento del Meta denominado "Empoderamiento y Autonomía económica de las mujeres rurales productoras", tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida a nivel económico y social de las mujeres de la región. El programa hace parte de la estrategia de responsabilidad social de Repsol en su línea de fortalecimiento de cadenas productivas priorizadas, y consiste en el involucramiento de mujeres en actividades de mercado, en especial de producción y comercialización de bienes tales como café, cacao, peces y productos hortofrutícolas. En concreto, la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (Socodevi), en su rol de operador del programa, diseñó e implementó estrategias y acciones complementarias enfocadas a la asistencia técnica y comercial de productores en general, pero integrando a las mujeres de manera activa en estos procesos.

El programa muestra un acento marcado en el enfoque MED, por cuanto busca la autonomía económica de las mujeres al aumentar su productividad y sus ingresos, con lo cual resalta su rol productivo y contribuye al cierre de brechas entre géneros; esto, tras evidenciar que existe una participación restringida de las mujeres en las empresas asociativas, así como en la toma de decisiones y en el acceso a recursos productivos, financieros y dividendos de las empresas.

Sin embargo, en el programa existe una aproximación con el enfoque GED en la medida en que la generación de capacidades para lograr el acceso a recursos económicos conlleva procesos de empoderamiento y está motivado por las características de un contexto social complejo que determina la

situación vulnerable de las mujeres. Si bien el Meta es una región estratégica para el país en términos económicos, existe un alto índice de conflictividades sociales que han sido agudizadas por el conflicto armado, situación que ha caracterizado la historia de esta región del país. De manera concreta, en cuestiones de género, esta es una zona que ha registrado un alto número de casos de violencia contra las mujeres, superando la media nacional e incidiendo, de manera directa, en la brecha existente de desigualdades evidentes; es decir, el programa presenta interseccionalidad, ya que está dirigido a mujeres en condición de vulnerabilidad.

4.2. EL ANÁLISIS A LA LUZ DE LAS TEORÍAS DE GÉNERO

Lo que resulta interesante de los estudios de caso que se exponen en este libro es el hecho de que sean impulsados por la nueva agenda global, sea de forma consciente o por intuición, las empresas y fundaciones están haciendo intervenciones que trascienden del enfoque MED y las acercan al GED, por cuanto, en algunas de las experiencias, se observan acciones que trabajan temas de empoderamiento y contemplan elementos de enfoques más modernos en términos de género, como la transformación de estereotipos, la disminución de la violencia y la interseccionalidad.

La Tabla 2, sintetiza los elementos centrales que cada uno de los casos incluidos en este libro trabaja desde el punto de vista de los enfoques MED y GED. La primera columna divide las categorías de análisis de la segunda columna en aquellas que son características de MED y de GED, de acuerdo con lo explicado en las secciones previas. Las columnas tres a ocho relacionan los seis casos del libro e identifican con un "SÍ" los aspectos de los enfoques de género que están incorporados en sus programas y con un "NO" aquellos aspectos que no están incorporados. Cabe mencionar que los estudios de caso elaborados por los estudiantes no siempre incluyeron explícitamente, en su análisis, los enfoques MED y GED, de manera que algunos de los "SÍ" y de los "NO" de la Tabla han sido derivados por los autores de este texto a partir de la evidencia empírica y de las conclusiones de los informes finales de cada caso. Esto se debe al carácter inductivo de la investigación expuesta en este libro, en la cual primero se realizaron los seis estudios de caso con enfoque de género y después se realizó su análisis comparado, que incluyó, entre otras cosas, la identificación de los aspectos teóricos y metodológicos que eran comunes al conjunto y diferenciales a nivel individual.

TABLA 2. ELEMENTOS CENTRALES DE LOS ENFOQUES MED Y GED PRESENTES EN LOS CASOS DE ESTE LIBRO

Enfoque	Categorías de análisis	Fundación Plan	Fundación Alpina	Fundación WWB	Fundación Guayacanal	Holcim	Repsol
MED	¿A cuál de los géneros se dirige?	Niños y niñas	Mujeres*	Mujeres*	Mujeres	Mujeres	Mujeres*
	¿Busca la participación de las mujeres en formas alternativas de desarrollo económico?	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Contempla acciones afirmativas / positivas en el marco de estrategias de equidad que contribuyan a la igualdad?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ
GED	¿Trabaja procesos de empoderamiento de la mujer?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Transforma los estereotipos de género?	SÍ	NO**	NO**	NO**	NO**	NO**
	¿Contempla acciones concretas para la disminución de la violencia de género?	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO
	¿Contempla la interseccionalidad?	SÍ	SÍ***	SÍ***	SÍ***	NO	NO
	¿Promueve la institucionalización de la perspectiva de género?	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	NO
	¿Logra transformaciones en la comunidad en términos de igualdad de género?	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO

Nota: *Estos programas se dirigen principalmente a mujeres, aunque contemplan un pequeño porcentaje de cupos de participación para hombres; **En la medida en que las intervenciones se dirigen principalmente a mujeres; o, contempla la participación de hombres en un muy bajo porcentaje, no se logra una transformación de los estereotipos de género; ***Estos programas contemplan dos dimensiones de la desigualdad: mujer y rural o en condición de vulnerabilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación de cada uno de los estudios de caso.

Es importante precisar que si bien la aproximación conceptual también hace referencia al *gender mainstreaming*, el análisis comparado que se presenta a continuación no recoge sus contenidos, debido a que los estudios de caso

que hacen parte de este libro no hacen énfasis en su recorrido investigativo en esta noción. En consecuencia, el análisis que deriva del contenido de la Tabla 2 tampoco centra su atención en esta discusión.

Vistos en su conjunto, es posible realizar dos afirmaciones acerca de los casos incluidos en el libro: i) los programas combinan aspectos de los enfoques GED y MED, y ii) los programas se inclinan más por el enfoque MED que por el GED y, a la vez, están más enfocados en una lógica de intervención dirigida a la equidad y no tanto a la igualdad.

La primera afirmación se puede comprobar al observar la Tabla 2: los seis programas analizados tienen algunos "SÍ" tanto en las características de MED (las tres primeras filas del Cuadro) como en las características de GED (las filas restantes). De hecho, los "NO" presentes en el enfoque GED implican –de acuerdo con lo explicado en el marco teórico de este capítulo– unos "SÍ" en el enfoque MED. Piénsese, por ejemplo, en respuestas negativas de preguntas "GED" como "¿Transforma los estereotipos de género?" y "¿Contempla acciones concretas para la disminución de la violencia de género?".

Bajo esta misma lógica, la segunda afirmación también se puede verificar con los datos de la Tabla: en su conjunto, los programas cumplen con 15 de 19 aspectos posibles de MED (cifra que equivale al 83,3 % de cumplimiento), mientras que cumplen con 19 de 36 aspectos posibles de GED (52,8 %).

A nivel individual, el programa de Repsol y Socodevi es aquel en el que más predominan los rasgos de MED (100,0 % de aspectos MED y 33,3 % de aspectos GED), mientras que el programa de Fundación Plan es el caso en el que más predominan los aspectos de GED (100,0 % GED, y 33,3 % MED). En el resto de los casos se encuentran aspectos tanto de MED como de GED en porcentajes importantes, pero por debajo del 100 %, y con mayor preponderancia de cumplimiento de rasgos MED. De hecho, los casos de la Tabla 2 están organizados de izquierda a derecha según su cercanía a GED y a MED, respectivamente; o, lo que es lo mismo, entre más a la izquierda están los casos, más aspectos de GED y menos de MED cumplen, y, viceversa, mientras más a la derecha, más aspectos de MED y menos de GED incorporan.

De igual manera, las categorías de análisis de la Tabla 2, están organizadas de arriba hacia abajo según su cercanía con MED y GED, respectivamente. Lo anterior implica que a medida que se desciende por las filas de la Tabla, se presenta una mayor aproximación a los territorios de GED. Por ello, en vista de que en el conjunto predomina el enfoque MED sobre el GED, en la parte

de arriba de la Tabla hay más "SÍ" que "NO" y en la parte de abajo hay más "NO" que "SÍ".

A partir de lo anterior, vale la pena revisar estos dos resultados con más detalle.

Del enfoque MED, cinco de los seis casos se orientan principalmente a mujeres y cuatro promueven formas alternativas de desarrollo económico, con lo cual se mantiene la idea de que la igualdad de las mujeres se resuelve prioritariamente con la posibilidad de insertarse en el sistema económico como generadoras de ingresos propios; esto es, como emprendedoras o trabajadoras. Al respecto, un artículo reciente de Cecilia López (2020) afirma que los programas de empoderamiento de las mujeres, que se ejecutan en la actualidad por gobiernos y sector privado, tienen dos problemas fundamentales. Uno, el no reconocer que las mujeres ya realizan un trabajo que no es remunerado y que su vinculación a estos procesos demanda horas de trabajo adicional que impone sobrecargas afectando la calidad de vida de las mujeres y cuestiona la posibilidad real de hacer sostenibles sus emprendimientos convirtiéndolas en personas económicamente autónomas; es decir, que mantiene la doble jornada y, por tanto, el llamado "impuesto reproductivo". Dos, que las intervenciones suelen contemplar como resultado de éxito la obtención de un diploma que certifica a las mujeres como capacitadas para ser emprendedoras, desconociendo el entramado complejo de circunstancias del contexto en el cual se desarrolla una mujer y, por tanto, dejando una vez más de lado el asunto primordial relacionado con la reconfiguración de las estructuras de poder (López, 2020).

Cinco de los seis programas analizados contemplan acciones diferenciadas dirigidas a las mujeres que buscan romper condiciones tradicionales de desigualdad por medio de la vinculación laboral y la vinculación a iniciativas de generación de ingresos.

El único aspecto que cumplen los seis casos es la implementación de estrategias de empoderamiento, hecho que se valora positivamente por ser parte de un enfoque más moderno de igualdad de género. En cinco casos, si bien dicho empoderamiento está directamente relacionado con la generación de ingresos, en el marco de los procesos se observan acciones y resultados relacionados con la mejora en la autoestima de las mujeres que participan y, en menor medida, se aprecia un fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo familiar y comunitario.

Los casos muestran un avance incompleto en relación con la transformación de estereotipos de género y la ruptura con los resultados de un proceso

de socialización de género que otorga roles productivos a los hombres y de cuidado a las mujeres. Esto es, al estar enfocados prioritariamente en las mujeres, el empoderamiento, como se dijo, genera en ellas una nueva conciencia sobre su papel familiar y social; sin embargo, esto no siempre trasciende a su discurso ni a su forma concreta de actuar, pues siguen enfrentando obstáculos para su realización plena en la familia, la comunidad y la sociedad. La limitada participación de los hombres en los programas y la ausencia de trabajos de igualdad de género focalizados en ellos impiden un impacto real en la transformación de estereotipos.

En cinco de los seis casos estudiados, no se observan acciones concretas para evitar la violencia de género, más allá de lo discursivo que pueda tratarse en cursos o capacitaciones.

Sobre el carácter multidimensional de la desigualdad de la mujer que exponen los casos, se observa la presencia de una interseccionalidad "parcial", por cuanto además de trabajar con personas del género femenino, cuatro de ellos se orientan a mujeres rurales y/o en condición de vulnerabilidad y un caso incluye mujeres adolescentes. No obstante, se dejan de lado consideraciones de otro tipo que inciden en la configuración de estructuras de poder, como la condición étnica y la orientación sexual diversa, entre otras.

Un elemento fundamental que tiene que ver con la justicia de género y su transversalización en las políticas y programas públicos –*gender mainstreaming*–, tiene que ver con la institucionalización del tema de género. Dos de los casos muestran acciones concretas en este sentido.

Así, el conjunto de las circunstancias antes descritas, hacen que los programas, mayoritariamente, no hagan una contribución transformadora a la comunidad en términos de igualdad de género. Es decir, los impactos de los programas en términos de igualdad de género se quedan en los participantes directos y, en los mejores de los casos, trascienden de forma indirecta a esposos e hijos, pero no alcanzan aún a conseguir comunidades igualitarias en sentido íntegro.

"Campeonas y Campeones del Cambio" de la Fundación Plan es el caso que más se destaca en este libro debido a su integralidad en el enfoque de género; las razones podrían situarse en el hecho de que vincula niños y niñas a una actividad deportiva estereotipada –el fútbol–, de manera que se alejan de acciones enmarcadas en las dinámicas de mercado que, como se ha señalado previamente, son la forma tradicional de promover la igualdad de género. A pesar de ello, es discutible que Fundación Plan haya optado

por un esquema de fútbol en el que se modifican las reglas tradicionales del juego para hacer posible que niños y niñas practiquen el deporte al mismo tiempo en condiciones de igualdad, pues con ello se refuerza la idea de que las niñas son un sexo débil que requiere de afirmaciones positivas para estar al nivel de los niños.

4.3. EL ANÁLISIS A LA LUZ DE LOS ODS: ¿SE ARTICULAN LOS PROGRAMAS CON LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL ODS 5?[9]

A propósito del aporte de los casos al *Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres y las niñas*, y partiendo de la crítica, cada vez más aceptada, sobre el enorme vacío que deja la agenda 2030 al enfocarse exclusivamente en la relación hombre-mujer dejando de lado la población LGTBI, resulta interesante señalar que, en su conjunto, y sin perder de vista las consideraciones que se pueden ubicar en la literatura frente al alcance restringido del contenido del ODS 5, en su conjunto, las organizaciones aportan a todas sus metas, aunque con distinto énfasis.

Destaca la contribución a tres de las metas: la 5.5. (con cinco casos alineados), que vela por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo, y las 5.1 y 5.a (con cuatro casos cada una), las cuales buscan eliminar la discriminación en todas sus formas a partir de procesos de empoderamiento –en los casos analizados– de las mujeres y su derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, respectivamente (ver Tabla 3).

---

9 Se explica al lector que este análisis adopta como categorías de comparación, las submetas del ODS, esto por cuanto la agenda 2030 no constituye un marco teórico como tal, sino más bien una propuesta normativa, tal y como lo señala SACHS (2015).

TABLA 3. ALINEACIÓN DE LOS CASOS CON LAS METAS DEL ODS 5

Metas del ODS 5	FP*	FA*	FW*	FG*	H*	R*	Total
5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.	X	X			X	X	4
5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.	X			X			2
5.3 Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.	X						1
5.4 Reconocer y valorar los cuidados no remunerados y el trabajo doméstico no remunerado mediante la prestación de servicios públicos, la provisión de infraestructuras y la formulación de políticas de protección social, así como mediante la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.			X	X			2
5.5 Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.	X	X	X		X	X	5
5.a Emprender reformas que otorguen a las mujeres el derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, así como el acceso a la propiedad y al control de las tierras y otros bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.		X	X	X		X	4
5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer.			X	X		X	3
5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles.	X						1
5.6 Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos, de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.	X						1
Total	6	3	4	4	2	4	23

Nota: *FP: Fundación Plan; FA: Fundación Alpina; FW: Fundación WWB; FG: Fundación Estación Biológica Guayacanal; H: Holcim; R: Repsol.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación de cada uno de los casos.

En temas como erradicación de prácticas nocivas contra las mujeres (5.3), eliminar todas las formas de violencia (5.2) y economía del cuidado y doble jornada (5.4) el número de casos que hacen aportes se reduce a uno, dos y dos, respectivamente. Esto es coincidente con el estudio a la luz de variables de género y el énfasis que se encuentra en el enfoque MED. Así mismo, deslucen los aportes a la promoción de políticas en favor de la mujer (5.c), con un solo caso, lo que sugiere la posibilidad de realizar mayores esfuerzos por parte del sector privado para incidir en políticas públicas con enfoque *gender meanstreaming* que den soporte a las acciones que realiza. Los casos tampoco muestran una atención especial al tema de salud sexual y reproductiva (5.6), con un solo caso, dando cuenta de la falta de integralidad de los programas desde una perspectiva de género.

La lectura individual de cada uno de los casos podrá dar al lector luces sobre los análisis realizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bareiro, L. & Soto, L. (2016). *Igualdad de género mediante políticas públicas en Estados inclusivos en el marco de la agenda 2030*. Borrador Documento de Insumo. Montevideo: América Latina Genera.

Barzelay, M. & Cortázar, J. M. (2004). *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Berger, P. (2005). *Introducción a la sociología* [S. Galofre Llanos, Trad.]. Ciudad de México: Limusa.

Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción* (3.ª ed.). Barcelona: Anagrama.

Camarena, M. & Saavedra, M. (2018). El techo de cristal en México. *La ventana. Revista de Estudios de Género*, 5, pp. 312-347.

Carant, J. (2017). Unheard voices: a critical discourse analysis of the Millennium Development Goals' evolution into the Sustainable Development Goals. *Third World Quarterly,* 38(1), pp. 16-41.

Cárdenas, T. (s.f.). *Desarrollo humano y género*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Cobo, R. (2005). El género en las ciencias sociales. *Cuadernos de Trabajo Social* (18), pp. 249-258.

Cobo, R. (2009). Otro recorrido por las ciencias sociales: género y teoría crítica. En M. Aparicio, B. Leyra & R. Ortega (eds.), *Cuadernos de género. Políticas y acciones de género. Materiales de formación* (pp. 11-52). Madrid: Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.

Correa, E. (2004). *Cepal. Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos*. Santiago de Chile, Chile.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches* (3.ª ed.). London: sage Publications.

De la Cruz, C. (2009). La planificación de género en las políticas públicas. En M. Aparicio, B. Leyra & R. Ortega (eds.), *Cuadernos de género. Políticas y acciones de género. Materiales de formación* (pp. 53-118). Madrid: Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.

De la Cruz, C. (2015). *Cambio, poder y justicia de género en la Agenda 2030: Reflexiones para no perdernos en el camino*. Recuperado de: https://www.ucm.es/data/cont/docs/442-2019-01-30-Carmen%20de%20la%20cruz.pdf

Dhar, S. (2018). Gender and Sustainable Development Goals (SDGs). *Indian Journal of Gender Studies,* 25(1), pp. 47-78.

Domínguez, M. & Espinosa, J. (eds.) (2015). *La igualdad de género en la agenda internacional de desarrollo. Avances y desafíos para la intergación de un enfoque transformador de género*. Sevilla: Gender, Economy, Politics & Development Observatory.

Dueñas, L. (2015). Origen y evolución del concepto de rsc en el entorno empresarial europeo y español. Recuperado de https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4516/TFG001306.pdf?sequence=1

Espinosa, J. (2016). La Agenda 2030 desde una perspectiva feminista: ¿una oportunidad para políticas más transformadoras? *Temas para el debate,* 254-255, pp. 34-36.

Esquivel, V. (2016). Power and the Sustainable Development Goals: a feminist analysis. *Gender & Development,* 24(1), pp. 9-23.

Esquivel, V. (2017). Efficiency and gender equality in growth theory: simply add-ons? *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement,* 38(4), pp. 547-552.

Esquivel, V. & Sweetman, C. (2016). Gender and the Sustainable Development Goals. *Gender & Development,* 24(1), pp. 1-8.

European Center for Development Policy Management. (2017). El rol del sector privado en la Agenda 2030. Recuperado de: https://www.cidob.org/es/articulos/monografias/objetivos_de_desarrollo_sostenible/el_rol_del_sector_privado_en_la_agenda_2030

European Institute for Gender Equality. (2016). *EIGE's methods and tools*. Belgium: European Institute for Gender Equality.

Facio, A. (s.f.). *¿Igualdad y/o equidad? Nota para la Igualdad N° 1. Políticas que transforman. Una agenda de género para América Latina y el Caribe*. Recuperado de: http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/centro_gobierno/factsheet-1-dqeh2707.pdf

Fals Borda, O. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP. Universidad Nacional de Colombia. *Análisis Político* (38), pp. 73-90.

Fernández, A. (2007). *Desigualdad de género. La segregación de las mujeres en la estructura ocupacional*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/pdf/laven/v3n25/1405-9436-laven-3-25-140.pdf

Fernández, A. & Dema, S. (2018). La integración de la perspectiva de género en la gestión del riesgo de desastres: de los ODM a los ODS. *Revista Internacional de Cooperación & Desarrollo,* 5(1), pp. 31-43.

Fernández, F.; López, M.; Maeztuherrera, I. y Martín, A. (2010). El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Estudios Empresariales* (1), pp. 231-247.

Floro, M. & Willoughby, J. (2016). Feminist Economics and the Analysis of the Global Economy: The Challenge That Awaits Us. *Fletcher Forum of World Affairs*, 40(2), pp. 15-28.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Inquire*, 12 (2), 219-245.

García, L. (2013). Credibility in Latin America of corporate social responsibility reports. *Revista Administración de Empresas*, 54*(1)*, pp. 28-38.

Garcia, L. S., Garcia, M. B., Zorio, A. (2013). Credibility in Latin America of corporate social responsibility reports. *Rev. adm. empres.* [*online*]. 2014, vol. 54, n.º 1, pp. 28-38. ISSN 0034-7590. Doi: https://doi.org/10.1590/S0034-759020140104.

Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices.* Cambridge University Press.

Gil-Sánchez, G. (2003). La definición europea de la responsabilidad social de las empresas y su insensibilidad hacia la justicia de género. *Lan Harremanak* (28), 165-190.

GRI e IFC. (2009). *Embedding Gender in Sustainability Reporting A Practitioner's Guide*. Recuperado de https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Embedding-Gender-In-Sustainability-Reporting.pdf.

Grosser, K. (2009). Corporate social responsibility and gender equality: women as stakeholders and the European Union sustainability strategy. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), pp. 290-307.

Grosser, K. & Moon, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4), pp. 327-340.

Groseer, K.; Nelson, J. & Moon, J. (2017). *Guest Editors' Introduction: Gender, Business Ethics, and Corporate Social Responsibility: Assessing and Refocusing a Conversation*. pp. 541-567.

Guzmán, V. & Montaño, S. (2012). *Políticas públicas e institucionalidad de género en América Latina (1985-2010)*. Santiago de Chile: Cepal.

Hochschild, A. R. (1989). The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home. Estados Unidos: Viking Penguin.

Ibáñez, M. (2008). La segregación ocupacional por sexo a examen: características personales, de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (123), pp. 87-122.

Ibáñez, M. (2010). Al otro lado de la segregación ocupacional por sexo. Hombres en ocupaciones femeninas y mujeres en ocupaciones masculinas, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas,* 1(68), pp. 145-164.

Jacquot, S. (2008). Genrer les politiques publiques? Le gender mainstreaming: lecture d'une norme d'action publique. En Engeli, Ballmer-Caom & Muller (dir). *Les politiques du genre*. Paris: L'Harmattan: 65-82.

Lagos, I. (2002). La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (98), pp. 171-196.

Lagunas, M.; Beltrán, L. & Ortega, A. (2016). Desarrollo, feminismo y género: cinco teorías y una canción desesperada desde el Sur. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 4, pp. 62-75.

Larrañaga, M. & Juberto, Y. (2011). El desarrollo humano local: aportes desde la equidad de género. *Debates sobre desarrollo y bienestar* (56), pp. 1-61.

Larrañaga, M. & Juberto, Y. (2013). El desarrollo humano desde la equidad de género: un proceso en construcción. En B. Román & G. Castro (eds.), *Cambio social y cooperación en el siglo xxi*, (2), pp. 95-112.

Larrieta, I.; Velasco, E.; Aldamiz, C.; Fernández, S. e Intxaurburu, M. (2014). La responsabilidad social como instrumento para el fomento de la igualdad de género en la empresa: la responsabilidad social de género. *Revista de Dirección y Administración de Empresas,* 21, pp. 181-202.

Larrieta-Rubín de Celis, I.; Velasco-Balmaseda, E.; Fernández de Bobadilla, S.; Alonso-Almeida, M. D. M. & Intxaurburu-Clemente, G. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, 24(1), pp. 91-110.

López, C. (2020). Empoderamiento de mujeres no se evalúa por cuántas reciben diplomas. *El Tiempo.* Recuperado de https://www.eltiempo.com/vida/mujeres/el-empoderamiento-de-las-mujeres-no-se-evalua-por-cuantas-reciben-los-diplomas-458924

Lugo, C. & Herrera-Kit, P. (2017). La perspectiva de género: el discurso de la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. *opera,* 21, pp. 157-191.

Luna, L. G. (1999). La relación de las mujeres y el desarrollo en América Latina: apuntes históricos de dos décadas (1975-1995). *Hojas de Warmi,* 10, pp. 61-78.

Martínez, I.; Arcas, N. y García, M. (2011). La influencia del género sobre la responsabilidad social empresarial en las entidades de economía social. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=367/36718802007

Melamed, E.; Blanco, A.; Miranda, R. & Esperanza, C. (2017). Standardization of corporate social responsibility: an analysis from its obligatory and voluntary approach. *Revista Espacios,* 38 (51), pp. 1-19.

Moser, C. (1998). *Planificaicón de género. Objetivos y obstáculos* (E. Largo Ed.). Chile: Isis Internacional.

Muller, P. (2000). L'analyse cognitive des politiques publiques: vers une sociologie politique de l'action publique. *Revue Française de Science Politique,* 50(2), pp. 189-208.

Muller, P. (2006). *Las políticas públicas* [J. Jolly & C. Salazar, trad.]. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Routledge: Narcea S.A.

onu Mujeres y Pacto Global. (2011). *Principios para el empoderamiento de las mujeres. La igualdad es buen negocio.* Recuperado de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/03/7-Principios-para-el-empoderamiento-de-las-mujeres.pdf

Organización Internacional del Trabajo (oit). (2003). *Informe I (B) La hora de la igualdad en el trabajo.* Ginebra: oit.

Pajarín, M. (2015). Género y desarrollo: ¿es la agenda post-2015 una oportunidad en el avance hacia la igualdad de género como objetivo de desarrollo? *Relaciones Internacionales*, 68, pp. 61-80.

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

Pnud, accd, & Fondo España-Pnud. (s.f.). *Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming ¿de qué estamos hablado? Marco conceptual*. España: Pnud, accd, Fondo España-Pnud.

Poku, N.; Esom, K. & Armstrong, R. (2017). Sustainable development and the struggle for lgbti social inclusion in Africa: opportunities fos accelerating change. *Development in Practice, 27*(4), pp. 432-443.

Ragin, C. C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes y Sage Publications.

Razavi, S. (2016). The 2030 Agenda: challenges of implementation to attain gender equality and women's rights. *Gender & Development,* 24(1), pp. 25-41.

Rigat-Pflaum, M. (2008). *Gender Mainstreaming*. Un enfoque para la igualdad de los géneros. *Nueva Sociedad,* 218, pp. 40-56.

Rodríguez, C. (2005). *Economía del cuidado y política económica: una aproximación a sus interrelaciones*. Paper presentado en la Mesa Directiva de la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Mar de Plata.

Romero, M. C. (ed.). (2016). *Organizaciones, responsabilidad social y sostenibilidad.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. (ed.). (2017). *Fundaciones, inversión social y desarrollo.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. y Pérez, Ó. (eds.) (2018a). *Paz territorial e inversión social privada: Contribuciones al ODS 16*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. y Pérez, Ó. (eds.) (2018b). *Fundaciones empresariales y su inversión social para la paz: Contribuciones al ODS 16*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. y Pérez, Ó. (eds.) (2019). *Sector privado pensando en grande: Contribuciones al ODS 8*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Nueva York: Sage Publications.

Silva, R. I. (2011). Las empresas y los derechos humanos. *Cuaderno n.º 12 de la Cátedra de Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo.*

Struckmann, C. (2018). A postcolonial feminist critique of the 2030 Agenda for Sustainable Development: A South African application. *Agenda,* 32(1), pp. 12-24.

Torns, T. y Recio C. (2012). La desigualdad de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de Economía Crítica* (14), pp. 178-202.

UN Women. (2020). Gender mainstreaming: A global strategy for achieving gender equality and the empowerment of women and girls. New York: UN Women Headquarters.

Vásconez, A. (2009). *Mujeres, mercado laboral y trabajo precario en Ecuador.* Documentos de Trabajo (Fundación Carolina), 32, pp. 55-65.

Wainerman, C. (2005). *La vida cotidiana en las nuevas familias ¿Una revolución estancada?* Buenos Aires: Lumière.

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and methods* (2.ª ed.). United States of America: Sage Publications.

Zabala, I. (s.f.). *Desarrollo humano desde la perspectiva de género.* País Vasco: Universidad del País Vasco.

Zabludovsky, G. (2007). México: mujeres en cargos de dirección del sector privado. *Revista Latinoamericana de Administración,* 38, pp. 9-26.

CAPÍTULO I

El fútbol como herramienta de transformación social: Estudio de caso sobre el Proyecto Campeonas y Campeones del Cambio de la Fundación Plan

DIANA CAROLINA ÁLVAREZ[a]
FRANCISCO JAVIER BAHAMÓN[b]
ERLI MARGARITA MARÍN-ARANGUREN[c]

Este estudio de caso fue posible gracias al apoyo y acompañamiento continuo del equipo humano de la Fundación Plan, especialmente de su asesora técnica nacional de género, Marcela Henao Álvarez; de Betty Gamarra, coordinadora de proyectos; de Andrés Yepes, profesional especializado en monitoreo y de los cuatro miembros del equipo facilitador del Proyecto Campeonas y Campeones del Cambio.

RESUMEN

En este estudio de caso de carácter cualitativo se analiza el Proyecto Campeonas y Campeones del Cambio implementado por la Fundación Plan, entre enero de 2016 y diciembre de 2018, en una zona urbana de Cartagena (barrio Nelson Mandela) y en la zona rural de Sincerín (corregimiento de Arjona), en el departamento de Bolívar. El análisis se hace a la luz del concepto de responsabilidad social empresarial y del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 5, igualdad de género, con el fin de determinar de qué manera el programa incidió y aportó en términos de igualdad de género en estas comunidades, con el fútbol como herramienta de transformación social.

Para este fin, se hizo una revisión teórica sobre igualdad de género, el impacto de la cultura e historia, como factores que inciden en la desigualdad de las relaciones de poder entre mujeres y hombres; asimismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas, ejercicios de observación directa, encuestas,

---

a Comunicadora social y periodista, especialista en comunicación corporativa y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad. Experiencia laboral de 13 años en el desarrollo e implementación de estrategias de sostenibilidad y comunicación corporativa, así como en procesos de diálogos de materialidad con grupos de interés y en la construcción de informes de gestión anual a partir de estándares GRI. (dianca.alvarez@gmail.com)

b Psicólogo organizacional y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad. Experiencia laboral de 11 años en el desarrollo de estrategia e innovación, para promover aprendizajes en diversos contextos de la realidad social y organizacional a nivel global; a través de la evaluación, el diagnóstico y la intervención en programas, proyectos y procesos relacionados con el área de la psicología organizacional, responsabilidad social empresarial y sostenibilidad optimizando procesos de gestión en las organizaciones. (francisco84bahamon@hotmail.com)

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).

un sociograma familiar y un ejercicio de figura humana en el que participaron 81 personas; con lo cual, se determinaron los factores de éxito, impactos y oportunidades de mejora del Proyecto y del ejercicio mismo de la Fundación.

Los resultados evidencian que, entre la población objetivo del Proyecto, adolescentes (hombres y mujeres) escolarizados, entre los 13 y los 15 años, hay una aprehensión de conocimientos en sexualidad, derechos de las mujeres, igualdad de género y violencia de género. Además, el componente de transformación, que propone el Proyecto, se ve reflejado en los comportamientos de los niños y las niñas con sus pares y en los entornos más frecuentes como sus hogares y las instituciones educativas.

Palabras clave: Igualdad de género, fútbol, transformación social, adolescentes escolarizados, responsabilidad social.

INTRODUCCIÓN

Colombia será el tercer país latinoamericano que ingrese a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (Ocde). Con la adhesión, el país adquiere ciertos beneficios, entre los que se destaca la confianza de los inversionistas. Pero más allá de eso, la vinculación a la Ocde es un compromiso para seguir avanzando en educación, salud, empleo formal, transparencia, lucha contra la corrupción, protección del medioambiente y la igualdad de género[1], entre otras. Se espera que cuando haya completado los procedimientos de adhesión el país promueva buenas prácticas, intercambie experiencias en políticas públicas, identifique soluciones a problemas comunes y se desarrolle coherencia en sus políticas para que estas sean más eficaces en términos administrativos, jurídicos y económicos que promuevan la igualdad de género, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Sin duda, para ello -también- se requiere del concurso del sector privado.

Ya se había dado un paso previo, el país promovió y se comprometió con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); ese compromiso se extiende más allá del sector público al sector privado, empresas y organizaciones de

1 Este estudio de caso aborda las posturas de Valdés (2001) y de León (2000), del primer autor, toma el concepto de igualdad de género como un reclamo a la discriminación, a un tratamiento igualitario y una afirmación de la individualidad a partir de las características particulares de la mujer. De León (2000), la relación de igualdad de género con el empoderamiento, en términos de control, participación, concientización, acceso y bienestar.

la sociedad civil que trabajan en torno a la igualdad de género, conforme al ODS 5. Es el caso de la Fundación Plan que a través del Proyecto Campeonas y Campeones del Cambio, trabaja desde el *core* de la organización; es decir, su principal actividad y su razón de existencia es buscar la transformación de las condiciones de vulnerabilidad de niños y niñas. Busca empoderarles para que sean líderes y lideresas para la gestión de su propio desarrollo.

El ODS número 5 promueve el empoderamiento de las mujeres y las niñas, así como la igualdad de derechos entre los géneros; de hecho, la meta 5.1 hace referencia a poner fin a todas las formas de discriminación en contra de mujeres y niñas (ONU, s.f.). Este ODS resulta ser un reto en una sociedad como la colombiana, caracterizada por una desigualdad en las relaciones de poder entre hombres y mujeres; en particular, en la costa Atlántica, donde se configura como una problemática que impacta el desarrollo de las comunidades. Allí no existen oportunidades laborales igualitarias para las mujeres y se presenta un fenómeno de explotación sexual y violencia de género. Según el Departamento Administrativo Distrital de Salud (Dadis), en el Distrito Turístico de Cartagena hay dos violencias recurrentes: la física (58,2 %) y la sexual (34,5 %), en uno y otro caso el impacto recae en el género femenino (Dadis, 2018). Esas son dinámicas sociales que muestran el flagelo de la desigualdad de género. Un fenómeno que genera preocupación y, por ende, se ha convertido en prioridad para la agenda de la gobernación, del Estado nacional y de la comunidad internacional.

Campeonas y Campeones del Cambio surge como un proyecto de transformación social que trabaja con niños y niñas, en conjunto, promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las niñas. El Proyecto se plantea como innovador, en la medida en que el deporte, en particular el fútbol, se convierte en una herramienta de intervención y transformación social para cambiar las actitudes y prácticas de las y los jóvenes, en términos de igualdad de género y, por ende, las relaciones entre hombres y mujeres.

Es así como esta investigación tiene como objetivo principal analizar el aporte e incidencia del Proyecto Campeonas y Campeones del Cambio de la Fundación Plan, en una zona urbana de Cartagena (barrio Nelson Mandela) y en la zona rural de Sincerín (corregimiento de Arjona), en el departamento de Bolívar, entre el 2016 y el 2018, en términos de igualdad de género. Así mismo, la investigación contempla tres objetivos específicos: el primero, comprender la articulación del Proyecto objeto de estudio de caso con la responsabilidad social de la Fundación Plan y con la modalidad de inversión

social a la que corresponde; el segundo, determinar la manera en que el proyecto se articula con el ODS 5, enfocado en la igualdad de género, y con la misión y estrategia de la organización; y, el tercero, establecer impactos, factores de éxito y aprendizajes del proyecto, para formular oportunidades de mejora que puedan ser aplicables en una segunda fase de implementación.

De ahí que la pregunta que surge es: ¿De qué manera el Proyecto Campeonas y Campeones del Cambio de la Fundación Plan, aportó e incidió, en términos de igualdad de género, a la transformación de las comunidades de la zona urbana de Cartagena (barrio Nelson Mandela) y de la zona rural de Sincerín (corregimiento de Arjona), del departamento de Bolívar?

Dado que se trabaja con el método hipotético-deductivo, aquí se plantea que, en efecto, Campeonas y Campeones del Cambio es un proyecto de inversión social en comunidades de la estrategia de responsabilidad social de la Fundación Plan que aportó e incidió en términos de igualdad de género, a través de la recurrencia al fútbol como herramienta de transformación social, tanto en los conocimientos, actitudes y prácticas de los adolescentes participantes de la zona urbana de Cartagena (barrio Nelson Mandela) y de la zona rural de Sincerín (corregimiento de Arjona).

Este Proyecto es innovador desde el punto de vista de los investigadores porque trabaja de manera conjunta con hombres y mujeres en pro de la igualdad de género y por tener en cuenta a los niños, niñas y adolescentes como actores participantes. De hecho, incorporar a los adolescentes hombres, supone una novedad en tanto que aborda la problemática de relaciones de poder desiguales basadas en el género, no solo desde los derechos de las niñas y de las mujeres, sino también a partir del concepto de nuevas masculinidades como mecanismo para cuestionar el sistema social normativo de género, los roles, estereotipos y prácticas habituales que perpetúan la desigualdad entre hombres y mujeres en su entorno familiar, educativo y comunitario.

Asimismo, esta investigación cobra relevancia como punto de partida para el análisis del deporte, en particular el fútbol, como herramienta esencial del Proyecto en la formación de niños, niñas y adolescentes en temas de derechos de las mujeres y de las niñas e igualdad de género. Luego, este estudio de caso permite comprender la incidencia de la práctica del fútbol para abordar y reflexionar sobre la desigualdad de género, la discriminación y la violencia, y su rol como herramienta de empoderamiento de las adolescentes mujeres para lograr la transformación social en términos de igualdad de género.

Por otra parte, al estudiar el caso, se aporta a los análisis de la responsabilidad social (RS) en Colombia, en términos de la identificación de factores de éxito, aprendizajes, oportunidades de mejora de proyectos que como este aborda el modelo de inversión en comunidades, principio de inversión social (Pérez, 2016, p. 39).

Para el análisis resulta valioso considerar la biología del conocimiento y filosofía constructivista de Maturana (1996), quien sostiene que no hay una sola forma verdadera de ver el mundo, pues muchos esquemas o perspectivas conceptuales intervienen para tumbar cualquier juicio de valor. De este modo, de lo que se trata es de la capacidad de plasticidad con la que el ser humano puede ver el mundo. Este constructo es importante en la medida que se puede articular con el ODS 5, debido a que el Proyecto en estudio busca acercarse a esta construcción de igualdad de género -como principio de los derechos humanos- en las comunidades beneficiarias del Proyecto, desafiando normas sociales y promoviendo el valor de la igualdad (Plan Internacional, 2017).

Es así como esta investigación propone un recorrido teórico por nueve conceptos esenciales que tienen como base la teoría del desarrollo de las sociedades[2], para conectar la identidad de género y la igualdad de género. También aborda la RS y el ODS 5, como marco para analizar el quehacer de la Fundación Plan y el desarrollo del proyecto, desde la modalidad de inversión social privada.

1. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASO

Más allá de lo anotado en el capítulo introductorio de esta publicación, lo que se destaca en este estudio de caso es que al ser un proyecto donde están involucrados menores de edad, se requirió de procedimientos de consentimiento ético informado para padres y educandos que estaban implicados en el proceso, y a los cuales también se les aplicaron instrumentos de recolección de información. Los padres, debieron autorizar la participación de los menores de edad, pero también la organización estuvo involucrada para velar por el cumplimiento de los protocolos de seguridad que se deben seguir cuando se trabaja con niños y niñas.

---

2 De hecho, se toma la mirada de Amartya Sen (2004), quien considera el desarrollo como "un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutan los individuos" (p. 3).

Además, dado que el Proyecto se desarrolla en varios territorios, se optó por considerar uno rural y uno urbano, de modo que en la matriz Dofa –como herramienta de análisis– se amplió la posibilidad para conocer impactos, riesgos y lecciones en dos territorios con características bien marcadas.

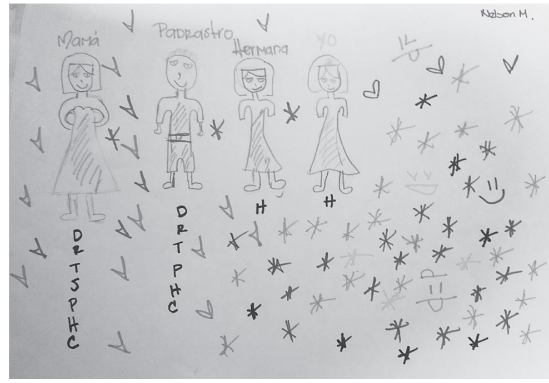
El proyecto se toma como estudio de caso con enfoque de igualdad de género y desde la responsabilidad social de la Fundación, entendida como promotora de los derechos de la niñez y de la juventud. Para ello, se hace un análisis y una valoración de las actividades, logros, resultados e identificación cualitativa de impactos del proyecto implementado. Este estudio de caso valora y describe prácticas de responsabilidad social de manera crítica en relación con el quehacer de la Fundación y, en particular, la implementación del proyecto desde su inicio, en enero de 2016 y hasta octubre de 2018 (en el momento de la investigación se esperaba que el Proyecto finalizara en diciembre de 2018).

Como se menciona en la introducción del libro, para este estudio de caso se trabajan dos herramientas cualitativas poco exploradas en los análisis antes realizados en los casos que ya hacen parte del Banco de Casos en Responsabilidad Social. Esto es, aquí se exploró la recolección de información también con ejercicios de observación directa, figura humana y un sociograma familiar[3]. Cabe anotar que, por la naturaleza del Proyecto más allá de los grupos de interés inherentes, se entrevistaron también líderes y lideresas sociales locales (además de padres y madres de familia; abuelos, autoridades locales; docentes, coordinadores y rectores; facilitadores, equipo de apoyo técnico y directivos de Fundación Plan). Se encuestaron 61 participantes así: 54 % del sexo femenino y 46 % del sexo masculino, entre los 14 y 18 años. De ellos, 60 jóvenes (de uno y otro sexo) participaron en los ejercicios de figura humana y el sociograma. Con esto, se logró recolectar información amplia y detallada para los fines pertinentes de este estudio de caso.

---

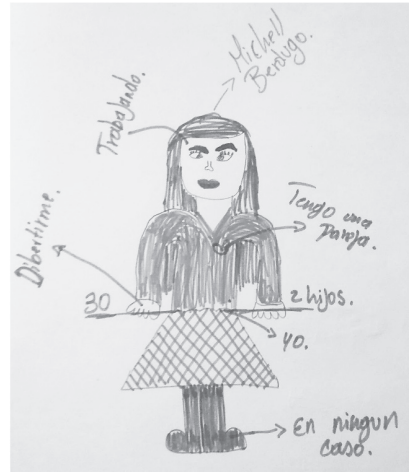
3 Técnica que a través de la observación directa y evaluación se busca obtener una visión gráfica de los vínculos de los miembros de un determinado grupo, para evidenciar niveles de influencia y preferencia entre ellos.

FOTO 1. SOCIOGRAMA FAMILIAR APLICADO CON NIÑOS Y NIÑAS PARTICIPANTES DEL PROYECTO



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2018.

FOTO 2. EJERCICIO DE FIGURA HUMANA, APLICADO A NIÑOS Y NIÑAS PARTICIPANTES DEL PROYECTO



Fuente: Foto tomada en el trabajo de campo, 2018.

Con base en la revisión teórica y documentos facilitados por la Fundación Plan se determinaron cinco categorías de análisis: 1. Transformación de la comunidad, en términos de igualdad de género, 2. Rol transformador del fútbol, 3. Educación sexual, 4. Violencia de género y 5. Percepciones de ser mujer/hombre. Para el estudio de caso fue fundamental abordar temas como desigualdad e identidad de género y violencia y embarazo en adolescentes.

1.1. DESIGUALDAD DE GÉNERO

La desigualdad en las relaciones de poder entre mujeres y hombres se fundamenta en un sistema de dominación que produce violencia, discriminación e injusticia, y trae como resultado un mayor valor a los aspectos masculinos que los femeninos. Como menciona la Fundación Plan (2015), "esta se convierte en la principal causa de desigualdad de derechos entre ambos géneros en el mundo, puntualmente para niñas y mujeres que encuentran barreras en el acceso a sus derechos" (p. 5).

En ese sentido, Ortner (1979) afirma que hay una universalidad de la subordinación femenina o inferioridad de la mujer frente a los hombres en la sociedad, debido a la valoración cultural que suele hacerse. La autora hace alusión a hechos que confirman el estatus secundario de la mujer, entre ellos, que se les concede menor valor o prestigio a las funciones de las mujeres que a las de los hombres, y que en las estructuras sociales se les excluye de participar en ciertas esferas, lo que incrementa la brecha en las relaciones de poder entre hombres y mujeres.

En el campo laboral, ese estatus secundario de la mujer es más perceptible cuando se hace referencia a trabajos solo para hombres o labores solo para mujeres. Zapata (2007) pone de presente la necesidad de eliminar de la enseñanza estereotipos y sesgos de género. Ello solo permite reproducir estructuras de discriminación. Muy en línea con la discusión que se presenta en el capítulo introductorio de este libro, cuando se hace referencia a la evolución de la inclusión de las mujeres, y más específicamente en la distinción de los enfoques MED y GED.

1.2. IDENTIDAD DE GÉNERO

Construcción de identidad de género en las y los adolescentes a partir del sistema de valores y creencias con el que crecen y de los patrones culturales transmitidos por generaciones que favorecen la desigualdad. Las mujeres jóvenes construyen sus identidades femeninas centradas en la dependencia y la minusvalía, mientras que los hombres jóvenes construyen sus identidades masculinas enfocadas en la dominación y el poder (Fundación Plan, 2015). En efecto, ciertos roles y estereotipos son asumidos por ambos géneros de forma indistinta, debido a la atribución que les otorga la sociedad y no la naturaleza en sí misma (León, 2000).

Lo anterior, se interrelaciona con la postura de Ortner (1979), quien explica que un cambio en la situación de subordinación de la mujer frente al hombre requiere un trabajo desde dos aspectos: la realidad social y la concepción cultural.

Lo anterior se puede explicar conforme a la visión de Bonal y Tomé (1997), los estereotipos sociales asociados a los roles del hombre y la mujer son diversos; al hombre se le relaciona en tareas más activas y fuertes, mientras que a la mujer se le asignan roles asociados con la procreación, el cuidado y educación de los hijos, y las tareas domésticas. No obstante, esto ha ido cambiando en la medida que la mujer ha incursionado en el mundo laboral, tiene mayor acceso a la educación, participa en política y toma decisiones en torno a su sexualidad (realidad social y concepción cultural).

Esto se traduce en que no basta únicamente con tener políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la inserción de la mujer en cargos públicos o a la igualdad de salarios entre géneros. Se requiere de una valoración cultural distinta de la mujer, siendo importante entender que los estereotipos, además de describir o definir un límite en la forma de ser de las personas, también conllevan a prejuicios y cumplen una función cognoscitiva, en la medida que son útiles para que las personas procesen y organicen determinada información (Rocha & Díaz, 2011).

En ese sentido, cambiar los supuestos culturales en torno al rol de la mujer, no es una meta alcanzable solo con la revisión de las disciplinas educativas y la acción de organizaciones sociales que contribuyan a generar conciencia alrededor de esta problemática. Aquí es donde justamente trabaja Fundación Plan, en la transformación de percepciones culturales desde la niñez y la infancia, en un departamento como Bolívar, caracterizado históricamente por relaciones de poder y desiguales entre hombres y mujeres.

2. ¿EN QUÉ CONSISTIÓ CAMPEONAS Y CAMPEONES DEL CAMBIO?

Es importante conocer cuáles son los grupos de interés de Campeonas y Campeones del Cambio, en dónde se implementó, qué metodología y herramientas utilizó, así como en qué contexto social se llevó a cabo y por qué se le seleccionó este territorio para desarrollarlo. Una vez explicado lo anterior se profundiza en los resultados e impactos.

El proyecto liderado por Fundación Plan buscaba cambiar las actitudes y prácticas de los y las jóvenes frente a la igualdad de género y las relaciones entre hombres y mujeres[4], utilizando el fútbol como herramienta para la transformación social. Además, esperaba que los y las adolescentes se vuelvan multiplicadores del conocimiento (conceptos y comportamientos asociados a la igualdad de género y a los derechos de las niñas, entre otros).

Campeonas y Campeones del Cambio se implementó en cinco municipios del departamento de Bolívar, que está ubicado en la costa Caribe colombiana, entre enero de 2016 y diciembre de 2018. Comenzó con 575 niñas y 573 niños (entre los 13 y los 15 años), para un total de 1.148 participantes directos (vinculados al proyecto en contacto constante con las actividades), de 10 instituciones educativas públicas. A esta cifra se suman 5.027 participantes indirectos (relacionados con el Proyecto; ya sea como familiares de los participantes directos o sus comunidades, docentes, líderes, entre otros), (2.662 mujeres y 2.365 hombres), ya fuera como parte de la comunidad educativa o de las familias de las y los adolescentes involucrados en el proyecto.

El estudio de caso identificó seis grupos de interés vinculados de forma directa o indirecta al proyecto (ver Gráfica 1). Para recoger la información empírica se construyeron nueve instrumentos que fueron aplicados a miembros de cinco de ellos[5]. Para esto se tuvo en cuenta el rol desempeñado en el Proyecto, bien sea porque participaba en las actividades o por su relación con los niños y las niñas.

GRÁFICA 1. GRUPOS DE INTERÉS

Niños y niñas Padres de niños y niñas	
Padres de familia Equipo docente	Garantes de derechos Líderes locales – comunidad

Fuente: Elaboración propia.

4 La desigualdad en las relaciones de poder entre mujeres y hombres se debe abordar a partir del significado de género, que tiene lugar en un contexto social, cultural y temporal. Como lo menciona Santa (1994), "el género aparece como una construcción cultural" (p. 49); esto se traduce en la caracterización o el entendimiento que los individuos hacen de la sociedad, a partir del sexo al que pertenecen. Por lo tanto, en la construcción social de la identidad de género intervienen la cultura y la historia.

5 El grupo de interés, pares de niños y niñas, no se abordó por el alcance del estudio; dado el total de instituciones educativas donde se desarrolla el proyecto y las diferentes ubicaciones geográficas.

El proyecto se implementó en cinco municipios del departamento de Bolívar (participantes tanto de zonas rurales como urbanas), con el fin de promover un movimiento liderado por los y las jóvenes que cuestione las normas sociales de género y logre un apoyo de su entorno social para la igualdad de género y los derechos de las niñas (Plan Internacional, 2017). No obstante, el estudio de caso focalizó dos colegios: uno en el corregimiento de Sincerín (municipio de Arjona), por estar en zona rural, y otro en el barrio Nelson Mandela (Cartagena), como ejemplo de la zona urbana, como se muestra en la Gráfica 2; situación que permitió contrastar las realidades y problemáticas de cada sector.

Justamente, al respecto, este estudio de caso encontró que en la zona rural de Sincerín, se presentan estereotipos de género más arraigados que en la zona urbana de Cartagena. En el corregimiento de Sincerín hubo mayor oposición al uso del fútbol mixto en el marco del proyecto; padres de familia relacionaban, al inicio de la implementación de Campeonas y Campeones del Cambio, la práctica del fútbol en las niñas con el lesbianismo y conque ellas se volvían "machorras".

GRÁFICA 2. MAPA SINCERÍN (MUNICIPIO DE ARJONA) Y BARRIO NELSON MANDELA (CARTAGENA)

Fuente: Google Maps.

3. PANORAMA SOCIAL DEL DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR

Es necesario abordar el territorio, que para Spíndola (2016) "es consecuencia del devenir histórico y vive las mismas transformaciones que la población; esto quiere decir que, los cambios estructurales a nivel político se ven

reflejados en las fronteras que define el territorio enmarcado en la nación, esto cobra relevancia en el estudio de caso debido a la diferencia cultural que nos enmarca (nosotros, los otros)" (p. 36). Para Spíndola (2016) "la diferencia cultural presente puede ser utilizada para intentar subordinar y dominar a grupos poblacionales y para reivindicar los derechos colectivos" (p. 37). Adicionalmente, se crean resistencias, por las construcciones simbólicas de los grupos poblacionales, perpetuando estilos de convivencia basados en prácticas heredadas guardadas en la memoria.

Desde otra perspectiva, Aceves (1997) indica que la importancia de la territorialidad "estriba en que además de establecer una delimitación espacial, permite el anclaje de fenómenos socio-urbanos cuyas dinámicas entrañan una profunda mutabilidad es el caso de los procesos comunicativos y los movimientos sociales" (p. 277).

Ahora bien, además de la desigualdad de género (abordada en la sección 1 de este caso), en el territorio confluyen problemáticas como: violencia de género, embarazo en adolescentes, pobreza, entre otros; situaciones que la administración departamental busca abordar en su actual plan de desarrollo.

En efecto, para construir el Plan de Desarrollo *Bolívar sí avanza* con enfoque de género, la gobernación se basó en los hallazgos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares del Dane de 2010 (Archivo Nacional de Datos, 2010). Según este estudio, los mayores índices de pobreza se registran en aquellos hogares que tienen por cabeza a una mujer. La situación es distinta cuando lo es un hombre. Es importante mencionar que el 76 % de las mujeres cabeza de hogar son solteras, separadas o viudas (Archivo Nacional de Datos, 2010). Según la misma encuesta, los principales temas que aquejan a las mujeres bolivarenses para el disfrute de los derechos, y que impiden su capacidad para generar autonomía y limitan su participación en la toma de decisiones sobre su vida y su colectividad, son entre otros:

"1. Autonomía económica en la esfera laboral;

2. El conflicto armado (especialmente por las afectaciones de las violaciones sexuales, y violencia física y psicológica);

3. La violencia intrafamiliar;

4. La violencia física;

5. La violencia económica;

6. La violencia patrimonial;

7. La igualdad de oportunidades en la participación del proceso de toma de decisiones y en las esferas del poder" (Gobernación de Bolívar, 2017, p. 92).

3.1. VIOLENCIA DE GÉNERO

Las estadísticas de violencia de género en Cartagena, según determinantes demográficos y sociales, evidencia que el mayor porcentaje de casos (17,9 %) se presenta en el grupo de edad de 12 a 16 años (Dadis, 2018). Esto refleja que es la población más vulnerable en la ciudad, por lo que las acciones para prevenir la violencia de género, han de concentrarse allí.

En cuanto a la violencia doméstica, el Informe Forensis 2016 (INMLCF, 2017) revela que, durante el 2016, en el departamento de Bolívar, por cada 100 mil habitantes se presentaron 1.465 casos de violencia de pareja, de los cuales 1.363 fueron en contra de mujeres. Adicionalmente, en la distribución geográfica nacional de la violencia de pareja, ese territorio no se escapa de ser uno de los departamentos con mayor número de casos (p. 323).

En el análisis nacional de la problemática, "el 57,80 % de los hombres y el 47,29 % de las mujeres respondieron que la violencia de pareja se presentó por la intolerancia y/o machismo" (INMLCF, 2017, p. 347); se presenta la "explosión violenta", siendo el mecanismo causal contundente el más utilizado y que en más de la mitad de los casos, la mujer resulta lesionada en más de dos regiones corporales.

3.2. EMBARAZO EN ADOLESCENTES

La tasa global de fecundidad[6] en el departamento es del 2,4, pero en mujeres adolescentes asciende a 3,2. De hecho, entre los 15 y 19 años, el 15,9 % de las mujeres son madres y el 6,3 % se encuentra en embarazo de su primer hijo(a). Se advierte que, según el Código de la Infancia y la Adolescencia[7], las mujeres entre los 12 y 18 años, son clasificadas como mujeres adolescentes.

De acuerdo con cifras del Dane (2018), en Bolívar, en 2017, de los 36.935 nacimientos, el 1,1 % correspondió a madres entre los 10 y 14 años. Mientras que el 22 % se presentó en madres entre los 15 y 19 años. Solo en

---

6 Es el número de hijos que en promedio tendría una mujer de una cohorte hipotética de mujeres que durante su vida fértil tuvieran sus hijos de acuerdo con las tasas de fecundidad por edad del período en estudio y no estuvieran expuestas a riesgos de mortalidad desde el nacimiento hasta el término del período fértil.

7 Ley 1898 de 2006.

Cartagena se registraron 155 nacimientos en madres menores de 14 años y 3.570 en madres de 15 a 19 años.

Pareciera entonces que las problemáticas, situaciones y hechos antes descritos suponen un gran reto para la construcción de la equidad de género en comunidades donde queda de manifiesto una brecha entre el rol de la mujer y del hombre, y los estereotipos que la sociedad construye en cada uno de los territorios como, por ejemplo, en la costa Caribe.

4. FÚTBOL PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Campeonas y Campeones del Cambio usa la pedagogía como herramienta de transformación social, para enseñarles a las y los jóvenes sobre la igualdad de género y los derechos de las niñas. Se ha implementado, por *Plan International,* en varios países, con adaptaciones metodológicas. El eje es transformar las raíces de la desigualdad de género que afectan el goce de derechos de hombres y mujeres desde la infancia y fomentar el empoderamiento de las niñas y adolescentes.

El proyecto, desarrollado como parte del movimiento "Por Ser Niña" de *Plan International*, trabaja con la niñez y las comunidades para cambiar los roles y estereotipos en los que se sostiene la desigualdad de género, y fomentar en niños y hombres su papel clave en la solución.

La herramienta utilizada por Fundación Plan fue el Fútbol 3 que incluye equipos mixtos, se juega sin árbitros y son los jugadores quienes asumen la responsabilidad de cumplir las normas acordadas. El Fútbol 3 contempla tres tiempos de juego:

– Primer tiempo: los dos equipos acuerdan las reglas que quieren usar, esto puede ser, aumentar la participación femenina, juego limpio, no se deben presentar faltas, ataques ni barridas laterales, ni mucho menos insultos, el respecto por los compañeros debe ser la clave. Los acuerdos son consignados en un formato.

– Segundo tiempo: los equipos están conformados por entre cinco y siete jugadores y juegan en tiempos más cortos de lo normal, de entre 10 y 20 minutos.

–Tercer tiempo: los equipos se reúnen bajo la moderación del profesor o mediador para analizar el desarrollo del juego y evaluar si se respetaron las reglas. Los equipos pueden conceder puntos de juego limpio al equipo contrario teniendo en cuenta su conducta. El mediador define quién gana

con base en los goles marcados y los puntos otorgados (Streetfootballworld, s.f., p. 8).

Es preciso entender que el fútbol surge como una forma de participación social, donde se evidencian estructuras jerárquicas. Para Müller (2011), en general, el machismo[8] se presenta como un rasgo interiorizado, como algo propio de las sociedades latinoamericanas como representación hegemónica, pero también es visto como un asunto que había que cambiar y que -de hecho- se estaba cambiando, principalmente por las desigualdades de género.

Es un estereotipo de género considerar que el fútbol es un deporte exclusivo de hombres por ser rudo, ágil; en general, poco delicado y nada femenino. En realidad, con la práctica del fútbol, las mujeres pueden ganar espacio y el reconocimiento en la sociedad. De hecho, todos los deportes pueden ser jugados por los individuos sin importar el sexo de cada uno.

Como lo explica la coordinadora del proyecto en Fundación Plan, un ejemplo claro de estereotipos de género de carácter cultural, se presentó al inicio del proyecto, cuando fue cuestionado por los niños, niñas y madres de familia, quienes pensaban que -por practicar fútbol- las niñas eran lesbianas o se les atribuía un carácter de "machorras" (Álvarez & Bahamón, 2018). Términos despectivos como este último, pueden alterar la salud, autoestima, autoimagen y valoración de las mujeres que les gusta ese deporte.

De acuerdo con León (2000), es preciso unir los conceptos de igualdad de género y empoderamiento, en la medida que la mujer se convierte en agente activo para resolver los conflictos; para esto plantea cinco niveles de igualdad que se entrelazan con el tema de empoderamiento: control, participación, concientización, acceso, bienestar.

Para lograr la igualdad de género y conseguir que las niñas participen, de forma significativa en la sociedad, es esencial desafiar los roles, estereotipos y relaciones de poder que fomentan la desigualdad entre hombres y mujeres. Por lo tanto, es importante animar a los niños y a los hombres a que se involucren y se comprometan en la redistribución del poder en su vida personal y en las esferas públicas. En cuanto a las niñas y adolescentes, se busca empoderarlas y que conozcan sus derechos. *Plan International* quiere cambiar el foco de los adolescentes y hombres como fuente de desigualdad para transformar normas y prácticas discriminatorias.

---

8 Para este estudio se entiende el término como actitudes, posturas y comportamientos relacionados con la idea de que el hombre es superior a la mujer.

Es por esto que Campeonas y Campeones del Cambio es una estrategia internacional para promover la igualdad de género, nuevos modelos de masculinidad, "que se asocia especialmente a la sexualidad, la reproducción, la paternidad, el trabajo y la violencia como una construcción cultural que se define en el contexto social e histórico y es bajo la cual se identifican los varones" (Olavarría, 2017, p. 21), y el cambio de normas sociales, a través de la participación juvenil y la movilización social.

Campeonas y Campeones del Cambio es la construcción, a largo plazo, de un movimiento social que promociona la participación de la niñez y la juventud, en los procesos para la igualdad de género. Los niños, niñas y jóvenes participan -de manera significativa- en la reformulación de las definiciones de la masculinidad y en la promoción de los derechos de las niñas y mujeres jóvenes. Con esto, se pretende dejar claro que las niñas son capaces de tomar sus decisiones, algo fundamental para conseguir la igualdad de género (Plan Internacional España, 2016).

FOTO 3. TALLER CON NIÑAS Y NIÑOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA DE SINCERÍN – INETASIN

Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2018.

4.1. ¿POR QUÉ EL DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR?

Debido a que la Fundación Plan estaba presente con diversos proyectos de carácter social, ya había un reconocimiento y percepción favorable por parte de las comunidades. Adicionalmente, porque comprende territorios tanto urbanos y rurales como estrategia de intervención del proyecto y las

problemáticas de la zona analizadas. Para los y las participantes el fútbol se convierte en una oportunidad para la inclusión social y el avance. Esta es una forma de profesionalizar sus habilidades y acceder a oportunidades, que comúnmente no gozan. El proyecto desarrolló una estrategia de inclusión para llegar a las niñas y mujeres jóvenes de este territorio.

4.2. ¿Cómo se financió Campeonas y Campeones del cambio?

En cuanto a los recursos económicos para su implementación de tres años, en Colombia, el proyecto contó con la financiación de Fundación Plan de Alemania (USD 472.210) y del Reino Unido (USD 210.213), que, como oficinas recaudadoras, respaldan económicamente a Fundación Plan de Colombia, con un total de USD 682.413 (Fundación Plan, 2018).

Más allá del monto monetario, el equipo de fútbol Chelsea FC estableció una alianza estratégica con Fundación Plan de Colombia, en términos de marca, para promover y garantizar los derechos de la niñez en condición de vulnerabilidad en diferentes partes del mundo. Puntualmente, el logo de Fundación Plan, ha estado en sus uniformes. De esta manera, para Marcela Henao, asesora técnica nacional de género, en Fundación Plan de Colombia (M. Henao, comunicación personal, 07/09/2018), se apoya el fútbol como herramienta para promover la igualdad de género. Sin duda, una alianza que es incalculable en términos monetarios, pero que tiene un peso importante cuando se hace referencia al peso del mensaje que conlleva el logo en la camiseta de los jugadores y al respaldo que gana el programa por parte de la fanaticada (Álvarez & Bahamón, 2018a).

A través de esta alianza se busca transformar la vida de aproximadamente 1.148 participantes entre niñas y niños en Colombia, de manera que puedan desarrollar todo su potencial. Además de velar por el goce efectivo de sus derechos, promoviendo el respeto entre niños, niñas, jóvenes y adolescentes recurriendo al poder masivo de movilización que tiene el fútbol en el ámbito global (Plan Colombia, s.f.).

4.3. Desafíos en la implementación del proyecto

El estudio encontró algunos desafíos en la implementación del proyecto dentro de los que se encuentran: 1. Presencia de estereotipos de género

arraigados culturalmente en la familia, en función de ser hombre o mujer, por ejemplo, solo las mujeres ayudan con las tareas domésticas. 2. Barreras de las madres y los padres para el abordaje de temas de sexualidad, por ser considerados como tabú. Es el caso de las relaciones sexuales tempranas o el uso de anticonceptivos, entre otros. 3. Rechazo por parte de los padres de familia e incluso de algunas niñas para jugar fútbol mixto, ya que tradicionalmente el fútbol ha sido considerado un deporte de hombres. 4. Rotación de algunos de los miembros del equipo facilitador de Fundación Plan, por la rotación de personal. 5. Aplazamiento de los encuentros por la falta de espacios propios, ya que dependen de la disponibilidad de lugares prestados para desarrollar las actividades. 6. Desconexión de los colegios en la formación en temas de salud sexual y reproductiva; ya que no existe una malla curricular al respecto. 7. Falta de articulación completa con garantes de derechos y padres de familia en los territorios para ahondar sobre la transformación social que busca el proyecto, en términos de unir esfuerzos para romper barreras de desigualdad.

FOTO 4. TALLER CON NIÑAS Y NIÑOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA DE SINCERÍN – INETASIN

Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2018.

4.4. IMPACTOS DEL PROYECTO

En términos generales, los grupos de interés consultados coinciden en que el proyecto ha generado un impacto positivo en el comportamiento de

las y los adolescentes, en los diferentes escenarios en los que interactúan: instituciones educativas, hogares, parques. Reconocen que ha habido un cambio favorable que se evidencia en su temperamento, en la forma como tratan a los miembros de la familia y a sus pares, en su visión de vida, en su participación en las tareas domésticas; en especial, en los niños quienes no acostumbraban a hacerlo.

Los datos que se recogieron en el trabajo de campo permiten establecer que el Proyecto Campeonas y Campeones del Cambio logró:

a. Transformación de la comunidad en términos de igualdad de género.

b. Disminución en la violencia de género.

c. Transformación en los estereotipos de los roles de género a partir del fútbol.

d. Percepciones de ser hombre y ser mujer.

e. Inclusión de la educación sexual en el diálogo familiar.

f. Mejora en el rendimiento académico.

Los factores de éxito identificados en este estudio de caso, se enumerarán en mayor detalle en la sección 6: Factores de éxito y oportunidades de mejora. A continuación, se detalla cada uno de los impactos que emergieron en la investigación:

a. TRANSFORMACIÓN DE LA COMUNIDAD EN TÉRMINOS DE IGUALDAD DE GÉNERO

Se evidencia un cambio comportamental favorable descrito por familias, docentes y lideresas locales; incluye un mejor desempeño de los y las adolescentes en casa, en el trato con los demás miembros de la familia, sobre todo, por parte de los niños que ahora son más responsables y participan activamente de las tareas domésticas, bien sea porque lo hacen de forma voluntaria o porque las madres hacen la distribución de quehaceres, de tal manera que todos los miembros de la familia participen.

Al analizar la situación en los hogares, se encontró que todos los miembros desarrollan -en alguna proporción- quehaceres del hogar, incluso los hombres; sin embargo, son las mujeres (abuelas, madres e hijas) quienes en mayor medida tienen esa responsabilidad. Con el sociograma se encontró que, de los 60 hogares analizados, en el 97 % de ellos son las mujeres quienes tienen esta responsabilidad, solo en un 37 % de los casos son los hombres quienes figuran como responsables de las tareas del hogar. Si bien el porcentaje de

inclusión de responsabilidad masculina es menor, la transformación se da no solo por el registro sino porque –dicen los mismos entrevistados– antes no se daba.

En algunas instituciones educativas se les ha dado el espacio a ciertos niños y niñas para que formen a sus pares, se espera –por parte de los docentes– que estas acciones sumen para prevenir los incidentes de violencia de género, muy en línea con lo planteado en la introducción de esta publicación cuando se reconocen las discusiones al interior del feminismo, pero más puntualmente cuando se destaca que la categoría da cuenta de una serie de mecanismos de distribución asimétrica de poder. Se hace referencia directa a esa jerarquización de funciones y en ese sentido a la asignación de roles, noción que la Fundación Plan quiere transformar con Campeonas y Campeones del Cambio.

b. TRANSFORMACIÓN EN LOS ESTEREOTIPOS DE LOS ROLES DE GÉNERO A PARTIR DEL FÚTBOL

Este impacto se asocia con la aceptación y apoyo de la práctica del fútbol sin prejuicio de género entre las familias, porque hay gusto por ese deporte y porque participantes, madres y padres de familia y líderes locales se percataron de las capacidades de las niñas para jugar fútbol. Descubrir nuevos talentos en las niñas para este deporte y el hecho de que algunas de ellas, en el corregimiento de Sincerín, hayan sido fichadas para jugar en equipos profesionales, ha permitido que padres, madres y la comunidad en general, reconozcan este deporte y lo promuevan.

En efecto, el fútbol sí es mencionado como una herramienta de transformación social en el que se destacan las capacidades de las niñas para practicarlo, y a partir del cual los niños aprenden a tratar a las mujeres. Sobre la práctica del fútbol en el marco del proyecto, las niñas aseguraron sentirse incluidas y que desean demostrar sus capacidades. Tanto ellos como ellas aseguran que el fútbol como deporte es un espacio para compartir e interactuar con el otro género y para crear lazos de amistad.

Recuérdese que en el planteo del capítulo introductorio se especificó sobre el enfoque de Género en el Desarrollo (GED), que pone el énfasis en las posibilidades y realidades de la intersectorialidad. En este caso la Fundación Plan trabaja justamente para lograr esas transformaciones. Es el abordaje para superar las desigualdades en un territorio donde la idiosincrasia parece

resistir los cambios y donde se requiere concientización desde las nuevas generaciones para hacer el cambio. De ahí la importancia del proyecto, formar las nuevas generaciones para asegurar la sostenibilidad del trasfondo: equidad de género, pues el fútbol es solo una herramienta (Ver Tabla 1 del capítulo introductorio).

c. Inclusión de la educación sexual en el diálogo familiar

Temas antes catalogados 'tabú', como la sexualidad y el embarazo adolescente, ahora hacen parte del diálogo familiar. Las familias aseguran que en la actualidad hablan de estos temas con sus hijas e hijos adolescentes, cuando con sus hijos e hijas mayores no lo hicieron.

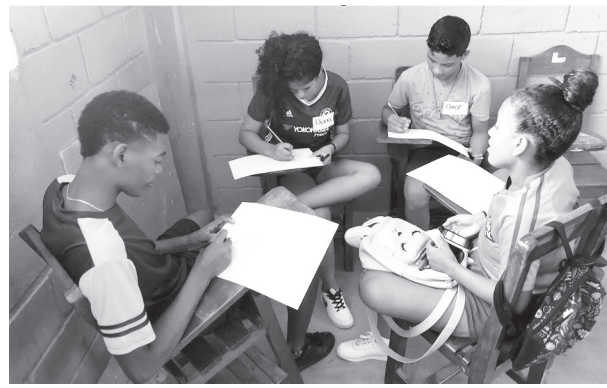
Para los entrevistados, la responsabilidad de la educación sexual es compartida. Recae tanto sobre las instituciones educativas como sobre ellos como madres y padres. Sin embargo, a través del sociograma se evidenció que de las 60 familias, 38 madres y abuelas eran quienes hablaban de sexualidad con sus hijos y nietos, mientras que solo 18 padres abordaban este tema en el seno del hogar.

d. Disminución en la violencia de género

Los docentes explican que en las instituciones educativas se presentaban agresiones verbales entre chicos y chicas. Destacan que ahora son menos agresivos, con mejor carácter, disposición y compromiso, y hasta hacen uso de un mejor vocabulario, como lo explica una docente de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria de Sincerín – Inetasin: "Se han visto cambios positivos en los chicos porque ahora son más responsables. Han adquirido más responsabilidad. Se ve un cambio en la actitud, ahora son menos agresivos" (Álvarez & Bahamón, 2018b).

Esto se evidenció en la actividad de la figura humana, en la que 51 de 60 adolescentes participantes, consideraron que en ningún caso se justifica que un niño le pegue a su novia o viceversa. Anotaron que esa es una conducta reprochable, una forma de violencia. Incluso lo tacharon como acto de vulneración al otro.

FOTO 5. TALLER CON NIÑAS Y NIÑOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JESÚS MAESTRO DEL BARRIO NELSON MANDELA EN CARTAGENA



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2018.

e. PERCEPCIONES DE SER HOMBRE Y SER MUJER

Es importante resaltar que las y los participantes directos ahora comparten tareas domésticas y han desarrollado un sentido de corresponsabilidad al respecto, retando los estereotipos de género en sus comunidades. Sin embargo, es interesante ver dos situaciones predominantes señaladas por ellos mismos tanto en la encuesta como en los ejercicios cartográficos. En primera instancia, se evidencia que de los 60 hogares analizados, 20 padres, 1 abuelo y 16 hermanos mayores participan en las tareas domésticas, mientras que solo 6 niños tienen esta asignación dentro de la familia.

En segundo lugar, pese a haber una participación por parte de los hombres en las tareas domésticas, no se identifica en los hogares de los niños y las niñas, que se reconozca esta labor como parte del rol de ser hombre. En la aplicación de la encuesta, cuando se les pidió a los participantes marcar con una X las actividades que en casa significan ser hombre, se evidenció que en solo 15 casos se asocia 'levantarse temprano a preparar el desayuno' y en 21 casos, 'bañar y vestir a los bebés', como acciones propias del hombre.

Con base en el análisis de datos, esta investigación determinó que, en los hogares de los participantes directos, los roles del hombre y de la mujer continúan asociándose a los estereotipos de género tradicionales arraigados a la cultura de las comunidades de las que hacen parte; sin embargo, los y las adolescentes abordan estos roles desde una mirada crítica.

f. Mejora en el rendimiento académico

Impacto emergente para la Fundación; docentes y padres de familia reconocen que algunos de las y los adolescentes se destacan en los primeros lugares en las instituciones educativas. Los docentes, por ejemplo, aseguran que ahora ven una mayor responsabilidad e interés por participar en otras actividades institucionales fuera de la jornada académica. Una docente de la Institución Educativa Jesús Maestro - Sede II, señala que "se ha visto un mejor desempeño académico entre los participantes del proyecto" (Álvarez & Bahamón, 2018c). En este mismo sentido, el abuelo de una de las participantes afirma que "antes la niña era más floja, ahora permanece más alegre, comprometida con el estudio, más responsable" (Álvarez & Bahamón, 2018d).

5. Discusiones

El análisis del caso permite identificar el proyecto de inversión social privada, en los términos en que lo concibe Romero (2017), pues le apunta a generar un "cambio social" (p. 11) y para ello se valora el proyecto en el siguiente apartado a la luz de la triple cuenta de la RSE y del ODS 5.

5.1. Valoración en la triple cuenta de la RSE

La valoración del proyecto se realizó a partir del concepto de responsabilidad social y, en particular, de la modalidad inversión en comunidades. Para lo cual, esta investigación toma las visiones de Romero (2017), de Degenszajn y Ribeiro (2013) y de Balandina (2011), quienes coinciden en que la inversión social privada como modalidad de RS comprende no solo contribuciones financieras de carácter privado, sino también no financieras, a proyectos sociales y ambientales con el fin de favorecer el desarrollo de las comunidades, desde un enfoque ético y de medición continua de los impactos en su implementación.

Apoyar al desarrollo de cinco comunidades de Bolívar en los que la Fundación tiene presencia en términos de igualdad de género, en referencia a las contribuciones financieras, se realizó a través de contribuciones que provienen de las oficinas recaudadoras de la Fundación en Alemania y Reino Unido, y en cuanto a los recursos humanos, físicos y logísticos se realizaron

a través de la Fundación Plan en Colombia, en su calidad de oficina implementadora, y de la alianza de marca con el equipo inglés Chelsea F.C.

Si se revisa el proyecto a la luz de la inversión social privada de Degenszajn y Ribeiro (2013) se identifica una correspondencia en la medida en que se destinan de forma voluntaria desde el sector privado unos recursos específicos para un proyecto de carácter social de interés público. Esto, a través de un plan esquemático y con un sistema de monitoreo (pp. 19-20).

Si bien es cierto la Fundación reconoce su enfoque social desde su misión y su alineación con los ODS, no se percibe a sí misma como una organización netamente vinculada a la RSE, así se reflejó en las entrevistas con los facilitadores, coordinadora de proyecto, asesora técnica y el profesional de monitoreo. Sin embargo, como lo explica Pinzón (2005), la RSE y la actividad de las ONG están intrínsecamente ligadas.

> Desde el punto de vista histórico es posible concluir que la relación que se genera entre RSE y las ONG se establece en la existencia de un objetivo común, orientado hacia la generación de mejores condiciones de vida para las personas, que conduce a aumentar la posibilidad de ejercicio de sus libertades. En este sentido, desde el punto de vista de las ONG, la RSE se perfila como una herramienta a través de la cual alcanzar dicha meta (p. 89).

De acuerdo con Villar (2018), las fundaciones, como lo es Plan, son en su definición general:

> Entidades sin ánimo de lucro que tienen una fuente de activos e ingresos estable, por lo que su viabilidad no depende del levantamiento de recursos de terceros, lo que asegura su acción y permanencia en el tiempo. Esto significa que el 50 % o más de sus recursos de funcionamiento provienen de una fuente privada (p. 12).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - Ocde (2004), es necesario considerar tres aspectos de las fundaciones:

1. Son privadas y pueden decidir realizar su trabajo sin ser observadas públicamente;

2. Las fundaciones no cuentan con área de responsabilidad definida, tampoco distinguen entre desarrollo económico y bienestar, de una parte, e intercambio cultural y otras actividades no desarrollistas de otra; y,

3. La naturaleza de las actividades de las fundaciones no encajan en el paradigma donante – receptor. Algunos se basan en investigación,

concienciación o en cooperación institucional, en que los beneficios son sutiles, de largo plazo y difícilmente atribuibles a acciones específicas.

Un punto importante para tener en cuenta es que las iniciativas de las fundaciones, en términos de desarrollo, han resultado exitosas y se destacan por las siguientes características aplicables al proyecto de la Fundación Plan:

1. Proyectos de largo plazo, lo cual requiere compromiso y permanencia de las fundaciones y, sobre todo, paciencia en la visualización de resultados;

2. Se requiere de expertos en los gestores de los programas con la experiencia adecuada y requerida;

3. Supone énfasis en el desarrollo de confianza y respeto en los diferentes grupos de interés involucrados (directos e indirectos); y.

4. Implica aceptar el riesgo al fracaso (Ocde, 2004).

En la Tabla 1 se presenta un análisis de las características abordadas por Ocde (2004), Romero (2017), Economistas sin fronteras (2011) e ISO 26000 (2010), sobre el concepto de RSE para explicar por qué esta investigación encontró que el Proyecto Campeonas y Campeonas del Cambio de la Fundación Plan, se suscribe al accionar de una organización socialmente responsable.

TABLA 1. VALORACIÓN DEL CASO A LA LUZ DE LA RSE

Característica	Cumple
Aportes voluntarios (financiero e intelectual)	Sí
Proyectos a largo plazo*	Sí
Intervención en las voluntades – participantes	Sí
Promueve procesos de transformación social	Sí
No busca financiación de entidades oficiales	Sí
Liderazgo moral y social	Sí
Rendición de cuentas y transparencia	Sí

Nota: *Considerados para el análisis del proyecto a más de un año.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, a pesar de que Fundación Plan no se percibe a sí misma en su totalidad como una organización asociada a la RSE , este estudio de caso encontró que a partir de los elementos tomados en las definiciones de Pérez (2016) y del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007) sobre el concepto de

RS como el conjunto de prácticas voluntarias y sostenibles desarrolladas por organizaciones de diversa naturaleza, que superan el cumplimiento de ley, se integran en el ADN de la organización y permean la estructura de gobierno corporativo, definen el marco ético de comportamiento, establecen una forma de relacionamiento con sus grupos de interés y tiene en cuenta los impactos y consecuencias de sus acciones u operaciones; la Fundación es socialmente responsable desde el *core* mismo de la organización.

Ello se evidencia en cuatro aspectos esenciales de su accionar: 1. Coherencia entre el discurso de igualdad de género ante las diferentes audiencias y su comportamiento interno con empleados. 2. Contratación y formación de equipo humano de facilitadores altamente capacitado para abordar los temas requeridos en el proyecto. 3. Rendición de cuentas y transparencia, que incluye mediciones y seguimiento continuos de la implementación del proyecto y difusión en informes de gestión anuales a todos los grupos de interés. 4. Trabajo conjunto con las entidades del Estado para ampliar el alcance de las transformaciones en términos de igualdad de género y promoción de los derechos de las niñas y de las adolescentes, que persigue la organización.

5.2. VALORACIÓN A LA LUZ DEL ODS 5

Ahora, es preciso abordar el proyecto y la Fundación misma desde la perspectiva del ODS 5 (igualdad de género, que contempla cinco metas y tres submetas). La Fundación Plan como organización desde su propósito esencial manifiesta: "trabajamos por un mundo justo que promueva los derechos de la niñez y la igualdad de las niñas" (Plan Internacional, 2017, p. 32), lo que evidencia la correspondencia entre el ODS 5 y la misión de la organización.

A continuación, se analizan las cinco metas y submetas del ODS 5 en las que se identifica una correspondencia con el proyecto; es decir, vínculos donde se puede afirmar que se cumple con ellas (Ver Tabla 2). No se encontraron coincidencias con la meta 5.4, enfocada en el reconocimiento y valoración de los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados; ni con las submetas 5.a (Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos), y 5.b (Mejorar el uso de la tecnología instrumental).

TABLA 2. SUBMETA ODS 5
Y RELACIÓN CON EL PROYECTO

Meta/Submeta	Alineación del proyecto
5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo	Se aborda desde el módulo "Ser consciente del género", dirigido a las adolescentes principalmente, desde el que se exploran las causas de la desigualdad de género y cómo las normas, roles y estereotipos de género inciden en sus vidas.
	Esto se trabaja también desde la metodología de Fútbol 3 como herramienta para derrumbar ciertos estereotipos de comportamientos no atribuibles a las niñas y brindar iguales oportunidades a niños y niñas.
5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación	Desde el currículo se identifica un enfoque más fuerte para los niños, a través del módulo "Ser pacífico en las relaciones personales". En este se busca que los participantes comprendan cuáles son los tipos de violencia e identifiquen actos y comportamientos que pueden no ser reconocidos como violentos, pero que en todo caso afectan a las niñas.
	Se refuerza en la práctica del fútbol, debido a que en la lógica del juego los niños y las niñas deben hacer acuerdos de no agresión, juego limpio y participación igualitaria.
5.3 Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina	Tratado desde los módulos "Viviendo libre del matrimonio infantil" y "Viviendo libre, uniones tempranas"; el primero, enfocado en las niñas y el segundo, en los niños. Buscan generar en los participantes una postura crítica frente a esta problemática e informar sobre su derecho a decidir en qué momento y con quién casarse.
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 identifica una correspondencia con el módulo "Ser asertiva", dirigido a las adolescentes, en la medida en que busca promover y fortalecer sus destrezas de liderazgo y demás capacidades en el entorno local en el que crecen y se desarrollan. Este contenido curricular también involucra la definición de un objetivo de vida desde la consciencia de sí mismas y la construcción de su autoimagen.
5.6 Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos	Para los niños se aborda desde el módulo "Ser responsable en el ejercicio de la sexualidad", a partir de la experiencia corporal y cómo se relacionan con otras personas.
	Para las niñas tiene una mirada desde los módulos: "Informándonos sobre la salud sexual y reproductiva" y "Disfrutando tus derechos sexuales y reproductivos", ambos con un enfoque en cómo reivindicar los derechos sexuales y reproductivos de las niñas.
5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles	La alineación con esta submeta se observa desde el propósito mismo de la Fundación, en términos de "impulsar cambios en las prácticas y las políticas a nivel local, nacional e internacional a través de nuestro alcance, experiencia y conocimiento de las realidades que viven los niños y niñas" (Plan Colombia, s.f.).

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar el proyecto, en función del ODS 5, se identifica una coincidencia en lo expresado por los facilitadores, coordinadora y equipo técnico del Plan; como lo menciona la coordinadora del proyecto; "por ser de componente transformador… busca cambios comportamentales y el empoderamiento de las niñas. Este es de los proyectos de Fundación Plan que más se alinea con este (ODS)" (Álvarez & Bahamón, 2018).

Así lo corrobora el presidente ejecutivo y CEO de la Fundación, cuando explica que todos los proyectos, en desarrollo de la estrategia global, están alineados al ODS 5, involucran un enfoque transformador de género e incluso responden a otros ODS como el de reducción de pobreza y el de educación. Además, señala que el principal reto está en medir la contribución, "porque es la manera de hablar en función de ese lenguaje, pero con una medición ya exacta" (Álvarez & Bahamón, 2018e).

6. LECCIONES APRENDIDAS EN CAMPEONAS Y CAMPEONES DEL CAMBIO

Para determinar las lecciones aprendidas del proyecto se emplearon los instrumentos propios de la metodología, que están señalados en el capítulo introductorio de este libro y que hacen parte de la metodología desarrollada en la Maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Para la creación del Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social, de la cual esta publicación entra a ser parte.

6.1. FACTORES DE ÉXITO

Aquí se identificaron siete factores de éxito:

1. Participación y compromiso adquirido con el proyecto de las y los adolescentes y continuidad en la asistencia a los encuentros; así lo confirmó un facilitador de la Fundación Plan "se pensó que la deserción iba a ser más grande, pero se evidenció que no, se buscan estrategias para que no se pierdan del proceso. A pesar de que iniciaron en grado noveno y tienen actualmente otros compromisos (…) el compromiso ha sido constante" (Álvarez & Bahamón, 2018f).

2. Vinculación de los padres de familia en ciertas actividades como las de formación y socialización del proyecto, para dar tranquilidad en los hogares acerca de los temas abordados y así lograr los permisos requeridos y

la adhesión al proyecto. Una vez Plan identificó que algunas de las barreras para la implementación de Campeonas y Campeones del Cambio se encontraban en los estereotipos de género arraigados en los padres y madres de los participantes, fueron vinculados de manera más decidida al proyecto aun cuando no eran el grupo de interés objetivo.

3. Articulación de acciones con los garantes de derechos en los territorios donde hay voluntad por parte de estos; participaron en la socialización del proyecto y su metodología, y acompañaron ciertas actividades en temas logísticos. En ese sentido, la asesora técnica nacional de género en Fundación Plan explicó que:

> Las administraciones locales han estado cercanas desde el principio, porque al iniciar se presenta a garantes, padres de familia y comunidades. Algunas se han vinculado activamente y demandan actividades por parte del Plan como aliado en temas de género porque las administraciones tienen el interés, pero no siempre los recursos o la idea de cómo hacerlo (Álvarez & Bahamón, 2018a).

4. Uso del fútbol como herramienta de transformación social; el juego como ventaja de integración y de convivencia, además de ser el gancho de atracción, dada su práctica frecuente. En relación con el uso del fútbol como elemento diferencial para fortalecer las relaciones entre los participantes, es importante mencionar el argumento de Unicef (2018), en el sentido que el deporte para la igualdad de género puede ayudar a niñas y jóvenes a afirmar su lugar en la sociedad, fomenta la autoestima y el respeto por su cuerpo, les permite establecer amistades y les enseña a ejercer liderazgo, a ser autosuficientes y autónomas. Al respecto, un profesor aseguró que el proyecto "rompe el paradigma de que no pueden jugar niños y niñas juntos. Demuestra que las mujeres están al mismo nivel: físico, sentimental, de pasión y entrega" (Álvarez y Bahamón, 2018g).

5. Reconocimiento y confianza en Fundación Plan por parte de las comunidades; al respecto, los padres de familia y los facilitadores del proyecto aseguran que sienten tranquilidad y confianza en que la organización trabaje con sus familias. El papá de uno de los jóvenes participantes explicó que su hijo entró al proyecto por voluntad propia; "me dijeron que era Plan, lo que generó confianza, ya que la Fundación lleva mucho tiempo en Nelson Mandela" (Álvarez & Bahamón, 2018h).

6. Rigor en la formación del talento humano que trabaja en campo para salvaguardar los derechos de las niñas y de los niños; reciben instrucción y

enseñanza de los contenidos a desarrollar. Los facilitadores son formados para que sepan cómo hablar de género; incluso, los investigadores de este estudio de caso también recibieron la inducción a la *política de protección*, que es la salvaguardia de los derechos de los niños, niñas y jóvenes, y define claramente las responsabilidades para todos en la organización en ese sentido.

7. Cruce de conocimientos y experiencias por pertenecer a una organización internacional; le da un panorama amplio de buenas prácticas y recomendaciones para tener en cuenta en la implementación del proyecto. El presidente ejecutivo y CEO de la Fundación, hace énfasis en que "Plan es colombiana como fundación, pero al pertenecer a una organización internacional le da acceso a un cruce de conocimientos muy ricos (…) se busca ser muy activos en el panorama de la acción, conocimiento, divulgación e influencia" (Álvarez & Bahamón, 2018e). La gestión del conocimiento pasa a ser una herramienta innovadora para los procesos al interior de la organización como para las réplicas de sus proyectos.

En general, procesos como el que adelanta la Fundación Plan con Campeonas y Campeones del Cambio evidencia cómo se pueden lograr abordajes para transformaciones políticas, sociales y culturales, que requieren de tiempo, pero que al darse inicio desde los primeros años de la vida social de niños y niñas logran mayores grados de asertividad. Se logra "sembrar" el ser socialmente responsable y se posibilita mayor asertividad para la sostenibilidad. Así que, ejercicios de sistematización, análisis y valoración como el que se adelanta en este estudio de caso muestra ofertas de valor de las organizaciones de la sociedad civil en los territorios colombianos.

6.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

A pesar de que las y los docentes de los colegios involucrados con el Proyecto reconocen el impacto positivo en el comportamiento de los niños y de las niñas, lo que se observó en el trabajo de campo fue que ellos no están vinculados con las actividades, ni apoyan -de forma decidida- ni articulan o suman esfuerzos con la Fundación para abordar problemáticas clave como el embarazo en adolescentes, la violencia de género, los derechos sexuales y reproductivos, entre otros. En efecto, un docente de la Institución Educativa Inetasin, afirma que "es un proyecto que no interactúa directamente con los docentes (…) no le puedo decir a ciencia cierta" (Álvarez & Bahamón, 2018i). Esto explica, de alguna manera, por qué los talleres del proyecto se

realizan en contra jornada[9]. La realidad es que, al término de la jornada académica los docentes no continúan en la institución. Por ende, desconocen las actividades que se realizan en las sesiones de formación en la tarde.

Lo que se encuentra es que Plan socializa el proyecto con las instituciones educativas y trabaja con estas, pues son las que facilitan los espacios en los cuales se llevan a cabo los talleres y otras actividades; sin embargo, los colegios no han trabajado de forma mancomunada con la organización. No se articulan los contenidos de los módulos de Campeonas y Campeones del Cambio con el proyecto educativo de la institución, para aunar esfuerzos y lograr cambios no solo en los participantes directos del proyecto, sino también en otros niños y niñas de los colegios. "Hubo poca aceptación de las instituciones educativas. Poca acogida al proyecto y baja participación del equipo docente. No hay interés del rector de uno de los colegios", así lo manifiesta un facilitador del Proyecto de Fundación Plan (C. Sánchez, comunicación personal, 29 de agosto de 2018).

Adicionalmente, aunque el Fútbol 3 es visto como una metodología novedosa, no fue destacado ampliamente por el equipo facilitador de la Fundación como un factor de éxito del proyecto, sino como un gancho para la atracción y vinculación al proyecto por parte de las niñas y de los niños. Los mismos facilitadores resaltaron más el contenido de los módulos.

A futuro se podría pensar en otro deporte o actividad cultural para su implementación, por ejemplo, atletismo al ser galardonado este deporte por una representante mujer como una de las deportistas del año según *El Espectador* y Movistar (*El Espectador*, 2018), o el *softball* por ser un deporte ampliamente practicado en territorios de la costa Caribe colombiana, como en el corregimiento de Sincerín. Incluso, se podría desarrollar el proyecto a partir del fútbol tradicional, lo que permitiría que niños y niñas jueguen con las reglas de las ligas profesionales y así derribar los estereotipos de género asociados a este deporte.

El trabajo de campo para este estudio de caso se realizó entre agosto y septiembre de 2018, período en el cual las y los adolescentes diseñaban sus iniciativas de sostenimiento con el acompañamiento de los facilitadores de Fundación Plan; sin embargo, se percibió incertidumbre en cuanto a la sostenibilidad del proyecto (terminó en diciembre de 2018). Sobre este

---

9 Período temporal opuesto a la jornada educativa.

punto, se identifica como oportunidad de mejora, y se sugiere contemplar la construcción de las iniciativas de los niños y niñas desde el año dos para generar mayor incidencia y facilitar el seguimiento o monitoreo por parte de la Fundación.

Las recomendaciones generales están dadas en términos de la sostenibilidad del proyecto como apuesta a la trasferencia de conocimientos de este, entendiendo sostenibilidad como "el equilibro razonable entre crecimiento económico, equidad social y desarrollo sostenible" (Pérez, 2016, p. 34), este concepto guarda una estrecha relación con el de responsabilidad social, como lo explica el autor:

> Al ligar los dos conceptos, se obtiene que la sostenibilidad se alcanza mediante una acción responsable de los distintos actores sociales (…), en la medida en que se hagan cargo de los impactos económicos, ambientales, sociales y de Derechos Humanos que genera su administración, gestión y operación en relación con todos sus grupos de interés. (…) Desde luego la sostenibilidad es el propósito de la RSE (Pérez, 2016, p. 34).

Entonces, se identifica como oportunidad de mejora la vinculación directa e indirecta de los grupos de interés del proyecto tales como: padres de familia, docentes, coordinadores, rectores y garantes de derechos locales y departamentales, con el fin de ampliar el impacto del proyecto, generar una mayor conciencia en torno a los derechos de los niños y de las niñas, y así transformar algunos de los estereotipos de género, que por décadas se han perpetuado en los territorios donde se implementa el proyecto.

Debido a que algunos desafíos referidos por el equipo de facilitadores de la Fundación Plan, tienen relación con el rol de los padres de familia y los fuertes estereotipos de género arraigados en el hogar, pareciera relevante incluir a futuro en los módulos del proyecto, un componente de igualdad de género enfocado en las familias. Esto podría contribuir a que en casa se apropie y se refuercen temas alrededor del concepto de igualdad de género y así, el rol de agentes de cambio asignado a los y las adolescentes, cuente con entorno favorable dentro de sus comunidades.

Ahora bien, sería también pertinente evaluar otro módulo para la institución educativa para un trabajo más articulado, no solo el espacio, ya que si se quiere romper con tabúes alrededor de la igualdad de género y los roles de hombre y mujer, se precisa el concurso de todos los grupos de interés y que todos estén sincronizados con el mismo lenguaje. En todos los espacios

se deben reforzar los temas. Sin lugar a duda, los colegios también tienen el rol de formadores y compromiso social con los estudiantes, quienes pasan la mayor parte de su tiempo en las instituciones. De esta manera, se podría favorecer que el mismo discurso esté presente tanto en los hogares, como en las instituciones educativas, como primeros y segundos, respectivamente, responsables en la formación de los y las adolescentes.

En efecto, si bien es cierto los grupos de interés indirectos como padres de familia y la comunidad educativa de las instituciones educativas, no constituyen la población objetivo o foco del programa, sí son actores determinantes para el éxito y mayor cubrimiento del proyecto; por lo que valdría la pena la inclusión de un análisis de impacto a esta población. De esta manera, se podría determinar si, además de la transformación esperada entre los pares de los y las adolescentes, también se encuentran cambios en las demás audiencias que no hacen parte del proyecto de forma directa.

Aunque el proyecto tiene una cobertura de aproximadamente 1.000 participantes, sería interesante, en un futuro, cuando se replique el proyecto en otras zonas del país, ampliar la cobertura y los rangos de edad de los niños y las niñas, teniendo en cuenta que en comunidades machistas y con estereotipos tan marcados, es necesario tener un rango de cobertura mayor para una transformación profunda de las comunidades como un todo.

Finalmente, es importante aprovechar el *know how* de la Fundación, su reputación y credibilidad en las regiones donde tiene presencia, para incidir en la política pública del municipio, el departamento y, si es el caso, del país, con miras a ampliar la cobertura y tener mayor alcance. Con este énfasis transformador, que promueva los derechos de las niñas, niños y adolescentes y brinde mayor empoderamiento, se puede incidir, de forma positiva, en la eliminación de los estereotipos de género, perpetuados a través de la historia y de la cultura en departamentos como Bolívar y más específicamente en territorios urbanos y rurales como los del caso de estudio. También podría considerarse, incluso, en la construcción de un movimiento social liderado por los niños y las niñas que transforme las lógicas y relaciones de poder basadas en género que han trascendido en la sociedad colombiana.

CONCLUSIONES

No puede negarse que este estudio de caso tuvo algunos desafíos: Dos de los que pueden resaltarse tienen que ver con la población. De un lado, el trabajo

de campo con población adolescente, en tanto que requirió un abordaje riguroso, novedoso, lúdico y en línea con la Política de Protección del Plan, que es el compromiso de la organización para salvaguardar los derechos de los niños, niñas y jóvenes de cualquier situación o daño que pueda generarse a través de su operación. Del otro lado, la recolección de información con madres y padres de familia con un bajo nivel escolar, lo que demandó acoplar el lenguaje a un nivel más coloquial con términos y expresiones que resultaran más familiares para ellas y ellos.

Además del componente transformador en el proyecto de la Fundación Plan, en términos de igualdad de género, se identifican dos aspectos diferenciales: el primero, relacionado con la aprehensión y comportamiento de los participantes directos en términos de valores como la tolerancia, el respeto y el trabajo en equipos, entre otros. El segundo, asociado con el deporte como 'gancho' para motivar a los y las adolescentes y así articularlo con los contenidos curriculares.

El fútbol resulta ser una motivación significativa para los y las jóvenes del proyecto, debido a la popularidad de este deporte y la práctica extendida del mismo, así como a la alianza estratégica de marcas entre el Chelsea FC y Fundación Plan. Los niños reconocen que aprenden a jugar y a tratar a las mujeres, las niñas afirman que es un espacio para demostrar sus capacidades y equiparse con los hombres.

Asimismo, se demuestra una aprehensión deliberada de conocimientos por parte de los participantes directos en temas como: sexualidad, derecho a la salud sexual y reproductiva, igualdad de género y el derecho a la protección contra toda forma de abuso, explotación y violencia; con lo cual se evidencia que el proyecto, a pesar de las barreras culturales de género que se presentaron durante la implementación, logró la formación de los participantes directos en los temas considerados clave dentro del ODS número 5, para alcanzar las metas estipuladas en torno a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas.

Esta investigación determinó que, en los hogares de los participantes directos, los roles del hombre y de la mujer continúan asociándose a los estereotipos de género tradicionales arraigados a la cultura de las comunidades de las que hacen parte; sin embargo, los y las adolescentes abordan estos roles desde una mirada crítica[10]. Asimismo, se evidencia un contraste entre la zona

---

10 En este apartado se plantea si es viable realizar un estudio a futuro, en el que se contrasten los

urbana (barrio Nelson Mandela, en Cartagena) y la zona rural (corregimiento de Sincerín), esta última donde se presentó mayor reticencia a la propuesta de que las niñas practicaran el fútbol, pues se asociaba con el lesbianismo y con el hecho de que ellas -al jugar ese deporte- se volvían "machorras".

Se evidencia la articulación del proyecto con otros ODS, aparte del número 5, como lo es el número 3 (salud y bienestar), el número 10 (reducción de las desigualdades), el número 11 (ciudades y comunidades sostenibles) y el número 16 (paz, justicia e instituciones sólidas); con esto se confirma que la Fundación, como entidad sin ánimo de lucro (Esal) de carácter independiente, a partir de un comportamiento socialmente responsable, contribuye a conseguir un futuro sostenible para todos no solo desde la perspectiva de género, que es el tema central de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, s.f.).

Por lo anterior, se puede concluir que el Proyecto Campeonas y Campeones del Cambio, como acción de inversión social en comunidades de la Fundación Plan, ha generado una transformación social a través del fútbol, en términos de los conocimientos, actitudes y prácticas de los adolescentes participantes en materia de igualdad de género en zona rural y urbana, como un movimiento liderado por ellos. Ahora bien, es importante realizar los ajustes sugeridos en este estudio de caso, para asegurar su sostenibilidad e impacto en futuras implementaciones.

Es necesario empezar a desarrollar la sostenibilidad en términos de continuidad del proyecto desde la misma implementación, no solo en términos de recursos financieros, para la gestión adecuada con posibles garantes, financiadores u otros grupos de interés, sino también para asegurar la sostenibilidad de las transformaciones sociales en cuanto a la igualdad de género y la contribución del proyecto a la sostenibilidad de las comunidades donde se implementó.

Vale la pena analizar la posibilidad de realizar un estudio a futuro como segundo análisis de caso, en el que se contrasten los resultados del proyecto y los logros alcanzados con el desarrollo de las iniciativas de incidencia lideradas por los y las adolescentes. Esto, debido a que las iniciativas de los participantes directos fueron concebidas para asegurar la sostenibilidad del proyecto y así derribar estereotipos de género arraigados en la sociedad y promover los derechos de las niñas y adolescentes con sus pares.

---

resultados del proyecto y los posibles logros alcanzados con el desarrollo de las iniciativas lideradas por los y las adolescentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aceves, F. (1997). La territorialidad. Punto nodal en la intersección espacio urbano-procesos de comunicación-movimiento social. *Comunicación y Sociedad*, 30, pp. 275-301.

Álvarez D. y Bahamón, F. (2018). Entrevista realizada a la señora Betty Gamarra, coordinadora del proyecto en Fundación Plan, el 29 de agosto de 2018.

Álvarez D. y Bahamón, F. (2018a). Entrevista realizada a la señora Marcela Henao, asesora técnica nacional de género en Fundación Plan, el 7 de septiembre de 2018.

Álvarez D. y Bahamón, F. (2018b). Entrevista realizada a la señora Belcy Araque, docente en Institución Educativa Técnico Agropecuaria de Sincerín - Inetasin, el 31 de agosto de 2018.

Álvarez D. y Bahamón, F. (2018c). Entrevista realizada a la señora Dora Zúñiga, docente de la Institución Educativa Jesús Maestro - Sede ii, el 30 de agosto de 2018.

Álvarez D. y Bahamón, F. (2018d). Entrevista realizada al señor Adinolfi Cañate, abuelo de una de las beneficiarias, el 30 de agosto de 2018.

Álvarez D. y Bahamón, F. (2018e). Entrevista realizada al señor Alejandro Gamboa, presidente ejecutivo y ceo en Fundación Plan, el 24 de septiembre de 2018.

Álvarez D. y Bahamón, F. (2018f). Entrevista realizada al señor Víctor José Rodríguez, facilitador del proyecto en Fundación Plan, el 29 de agosto de 2018.

Álvarez D. y Bahamón, F. (2018g). Entrevista realizada al señor Álvaro Blanquicett, docente en Institución Educativa Jesús Maestro, el 30 de agosto de 2018.

Álvarez D. y Bahamón, F. (2018h). Entrevista realizada al señor José Montalvo, padre de una de las beneficiarias en Institución Educativa Jesús Maestro, el 30 de agosto de 2018.

Álvarez D. y Bahamón, F. (2018i). Entrevista realizada al señor Ramón Riol, docente en la Institución Educativa Técnico Agropecuaria de Sincerín - Inetasin, el 31 de agosto de 2018.

Archivo Nacional de Datos. (2010). Colombia-Gran Encuesta Integrada de Hogares –geih– 2010. Recuperado de http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/205/study-description

Balandina, J. (2011). *Guide to impact invest for family office and high net worth individuals. Managing wealth for impact and profit*. Alemania: Herr Lorbas.

Bonal, X. y Tomé, A. (1997). *Construir la escuela coeducativa: la sensibilización del profesorado*. Barcelona: Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona.

Congreso de la República de Colombia. (08/11/2006). "Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia" [Ley 1898 de 2006]. *Diario Oficial* n.º 46.446.

Degenszajn, A. y Ribeiro, P. (2013). O investimento social em movimiento. En Deboni, F. (org.) *Investimento Social Privado no Brasil* (pp. 19-29). Brasilia: Instituto Sabin.

Departamento Administrativo Distrital de Salud (Dadis). (2018). Boletín epidemiológico de violencia de género. Semana número 06 Cartagena año 2018. Recuperado de http://www.dadiscartagena.gov.co/images/docs/saludpublica/vigilancia/boletines/2018/violencia_genero_sem_6_2018.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). (2018). Estadísticas vitales de nacimientos y defunciones. Nacimientos por grupos de edad de la madre, según departamento y municipio de residencia de la madre. Recuperado de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos/nacimientos-2017

Economistas sin fronteras. (2011). Inversión socialmente responsable y tercer sector: conocimientos y expectativas de los productos financieros socialmente responsables en personas vinculadas con ong. Recuperado de http://www.ecosfron.org/wp-content/uploads/esf_2_lo_memoria-isr-tercer-sector.pdf

El Espectador. (03/12/2018). *Vea aquí todos los galardonados en el Deportista del Año de El Espectador y Movistar.* Recuperado de https://www.elespectador.com/deportes/otros-deportes/vea-aqui-todos-los-galardonados-en-el-deportista-del-ano-de-el-espectador-y-movistar-galeria-827207

Fundación Plan. (2017). Formato de inscripción: Campeonas y Campeones del Cambio. *Estudios de caso para la promoción del ods n.º 5 – Igualdad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia y Red Pacto Global Colombia.

Fundación Plan. (2015). *Full proposal. Champions of change*. Recuperado de https://plan-international.org/youth-activism/champions-change

Gobernación de Bolívar. (2017). Plan de desarrollo Bolívar Sí Avanza 2017-2019. Recuperado de http://www.funcicar.org/archivo/sites/default/files/archivos/ordenanza_plan_final_.compressed_0.pdf

Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (INMLCF). (2017). *Forensis 2016 – Datos para la vida*. Bogotá: Imprenta Nacional.

ISO 26000 (Organización Internacional de Normalización). (2010). ISO 26000: 2010. *Guía de responsabilidad social*. Recuperado de https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es

León, M. (2000). *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Maturana, H. (1996). *I. Fundamentos biológicos de la realidad. La realidad ¿objetiva o construida?* Barcelona: Anthropos.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2007). *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas*. Recuperado de http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE .pdf

Müller, J. (2011). La práctica del fútbol entre mujeres bolivianas en Sevilla. Redes sociales, trayectorias migratorias y relaciones de género. *Íconos Revista de Ciencias Sociales,* 41, pp. 153-169.

Olavarría, J. (2017). *Sobre hombres y masculinidades: "ponerse los pantalones"*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. 5 Igualdad de género. Recuperado de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde). (2004). Fundaciones filantrópicas y cooperación al desarrollo. Extracto del diario del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD). Recuperado de https://www.oecd.org/dac/stats/31670558.pdf

Ortner, S. (1979). *¿Es la mujer con respecto al hombre lo que la naturaleza con respecto a la cultura? Antropología y feminismo*. Barcelona: Editorial Eneagrama.

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

Pinzón, M. (2005). El papel de las organizaciones no gubernamentales en la responsabilidad social empresarial. *Revista Ópera* (5), pp. 75-96.

Plan Internacional Colombia. (s.f.). *Propósito y valores*. Recuperado de https://www.plan.org.co/proposito-y-valores/

Plan Internacional España. (2016). Informe Anual 2016. Recuperado de https://plan-international.es/sites/default/files/memoria_anual_mundial_2016.pdf

Plan Internacional. (2017). Comprometidos con el desarrollo del país. Informe Anual de gestión 2017. Comunicación para el desarrollo sostenible. Recuperado de https://www.wikifplan.org/wikiplan/1%201%2085%20-%20Informe%20Anual%20de%20Gesti%C3%B3n%20Fundaci%C3%B3n%20plan%202017.pdf

Rocha, T. y Díaz, L. (2011). *Identidades de género. Más allá de cuerpos y mitos.* México: Trillas.

Romero, M. C. (2017). *Fundaciones, inversión social y desarrollo.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Santa, M. (1994). *Aportes para una crítica de la teoría del género. Mujeres y filosofía*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Sen, A. (2004). *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.

Spíndola, O. (2016). Espacio, territorio y territorialidad: una aproximación teórica a la frontera. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61(228), pp. 27-56.

Streetfootballworld. (s.f.). *Football3 handbook. How to use football for social change*. Berlín: Streetfootballworld.

Unicef. (31/05/2018). Mundial de Fútbol: deporte para un mundo mejor. Recuperado de https://www.unicef.es/blog/mundial-de-futbol-deporte-para-un-mundo-mejor

Valdés, T. (2001). Estudios de género para el siglo xxi en América Latina: algunas notas para el debate. *Revista de la Academia*, 6, pp. 85-100.

Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias y desafíos.* Bogotá: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (afe).

Zapata, D. (2007). Transversalizando la perspectiva de género en los objetivos de desarrollo del milenio. *Serie Estudios Estadísticos y Prospectivos* (52), pp. 1-84.

CAPÍTULO II

Consolidando un camino hacia la equidad de género en la industria cementera: el caso de Holcim Colombia

SANDRA MILENA MIKAN[a]
LUISA MARÍA YEPES[b]
MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA[c]

Se agradece de manera especial el acompañamiento de Eunice Herrera, directora de Recursos Humanos de Holcim Colombia, a Andrea Ramírez, María Cristina Cortés y Ángela Torres, por el apoyo brindado a las investigadoras en la realización del estudio de caso.

RESUMEN

La participación de las mujeres en el sector de la construcción se ha incrementado en los últimos años. Esto, debido a cambios en el propio mercado laboral, pero también, y sobre todo, a la responsabilidad que tienen las empresas de fomentar la igualdad, la equidad y la diversidad de género en el desarrollo de sus procesos. Para ello, se trabaja en el diseño de programas, estrategias e iniciativas, encaminadas a la garantía de los derechos y oportunidades laborales para mujeres y hombres. Del mismo modo, se observa el desafío de incluir personas que tienen otro tipo de orientación sexual e identidad de género no tradicional. A pesar de esto, todavía se siguen presentando obstáculos, barreras o como suelen denominarse "techos de cristal", que limitan el desarrollo personal y profesional de la mujer y a la vez intensifican las desigualdades y brechas entre los géneros en el ámbito laboral. En este contexto, el presente estudio de caso tiene como objetivo explicar los efectos de la estrategia gerencial de transversalización de género desa rrollada por Holcim Colombia desde el 2015, sobre la participación laboral de la mujer en la organización. Así mismo, se mostrarán los principales hallazgos encontrados en la presente investigación, los cuales fueron: potencial de la estrategia para aportar a otros ODS; réplica de las actividades e iniciativas al exterior de la Compañía; la igualdad de género como parte del ADN corporativo de Holcim Colombia; el liderazgo y compromiso del CEO y la alta gerencia; reconocimiento de las prácticas y acciones de la empresa

---

a Politóloga con énfasis en gestión pública de la Pontificia Universidad Javeriana, especialista en proyectos de desarrollo de la Escuela Superior de Administración Pública y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.

b Psicóloga de la Universidad Santo Tomás, con enfoque organizacional y vocación humanista que fortalece la gestión con el talento humano. Especialista en gerencia de recursos humanos y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.

c Estudiante de doctorado en estudios políticos, magíster en gobierno y políticas públicas. Docente investigadora en temas de responsabilidad social y sostenibilidad.

frente a la equidad de género y su Plan 2030 como mapa para incrementar la participación laboral de la mujer. Por último, se presenta una propuesta de oportunidades de mejora enfocadas a la alineación de la empresa con sus grupos de interés; establecimiento de alianzas con entidades de formación y educación en materia de equidad de género; fortalecimiento de los canales de difusión de la estrategia de equidad de género en algunos de los niveles organizacionales dentro de las plantas de cemento y concreto, empoderamiento de los niveles y áreas de la organización en el desarrollo de las actividades, entre otros aspectos que se hallarán en el apartado de las lecciones del caso y que le permitirá a Holcim Colombia fortalecer su estrategia de transversalización de género.

Palabras clave: Enfoque de género, techos de cristal, transversalización de género, gestión responsable y cultura organizacional

INTRODUCCIÓN

Las barreras, impedimentos y situaciones que enfrentan las mujeres al momento de acceder al mercado laboral y ascender en las organizaciones, siguen siendo un tema de atención. A pesar de algunos avances, las tasas de participación, liderazgo y empoderamiento se mantienen bajas. Los datos dan cuenta de ello.

En América Latina, la tasa de desempleo "es mayor entre las mujeres (9,8 %) que entre los hombres" (7,1 %) (OIT, 2017, p. 51) y persiste una presencia minoritaria en cargos directivos. "Una mayor proporción de las empresas no tiene mujeres en cargos de supervisión o en cargos subalternos o de nivel medio (33 % y 20 %, respectivamente) en comparación con la cifra mundial del 10 %" (OIT, 2017, p. 16).

Para el caso colombiano, aun cuando hay mejoras, existen brechas que es necesario cerrar. Según datos de Fedesarrollo (2019), "entre 2001 y 2018 la brecha de participación entre hombres y mujeres pasó de 27 a 21 puntos porcentuales" (p. 5).

Y, según conclusiones del estudio realizado por Michael Page (s.f.a) "aproximadamente, el 55 % del mercado laboral en Colombia es hoy en día ocupado por mujeres, registrándose un aumento aproximado cercano al 20 % de su participación en cargos de alta gerencia" (Michael Page, s.f.a, párr. 3). De igual manera, "el porcentaje de mujeres que trabaja o busca trabajo en las 12 principales ciudades del país pasó de 58,3 % a 60,3 % entre 2010 y

2016, lo que significa que de cada 100 mujeres 60 están empleadas o hacen trámites para colocarse en una empresa" (DNP, 2017, párr. 3).

Sobre este asunto, ONU Mujeres (2018, p. 17) afirma que "si bien la participación laboral de las mujeres dio un salto importante entre los años 2008 y 2012, pasando de 46 % a 54 %; en los últimos años, 2014 a 2017, dicha participación se ha estancado en alrededor del 54 %, lo que ubica a Colombia 2 puntos porcentuales por debajo del promedio de América Latina, en donde la participación laboral de la mujer es del 56 %".

Se debe agregar que "en el país, alrededor de un cuarto de las mujeres son las aportantes principales de sus hogares, aunque es menor el porcentaje promedio en la región de América Latina (32 %)" (ONU Mujeres, 2018, p. 23), aun cuando sus salarios tienden a ser más bajos que los de los hombres, tal y como se expresa en la encuesta realizada por la firma de reclutamiento Page Group[11] en donde "el 56 % de los encuestados considera que aún existe una brecha salarial entre hombres y mujeres" (Michael Page, s.f., párr. 6).

Así mismo, se ha de tener en cuenta que "las mujeres en el país todavía dedican más del doble de tiempo que los hombres a tareas de trabajo doméstico y de cuidados no remunerados (7 horas y 14 minutos contra 3 horas y 25 minutos al día, respectivamente), hecho que se acentúa en los niveles educativos más bajos y disminuye en los más altos" (ONU Mujeres, 2018, p. 24).

En el sector de la construcción, al cual pertenece la empresa objeto de la presente investigación, "es en donde la brecha entre ocupados hombres y mujeres es mayor, pues para el año 2019 solo el 7,6 % del total de trabajadores del sector son mujeres, y el 92,4 % son hombres" (Dane, 2019, p. 9).

Cerrar las brechas de género es un asunto que hace parte de la agenda 2030 y que según ONU Mujeres (2018, p. 10) involucra, "no solo el compromiso con los derechos humanos, sino también una cuestión de eficiencia y competitividad. Hoy la evidencia es clara: los países, las sociedades y las empresas que tienen mayor igualdad de género gozan de niveles más altos de crecimiento y mejor desempeño".

Para lograrlo se hace necesaria una conjunción de esfuerzos que parten del establecimiento de políticas públicas propiciadoras de la participación de la mujer en la vida económica y laboral del país, sin desconocer la

---

1 La encuesta se dirigió a 370 personas de diferentes sectores de la economía; el 42 % eran mujeres.

responsabilidad de las empresas y organizaciones, quienes en el marco de sus prácticas laborales pueden apostar por políticas, programas y estrategias que contribuyan a lograr una verdadera inclusión de la mujer.

La OIT (2017, p. 56) afirma que para el logro de este propósito no existen acciones individuales; las empresas deben crear iniciativas multifacéticas que permitan generar cambios en el lugar de trabajo y ser "conscientes de las desventajas que acarrea la segregación laboral a largo plazo para la economía y sus actividades, así como también de las oportunidades de beneficiarse del talento de las mujeres".

En estas circunstancias, resulta relevante estudiar empresas que operan en el país y que han apostado por establecer políticas para lograr dicha inclusión. Es el caso de Holcim Colombia, empresa del sector de la construcción que desde el 2015 ha venido implementado la estrategia de transversalización de género en la Compañía.

En este marco, el problema que da origen a la presente investigación de estudio de caso es: en la teoría sobre igualdad y equidad de género se tiende a trabajar en el empoderamiento de la mujer a través de la aplicación de políticas con enfoque diferencial; sin embargo, Holcim Colombia, empresa de un sector que vincula tradicionalmente a hombres, trabaja sobre una estrategia de gerencia empresarial transversal que concibe el tema a partir de la equidad en el acceso y en las condiciones laborales entre hombres y mujeres, la cual no contempla acciones focalizadas y cuyos resultados, en términos de inclusión, son desconocidos.

Con base en el problema, surge la pregunta de investigación que orienta el presente estudio: *¿Qué efectos tiene la estrategia gerencial de transversalización de género desarrollada por Holcim Colombia desde el año 2015 en la participación laboral equitativa y sostenible de la mujer en la organización?* Se parte de la siguiente hipótesis: la estrategia de gerencia empresarial transversal de Holcim Colombia ha incorporado a su gestión el principio de equidad de género con la implementación de prácticas laborales que han permitido el desarrollo, formación y crecimiento de los hombres y mujeres, pero la ausencia de políticas diferenciales para empoderar a la mujer hace que persistan barreras invisibles que han llevado a que el porcentaje de participación de las mujeres en los distintos niveles jerárquicos de la organización no se incremente de manera significativa.

Con el fin de responder a la pregunta de investigación y constatar la hipótesis planteada, el objetivo del presente trabajo es: identificar los efectos

de la estrategia gerencial de transversalización de género implementada por Holcim Colombia desde el 2015 sobre la participación laboral de la mujer en la organización. Para lograrlo se definieron los siguientes objetivos específicos: i) Describir la organización, el sector al que pertenece y el contexto en el que desarrolla la operación; ii) Documentar las características y componentes de la estrategia gerencial de transversalización de género de Holcim Colombia; iii) Analizar a la luz de las propuestas teóricas y conceptuales sobre responsabilidad social, enfoque de género y cultura organizacional, si la estrategia gerencial de transversalización de género es una modalidad de gestión responsable, que aporta a la equidad de género y iv) Identificar cualitativamente los principales impactos, factores de éxito y oportunidades de mejora de la estrategia gerencial de transversalización de género que lidera la empresa Holcim Colombia.

Realizar una investigación sobre este tipo de programas y estrategias permitirá dar a conocer la manera como la empresa materializa su estrategia de responsabilidad social en temas de género, principalmente desde las prácticas laborales y el marco de los derechos humanos; así como revisar desde una óptica transversal y de cultura organizacional, cómo ha sido su transformación en materia de inclusión, oportunidades y trato equitativo entre hombres y mujeres.

Además, al ser la igualdad de género un tema de reciente exploración por las empresas colombianas, el presente estudio de caso permite explorar aquellos elementos, instrumentos y acciones que pone en práctica Holcim Colombia dentro de su gestión empresarial para promover y avanzar hacia la equidad y el empoderamiento de la mujer, aspecto que puede ser utilizado como factor multiplicador en otras organizaciones.

Esta investigación tomó como base tres referentes teóricos:

El primero, enfoque de género, es el marco en el cual se abordan los temas de transversalización, techos de cristal, enfoque de derechos humanos y enfoque diferencial. Para abordarlo se revisaron, principalmente, las publicaciones realizadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ONU Mujeres, el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud), entre otros autores y catedráticos que brindan aportes sobre la igualdad y equidad de género en las empresas, pero también sobre las barreras que enfrentan las mujeres al momento de ascender, posicionarse o crecer profesionalmente al interior de las organizaciones.

El segundo referente teórico se centró en la gestión responsable de una organización, haciendo hincapié en las prácticas laborales y de derechos

humanos. Se tomaron los aportes brindados por la Organización Internacional del Trabajo (2017) en su artículo titulado *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*, así como los documentos *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (2011) de Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara y *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas* de Fundación Mujeres (2008), entre otras bases teóricas que dieron herramientas para acercarse al tema de prácticas y derechos laborales.

El tercer enfoque utilizado para el análisis fue el de cultura organizacional y su trascendencia en la identidad corporativa. Aquí se hace referencia a las apreciaciones brindadas por Elieth Diez en su artículo *La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones* (2007); por Claudia María García en su texto *Una aproximación al concepto de cultura organizacional* (2006) y por Ana María Kirschner en *La responsabilidad social de la empresa* (2006) y quienes realizan una aproximación a los conceptos de cultura en las organizaciones.

El texto se estructura en seis capítulos. El primer capítulo, presenta la metodología que soporta el estudio de caso; el segundo, hace una aproximación al contexto sectorial y geográfico de la organización; el tercero, describe el caso a presentar; el cuarto, se enfoca en la valoración de la estrategia a partir de las propuestas teóricas y conceptuales de los referentes antes nombrados; el quinto expone las lecciones del caso y el último capítulo detalla las conclusiones de los resultados encontrados.

1. METODOLOGÍA

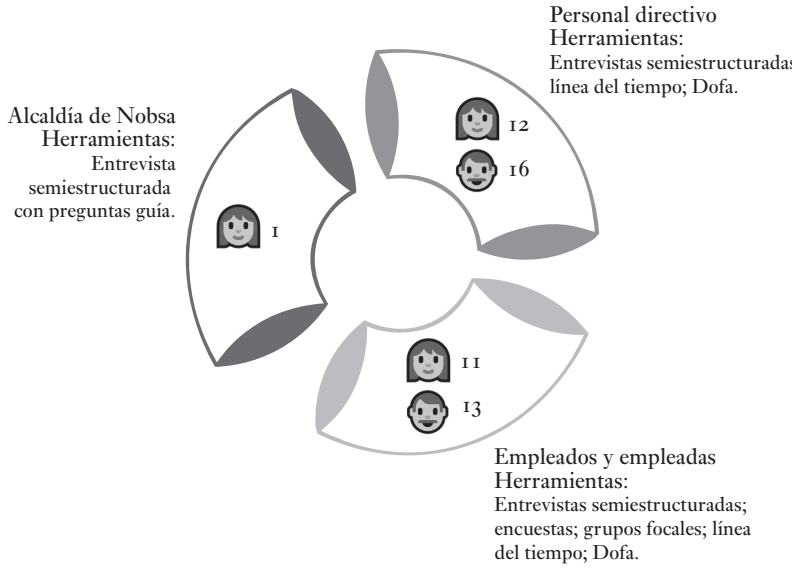
La documentación y análisis de la estrategia de transversalización de género implementada por Holcim Colombia dentro de su modelo de gestión responsable se realizó bajo la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (Pérez, 2016), de la Universidad Externado de Colombia.

Para la recolección de información se contó con la colaboración, acompañamiento y apoyo de Holcim Colombia. Así mismo, se realizaron dos salidas de campo en el 2018 a la planta de cemento ubicada en Nobsa, Boyacá, la planta de concreto de Puente Aranda y a la Sede Administrativa en Teleport, estas dos últimas situadas en Bogotá.

En este caso particular, además de las entrevistas semiestructuradas y de grupos focales de formato tradicional, se propusieron ejercicios para la construcción de una línea del tiempo y de una matriz Dofa con grupos de trabajadores y trabajadoras de los diferentes niveles organizacionales en cada uno de estos lugares y a la alcaldía local de Nobsa. Este ejercicio resultó interesante porque logró romper la timidez, tanto de hombres como de mujeres, de expresar individualmente sus percepciones.

A continuación, en la Gráfica 1 se presentan las herramientas de investigación utilizadas en cada uno de los *stakeholders* identificados, y la muestra seleccionada según su género:

GRÁFICA 1. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN Y GRUPOS ENTREVISTADOS



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la información obtenida se realizó en dos momentos: Primero, a través de un ejercicio de triangulación en el que se incluía: i) las dimensiones de la estrategia gerencial con las percepciones y experiencias de los *stakeholders*; ii) la información obtenida en los distintos espacios y iii) la interacción y relación entre los distintos actores, logrando con esto la identificación de puntos de convergencia o divergencia entre estos grupos. Segundo, a partir

de herramientas tales como línea de tiempo, matriz de impactos y matriz Dofa, que aportaron a la valoración del caso.

FOTO 1. IMÁGENES DE GRUPOS FOCALES Y ENTREVISTAS CON GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Foto tomada por las investigadoras en la segunda salida de campo en la planta de cemento de Nobsa (Boyacá) y en la sede administrativa /Holcim Colombia, 2018.

2. HOLCIM COLOMBIA, SU CONTEXTO Y ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

2.1. PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL, CONTEXTO SECTORIAL Y GEOGRÁFICO

El sector de la construcción en Colombia ha cobrado alto dinamismo en los últimos años, lo que se ha traducido en aportes importantes al Producto Interno Bruto, PIB, y en la contribución a la participación en el mercado laboral (Camacol, 2008). El Dane (2018) reporta que, en el trimestre de mayo a julio de 2018, el número total de personas ocupadas fue de 22,5 millones, el sector de la construcción participó en esta cifra con el 6,2 % de los ocupados (párr. 1).

En lo que respecta a la participación de los hombres y las mujeres en este sector, tomando como base los estudios innovadores sobre economía, género e indicadores (Investigas) del Dane, "el 98,1 % de las personas empleadas son hombres, mientras que el 1,8 % son mujeres" (Dane, 2018a, p. 102). La Tabla 1, muestra el número de hombres y mujeres empleados/as en esta rama:

TABLA 1. MUJERES Y HOMBRES POR RAMA DE ACTIVIDAD (CONSTRUCCIÓN)

Posición en el empleo	Sexo	n.º de personas empleadas (miles)	Mujeres por posición en el empleo
Construcción	Mujeres	60.000	4,4 %
	Hombres	1.309.000	

Fuente: Elaboración propia con información tomada del documento Investigas del Dane (2018a, p. 72).

Como se puede observar, en el sector de la construcción predomina la presencia de los hombres con un total de 1.309.000 que están empleados, a diferencia de las mujeres donde solo 60.000 se encuentran actualmente ocupadas en esta rama, evidenciándose con esto la baja participación del género femenino en este sector.

Ahora, la revisión de datos sobre estructura de la población ocupada, según el nivel de productividad y sexo, permite hacer análisis respecto a la autonomía de la mujer desde la perspectiva económica.

TABLA 2. ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y SEXO (PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA)

Productividad	Sector	% de hombres en cada sector	% de mujeres en cada sector
Baja	Agricultura, ganadería y silvicultura	36,3	9,3
	Comercio y reparación de vehículos	34,9	41,6
	Servicios	28,8	49,2
Media	Industrias manufactureras	33,9	78,2
	Construcción	30,4	4,0
	Transporte	35,7	17,8
Alta	Exploración de minas y canteras	40,6	13,6
	Electricidad, gas y agua	23,2	11,8
	Intermediación financiera	36,1	74,6

Fuente: Elaboración propia con información tomada del documento *Investigas* del Dane p. 148.

Teniendo en cuenta la información de esta Tabla, donde se ubican los distintos sectores económicos en el nivel de productividad, al realizar un análisis porcentual, el sector de la construcción, a diferencia de los otros, es el que tiene la cifra de participación de la mujer más baja (4.0 %), siguiéndole el sector de la agricultura, ganadería y silvicultura con (9.3 %). Al observar el porcentaje de hombres que se ocupan en este sector, el cual equivale al (30,4%), se evidencia que la representación y presencia de la mujer en la construcción sigue siendo menor si se compara con la de los hombres.

Frente a esto, industrias del sector resaltan que en la Resolución 2400 de 1979 "por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo", en su artículo 392, se estipula la carga máxima que tanto hombres como mujeres pueden levantar, teniendo en cuenta la aptitud física, sus conocimientos y experiencia.

TABLA 3. NÚMERO DE HOMBRES Y MUJERES OCUPADOS/AS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Período	Trimestre	Rama de actividad	Total, de personas ocupadas		Porcentaje	
			Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
2018	Trimestre III	Total	1.983.636,0	2.267.944,0	100	100
		Construcción	24,439	214,957	1,2	9,5

Fuente: Elaboración propia a partir de información tomada de la sección Trabajo en condiciones de igualdad y dignidad, categoría características del trabajo remunerado de hombres y mujeres, indicador "Porcentaje de mujeres y de hombres ocupados según rama de actividad económica en Bogotá D.C.", del Observatorio de Mujeres y Equidad de Género de Bogotá (Omeg). Recuperada de http://omeg.sdmujer.gov.co/SisDMujer/views/sisdmujerd.php#

En la Tabla 3 se puede observar que de 1.983.636 mujeres que se encuentran ocupadas en las distintas ramas de actividad económica, solo 24.439 se ubican en el sector de la construcción, esto es el 1.2%. Así mismo, al realizar una comparación del número de hombres y mujeres que se desempeñan en el sector de la construcción, el total de hombres en este sector octuplica al número de mujeres empleadas en esta rama, evidenciándose con esto una brecha enorme en la participación laboral de estos dos géneros.

2.2 UNA COMPAÑÍA CEMENTERA SUIZA EN COLOMBIA

Holcim Colombia es una multinacional suiza que se dedica a producir materiales de construcción (cemento, concreto, agregados, entre otros). La organización tiene presencia en alrededor de 90 países en todos los continentes y 80.000 empleados a nivel mundial. En Colombia, la localización de su planta de cemento está en Nobsa (Boyacá) con una producción de 2.100.000 toneladas al año, se espera que próximamente haya apertura de una nueva planta con estas características en el municipio de Buga (Valle). Con respecto a sus plantas de concreto, actualmente tienen operación en Bogotá, Antioquia, Cundinamarca, Santander, Boyacá, Valle y Meta, y sus instalaciones administrativas están ubicadas en el edificio Teleport Bussines Park, sector Hacienda Santa Bárbara – Bogotá D.C. (Holcim Colombia, s.f.).

La compañía cuenta con un portafolio de más de 17 tipos de concreto, dos de mortero y dos de cemento (Cemento Holcim fuerte tipo uso general y cemento especial tipo ART). Así mismo, ofrece una variedad de servicios que atienden las distintas necesidades del sector de la construcción: Transporte de Cemento -Transcem S.A.S.; Disposición final de residuos- Eco Procesamiento Ltda.; Centro de Servicio Técnico e Investigación; Capacitaciones y Asesoría Técnica de Clientes; Centro de Soluciones en Concreto (CSC) y Centro Regional de Servicios Transaccionales del Grupo Holcim en América Latina (Crest) (Holcim Colombia, 2015).

FOTO 2. PLANTA DE CEMENTO NOBSA

Fuente: Planta de Cemento Nobsa (Boyacá) Holcim Colombia. Archivo Área de Comunicaciones HCol (2019).

FOTO 3. PLANTA DE CONCRETO PUENTE ARANDA

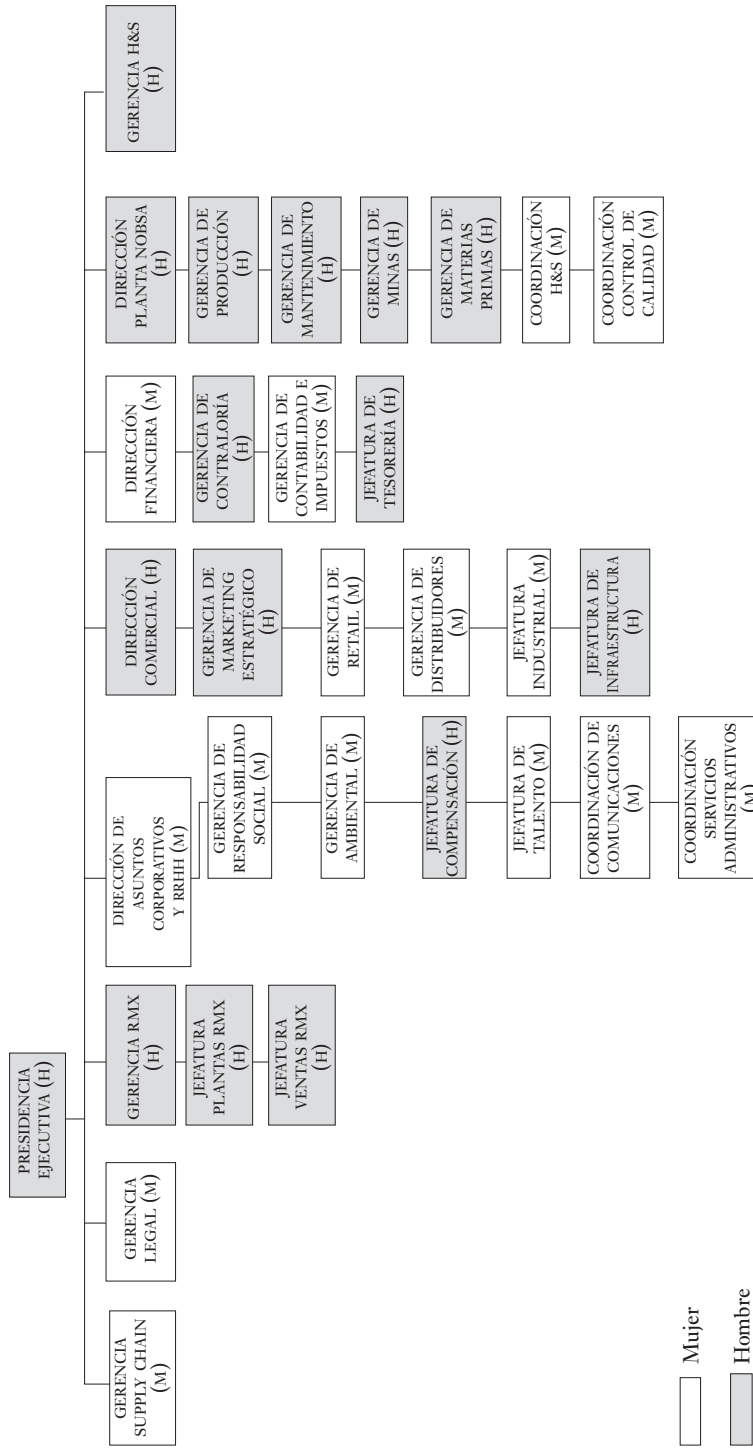
Fuente: Foto Planta de Concreto Puente Aranda Holcim Colombia Archivo Área de Comunicaciones Hcol (2019).

Por otra parte, su estructura organizacional tal y como se detalla en el organigrama (Gráfica 2), está conformada por una presidencia ejecutiva, que desde el año 2015 y hasta la fecha de realización de la presente investigación (diciembre de 2018), ha estado a cargo de su CEO Jaime Antonio Hill Tinoco. De ella dependen cuatro direcciones, las cuales hacen parte de la estrategia y *core* del negocio de la organización.

En el siguiente nivel, se encuentran las gerencias que son aliadas fundamentales en la consecución de los objetivos corporativos, así como en aterrizar la información proveniente de la presidencia. Es importante precisar que la gerencia de responsabilidad social es relativamente joven, pues las actividades, iniciativas y programas sobre el tema estaban antes a cargo de la Gerencia de la Fundación Social Holcim, tal y como lo reporta la gerente de responsabilidad social (Mikan & Yepes, 2018a). Finalmente, vienen los niveles de jefatura y coordinación que son los encargados de movilizar a sus equipos de trabajo y promover en ellos un desempeño en pro del cumplimiento de metas organizacionales.

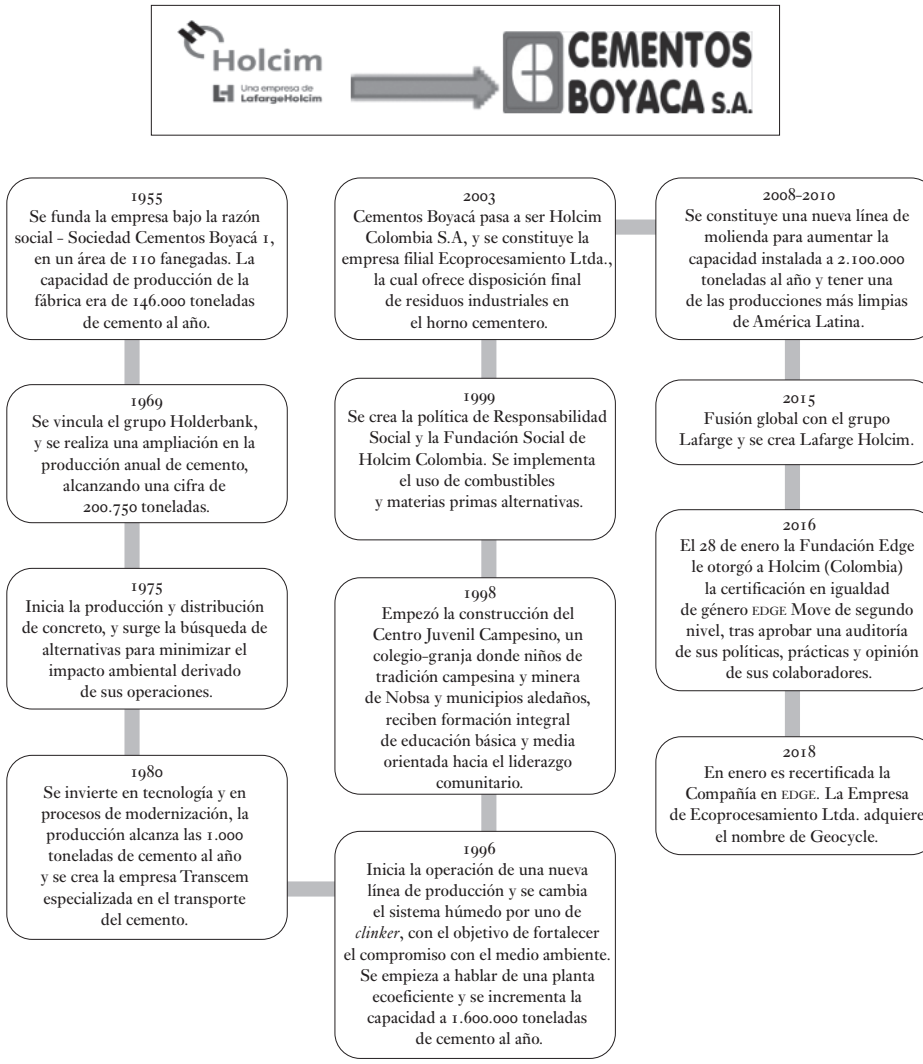
En la Gráfica 3, se hace una descripción de los mayores avances históricos de Holcim Colombia. Se presentan las transformaciones que ha tenido la compañía desde que inició siendo Cementos Boyacá, adicionalmente se mencionan tanto las mejoras que han existido en su operación, los avances en su capacidad de producción como la evolución de sus instalaciones y, finalmente, se señalan las fechas de aquellos hitos que han fortalecido a la empresa en el tema de cultura laboral inclusiva.

GRÁFICA 2. ORGANIGRAMA HOLCIM COLOMBIA



Fuente: Información suministrada por Holcim Colombia.

GRÁFICA 3. LÍNEA DEL TIEMPO Y TRANSFORMACIONES HOLCIM COLOMBIA



Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por Holcim Colombia y las entrevistas realizadas en el trabajo de campo.

3. LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN RESPONSABLE

La Compañía ha desarrollado al interior una estrategia gerencial que le ha permitido avanzar en su camino hacia la equidad e igualdad de género. Para el primer término se adopta la definición dada por la Unesco (2014) la cual hace referencia a "la imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades, donde se requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres" (p. 106). Con respecto a la igualdad de género, se tomará la definición ofrecida por el Consejo de Europa citado por Silvia Walby (2004), entendiéndose como; "el empoderamiento y participación equitativa de ambos géneros, la cual no se concibe como algo homogéneo y del estilo de vida del hombre, sino que implica la aceptación de las diferencias entre el sexo masculino y el sexo femenino" (p. 4).

Holcim Colombia, interesada en el trabajo en estos temas, realizó en el 2013 un diagnóstico para conocer la situación de la organización frente a la igualdad de oportunidades, valoración de la diversidad, edad, cultura y capacidades diferentes en cada uno de sus colaboradores y colaboradoras (Holcim Colombia, 2013, p. 26). Y, en el 2015, la Compañía decidió ser parte de aquellas organizaciones comprometidas en brindar igualdad de oportunidades a hombres y mujeres en sus lugares de trabajo (Holcim Colombia, 2018), esfuerzo que le permitió obtener la certificación en igualdad de género en el nivel Edge Move[2]. Así mismo, en el 2016, Holcim Colombia lanzó su plan de sostenibilidad, estableciendo como una meta social y compromiso organizacional contar, para 2030, con el 30 % de mujeres en cargos gerenciales.

En el marco de la estrategia de transversalización de género, se realiza una actividad puntual denominada, "el día de la equidad de género", la cual no solo se desarrolla al interior de la empresa, sino también en las comunidades donde llevan a cabo sus operaciones, como es el caso del municipio de

---

2 La certificación Edge es "la metodología de evaluación y estándar de certificación empresarial para la igualdad de género a nivel global" (*Diario La Economía*, 2016, párr. 11), desarrollada por la Fundación Edge que significa Dividendos Económicos para la Igualdad de Género (Economic Dividens for Gender Equality). La metodología evalúa las políticas y prácticas que desarrollan las empresas frente a las siguientes áreas: i) Equilibrio de género en todos los niveles de la organización, ii) Brecha salarial de género, iii) Marco sólido de políticas y prácticas eficaces para garantizar flujos de carrera equitativos, iv) Una cultura inclusiva reflejada y calificada por los empleados.

Nobsa. Esta iniciativa busca celebrar el día de la mujer y el día del hombre en un solo momento, pues "la equidad de género solo se puede lograr con la participación de los dos géneros y por ello no se deben hacer distinciones entre una y otra celebración" (Holcim Colombia, 2018).

Así mismo, en las comunidades se llevan a cabo foros, conversatorios y otro tipo de espacios con el fin de fortalecer y promover la equidad de género. Un ejemplo, son las actividades que se desarrollan en el Liceo Holcim[3] cuyo objetivo es "ampliar su visión sobre equidad de género y contemplar así otros puntos de vista para enriquecer el lenguaje con el que nos referimos a sí mismos y a los demás" (Holcim Colombia, 2019, párr. 1). Este propósito se acompaña del reconocimiento y protección de los derechos humanos desde el deporte, séptimo arte, literatura, historias de vida, tecnología, entre otros.

La Compañía concreta su estrategia por medio de sus distintas prácticas laborales, como, por ejemplo, capacitaciones, reclutamiento, ascensos, salario emocional, entre otras.

FOTO 4. DÍA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO SEDE TELEPORT

Fuente: Día de la equidad de género, sede Teleport Holcim Colombia. Archivo Área de Comunicaciones HCol (2019).

3 El Liceo Holcim es el colegio de la Compañía, antes conocido como el Centro Juvenil Campesino que se ubica en Nobsa, Boyacá, el cual lleva en la región 20 años y "ha ofrecido a los niños boyacenses de escasos recursos del área de influencia de la empresa, una opción educativa de calidad, en un formato de colegio privado, que hoy, según las últimas estadísticas de la Secretaría de Educación Departamental, se posiciona como una de las 10 primeras instituciones de Boyacá" (Holcim Colombia, 2017, párr. 1).

FOTO 5. DÍA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO PLANTA NOBSA

Fuente: Día de la equidad de género, Planta de Cemento Nobsa (Boyacá) Holcim Colombia. Archivo Área de Comunicaciones Hcol (2019).

La estrategia de transversalización de género al interior de la Compañía ha tenido impactos visibles: 1) *Transformación de las percepciones de los hombres frente a las habilidades y competencias laborales de las mujeres.* Sobre este asunto, el jefe de producción de Clinker en la Planta de Nobsa resalta, "este es un espacio donde las mujeres tienen la oportunidad de llegar a las mismas posiciones que antes eran ocupadas solo por hombres; lo que se quiere es que cualquier cargo puede ser ocupado por una mujer (Mikan & Yepes, 2018g); 2) *Establecimiento de una cultura de equidad de género en la organización.* Por medio de sus actividades e iniciativas, Holcim Colombia ha logrado que los empleados perciban al interior de la organización un ambiente que propende a una inclusión y una participación laboral equitativa. Al respecto, la coordinadora de relaciones laborales, expone: "creo que con el tiempo la cultura ha cambiado y se ha fortalecido, no solo en los directivos o personas de cargos medios, sino en el personal operativo, al ser más receptivos a esa idea de que haya una mujer" (Mikan & Yepes, 2018n); 3) *Las mujeres creen que son competentes para desempeñar y liderar cargos que tradicionalmente eran ocupados por hombres.* Esto ha permitido que no solo sean valorados sus talentos, sino que su rol en el campo empresarial sea transversal, es decir, que jerárquicamente estén presentes en los diferentes niveles de la organización, como lo percibe una trabajadora del área de recursos humanos en la planta de Nobsa,

> pues yo he visto que el número de mujeres en planta ha aumentado y es una realidad, pues cuando yo llegué era la única mujer en campo, y desde que nos certificamos

> han llegado más mujeres a diferentes áreas y a diferentes cargos que también son bastante relevantes, y sobre todo un ejemplo para nosotras (Mikan & Yepes, 2018p).

A continuación, se mostrarán los principales resultados alcanzados por la empresa desde la puesta en marcha de esta estrategia gerencial:

a. Dentro del marco de prácticas laborales, la OIT resalta que "los sectores que tradicionalmente han tenido predominio masculino son fundamentales para demostrar que las mujeres pueden desempeñarse en los más altos niveles e inspirar a otras mujeres" (OIT, 2017, p. 59). Frente a esto, Holcim Colombia ha logrado establecer una meta del 30 % de participación de las mujeres en los niveles corporativos distintos al gerencial, lo anterior para abrir un campo de acción y oportunidades al género femenino en el sector de la construcción.

b. Para la OIT, "el compromiso de la alta dirección es fundamental para desbloquear la fuente de talento que representan las mujeres y conseguir la diversidad de género entre todos los sectores y operaciones" (2017, p. 59). En este sentido, Holcim Colombia, en cabeza de su CEO Jaime Hill Tinoco, ha logrado que los niveles gerenciales estén comprometidos con la estrategia de transversalización de género, lo que conlleva a que los líderes en el marco de su gestión impulsen a sus equipos de trabajo a percibir su espacio laboral como un ambiente que vela por la inclusión. De acuerdo con Vives y Peinado (2011, p. 394), "no tiene sentido considerar estas intervenciones si los dirigentes y los funcionarios claves tienen una visión cortoplacista, si no están convencidos de que le compete a la empresa contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad".

c. La organización ha logrado certificarse en equidad de género con Edge por doble vez y, de esta manera, validar sus prácticas laborales en términos de equidad, igualdad e inclusión laboral.

d. Las empresas que actúan para mejorar el impacto económico, social y ambiental de sus operaciones, "mejoran su reputación, reducen los costos de hacer negocios y fomentan la competitividad" (OIT, 2014, p. 1). Holcim Colombia ha logrado mejorar el factor reputacional de la organización, ya que al vincular mujeres en cargos que antes eran ocupados únicamente por hombres, ha permitido desestimar que la industria del cemento es un sector solo para el género masculino. Con respecto a lo anterior, "una mayor diversidad de género mejora la reputación empresarial. Las empresas reconocidas como las 'más admiradas' por sus pares en la industria normalmente tienen una mayor proporción de liderazgo femenino" (OIT, 2017, p. 8).

e. Los horarios laborales y el lugar de trabajo son factores que pueden llegar a afectar la compatibilidad entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Las empresas que realicen prácticas para "organizar el trabajo de una forma que favorezca su conciliación puede también mejorar la productividad de la empresa y la igualdad entre hombres y mujeres" (OIT, 2009, p. 1). La Compañía cuenta con un programa de flexibilidad laboral con tres dimensiones: jornada flexible, *home office* y *flex time* (un día de trabajo en casa durante la semana), que tiene como fin, conciliar la vida familiar con la laboral. Sin embargo, como se mostrará más adelante, este tipo de beneficios no aplica para los cargos operativos por necesidad misma del servicio en las diferentes plantas.

f. La celebración del día de la equidad de género ha permitido mostrar, tanto a los empleados y empleadas de Holcim Colombia, como a las comunidades de Nobsa, la importancia de desarrollar la equidad entre los géneros, así como incentivar el empoderamiento de las mujeres.

Por último, es importante dar a conocer el aporte de la estrategia al ODS 5, a partir de las metas a las cuales apunta esta iniciativa y las acciones que está liderando la empresa para el cumplimiento de estas:

a. *Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.* Holcim Colombia, a través de sus acciones, busca fomentar y garantizar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo, sin ninguna exclusión y distinción por razones de sexo, raza, religión, entre otros aspectos. La jefa de mina en la planta de cemento de Nobsa considera lo siguiente,

> yo creo que desde el momento en que uno ingresa a la Compañía sin hacer parte, sino estar en ese grupo de selección para el cargo, se da cuenta uno que no importa el género aquí, estamos en igualdad de condiciones sea hombre o mujer no importa (Mikan & Yepes, 2018h).

b. *Promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia.* Si bien la empresa desarrolla medidas generales para conciliar el trabajo y la vida familiar, no se observa una estrategia enfocada a empoderar a los hombres y las mujeres sobre la necesidad de asumir los roles domésticos de manera compartida. Es claro que se busca romper estructuras socioculturales, proceso que toma tiempo y supera las posibilidades de la empresa, pero sobre las cuales Holcim Colombia puede trabajar para romper identidades de rol tales como las que se reflejan en la expresión de una trabajadora de la planta de concreto de Puente Aranda quien comenta:

> Yo insisto que no es lo mismo que llegue la mamá a la casa, a que llegue el papá, lo lamentamos esa es la realidad, si yo no llego mis hijos no se acuestan, el impacto que tiene en una familia la mamá es muy diferente (Mikan & Yepes, 2018y).

c. *Participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles*. En la mayoría de los niveles jerárquicos de la organización se evidencia la participación de las mujeres. Tomando como base la información suministrada por Holcim Colombia, para el 2018 hay 2 mujeres en cargos directivos, 30 en el nivel gerencial, 32 en jefaturas y coordinaciones y 71 en otros cargos; actualmente la presidencia ejecutiva no es ocupada por una mujer.

d. *Derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad*. Aunque la Compañía cuenta con una política que menciona explícitamente la igualdad de remuneración por un trabajo equivalente sin importar el género (Edge, 2016), no se tuvo acceso a información para determinar el aporte en esta meta.

e. *Aprobar y fortalecer políticas acertadas para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles*. La empresa lidera una estrategia de transversalización de género, por medio de la cual ha logrado movilizar el enfoque de género tanto al interior de la organización como fuera de ella. Así mismo, ha desarrollado distintas iniciativas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

4. VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El enfoque transversal o *mainstreaming de género*, que es como generalmente se denomina, comenzó a aplicarse luego de la Conferencia de la Mujer de Beijing de 1995, con el objetivo de lograr una "transformación de las instituciones y los estándares necesarios para la igualdad efectiva" (Walby, 2004, p. 3) y así llegar a una "eliminación de prejuicios de género" (Fernández, 2015, p. 336). Esto implica que el enfoque de género se debe integrar a través de políticas, programas y/o estrategias que permitan que las acciones a favor de la igualdad y equidad penetren en las acciones cotidianas de las empresas en todos sus niveles.

Como se expuso en el capítulo introductorio de este libro, el *gender mainstreaming* es un concepto que nace asociado a las políticas públicas, y la literatura existente sobre el tema reconoce que, siendo un concepto en construcción,

lo que ha sucedido en la práctica es el desarrollo de una serie de herramientas y metodologías que apoyan su implementación a nivel organizacional.

Este caso muestra cómo el sector privado adopta metodologías que adaptan las lógicas originales del *gender mainstreaming,* orientadas a la acción pública, a las estrategias del mundo empresarial.

Holcim Colombia ha tomado como referente para su estrategia de transversalización de género, la metodología de certificación Edge. En consecuencia, este análisis se realiza con base en las variables que dicha metodología propone: Igualdad de pago por trabajo equivalente; Reclutamiento y promoción; Desarrollo de liderazgo, capacitación y mentoría; Condiciones de trabajo flexibles y Cultura organizacional. Con base en ellas se revisa qué efectos ha tenido la estrategia de transversalización de género en la participación laboral equitativa de la mujer en la organización. Además, se anticipan, a manera de recomendaciones, algunos temas en los que la Compañía puede introducir el enfoque de género, que le permitirá mejorar su compromiso y liderazgo frente a la equidad.

4.1. IGUALDAD DE PAGO POR TRABAJO EQUIVALENTE

La igualdad de remuneración para mujeres y hombres es un derecho fundamental, como lo muestra la Declaración de los Derechos Humanos en su artículo 23, "toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna a igual salario por trabajo igual" (1948)[42].

Hablar de equidad salarial significa que los trabajos iguales o similares se pagan igual; o que aquellos trabajos que no son iguales, pero que tienen igual valor, se renumeran igual. Frente al primer concepto, "una remuneración igual por un trabajo igual implica que mujeres y hombres de cualificación similar recibirán la misma remuneración cuando realicen el mismo trabajo, o prácticamente el mismo, en condiciones equivalentes" (OIT, 2013, p. 35). Con respecto al segundo, se refiere a que "cuando mujeres y hombres llevan a cabo un trabajo de contenido diferente, que requiere de capacidades

---

4 En la actualidad existe desigualdad salarial, la cual se hace cada vez más notoria a causa de la brecha de remuneración que existe entre las mujeres y los hombres, la cual a escala mundial "es de un 22,9 por ciento; en otras palabras, las mujeres ganan un 77,1 por ciento de lo que ganan los hombres" (OIT, 2013, p. 5). Frente a esto, según la OIT (2016) si bien esta brecha se ha venido cerrando lentamente, "se tardará al menos hasta el 2086 para lograr la igualdad de remuneración en todo el mundo".

o cualificaciones diferentes y que se desempeña en condiciones diferentes, pero que en general es de igual valor, deberían recibir una remuneración igual" (OIT, 2013, p. 35).

Sobre este asunto, la gerente de responsabilidad social empresarial de Holcim Colombia cuenta que en la Compañía todos los que están a la cabeza de gerencias tienen el mismo salario sin importar su sexo, "un hombre y una mujer ganan exactamente lo mismo" (Mikan & Yepes, 2018a). Y, de acuerdo con lo relatado por el presidente ejecutivo de Holcim Colombia, la empresa cuenta con cinco estrategias para aumentar el número de mujeres en cargos distintos a la alta dirección, una de ellas es justamente la de igualdad de pago por trabajo equivalente. Esto reafirma lo dicho por la gerente de responsabilidad social, "los hombres y las mujeres tienen el mismo salario por el mismo trabajo, tanto entre operarios como en directivos" (Mikan & Yepes, 2018a).

Por otra parte, Holcim Colombia cuenta con una tabla de compensación salarial. Como lo menciona el jefe de tesorería y cartera en las entrevistas realizadas,

> Existen unas tablas que se categorizan en a, b y c. El salario se incrementa de acuerdo con unos estudios que se hacen y cuando algún empleado cambia de cargo, entra con el 80% del salario, que es la curva de arranque, y después llega al 90, 100, hasta el tope máximo que es 120. Si la persona sale apta para ocupar dicha posición, entonces comienza ese rango que ya está preestablecido (Mikan & Yepes, 2018c).

Además, la Compañía ofrece tanto a los empleados y empleadas que se encuentran en las plantas de cemento y concreto, como a los que están ubicados en la sede administrativa, otros beneficios no monetarios enfocados no solo a mejorar su calidad de vida sino a fortalecer su crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional, a esto se le denomina salario emocional, que se define como,

> aquellas remuneraciones no monetarias que reciben los empleados con el fin de satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales. Este tipo de reconocimientos actúan como incentivos para los empleados y ayudan a mejorar su inserción dentro del desarrollo de la empresa (Fedesarrollo, 2017, p. 3).

Con respecto a este punto, para la directora de asuntos corporativos y recursos humanos,

> en esa parte de divulgar los esquemas de compensación, estamos trabajando. Es un tema a lo largo del año, que la gente entienda qué es la compensación, que no es solo mi salario que además tengo unos beneficios, tengo unos incentivos por cosas, por proyectos, asignaciones que se me hacen, pero también tengo un tema emocional alrededor del clima laboral, en temas de mi desarrollo, a veces la gente piensa que desarrollo es que me paguen la universidad o el posgrado y a veces es cómo me asignan a proyectos que me hacen crecer como individuo y me desarrollan integralmente (Mikan & Yepes, 2018b).

Las empresas son actores importantes para alcanzar la igualdad de remuneración no solo en su entorno sino como agentes que pueden contribuir a cerrar la brecha salarial a nivel mundial. Trabajar en lograr una igualdad en el pago traería ciertos beneficios a las organizaciones como, "mejores prácticas de contratación y selección; un entorno de trabajo basado en los principios de igualdad; aumento en la reputación de las empresas y de su atractivo; una política salarial coherente, entre otros" (OIT, 2013, pp. 7-8).

Holcim Colombia tiene establecido, como principio dentro de su estrategia de transversalización de género, el logro de la igualdad de pago para trabajo equivalente. Por medio de este busca alcanzar la "equidad salarial" con una remuneración justa. Para esto cuenta con un sistema de compensación salarial el cual se establece teniendo en cuenta los siguientes componentes: salario, incentivos y beneficios. Sin embargo, no se identifica cómo la empresa comunica a todos los niveles organizacionales sus prácticas de compensación.

4.2. LIDERAZGO, FORMACIÓN Y MENTORÍA

La capacitación y el desarrollo de personal es una estrategia que sirve para administrar el recurso humano, mejorar las capacidades de los empleados y empleadas y potencializar el desempeño organizacional (Mondy, 2005). Holcim Colombia, conocedor de estas bondades, diseña anualmente un Plan Nacional de Capacitación con el objetivo de mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores y las trabajadoras, impulsar su talento y aportar a la competitividad de las distintas áreas de la organización (Holcim Colombia, 2015). Con base en lo expuesto, a continuación, se muestra, desde el año 2013 hasta el 2017, las horas de formación que se han impartido a hombres y mujeres.

TABLA 4. HORAS DE FORMACIÓN POR SEXO

	Año				
	2013	2014	2015	2016	2017
Personal femenino	12.879	12.319	13.018	11.515	10.687
Personal masculino	70.759	60.311	59.824	51.724	68.619
Total	83.638	72.630	72.842	63.239	79.306
Promedio horas/empleado	51 Horas	68 horas	66 horas	43 horas	64 horas

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por Holcim Colombia.

Estos resultados dan muestra de un interés por tener colaboradores y colaboradoras formados para un adecuado desempeño de sus funciones, tal y como lo expone una abogada en la sede administrativa: "la compañía hace muchas capacitaciones para formarnos, ahí tú te logras dar cuenta que es ecuánime para hombres y mujeres, y que hay un equilibrio en los diferentes programas de desarrollo" (Mikan & Yepes, 2018d). Pese a lo anterior, y sin el ánimo de desconocer lo consignado, Holcim Colombia no muestra capacitaciones puntuales en temas de derechos humanos, género e inclusión laboral, así como tampoco acciones de enfoque diferencial, que le permitan robustecer y fortalecer cada vez más su estrategia de transversalización, tal y como lo consigna la Declaración y Plataforma de acción de Beijing (1995).

4.2.1 DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Las organizaciones, hoy en día, están gestionando el liderazgo de sus directivos y colaboradores por medio de programas de sucesión, en aras de garantizar los objetivos estratégicos de sus negocios, la retención del talento humano y evitar la fuga de conocimiento por medio de la réplica de información (Right Management Manpower Group y The Conference Board, s.f.). De acuerdo con lo anterior, Holcim Colombia estableció un programa denominado *Mentoring* que fue producto de una recomendación dada por Edge en su proceso de certificación, el cual tiene como finalidad aumentar el desarrollo y la formación de su talento humano (hombres y mujeres), fortalecer los equipos mixtos de trabajo, así como identificar los posibles sucesores a ocupar cargos de gerencia y de dirección en la Compañía.

La coordinadora de comunicaciones sostiene que "el programa *Mentoring* permite que haya un equilibrio entre los grupos" (Mikan & Yepes, 2018e), aunado a esto, la gerente de responsabilidad social empresarial de Holcim Colombia agrega: "el *mentoring* permite compartir experiencias, es interactuar con un colaborador que cuenta con alto potencial" (Mikan & Yepes, 2018a).

De acuerdo con las apreciaciones dadas por las directivas de la organización, el programa *Mentoring* tiene gran valor para la formación, desarrollo y fortalecimiento de competencias de liderazgo, sin embargo, no existen datos numéricos que soporten las bondades e impactos de dicha estrategia en la promoción de la equidad de género al interior de Holcim Colombia.

4.3. DISPOSICIONES DE TRABAJO FLEXIBLE

En un contexto de creciente compromiso con la igualdad de género, las empresas impulsan buenas prácticas laborales que van más allá de lo establecido en la norma, con el objetivo de mejorar la disposición de los empleados y empleadas en el ambiente laboral. Con respecto a esto, la Fundación Mujeres (2008) afirma que,

> las nuevas tendencias en materia de gestión de recursos humanos y de organización empresarial introducen como elementos fundamentales, entre otros, la formación continua, la motivación, el desarrollo de un buen clima laboral o la conciliación de la vida familiar, laboral y personal, que se convierten en factores básicos para mejorar la productividad, pero también para atraer y mantener al personal cualificado (p. 7).

Así mismo, la OIT (1981) en el capítulo IV, artículo 18 de la recomendación número 165 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares dice,

> debería concederse especial atención a las medidas generales para mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de la vida, incluyendo medidas destinadas a: (a) reducir progresivamente la duración de la jornada de trabajo y reducir las horas extraordinarias; (b) introducir más flexibilidad en la organización de los horarios de trabajo, de los períodos de descanso y de las vacaciones, habida cuenta del nivel de desarrollo y de las necesidades particulares del país y de los diversos sectores de actividad (párr. 32).

Para facilitar la conciliación de la vida familiar con la laboral, Holcim Colombia ha implementado un programa de flexibilidad laboral que cuenta con

las siguientes dimensiones: *home office* y *flex time*. La jornada flexible significa que "los/as trabajadores/as deben estar dentro de un horario definido como "horario central", pero pueden variar la hora de inicio y finalización de su jornada laboral" (OIT, 2009, p. 3). En lo que se refiere a *home office* (teletrabajo), es la posibilidad "de trabajar fuera del lugar de trabajo por un período de tiempo" (OIT, 2009, p. 4). En Colombia, la Ley 1857 de 2017, artículo 5A expresa, "los empleadores podrán adecuar los horarios laborales para facilitar el acercamiento del trabajador con los miembros de su familia, para atender sus deberes de protección y acompañamiento de su cónyuge o compañero(a) permanente, a sus hijos menores, [...]".

Frente a la dimensión de *home office*, la coordinadora de servicios administrativos resalta,

> también manejamos el tema de *home office,* es algo buenísimo porque uno acá en Bogotá dura a veces más de 2 horas en llegar de la casa al trabajo y qué chévere que te puedas conectar desde tu casa, incluso es más productivo, eso es calidad de vida (Mikan & Yepes, 2018f).

Por otra parte, la gerente de mercadeo e innovación percibe que este programa se fortaleció y se empezó a trabajar fuertemente después de recibir la primera certificación de Edge,

> todo ese tema de los horarios flexibles digamos que aplica para todo el mundo, pero también en el tema de género tiene una influencia todo este sistema de *flex time* jornadas digamos flexibles etcétera, y todo eso cambia, y sí creo que se impulsó un poco después de todo esto de la certificación, lo hizo al final y falta más por hacer claro, pero sí es un poco más flexible las cosas hoy en día (Mikan & Yepes, 2018j).

Aunque este programa de flexibilidad laboral ha tenido buena recepción por parte de los empleados y empleadas que se encuentran en la sede administrativa, la mayoría de las personas que se encuentran, tanto en la planta de cemento de Nobsa como en la de concreto en Puente Aranda, sienten que esta iniciativa se ejecuta y es principalmente aprovechada por el personal que se encuentra en las oficinas administrativas de Teleport, como lo identifica la coordinadora de salud ocupacional de Holcim Colombia.

> En Puente Aranda es muy complicado, en la sede de Teleport sí existen horarios flexibles. Esta el tema de *flex time* que es la oportunidad de que la gente haga un día de trabajo en la casa, eso lo han manejado en la sede administrativa, pero eso no

> ha bajado a las sedes operativas, uno entiende que hay muchas circunstancias que hagan que eso sea difícil, uno porque es una planta de operación donde muchos cargos no pueden irse para la casa (Mikan & Yepes, 2018k).

Sumado a lo anterior, aunque todas las personas que trabajan en Holcim Colombia pueden acceder a este programa, en las plantas hay una percepción generalizada de que solo cierto personal puede aplicar, como se muestra a continuación:

> Hay un programa que se llama *flex time* donde el personal que pueda y cumpla con los requisitos un día a la semana trabaja desde la casa, entonces obviamente hay unas normas establecidas, que cuando uno se conecte tiene que reportarle al jefe, hay que cumplir unas actividades, hay que tener acceso a todos los servicios de la Compañía desde el lugar donde se va a trabajar, pero digamos que esa política se ha implementado muy fuerte en las oficinas administrativas en Teleport pero se ha venido divulgando en las diferentes plantas, pues al personal que aplique (Mikan & Yepes, 2018l).

Es cierto que la empresa está implementando prácticas laborales flexibles como es el caso del programa *flex time,* que tiene como objetivo promover y facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores y las trabajadoras y que, a la vez, le ha permitido a Holcim Colombia avanzar hacia la equidad de género y el trabajo decente, como se evidenció en algunos testimonios. Sin embargo, esta alternativa no ha funcionado en las plantas de cemento y concreto, debido a las características del trabajo operativo; por tanto, sería interesante que la empresa incursione en nuevas estrategias de flexibilidad laboral que brinden a sus operarios y operarias la posibilidad de equilibrar la vida laboral y familiar, o de otras que compensen la situación a los trabajadores que por razones del servicio no pueden hacer parte de dichas políticas.

4.4. RECLUTAMIENTO Y PROMOCIÓN

Como se mencionó antes, Holcim Colombia estableció, como meta institucional, incrementar la participación de las mujeres a un 30 % en los cargos gerenciales. Por ello, es política de la Compañía que en los procesos de selección exista en la terna, una mujer como mínimo. No obstante, ni la meta, ni la política, contemplan cargos distintos a los gerenciales lo que hace parcial el esfuerzo realizado por Holcim hasta el momento. Según los informes de

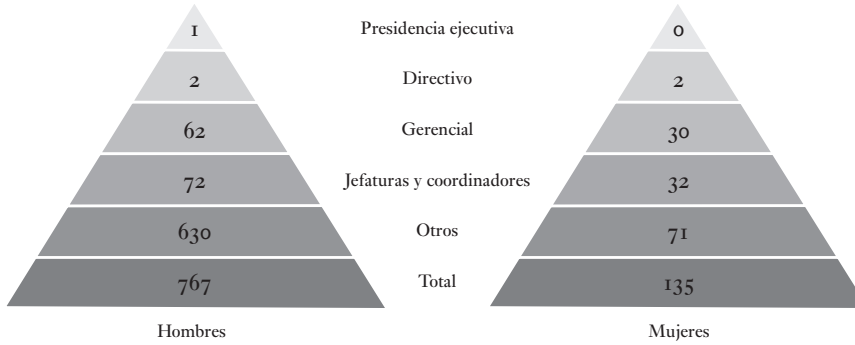
sostenibilidad y los datos suministrados por la organización, aún existen cargos que no han podido ser ocupados por mujeres.

La decisión discrecional de no equiparar los porcentajes de participación de hombres y mujeres en todos los niveles corporativos puede quitar fuerza a la estrategia de transversalización de género a causa de factores estructurales como es "la falta de formalización en los procesos de reclutamiento y selección de personal, que contribuye de manera significativa a que la discriminación por razones de género se mantenga" (Collindon, Knights & Collinson, citado en Grueso, 2009, p. 16).

Al respecto, el coordinador de calidad en la planta de cemento de Nobsa enfatiza: "yo creería que una oportunidad para la empresa sería el hecho de poder ampliar un poco más los perfiles, es decir, no cerrar tanto la descripción, y ser muy enfáticos en que la vacante aplica tanto para hombres como mujeres" (Mikan & Yepes, 20180).

A continuación, se muestra un gráfico que presenta la participación de hombres y mujeres en cada uno de los niveles de la empresa:

GRÁFICA 4. NÚMERO DE HOMBRES Y MUJERES POR NIVEL ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Holcim Colombia.

El gráfico anterior, evidencia la brecha en la participación del género masculino y el género femenino en los niveles gerenciales, jefaturas, coordinadores y demás fuerza de trabajo. Esta brecha se hace cada vez mayor en la medida en que se desciende en el rango del cargo.

A pesar de esto, en las entrevistas realizadas en las salidas de campo, las personas que trabajan en la Compañía perciben que la participación de la

mujer en la organización se ha hecho evidente y que están llegando a ocupar cargos que tradicionalmente eran solo para los hombres, como lo destaca el gerente de producción en la Planta de Cemento de Nobsa: "en 1994 solo había mujeres en el laboratorio, hoy en día se ha dado esa incorporación y tenemos mujeres en mantenimiento preventivo, en ingeniería de procesos, Nobsa es una planta de cemento que más tiene incluida a mujeres" (Mikan & Yepes, 2018q).

Y no es solo una percepción que tienen los hombres, sino las mismas mujeres han notado la presencia y la participación de ellas en las distintas áreas y niveles. Frente a esto, la ingeniera de desarrollo de proyectos en la planta de Puente Aranda destaca que,

> el hecho de que, a parte de la campaña, todo eso, Holcim aplica como tal, porque mujeres somos en la parte técnica, en producción, una conductora, entonces a parte de todas las actividades, lo que más evidencia real es que los cargos no son solamente de hombres y más en una industria como esta (Mikan & Yepes, 2018s).

A pesar de que se ha logrado la incorporación y presencia de las mujeres principalmente en los niveles de jefaturas y coordinaciones, en el área operativa la participación del género femenino sigue siendo relativamente baja, como lo expresa el coordinador de desarrollo y optimización: "tú en las plantas concreteras ves muy pocas mujeres, en la parte operativa por el manejo de cargas que no cualquiera puede hacerlo, pero yo creo que por el ritmo de trabajo es más fácil manejar hombres" (Mikan & Yepes, 2018t).

En este punto, es importante mencionar que tanto los trabajadores como las trabajadoras de Holcim Colombia, enfatizan que la baja participación de las mujeres en lo operativo no se debe a que la empresa no realice acciones para mitigar esto, sino que entre los géneros existen diferencias, por eso, se debe hablar es de equidad en las oportunidades y no de igualdad; es decir, no hay que homogenizar que las mujeres tienen que realizar todo lo que hacen los hombres, sino que se debe partir del reconocimiento de esas diferencias, perspectiva que está alineada con la definición de igualdad de género brindada por Silvia Walby, la cual se presentó en párrafos anteriores.

A propósito del tema, la ingeniera de desarrollo de proyectos dice: "es que igualdad es como si todos fuéramos iguales, y no somos iguales, en equidad si somos equitativos, pero iguales no somos, solo por el hecho de ser mujer y hombre" (Mikan & Yepes, 2018s).

En contraste, hay quienes afirman que el bajo número de mujeres en los cargos obedece a obstáculos o techos de cristal que se pueden presentar en

el contexto laboral y que imposibilitan el ascenso de las mujeres; así como aquellas barreras que consciente o inconscientemente se autoimponen estas para desarrollarse profesionalmente.

Los techos de cristal, "son aquellos mecanismos discriminatorios que obstaculizan y limitan a las mujeres en su desarrollo profesional" (Barberá, Ramos, Sarrió & Candela, 2002, p. 58). Igualmente, se puede presentar la segregación vertical que se refiere a, "la categorización de las ocupaciones masculinas y femeninas que se dan al interior de la organización" (Barberá, *et al.*, 2002, p. 25), donde las mujeres tienden a ser desagregadas de algunas áreas o dependencias puesto que son consideradas ocupaciones masculinas. De igual manera, para Chinchilla (2012, 2016 y 2017) (citado en Carranza, 2018), hay otro concepto denominado techo de cemento, el cual se define como "los obstáculos que se auto-impone la propia mujer, es decir todas aquellas barreras internas que tienen que ver con la falta de confianza o con el miedo al fracaso" (párr. 11).

Frente a lo expuesto, la abogada de la sede administrativa opina lo siguiente:

> Yo creo que no son tantas las mujeres que se desempeñan en esos cargos operativos, no porque se les impida el acceso, sino que son prejuicios que estas tienen al momento de asumir dichos retos, en este sentido es una decisión más de tipo personal, que organizacional.

Incluso para la gerente de mercadeo e innovación,

> a nivel operativo todavía hay como recesión por imaginarios mentales, y ese imaginario de cómo es un ambiente rudo de solo hombres, de calor, de ruido, de esfuerzo, entonces solo es para hombres eso toca empezarlo a cambiar yo creo que, a nivel gerencial, a nivel directivo, va a cambiar más rápido porque ya es evidente que los resultados se dan y que al final hay que lograr ese balance (Mikan & Yepes, 2018j).

La presencia marcada de techos de cristal en el sector de la construcción obliga a la realización de "acciones específicas dirigidas a mujeres y hombres cuando los desequilibrios de género así lo requieran" (Instituto Andaluz de la Mujer y Fondo Social Europeo, s.f., p. 14). Es decir, en temas de género se hace necesaria la aplicación de un enfoque diferencial el cual hace referencia "a todas las acciones afirmativas para generar inclusión, reconocimiento de la diversidad, lucha contra la discriminación y desigualdad teniendo en cuenta el género,

diversidad sexual, pertenencia social cultural, étnica, entre otras" (Consejería DD.HH., s.f., p. 13).

En concordancia con lo anterior, incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas que han vivido las mujeres históricamente, permitirá lograr una igualdad efectiva entre el género masculino y femenino. Por esta razón, es importante que estas acciones se dirijan "a la promoción y protección de los derechos humanos y no a suplir necesidades humanas que deben ser asistidas" (Abramovich, 2006, p. 20). Para esto, es fundamental que Holcim Colombia incorpore el enfoque basado en derechos humanos en su estrategia de transversalización de género el cual,

> se centra en los grupos de población que son objeto de mayor marginación y exclusión. Este enfoque requiere un análisis de las normas de género, de las diferentes formas de discriminación y de los desequilibrios de poder a fin de garantizar que las intervenciones lleguen a los segmentos más marginados de la población (UNFPA, s.f., párr. 4).

En este sentido, la empresa, al promover la igualdad y equidad de género, no debe obviar la estrecha relación que tiene con los derechos humanos, puesto que "la reivindicación de los derechos de las mujeres viene de la mano de la lucha por la igualdad y no discriminación, que constituyen uno de los principios básicos de los derechos humanos, y así viene recogido en la Declaración Universal" (Romero, 2011, p. 230).

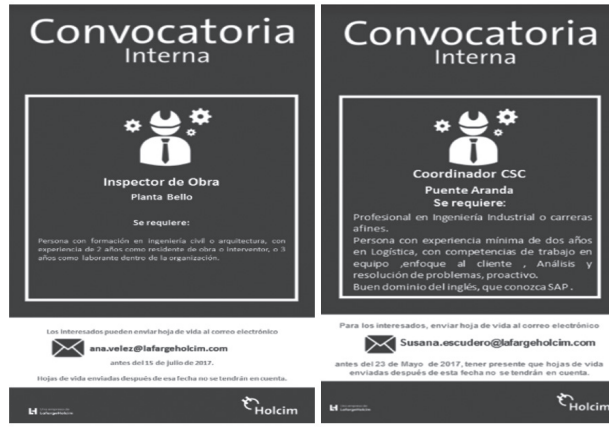
De acuerdo con esto, a pesar de los esfuerzos de Holcim Colombia por incrementar el número de mujeres en su estructura organizacional, sus actividades, programas e iniciativas no han favorecido que el porcentaje de participación de dicho género aumente de manera sostenible año tras año. Esto se puede estar presentando porque la empresa no está identificando aquellas barreras que se autoimponen (consciente o inconscientemente) las mujeres, en ocasiones, para ascender y desarrollarse profesionalmente al interior de la Compañía -techos de cemento-; o por la existencia de mecanismos laborales que obstaculizan o limitan al género femenino a hacer carrera al interior de la organización, así como a ingresar al sector de la construcción –techos de cristal–.

Un elemento adicional, en los procesos de reclutamiento y promoción, tiene que ver con la comunicación no sexista y el lenguaje inclusivo. El lenguaje inclusivo hace referencia a "toda expresión verbal o escrita que utiliza preferiblemente vocabulario neutro, o bien hace evidente el masculino o el

femenino, evitando generalizaciones del masculino para situaciones o actividades donde aparecen mujeres y hombres" (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2016, p. 4). Hay que mencionar que dentro de este concepto también se relaciona el uso de representaciones gráficas, frente a esto, "como las ocupaciones o profesiones no tienen sexo, identificar carreras exclusivas para mujeres o para hombres es un error social, por lo que es necesario realizar ejercicios lingüísticos consecuentes y así no repetir estereotipos" (Consejo Nacional de Cultura y las Artes, 2016, p. 7).

En la revisión de las convocatorias que realiza la organización, así como de su informe de sostenibilidad 2015, fue posible observar que en algunas ocasiones no se utiliza un lenguaje inclusivo. De una parte, aunque en la descripción del cargo no se especifica si se necesita hombre o mujer pues se anuncia "se requiere persona con experiencia…", el nombre del cargo -inspector, coordinador de obra- envía el mensaje de que se necesita una persona del género masculino. Por otra, la ilustración utilizada en la convocatoria refuerza los estereotipos de género, puesto que aparece un hombre, y no personas de ambos sexos desarrollando ciertas actividades.

GRÁFICA 5. CONVOCATORIAS INTERNAS



Fuente: Imágenes suministradas por Holcim Colombia.

Así mismo, el informe de sostenibilidad no muestra unidad en el lenguaje. Aunque en algunas partes, al momento de referirse a los empleados, se usan tanto el término masculino como el femenino, en la mayoría del documento utilizan la palabra empleados o trabajadores enmarcando dentro de este a

los hombres y a las mujeres. Por ejemplo, en la página 35 del informe, se expresa lo siguiente: "Salud y Bienestar para los **empleados**, [...], Planes de Salud complementario: subsidio del 66 % del valor de la prima mensual del plan de salud integral como complemento al Plan Obligatorio de Salud tanto para el **empleado** como para su grupo familiar". Así mismo, en el objetivo de la Política de Responsabilidad Social afirman, "nos imponemos un comportamiento ético que genere desarrollo económico y al mismo tiempo mejore la calidad de vida de **nuestros trabajadores** y sus familias, las comunidades y la sociedad en general" (Holcim Colombia, 2015, p. 11).

Es fundamental que la Compañía empiece a utilizar un lenguaje que no "refuerce los estereotipos y prejuicios androcéntricos y sexistas (...)" (Consejo Nacional de Cultura y las Artes, 2016, p. 3), como refuerzo a la estrategia de transversalización de género, a la promoción de una cultura incluyente y a la contribución con la invalidación de los techos de cristal que existen en el sector de la construcción.

Teniendo en cuenta lo expuesto, es claro que Holcim Colombia, pese a que ha implementado mecanismos para fomentar la inclusión laboral de las mujeres en el proceso de selección, debe considerar otras variables como la descripción de los manuales de funciones, el lenguaje e imágenes utilizadas en sus convocatorias internas y externas, así como en sus informes de sostenibilidad, ya que como se ha mencionado en la teoría, al pertenecer la empresa al sector de la construcción, hay un poco más de resistencia por parte de las mujeres a participar en los diferentes procesos, precisamente por la concepción de que esta industria es para los hombres.

4.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con García (2005), la cultura se entiende como,

> aquel fenómeno que influye en el desarrollo de la organización, la cual se produce a través de las personas que la componen, principalmente por sus creencias y prácticas que son afectadas por otros factores como la familia, la comunidad, entre otros. Así mismo, expresa los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización (p. 165).

Siendo varios los factores que determinan la cultura de una organización, el presente estudio toma ciertas variables para analizar la influencia que el

programa de transversalización de género ha tenido en la creación de una cultura de inclusión de género en Holcim Colombia.

– Conocimiento y percepción de las personas que trabajan en la compañía sobre la estrategia de equidad de género y las actividades que esta realiza

Tras la encuesta realizada con empleados de distintos niveles de la Compañía, se identificó que buena parte de ellos conocen sobre la estrategia, pero principalmente la relacionan con la actividad que se denomina "el día de la equidad de género", así como con la certificación internacional otorgada a Holcim Colombia por Edge.

Los principales avances para la organización, según la encuesta han sido: i) ocupación de las mujeres en cargos que eran solo para hombres; ii) aceptación de la incorporación del personal femenino en la operación y proceso; iii) mejoramiento del clima organizacional; iv) generación de cambios y adaptaciones a la infraestructura para que las mujeres puedan acceder a la operación con las condiciones adecuadas; y v) liderazgo por parte del presidente de la Compañía.

Estas acciones que realiza la empresa para impulsar y trabajar la equidad de género han contribuido a fortalecer la cultura de la organización. Al respecto, la coordinadora de recursos humanos reitera que,

> el hecho de tener la certificación, de tener un programa de Responsabilidad Social claro, de contar con políticas establecidas en todo el tema de capacitación y desempeño de ellos, alrededor de la Compañía, sí considero que hay una cultura bastante fuerte en temas de equidad de género (Mikan & Yepes, 2018).

Aunado a lo anterior, la gran mayoría de empleados y empleadas coinciden en que Holcim Colombia empezó a trabajar más fuertemente la equidad de género, desde el momento en que recibió la certificación Edge. Por ejemplo, un empleado de la Planta de Puente Aranda, indica: "yo he visto el tema de equidad después de que llevamos el proceso de certificación, y todas esas cosas que las mujeres están vinculadas más a este proceso" (Mikan & Yepes, 2018t).

Sumado a esto, el jefe de producción de *clinker* en Nobsa, cuenta: "antes, en esta planta, los baños para dama estaban solamente en la oficina administrativa, este año sacaron unos baños para la mujer operativa, la que está en campo, esos son cambios fundamentales en la cultura" (Mikan & Yepes, 2018g).

A pesar de lo anterior, los testimonios de otros empleados hacen pensar en la necesidad de reforzar la comunicación sobre la estrategia. El ingeniero de automatización afirma, por ejemplo:

> son actividades bastantes sencillas, pero simplemente creo que es un tema informativo de decir hay una cosa que tiene que ver con equidad de género, pero en profundidad no hay nada. Si me preguntas a mí, cuál es el asunto, la filosofía de esto, cómo lo entiende Holcim, la desconozco completamente, pues yo tengo mis propias ideas, pero no corresponden a lo que Holcim piensa sobre eso, precisamente porque no conozco, no sabemos (Mikan & Yepes, 2018v).

Por su parte, el jefe de minas externas en la Planta de Nobsa dice: "falta socializar más el tema en todo nivel, para llegar a todo el mundo, para entender más el tema. Realmente en qué consiste la equidad, concepto que nos involucra a todos" (Mikan & Yepes, 2018w).

En síntesis, los ejercicios de consulta realizados permiten observar que todos coinciden en que culturalmente han sido notorios los efectos a nivel de inclusión de género en la empresa. Sin embargo, el tema se asocia casi exclusivamente con el día de la equidad de género y la certificación Edge. La mayoría enfatiza en que Holcim Colombia debe tener un mayor impacto en la socialización y divulgación de los principales logros y resultados alcanzados en su estrategia, para que de esta manera se tenga un conocimiento más específico de las actividades y acciones que realiza la empresa en torno a la equidad de género.

– ESTABLECIMIENTO DE UNA CULTURA DE GÉNERO EN LA COMPAÑÍA

En términos generales, se identifica que el principio de equidad de género está interiorizado en la mayoría de sus trabajadores/as, puesto que sienten que este tema se ha ido estableciendo de manera natural y no como algo impuesto. En lo que respecta a la participación de las mujeres en la

organización, la directora de asuntos corporativos y recursos humanos resalta,

> ahí empezamos a ser un poco más conscientes de la posibilidad del potencial que teníamos, antes lo hacíamos más como de una forma natural, si tú preguntas, acá nunca se dijo no es que ahora van estar tantas mujeres y vamos a contratar tantas mujeres, sino que se empezó a dar el proceso un poco por la filosofía y la forma de trabajo de la Compañía (Mikan & Yepes, 2018b).

También, la jefa de selección y desarrollo cree que la clave es "que la gente vea el tema de género como algo natural y no como una política que estableció la Compañía, ahora todos vamos a ser inclusivos, pues no, eso tiene que nacer y estar dentro del ADN de la organización" (Mikan & Yepes, 2018ñ).

Se puede evidenciar que para la organización es importante tener una cultura fortalecida en el tema de equidad de género, no solo con el objetivo de crear identidad corporativa, sino de aportar con sus diferentes actividades e iniciativas a la construcción de una mejor sociedad. De esta manera, la cultura en Holcim Colombia se ha venido fortaleciendo poco a poco; por una parte, adoptando directrices frente al tema de equidad de género que han surgido desde la presidencia y, por otra, estableciendo esquemas que han nacido de la interacción natural de sus integrantes, y que se alinea teóricamente con la postura de Díez (2007), quien refiere que la cultura organizacional es la "plataforma donde se produce el ambiente, los principios, valores, convicciones, procedimientos y forma de cómo se realizan las cosas" (p. 233).

A pesar de lo anterior, es relevante que Holcim Colombia considere que se siguen presentando barreras y desigualdades entre hombres y mujeres, debido a que su estrategia se ha centrado en alcanzar la equidad en los niveles directivos, desconociendo en ocasiones las capacidades de los trabajadores y trabajadoras que se ubican en los cargos operativos. Frente a esto, y en términos de la cultura organizacional,

> las empresas se muestran mucho más proclives a aceptar e impulsar unos tipos de cambios que otros, prefiriendo aquellos que menos chocan con sus formas de hacer establecidas. La eliminación de los estereotipos de género y sistemas de valoración que producen de forma indirecta las desigualdades, son los aspectos más difíciles de modificar (América Latina Genera, s.f., p. 4).

Esto se menciona dado que el discurso de los directivos se ha orientado al cumplimiento normativo, donde recalcan que las trabajadoras de la Compañía no pueden conducir carros *mixers* por su condición física frente al criterio de carga, dejando de lado el enfoque de capacidades. En relación con lo descrito, la coordinadora de comunicaciones corporativas indica:

> hay una cosa que yo personalmente pienso y siempre lo he dicho en el tema de la equidad de género, hay algo con lo que nosotras las mujeres no podremos jamás y es con el tema de la fuerza y la parte ergonómica. Yo a una mujer no la puedo llevar a conducir un carro como tan grande porque su cuerpo se va a afectar, y no por el hecho de cumplir con un número con un indicador entonces voy a dañar su salud, pues los carros son tan pesados, que la fuerza de la mujer no aguanta (Mikan & Yepes, 2018e).

A su vez la jefa de selección y desarrollo enfatiza,

> nosotros hemos identificado que, en el nivel operativo por mucho tema de manipulación de químicos, es más difícil tener mujeres. Es por ello que donde más hemos logrado avances en el género femenino es en cargos de jefatura y nivel de dirección, definitivamente es ahí donde se plasma el mayor impacto (Mikan & Yepes, 2018ñ).

Es por ello que resulta importante establecer mecanismos que garanticen una igualdad de oportunidades real para mujeres y hombres dentro de la empresa, es decir, que permitan incorporar a las mujeres en cualquier posición jerárquica, estableciendo medidas para actuar contra los obstáculos que se encuentran en su ascenso, y que en la mayor parte de las ocasiones están fuertemente arraigadas en las estructuras organizacionales.

4.6. OTROS ASPECTOS

– IDENTIFICACIÓN DE LOS DESEQUILIBRIOS DE GÉNERO EXISTENTES EN EL ENTORNO

Holcim Colombia parte de que el tema de equidad de género no solo es una prioridad global sino que se ha convertido en un compromiso empresarial, donde las organizaciones tanto públicas como privadas deben contribuir para alcanzar el ODS 5, "asegurando la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios,

así como aprobar y fortalecer políticas para promover la igualdad de género y empoderamiento de estas" (Naciones Unidas, s.f., párr. 2-8).

Para dar respuesta a esto, la organización diseña el Plan 2030 el cual está alineado a la Agenda 2030 que es un mapa para "alcanzar sus ambiciones de sostenibilidad; marcar una diferencia positiva a través de la forma en que hacen los negocios y ofrecer soluciones innovadoras que permitan transformar la industria de la construcción" (Holcim Colombia, 2017, p. 3). Una de sus metas dentro del Área de Personas y Comunidades es diversidad de género en el nivel gerencial para el 2030 (30 % más). Con respecto a esto, la jefa de Selección y Desarrollo resalta que,

> la Compañía, desde la parte global, identificó de manera general que al ser una operación muy masculina tenemos una meta específica en que tenemos que incrementar al 30 % el número de mujeres en cada uno de los niveles al interior de la organización, donde más hemos logrado hacerlo ha sido en cargos que tienen que ver más con jefaturas, a nivel de dirección, es ahí donde hemos logrado tener un mayor impacto (Mikan & Yepes, 2018ñ).

Ahora, aunque la empresa no desconoce que la industria cementera es un sector donde hay más presencia del género masculino y toca aunar esfuerzos para incrementar la participación de las mujeres, se puede evidenciar que Holcim Colombia no cuenta con un diagnóstico claro sobre los desequilibrios de género que se presentan o se pueden llegar a presentar en el lugar de trabajo. Contar con dicho diagnóstico permitiría corregir, mejorar o implantar nuevas acciones y actividades en torno a su estrategia de transversalización de género, como lo recalca la Fundación Mujeres (2008):

> El diagnóstico proporciona información, conocimiento de esa realidad y de aquellos elementos que permitan intervenir y reducir las desigualdades o discriminaciones que puedan existir en la estructura organizativa con el fin de promover un cambio en la cultura de la empresa que integre la igualdad de oportunidades como un elemento de calidad (p. 11).

– RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS SUFICIENTES PARA PONERLO EN MARCHA

Para Silvia Walby el *mainstreaming de género,* debe apuntar a que la igualdad de género se incorpore "en todos los niveles y a todas las etapas, por los

actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas" (2004, p. 4). En Holcim Colombia, el área de recursos humanos ha sido la encargada de difundir y realizar las acciones y actividades específicas de esta iniciativa.

La coordinadora de recursos humanos en la Planta de Concreto de Puente Aranda reitera: "sí he podido evidenciar que desde que ingresé hasta hoy se ha enfatizado y se ha recalcado más en temas desde recursos humanos en darle prioridad a la equidad de género y poder transmitirle eso a todos los trabajadores" (Mikan & Yepes, 2018l). Con respecto a las actividades, el *controller* de cemento en la Planta de Nobsa comenta: "acá nos han implementado mucho este tema, hicimos como una reunión con las personas de recursos humanos y nos entregaron unos detalles donde se mostraba y nos felicitaban por esa gestión" (Mikan & Yepes, 2018m).

Lo anterior muestra que, en Holcim Colombia, los trabajadores y trabajadoras ven al Área de Recursos Humanos como la encargada de liderar esta iniciativa junto con el presidente de la Compañía. Las otras áreas no realizan acciones específicas en temas de igualdad y equidad de género, sino solo participan en las actividades que organiza Recursos Humanos. Así lo resalta la abogada de la sede administrativa de Holcim Colombia, "nosotros no tenemos ninguna influencia en ningún tema de actividad de misión o buscar cierto porcentaje que sea contratado, nosotros realmente hacia afuera no tenemos mucha influencia" (Mikan & Yepes, 2018d). Además de esto, la coordinadora de comunicaciones corporativas enfatiza que:

> en las áreas dentro del plan de capacitación sí sé que existen programas como *mentoring*, *coaching,* programas de liderazgo que incluyen, pero eso es más apoyado desde la organización si vamos a organizar estos programas, pero el área como tal que diga voy a hacer esto, no, eso va unido es a un programa de empresa (Mikan & Yepes, 2018e).

Con respecto a los recursos económicos que utiliza la empresa para la implementación de la estrategia, no hay aliados o personas externas que realizan aportes, la iniciativa es propiedad y desarrollo de Holcim Colombia.

En definitiva, la implementación y puesta en marcha de la estrategia de transversalización de género la realiza el Área de Recursos Humanos, no se evidencian acciones desarrolladas por otras áreas de Holcim Colombia para aportar al fortalecimiento y emprendimiento de esta.

– Mecanismos desarrollados por la compañía para la evaluación del impacto de la estrategia

La Compañía aplicó dos encuestas a sus empleados y empleadas. La primera fue realizada en el año 2014 y la segunda en el 2016, con el fin de conocer la percepción de ellos/as sobre las políticas y prácticas de igualdad de género. Además, por medio de la fundación Edge Move, se hace un seguimiento y evaluación de los avances y prácticas que realiza Holcim Colombia para brindar igualdad de oportunidades a hombres y mujeres en sus lugares de trabajo. Frente a esto, para Valentina Stoeckler del Área de Comunicaciones de Edge *Strategy,* "esta certificación sirve como una lente interpretativa para trasformar las métricas cuantitativas y cualitativas en planes de acción impactantes" (Holcim Colombia, 2018, párr. 5).

– Misión, visión y objetivos estratégicos

Al implementar una estrategia transversal de género, se espera que el principio de igualdad y equidad "se encuentre en los postulados misionales, mecanismos de gestión, hasta en aspectos tan sensibles como cuánto presupuesto se asigna a las acciones para garantizar el enfoque de género" (Barrig, 2014, p. 7).

La misión de Holcim Colombia es "crear valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y comunidades, en donde realizamos nuestras actividades. Así garantizamos un desempeño industrial y comercial exitoso en medio de una competencia más fuerte" (Holcim Colombia, s.f.). La visión,

> crear cimientos para el futuro de la sociedad. Por eso la conciencia de desarrollo sostenible es valor agregado de nuestras operaciones, al mismo tiempo una responsabilidad con la sociedad presente y futura. El compromiso de Holcim se demuestra con hechos (Holcim Colombia, s.f.).

Al leer la misión y visión de la Compañía, estas no incluyen el enfoque de género, ni temas como la inclusión, diversidad, igualdad, equidad y derechos humanos. Sin embargo, dentro de sus objetivos estratégicos, en el eje de responsabilidad social, se trabaja e incentiva la promoción de una cultura de equidad tanto al interior como al exterior de la empresa.

En lo que respecta a los objetivos de la estrategia, se encuentra: i) Generar un cambio organizacional a favor de la igualdad y oportunidades; ii) Comprometer a todos los niveles de la organización; iii) Generar políticas y actividades que propendan por la inclusión, diversidad e igualdad dentro de la organización; iv) Crear sistemas de medición y veeduría, para cumplir con los objetivos trazados en el tema; v) Monitorear y evaluar a través de un organismo internacional e independiente los avances y retarse a cumplir metas cada vez más altas; vi) Evidenciar la transparencia en los procesos de selección, desarrollo y promoción que tienen las mujeres y vii) Generar programas de flexibilidad laboral asequibles (Holcim Colombia, 2018).

Para lograr un mayor impacto en el tema de equidad de género y buscar que este sea transversal a toda la organización, se recomienda alinearlo con su misión y visión. Uno, para dar mayor visibilidad al tema; dos, para que los grupos de interés lo identifiquen como un valor de la compañía; y tres, para que la gerencia y procesos estén plenamente alineados con la estrategia.

5. LECCIONES DEL CASO

En este apartado se presentan los factores de éxito, las oportunidades de mejora y las recomendaciones; esto, con el fin de que la empresa pueda fortalecer y mejorar su estrategia de impulsar en su interior la igualdad, equidad y diversidad de género.

5.1. FACTORES DE ÉXITO

PLAN 2030, UN MAPA PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN LABORAL DE LAS MUJERES

El Plan 2030 "es un mapa de ruta que Holcim Colombia diseñó para alcanzar sus ambiciones de sostenibilidad y marcar una diferencia positiva a través de la forma en que hacen negocios" (Holcim Colombia, s.f.). Dentro de sus retos sociales, como se dijo en apartados anteriores, es tener mínimo un 30% de diversidad de género en todos los niveles gerenciales. Frente a esto la directora de asuntos corporativos y recursos humanos de la Compañía resalta:

> a nivel corporativo dentro de nuestra organización, ya tenemos indicadores de género, entonces hay una meta de llegar al 30 %, nosotros nos enfocamos mucho más en niveles de manejo de gente (*management*), no solo hay *management* a nivel de gerente, sino también hay supervisoras, jefes, coordinadores, directores y Ceos, ya hay un indicador grande que medimos, que reportamos periódicamente también a nivel de región para nivel corporativo (Mikan & Yepes, 2018b).

En este sentido la empresa, al tener un Plan 2030 y unos indicadores establecidos para el aumento de la participación de las mujeres en toda la organización, permite que Holcim Colombia se movilice en torno al cumplimiento de esta meta y, por ende, considere diferentes estrategias en pro de aumentar la participación y el acceso de las mujeres en cada uno de los niveles de la Compañía.

POTENCIAL DE LA ESTRATEGIA PARA APORTAR A OTROS ODS TAL COMO TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Holcim Colombia, por medio de su estrategia gerencial de transversalización de género, ha aportado al desarrollo y logro de otros Objetivos de Desarrollo Sostenible, como es el caso el ODS 8, trabajo decente y crecimiento económico, que plantea, dentro de sus metas, "lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor" (OIT, s.f., párr. 27).

La empresa ha brindado oportunidades tanto a hombres como a mujeres para trabajar y desarrollarse en el sector de la construcción, de igual manera, cuenta con una política de salud, seguridad y bienestar en el trabajo que le permite brindar y velar por un ambiente sano y seguro en todos los niveles de la organización. Con respecto a esto, y tal como se muestra en el Informe de Sostenibilidad 2015, el desarrollo de los empleados y empleadas de Holcim Colombia lo logra "incentivándolos, valorando su aporte y capacitándolos para que descubran todo lo que puedan hacer y ser. Cuidando con esmero su entorno, su salud y su progreso, para que siempre su bienestar sea la prioridad en sus operaciones" (p. 50).

Así mismo, por medio de sus prácticas laborales, la Compañía genera igualdad de condiciones y oportunidades entre hombres y mujeres en lo que respecta a empleo (ascenso, selección); capacitación, formación y desarrollo

profesional de sus empleados y retribución salarial. Además, las prácticas que desarrolla la empresa se trabajan en articulación con la promoción y garantía de los derechos humanos en el ámbito laboral, por ejemplo, la no discriminación y la igualdad de oportunidades. Como lo menciona una trabajadora de la Planta de Puente Aranda, "en cuanto a temas de cargos, eso siempre ha sido igual, ninguna discriminación en ese aspecto" (Mikan & Yepes, 2018x). Sumado a esto, el supervisor de transporte de concreto resalta, "yo creo que Holcim tiene muy abierto estos temas o cambios, lo más importante es demostrar que uno puede hacer las cosas, no hay un tema discriminatorio en la empresa" (Mikan & Yepes, 2018r).

RÉPLICA DE LAS ACTIVIDADES E INICIATIVAS AL EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

El trabajo conjunto con la Alcaldía de Nobsa, desde el 2016, ha logrado abrir y generar espacios para empoderar a las mujeres y niñas de la región, así como fortalecer a la comunidad en temas de valores, respeto, equidad y buen trato. Se han llevado a cabo conversatorios y foros sobre la equidad de género y mujeres líderes y emprendedoras. Estas actividades "brindan herramientas que ayuden a las mujeres a lograr todo aquello que se propongan en el entorno profesional y que impacte positivamente en el ámbito personal" (Holcim Colombia, s.f.). Así mismo, se realiza la celebración del día de la equidad de género, actividad que también se desarrolla al interior de la organización. Frente a esto, la gerente de responsabilidad social manifiesta que "Holcim aporta los recursos para la realización de ese día, pero fundamentalmente podemos en ese momento entre municipio y empresa hacer un aporte a la sociedad mostrando a una cantidad de personas impactadas en lo que representa esa actividad lúdica de un día" (Mikan & Yepes, 2018a).

Adicional a esto, apoyan Zona F, que es una iniciativa liderada por la Alcaldía de Nobsa, lugar en el cual "la comunidad tiene un espacio de refugio en momentos difíciles y orientación profesional en emprendimiento, empoderamiento y otras disciplinas" (Holcim Colombia, 2018a). Respecto a esto, la directora de asuntos corporativos y recursos humanos dice que "lo importante es poder trascender allá, por eso nos hemos metido un poco con Zona F, donde buscamos generar temas empresariales para mujeres, fortalecerles un poquito más el nivel de profesionalizar lo que hacen" (Mikan & Yepes, 2018b).

La Compañía apoya a la Alcaldía de Nobsa, no solo en Zona F, sino en otros espacios como son: la carrera de la equidad de género, tercera jornada de empleo para mujeres de Nobsa, y la celebración del día de la equidad de género en Nobsa, que permiten brindar herramientas para el desarrollo y fortalecimiento empresarial de las mujeres de la comunidad.

EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN LE APUESTA A LA EQUIDAD DE GÉNERO

Un factor de éxito de la Compañía ha sido trabajar e impulsar el tema de equidad de género en una industria que tradicionalmente era compuesta solo por hombres; esto ha llevado a que la empresa se posicione como una gestora en este tema en el sector de la construcción, mejorando y fortaleciendo el factor reputacional.

LIDERAZGO Y COMPROMISO DEL CEO Y LA ALTA GERENCIA

El compromiso y liderazgo del CEO y la alta gerencia ha permitido que los otros niveles de la organización tengan credibilidad frente a la promoción de actividades e iniciativas en pro de la igualdad de oportunidades, como subraya la gerente de Responsabilidad Social de Holcim Colombia,

> la organización cuenta con un buen líder, que es Jaime Hill nuestro CEO, él cree mucho en la equidad de género, él nos ha movilizado a los gerentes a trabajar por este tema y tener compromiso. También hay que recalcar el rol del COMEX en este tema, que es nuestra junta directiva y donde Eunice es la única colombiana que lo conforma (Mikan & Yepes, 2018a).

RECONOCIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS Y ACCIONES EN EQUIDAD DE GÉNERO

Holcim Colombia es la primera empresa del sector de la construcción en el país en recibir la certificación Edge Move otorgada por la Fundación Edge, a través de esta se da un reconocimiento del compromiso, las prácticas laborales y acciones encaminadas de la Compañía para promover la equidad de género en el lugar de trabajo, como lo afirma Eunice Herrera, directora

de Recursos Corporativos y RH, "esta certificación no solo evalúa el número de mujeres, sino que empieza a mirar cómo está alrededor del tema de salarios, en cómo es la equidad" (Mikan & Yepes, 2018ñ).

5.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

DEBILIDAD EN LOS MECANISMOS DE DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA GERENCIAL DE TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO EN LAS PLANTAS DE CEMENTO Y CONCRETO

Aunque sí se realiza divulgación de los resultados o actividades por medio de las revistas y medios institucionales, a nivel de las plantas hay una percepción generalizada de que la mayoría de las actividades e iniciativas se desarrollan en la sede administrativa, lo que lleva a que se perciba una falta de difusión de información tanto a nivel interno como externo.

Se recomienda fomentar iniciativas que involucren los equipos de trabajo de las plantas de cemento y concreto y fortalecer los canales de difusión para que sus colaboradores, colaboradoras y demás grupos de interés, conozcan en detalle las actividades que realiza en torno a la equidad de género; pero también, para resaltar la importancia de tener mujeres en los equipos de trabajo. De esta manera, la estrategia de transversalización de género se hará sostenible en el tiempo.

En el mismo sentido, es importante que la información que maneja la empresa con respecto al salario ya sea por medio de una política, tablas de compensación salarial, escalas salariales o sistemas de remuneración, sea transparente para todo el personal que trabaja en la Compañía, es decir, que comunique a todos los niveles de la organización los principios de sus prácticas de compensación, lo cual llevaría a "generar y ganar la confianza de sus empleados y empleadas y asegurar que todas las partes desempeñen sus deberes de forma efectiva" (OIT, 2013, p. 50).

MAYOR ATENCIÓN A LOS "TECHOS DE CEMENTOS"

El estudio realizado permitió identificar que en Holcim Colombia aún existen acciones o creencias que llevan a que predominen estereotipos

de género, pero también a que se sigan manteniendo, "techos de cristal" y "techos de cemento". Sobre los primeros, relacionados con el ascenso de las mujeres a cargos altos, la empresa ha logrado transformaciones interesantes, pues al momento de realizar esta investigación, un 38 % de los cargos directivos de Holcim Colombia estaban ocupados por el género femenino. Sobre los segundos, la situación es distinta; pues tras el estudio desarrollado, se identifica la presencia de mujeres que todavía sienten que no han podido lograr ese equilibrio entre la vida laboral y familiar, por su rol de madres y porque el cuidado y bienestar de sus familias depende de ellas.

Por este motivo, la Compañía debe desarrollar acciones que muestren a sus trabajadores y trabajadoras que las "responsabilidades familiares" (trabajo doméstico, crianza de los hijos, etc.) no son una responsabilidad femenina sino un trabajo compartido. Adicional, es importante que la empresa fortalezca las habilidades de las mujeres en temas de liderazgo, gerenciales y empresariales, que les permita a ellas sentirse seguras y confiadas de que no solo pueden asumir cargos que tradicionalmente eran liderados por hombres sino también cargos directivos.

DEBILIDAD AL ARTICULAR A NIVEL INTERNO LA ESTRATEGIA DE TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO CON EL EJE ECONÓMICO Y AMBIENTAL DE LA SOSTENIBILIDAD

En su apuesta por el desarrollo sostenible, Holcim Colombia ha logrado articular su estrategia de transversalización de género en el eje económico y ambiental a nivel externo, por medio de acciones e iniciativas como, por ejemplo, el tema de "Reciclaje Textil con Zona F". Utilizando uniformes anteriores de la Compañía, las mujeres que hacen parte de este programa fabrican cojines, artículos decorativos y para el hogar generando con esto ingresos adicionales para ellas y también creando conciencia alrededor de la importancia del aprovechamiento textil como un mecanismo ambientalmente responsable.

Sin embargo, no se evidencia cómo se impulsa y se logra esta articulación a nivel interno del enfoque de género con estos dos ejes de la sostenibilidad. Se recomienda a la empresa establecer mecanismos de evaluación y

seguimiento para medir los impactos que tiene la participación del género femenino en las dimensiones económicas y ambientales del negocio.

NO INCLUSIÓN DEL ENFOQUE DIFERENCIAL EN LA ESTRATEGIA DE TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO

Si bien la Compañía ha trabajado fuertemente el concepto de equidad en el desarrollo de su estrategia es importante que empiece a involucrar dentro de esta el enfoque diferencial, tanto para el tema de género encaminado a las mujeres como para personas con orientaciones sexuales e identidades de género no hegemónicas.

Con respecto al enfoque diferencial de género, se centra en "el reconocimiento de las necesidades específicas de las mujeres y que tiene por objeto permitir la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres" (Unidad para las Víctimas, s.f., párr. 1); en este sentido y como se ha resaltado en el presente documento, es necesario que la empresa lidere acciones e iniciativas específicas para las mujeres, las cuales permitirán fortalecer su desarrollo profesional, por una parte, y romper los techos de cristal, por la otra.

En lo que refiere a las personas con orientaciones sexuales distintas, la jefa de selección y desarrollo afirma lo siguiente: "no nos hemos metido tan de frente con el tema de LGTBI, pero sí hemos tenido muy en cuenta la integralidad de eso, siempre hablamos de diversidad e inclusión" (Mikan & Yepes, 2018ñ). En el mismo sentido, la directora de asuntos corporativos y RH resalta:

> para nosotros este es un tema que tiene que ser de la cultura de la organización, el aceptar e incluir ese tipo de género o de personas como valor agregado a los equipos de trabajo y con un tema valioso (Mikan & Yepes, 2018b).

Aunque Holcim Colombia no ha trabajado directamente el tema de la comunidad LGBTI, y aunque sus directivos y algunos empleados enfatizan en que no hay ningún tipo de discriminación, se evidencia que todavía, no solo en la Compañía sino en la industria cementera, existen techos de cristal para la comunidad LGBTI que obstaculizan el acceso y la participación de este grupo en el sector de la construcción. Por esta razón, Holcim Colombia podría implementar acciones con enfoque diferencial que le permitan derribar estos techos, y a la vez "transformar los esquemas de

discriminación y exclusión derivados de la violencia por prejuicio" (Unidad de Víctimas, s.f., párr. 4).

CONCLUSIONES

Como se indicó al inicio del presente estudio de caso, el desarrollo de esta investigación pretendía dar respuesta a qué efectos tiene la estrategia gerencial de transversalización de género desarrollada por Holcim Colombia desde el 2015, en la participación laboral equitativa de la mujer en la organización de manera sostenible. Ante lo expuesto podemos concluir lo siguiente:

Holcim Colombia, por medio de su estrategia de transversalización de género, ha logrado la inclusión y participación de las mujeres en cargos distintos a aquellos del área administrativa, comercial, departamento de recursos humanos y parte asistencial, dependencias en donde tradicionalmente se concentraba la participación de mujeres. Esto ha permitido que las competencias de tipo técnico (entendidas como habilidades específicas vinculadas con el correcto desempeño del colaborador o colaboradora en el puesto de trabajo), y las habilidades blandas del género femenino (destrezas relacionadas con la personalidad y naturaleza del individuo), hayan adquirido otro valor al interior de la organización; es decir, que el rol de la mujer se visualice desde un enfoque de capacidades, en donde ellas puedan asumir cualquier tipo de función o papel de jerarquía.

Por otra parte, también se ha evidenciado un incremento de las mujeres en la empresa, especialmente en el Apis estratégico; es decir, asumiendo cargos de dirección, gerencia, jefatura y coordinación. Esto es consecuencia del indicador fijado del 30 % en los niveles directivos, así como también a los ajustes procedimentales de selección, pues hoy en día se exige que, como mínimo, en una terna de candidatos que aspiran a ocupar un cargo, debe estar presente una mujer.

Aunado a ello, la estrategia ha conseguido que la percepción de los hombres frente a las habilidades y desempeño de las mujeres en oficios del sector de la construcción cambie, que haya una credibilidad no solo cuando son subalternos de una mujer que ocupa un cargo de dirección y en donde deben seguir instrucciones, sino cuando son pares y comparten las mismas funciones con ellas. Sin embargo, pese a que no se desconoce el empoderamiento que ha alcanzado la empresa en los niveles gerenciales, aún en los cargos operativos siguen existiendo barreras que imposibilitan que las

mujeres confíen en sus conocimientos y habilidades al momento de asumir nuevas responsabilidades y retos profesionales.

Por otra parte, es importante indicar aquellos mecanismos entendidos como acciones, actividades y/o reconocimientos que han apalancado la estrategia de transversalización de género en Holcim Colombia, en cuanto a la participación laboral equitativa de la mujer. En primera medida, está el liderazgo del CEO, Jaime Hill Tinoco, quien ha impulsado el compromiso del equipo gerencial para propender a un ambiente de inclusión laboral, y ha generado credibilidad respecto a este tema en los otros niveles organizacionales. De igual manera, se encuentra la celebración del "día de la equidad de género", actividad insignia en la Compañía, y la que más recordación tiene en los empleados y empleadas, ya que en el mismo día se conmemora el día del hombre y de la mujer. Por último, está la certificación Edge Move, la cual, por doble vez, ha validado las prácticas laborales de Holcim Colombia en términos de equidad e igualdad y se convierte en un distintivo de reputación y orgullo para sus empleados y demás grupos de interés.

Con respecto a si esta estrategia logra incorporar el enfoque de género de manera transversal y cumple con los criterios del concepto de *mainstreaming de género,* se evidencia que, aunque Holcim Colombia ha desarrollado acciones específicas para corregir situaciones de desigualdad existentes en la Compañía e incentiva en cierta medida una participación laboral equilibrada entre los hombres y las mujeres, no ha logrado que todas las personas que integran la empresa se conviertan no solo en agentes primordiales para el desarrollo de la estrategia, sino en agentes de cambio, que se concienticen de la necesidad e importancia de aplicar la equidad de género al interior de la organización.

Esto podría apalancarse fortaleciendo, de manera consciente, dentro de la misión, la visión, la política y la estrategia, el enfoque de derechos humanos y el enfoque diferencial. El primero trabaja sobre la idea de que los empleados y empleadas son titulares de derechos y no receptores pasivos de productos y servicios. El segundo, ayuda a romper techos de cristal y de cemento que surgen, no solo de una cultura organizacional, sino del entorno social en el que se han desarrollado las mujeres de nuestro país.

Finalmente, esta investigación sobre el caso de Holcim Colombia y su esfuerzo por lograr la equidad de la mujer en la Compañía, permitió no solo comprender apuestas empresariales de gran valor, sino también los retos que enfrentan las organizaciones al momento de profundizar y trabajar sobre este

tema, lo cual ha llevado al surgimiento de nuevos interrogantes que se pueden desarrollar en futuras investigaciones sobre cómo comprender el equilibro en la asunción de tareas domésticas entre hombres y mujeres; cómo romper las barreras de cristal y de cemento; hasta dónde la equidad y hasta dónde la igualdad. En este sentido, es importante preguntarse si la empresa como actor social, es el espacio ideal y suficiente para cerrar la brecha de género, lograr una diversidad y mejorar la participación del género femenino en la fuerza de trabajo; o, por el contrario, las relaciones entre los hombres y las mujeres, como eje transformador de las normas, valores y prácticas de una sociedad, requiere aunar esfuerzos de distintos agentes sociales con el objetivo de alcanzar una cultura más equitativa e inclusiva, que rompa con los tradicionales estereotipos de género.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramovich, V. (2006). Los estándares interamericanos de derechos humanos como marco para la formulación y el control de las políticas sociales. *Revista de la CEPAL*, 88, pp. 35-50.

América Latina Genera. (s.f.). *Mainstreaming* de género y cambio organizacional pro equidad de género. Recuperado de https://www.americalatinagenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-5-DQEH2707.pdf

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Recuperado de https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

Barberá, E.; Ramos, A.; Sarrió, M. y Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, pp. 55-68.

Barrig, M. (2014). Transversalizando el género. Encuentro de mecanismos de la mujer y género del orden nacional y territorial. Recuperado de http://www.equidadmujer.gov.co/ejes/Documents/Informe-transversalizacion-genero-Colombia.pdf

Camacol. (2008). El sector de la construcción en Colombia: hechos estilizados y principales determinantes del nivel de actividad. Recuperado de https://docplayer.es/3802794-El-sector-de-la-construccion-en-colombia-hechos-estilizados-y-principales-determinantes-del-nivel-de-actividad.html

Carranza, R. (2018). Rompiendo barreras: techo de cristal y cemento. Recuperado de https://fadep.org/principal/desarrollo/rompiendo-barreras-techo-de-cristal-y-cemento/

Congreso de la República de Colombia. (26/07/2017). Artículo 5. *Por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones* [Ley 1857 de 2017]. DO: 50.306

Consejería dd.hh. (s.f.). *Los derechos humanos: El 1, 2 y 3 de los planes de desarrollo para aportar en el posconflicto, a la construcción de paz en los territorios*. Recuperado de http://www.derechoshumanos.gov.co/observatorio/publicaciones/Documents/Cartilla%201%202%203%20ebdh.pdf

Consejo Nacional de Cultura y las Artes. (2016). *Guía de lenguaje inclusivo de género*. Recuperado de https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/guia-lenguaje-inclusivo-genero.pdf

Dane. (2018). Indicadores económicos alrededor de la construcción (ieac). Segundo trimestre de 2018. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IItrim18.pdf

Dane. (2018a). *Investigas: Estudios innovadores sobre economía, género e indicadores*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/investigas_innova_estadisticas_genero.pdf

Dane. (2019). *Boletín Técnico: Mercado laboral por sexo*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexo_feb19_abr19.pdf

Diario la Economía. (2016). Holcim, igualdad de género en concreto. Recuperado de https://diariolaeconomia.com/fabricas-e-inversiones/item/2239-los-resultados-hablan-de-igualdad-y-trabajo-por-la-equidad.html

Diez, E. (2007). La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones. *Visión Gerencial,* 6(2), pp. 231-244.

dnp. (2017). Aumenta participación de las mujeres colombianas en el mercado laboral: dnp. Recuperado de https://www.dnp.gov.co/Paginas/Aumenta-participaci%C3%B3n-de-las-mujeres-colombianas-en-el-mercado-laboral-dnp.aspx

Fedesarrollo. (2017). *Informe mensual de mercado laboral: Salario emocional*. Recuperado de https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/7.IML-Julio-2017-Web.pdf

Fedesarrollo. (2019). *Informe mensual del mercado laboral: Brechas del mercado laboral entre hombres y mujeres*. Recuperado de https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/3.iml-marzo-2019-web.pdf

Fernández, E. (2015). *Mainstreaming* de género y cambio social. *Anales de la Cátedra Francisco Suárez,* 49, pp. 333-365.

Fondo de Población de las Nacionales Unidas. (s.f.). *El enfoque basado en los derechos humanos.* Recuperado de https://www.unfpa.org/es/el-enfoque-basado-en-los-derechos-humanos

Fundación Mujeres. (2008). *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas.* Recuperado de http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf

García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *University Psychol,* 5(1), pp. 163-174.

Grueso, M. (07-12/2009). La discriminación de género en las prácticas de Recursos Humanos. *Cuad. Adm.*, 22, pp. 13-30.

Holcim Colombia. (2013). Somos Holcim. *Revista Corporativa*, Bogotá: Holcim.

Holcim Colombia. (2015). *Informe de desarrollo sostenible 2015*. Recuperado de http://www.eco-procesamiento.com.co/documentos/ids2015.pdf

Holcim Colombia. (2017). El Colegio n.º10 del Ranking de la Secretaría de Educación de Boyacá va por más. Recuperado de https://www.holcim.com.co/comunicaciones/el-colegio-no-10-del-ranking-de-la-secretaria-de-educacion-de-boyaca-va-por-mas

Holcim Colombia. (2018). *Equidad de género*, Documento Corporativo.

Holcim Colombia. (2018). *Informe de desarrollo sostenible 2016-2017*. Recuperado de https://issuu.com/comunicacionescorporativasholcimcol/docs/ids_lafargeholcim_2016-2017

Holcim Colombia. (2019). Liceo Holcim: Educamos para la innovación y el emprendimiento. Documento Corporativo.

Holcim Colombia. (s.f.). *Nuestra Empresa*. Recuperado de https://www.holcim.com.co/nuestra-empresa

Holcim Colombia. (s.f.). *Plan 2030*. Recuperado de https://www.holcim.com.co/el-plan-2030

Instituto Andaluz de la Mujer y Fondo Social Europeo. (s.f.). El *mainstreaming* de género en la práctica: Experiencias ejemplares y buenas prácticas. Recuperado de https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/sites/default/files/documentos/111.pdf

Michael Page. (s.f.). Radiografía de la mujer en el mercado laboral colombiana en 2019. Recuperado de https://www.michaelpage.com.co/prensa-y-estudios/art%C3%ADculos/radiograf%C3%ADa-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral-colombiano-en-2019

Michael Page. (s.f.a). *Radiografía de la mujer en el mercado laboral colombiano en 2018*. Recuperado de https://www.michaelpage.com.co/prensa-y-estudios/art%C3%ADculos/radiograf%C3%ADa-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral-colombiano-en-2018

Mikan, S. y Yepes, L. (2018a). Entrevista realizada a la señora Andrea Ramírez, gerente de responsabilidad social corporativa de Holcim Colombia, el 19 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018b). Entrevista realizada a la señora Eunice Herrera, directora de asuntos corporativos de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018c). Entrevista realizada al señor Luis Ernesto Sánchez, jefe de impuestos y tesorería de Holcim Colombia, el 5 de octubre de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018d). Entrevista realizada a la señora Luz Ángela Márquez, abogada de Holcim Colombia, el 5 de octubre de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018e). Entrevista realizada a la señora María Cristina Cortés, coordinadora de comunicaciones corporativa de Holcim Colombia, el 5 de octubre de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018f). Entrevista realizada a la señora Lady Ardila, coordinadora de servicios administrativos de Holcim Colombia, el 5 de octubre de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018g). Entrevista realizada al señor Nelson Enrique López, jefe de producción de *Clinker* de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018h). Entrevista realizada a la señora Rubi Barbosa, jefe de mina de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018i). Entrevista realizada al señor Carlos Bernal Peláez, coordinador estratégico energético de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018j). Entrevista realizada a la señora Irene Mantilla, gerente de innovación y mercadeo de Holcim Colombia, el 5 de octubre de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018k). Entrevista realizada a la señora Ismene Ruiz, coordinadora de salud ocupacional de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018l). Entrevista realizada a la señora Lina Franky, coordinadora de recursos humanos en la Planta de Puente Aranda de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018m). Entrevista realizada al señor Javier Mejía, empleado de la Planta de Cemento de Nobsa de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018n). Entrevista realizada a la señora Sandra Espinel, coordinadora de relaciones laborales en la planta de cemento de Nobsa de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018ñ). Entrevista realizada a la señora Ángela Torres, jefe de talento humano de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018o). Entrevista realizada al señor Iván Hernández, coordinador de calidad de la Planta de Nobsa de Holcim Colombia, el 26 de octubre de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018p). Entrevista realizada a la señora Fanny García, trabajadora del Área de Recursos Humanos en la Planta de Cemento de Holcim Colombia, el 26 de octubre de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018q). Entrevista realizada al señor José Rodríguez, gerente de producción de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018r). Entrevista realizada al señor José Arenas, supervisor de transporte de concreto de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018s). Entrevista realizada a la señora Diana Milena Herrera, ingeniera de desarrollo de proyectos de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018t). Entrevista realizada al señor Óscar Mauricio Sierra, coordinador de desarrollo y optimización de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018u). Entrevista realizada al señor Harold Franco, gerente de H&S de producción de Holcim Colombia, el 20 de octubre de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018v). Entrevista realizada al señor Orlando Ramos, ingeniero de automatización de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018w). Entrevista realizada al señor Luis Orlando Romero, jefe de minas externas de Holcim Colombia, el 18 de octubre de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018x). Entrevista realizada a la señora Sandra Milena Hernández, recepcionista de Holcim Colombia, el 20 de octubre de 2018.

Mikan, S. y Yepes, L. (2018y). Entrevista realizada a la señora Viviana Salazar, trabajadora en la Planta de Concreto de Puente Aranda, el 20 de octubre de 2018.

Ministerio de Salud. (2015). *Encuesta Nacional de Demografía y Salud.* Recuperado de https://profamilia.org.co/wp-content/uploads/2018/12/ends-tomo-i.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (22/05/1979). *Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo*. [Resolución 2400 de 1979].

Mondy, W. (2005). Administración de Recursos Humanos. Recuperado de https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf

Naciones Unidas. (s.f.). Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Recuperado de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/

Naciones Unidas. (1995). Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. Declaración y Plataforma de acción de Beijing. Recuperado de http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/bdpfa%20S.pdf

oit. (s.f.). Agenda 2030: Metas claves de la oit. Recuperado de https://www.ilo.org/global/topics/sdg-2030/targets/lang--es/index.htm

oit. (2009). *Notas oit: Trabajo y familia*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_189334.pdf

oit. (2013). *Igualdad salarial. Guía introductoria*. Recuperado de http://white.lim.ilo.org/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/actividadesregionales/2013/documentos/obj04_act09_2013_c100_igualdadsalarial.pdf

oit. (2014). Prácticas responsables en el lugar de trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185358.pdf

OIT. (2016). La igualdad de remuneración como solución a la discriminación basada en el sexo. Recuperado de https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/discrimination/tackling-sex-discrimination-through-pay-equity#les-concepts-de-l%E2%80%99egalite-salariale

OIT. (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf

Omeg. (2018). Características del trabajo remunerado de mujeres y hombres. Recuperado de http://omeg.sdmujer.gov.co/SisDMujer/views/sisdmujerd.php#.

ONU Mujeres. (2018). *El progreso de las mujeres en Colombia 2018: Transformar la economía para realizar los derechos*. Recuperado de http://bienestaruniversitario.medellin.unal.edu.co/cultura/images/2019/pdf/ONU-MUJERES-COLOMBIA.pdf

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

Right Management Manpower Group y The Conference Board. (s.f.). *Desarrollo estratégico del liderazgo*. Recuperado de http://www.asociacion-centro.org/wp-content/uploads/2013/11/desarrollo_estrategico_del_liderazgo_right_management.pdf

ROMERO, E. (2011). Enfoque basado en derechos humanos y perspectiva de género. *Revista Documentación Social,* 161, pp. 227-239.

Unesco. (2014). Indicadores Unesco de cultura para el desarrollo. Recuperado de https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf

Unidad para las víctimas. (s.f.). *Enfoques diferenciales*. Recuperado de https://www.unidadvictimas.gov.co/es/enfoque-diferencial-de-orientaciones-sexuales-e-identidades-de-g%C3%A9nero-no-hegem%C3%B3nicas/418

VIVES, A. y PEINADO-VARA, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

WALBY, S. (2004). Mainstreaming *de género: Uniendo la teoría con la práctica*. Recuperado de http://americalatinagenera.org/newsite/images/cdr-documents/publicaciones/igualdadynodiscriminacion/doc_198_Mainstreamingdegenero.pdf

WOOD, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review,* 16(4), pp. 691-718.

CAPÍTULO III

Estudio de caso del programa de Capacitación Integral para Emprendedoras, Yarú. Implementado por la Fundación WWB en el Valle del Cauca (2017-2018): un aporte a la igualdad de género

MARÍA CAMILA GÓMEZ CANTOR[a]
NADIA RINCÓN PALLARES[b]
LINA MARÍA VALENCIA[c]

A todo el equipo de la Fundación WWB por su colaboración incondicional. A los beneficiarios del programa, por compartir con nosotras sus historias de vida. A las personas de Casa Matria y de las cámaras de comercio de Yumbo, Palmira y Cali, quienes nos brindaron la información que se requería para nutrir esta investigación. Y a la Universidad Externado por la oportunidad de realizar este estudio de caso.

RESUMEN

Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas es el compromiso que se plantea en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5 y es bajo ese propósito que organizaciones como la Fundación WWB en el Valle del Cauca, Colombia, creó el Programa Yarú: camino integral para emprendedoras que busca mejorar las habilidades empresariales y personales de una población base de pirámide, principalmente mujeres, ubicadas en los municipios de Cali, Florida y Yumbo, al tiempo que alcanza transformaciones culturales y mejor calidad de vida para sus beneficiarios.

Este estudio de caso de corte cualitativo, cuyo objetivo fue valorar cómo la Fundación WWB a través de una inversión de negocio social realiza el Programa Yarú con el cual está aportando al cumplimiento de algunas de las metas del ODS 5 como lo son el empoderamiento de las mujeres, la corresponsabilidad en el hogar, la disminución de la discriminación y la violencia hacia ellas y el uso de las nuevas tecnologías. Para su desarrollo se utilizó la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* de la Universidad Externado de Colombia, se consultaron fuentes primarias y secundarias y se realizaron dos visitas de campo en los tres municipios ya mencionados.

A partir de esta investigación el lector conocerá estrategias que puede implementar para incluir en sus programas de responsabilidad social, el

---

a Profesional en gobierno y relaciones internacionales, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.

b Comunicadora social con énfasis en comunicación organizacional, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.

c Ingeniera de sistemas, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad y docente de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Consultora empresarial, especialista en elaboración de informes de sostenibilidad con metodología GRI y gerente del Project Management Institute.

enfoque de género, requerido para aportar al empoderamiento de las mujeres y continuar realizando investigaciones sobre estos aspectos.

Palabras clave: Igualdad de género, programa de capacitación integral, empoderamiento de la mujer, negocio social, ODS

INTRODUCCIÓN

Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (2017), el Valle del Cauca es uno de los 5 departamentos con mayor tasa de desempleo. Para 2017, fue de 11,5 % presentando un aumento con respecto a 2016, año en el que el desempleo se ubicaba en el 11,2 %. El género femenino es el más afectado ya que el "64,7 % de los ocupados son hombres, mientras que el 56,4 % de los desempleados son mujeres" (*El País*, 2018, pp. 12-13), lo que evidencia que ellas no encuentran las mismas oportunidades que ellos en el mercado laboral y esto es una de las razones que las ha llevado a desarrollar sus propios negocios.

La Fundación WWB, organización sin ánimo de lucro, ubicada en Cali, con más de 35 años de existencia, nació con el propósito de ayudar a personas en situación de vulnerabilidad económica, en especial mujeres. Gracias a su trabajo y trayectoria ha recibido una variedad de reconocimientos entre los que figuran: el Premio Portafolio en la categoría Aporte a la Comunidad (2018), reconocimiento "Organización con Sello Posicionador" de Posicionamos (2015), el premio "Mejor gestión de apoyo a los empresarios colombianos" de Bancoldex (2006), entre otros.

En 2013 crea el Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras, con el propósito de dar solución a la baja capacidad en habilidades empresariales y personales de una población base de pirámide, principalmente mujeres, ubicadas en los municipios de Cali, Florida y Yumbo.

El Programa Yarú busca empoderar a las mujeres a través de la formación y desarrollo de habilidades en las dimensiones de educación financiera, alfabetización digital, emprendimiento y liderazgo, para fortalecer sus negocios de subsistencia, construir un proyecto de vida digno y ser autónomas e independientes financieramente. Aun cuando el foco del programa son las mujeres, los hombres no están excluidos, un 15 % de los participantes son hombres.

El trabajo de investigación busca dar respuesta a cómo, a través de una inversión de negocio social, la Fundación WWB está incluyendo un enfoque

de género en su Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras realizado en Cali, Yumbo y Florida durante 2017 – 2018.

El objetivo general de esta investigación es valorar, bajo la modalidad de estudio de caso de corte cualitativo, cómo el Programa Yarú, realizado en los tres municipios antes mencionados, durante 2017 y 2018, incluye en su desarrollo un enfoque de género que contribuye a alcanzar las metas de igualdad de género propuestas en el ODS 5. Como objetivos específicos se busca conocer el aporte que este hace al empoderamiento y autonomía de sus beneficiarias, a las metas del ODS 5 y a las dimensiones de la responsabilidad social empresarial, RSE. En adelante estos objetivos se abordarán bajo el nombre de líneas de investigación.

El estudio se desarrolla con base en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social,* propuesta por la Universidad Externado de Colombia, la cual sugiere "procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos que tienen por objeto documentar, interpretar y valorar en el contexto de su desarrollo, prácticas en responsabilidad social que actualmente son implementadas por organizaciones de distinta naturaleza" (Pérez, 2016, p. 15).

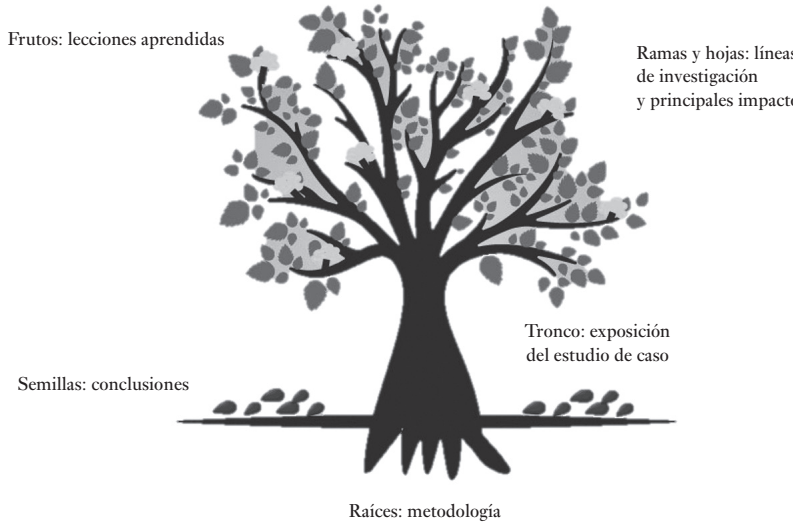
Para el desarrollo de la investigación se realizaron dos visitas de campo en las que se efectuaron entrevistas semiestructuradas a profundidad a colaboradores de la Fundación WWB, a sus aliados, a algunos de sus beneficiarios y a personas externas a esta que se encuentran vinculadas con temas de emprendimiento y feminismo. También, se hicieron grupos focales con los beneficiarios en los tres municipios donde se lleva a cabo el programa, en el marco de los cuales se incluyeron actividades lúdicas que permitieron obtener información adicional a las preguntas planteadas.

El marco teórico tomado como referencia para el análisis incluyó las siguientes categorías: igualdad de género, empoderamiento, autonomía, emprendimiento, nuevas masculinidades y negocio social, a partir de autores como ONU Mujeres; Naila Kabeer, quien ha trabajado ampliamente en temas de género y desarrollo en Bangladesh, India y Vietnam; Nelly Stromquist, investigadora en la dinámica de las políticas y prácticas educativas, las relaciones de género y la equidad; Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe; Katrien Verbruggen, licenciada en ciencias económicas aplicadas al desarrollo social, directora de estudios extranjeros de *East Anglia University* en Reino Unido; Muhammad Yunus, economista, premio Nobel de la Paz (1996), creador de los microcréditos y del Banco de los Pobres.

Este estudio de caso le permitirá al lector conocer cómo un programa de capacitación integral incluye en su desarrollo el enfoque de género requerido para aportar al empoderamiento de las mujeres. Igualmente, encontrará una visión crítica sobre el Programa Yarú que le servirá como una guía para replicar las buenas prácticas y/o aprender sobre las oportunidades de mejora identificadas. Cabe aclarar que los nombres propios de los beneficiarios no serán revelados por privacidad y protección de datos (Ley estatutaria 1581 de 2012, reglamentada parcialmente por el Decreto 1377 de 2013) y que por beneficiario se entenderá que son las personas que participan en el Programa, los cuales incluyen hombres y mujeres, aunque en algunos momentos se hará alusión solo al género femenino, por lo que se hablará de beneficiarias.

Para leer este documento se debe tener en cuenta que las investigadoras decidieron organizarlo a través de una metáfora entre el árbol Yarumo, insignia de este Programa, y el proceso de desarrollo del estudio de caso. Con base en esto, en la Gráfica 1 se define el contenido de la investigación:

GRÁFICA 1. CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

1. METODOLOGÍA: LAS RAÍCES QUE SOSTIENEN ESTE ÁRBOL

Las raíces son las encargadas de transportar el agua y los minerales al árbol. En esta investigación la metodología dio los insumos que alimentan este estudio de caso.

Esta es una investigación empírica porque documentó un programa que se está desarrollando desde 2017 hasta la actualidad y se efectúa en un contexto específico: el Valle del Cauca. Es único ya que solo se estudió el Programa Yarú de la Fundación WWB. Intrínseco porque el propósito de la investigación fue entender las particularidades y complejidades del programa; es decir, conocer, interpretar y valorar las dimensiones relacionadas con enfoque de género, su aporte a los ODS y a la RSE, la modalidad de inversión social y la relevancia que tiene para la comunidad. Así mismo, esta investigación se sitúa en el tipo holístico ya que la unidad de análisis es de carácter indivisible.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante dos visitas realizadas a los municipios de Cali, Florida y Yumbo, en junio y septiembre de 2018, como se ilustra en la siguiente figura:

GRÁFICA 2. TRABAJO DE CAMPO

Junio de 2018			Septiembre de 2018		
3 grupos focales			3 grupos focales		
Cali y Aguablanca	Florida	Jumbo	Cali y Aguablanca	Florida	Jumbo
24 participantes			28 participantes		
12 entrevistas individuales semi-estructuradas	Fundación WWB	- Presidenta de la Fundación - Mentor - Asesor empresarial - Coordinadora de medición y la de FortaleSer - Directora de investigación - Jefe de capacitación	8 entrevistas individuales semi-estructuradas	Fundación WWB	- Coordinadora académica de alianzas - Asesora financiera
	Aliados	- Cámaras de comercio de Palmira, Yumbo y Cali - Casa Matriz de Cali - Coordinadora de proyectos empresariales de la Alcaldía de Cali		Expertos	- Representante Casa Matriz de Cali - Representante de la Ruta Pacífica de las Mujeres
				Beneficiarios	- Cali - Aguablanca - Yumbo - Florida

Fuente: Elaboración propia.

Los grupos focales estuvieron acompañados de dinámicas participativas que permitieron integrar a los beneficiarios y crear un clima favorable, las cuales se detallan a continuación:

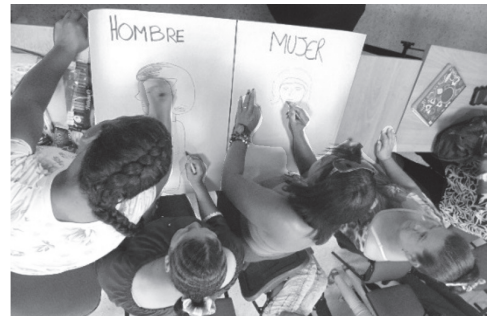
– De lado a lado: Metodología realizada al inicio del grupo focal, para romper el hielo y obtener información sociocultural clave para la investigación relacionada con su estado civil, número de hijos, rutina diaria, entre otros. En ella los participantes se debían mover a la derecha o izquierda dependiendo de su respuesta a las preguntas realizadas por las investigadoras.

FOTO 1. BENEFICIARIOS EN LA ACTIVIDAD DE LADO A LADO

Fuente: Registro fotográfico tomado por las investigadoras en trabajo de campo, 2018.

Dibujando estereotipos: Los beneficiarios que asistieron al grupo focal dibujaron por grupos a un hombre y a una mujer, ellos debían poner al lado características de cada uno de los géneros y posteriormente exponerlo a sus compañeros. Esta actividad permitió identificar estereotipos y generar debates alrededor de estos.

FOTO 2. DURANTE LA ACTIVIDAD DIBUJANDO ESTEREOTIPOS



Fuente: Registro fotográfico tomado por las investigadoras en trabajo de campo, 2018.

Todo lo anterior estuvo acompañado de una observación cualitativa moderada, que el autor Óscar Pérez define como: "aquella en la que el investigador mantiene un equilibrio entre estar dentro y estar fuera de la escena" (2016, p. 105).

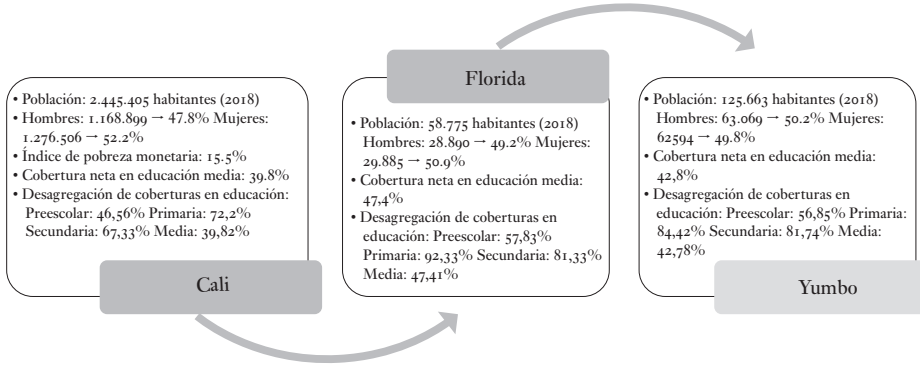
2. EXPOSICIÓN ESTUDIO DE CASO: EL TRONCO, LA BASE PARA QUE TODO SE LLEVE A CABO

El tronco permite que el árbol pueda mantenerse en pie y para esta investigación hace referencia al contexto en donde se desarrolla el Programa Yarú.

2.1. CONOCIENDO EL VALLE DEL CAUCA

El Programa Yarú se desarrolla en el Valle del Cauca, en los municipios de Cali, Yumbo y Florida. Este departamento tiene 42 municipios y según el censo realizado en 2005, es habitado por 4.052.535 personas, 1.944.994 hombres y 2.107.541 mujeres (Dane, 2009, p. 54), evidenciando que la mayoría son del género femenino y según las proyecciones nacionales y departamentales de población del Dane 2005 – 2020 se sigue manteniendo esa proporción. Al hacer un acercamiento a los municipios donde se realiza el Programa Yarú se encontró que también están habitados principalmente por mujeres. En la Gráfica 3 se ilustra esta situación adicional a la información sobre sus Índice de Pobreza Monetaria y cobertura de educación.

GRÁFICA 3. CARACTERIZACIONES MUNICIPIOS CALI, FLORIDA Y YUMBO, 2018



Fuente: Elaboración propia, utilizando información del Dane (2018), el Ministerio de Educación (2018); la plataforma Terridata (DNP, 2018) y Noticias Caracol (2018).

En el Valle del Cauca, la incidencia de pobreza monetaria para 2017 según el Dane, en su boletín técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares 2017, fue del 21,1 %, lo que indica que con respecto al 26,9 %, que es la cifra de Colombia, está casi a 6 puntos porcentuales por debajo (Dane, 2018, p. 4). Pero, en lo que tiene que ver con los índices de desempleo, se encuentra entre los cinco departamentos con mayores tasas; para 2017 fue de 11.5 %, 3 puntos arriba de la media nacional (9,2 %). La población femenina es la más afectada por esta situación. En Cali, para mayo y junio de 2018, según datos del Dane (2018, p. 6), la tasa de desempleo de las mujeres fue del 14,8 %, mientras que la de los hombres era del 7,8 %.

Así mismo, ha aumentado el número de personas que decidieron crear sus propios negocios, según el Dane (citado por *El País*, 2017, párr. 14) para el trimestre mayo-julio de 2017 "había en Cali 450.000 trabajadores por cuenta propia, 1000 más que en igual período del 2016" (párr. 1, "Otros datos"), de los cuales 41 mil personas se dedicaron a tareas domésticas, desarrolladas principalmente por mujeres.

2.2. Línea de tiempo de la Fundación WWB: un recorrido por los hechos más importantes

La Fundación WWB Colombia es una organización sin ánimo de lucro que lleva más de 35 años en el mercado, durante ese tiempo ha apoyado el proceso de empoderamiento de las mujeres de su región, muchas de sus iniciativas han estado en línea con las acciones efectuadas por la Gobernación del Valle del Cauca, como se expondrá a continuación.

Para la época en que comenzó a operar la Fundación WWB, en el Valle del Cauca estaba en aumento la participación de las mujeres en empleos informales debido a un descenso de los ingresos familiares, a un aumento de la demanda de la mano de obra en Cali y a que se da un cambio de mentalidad en las nuevas generaciones en donde ellas empiezan a tener acceso a la educación y deciden mejorar sus oportunidades (*El Tiempo*, 1990, p. 5). No obstante, sus deseos de generar ingresos se tropezaron con barreras como el acceso a créditos financieros, ya que muchas no cumplían con los requisitos que se solicitaban. Esta situación cambió cuando un grupo de caleñas se reunió y llevaron a la ciudad, bajo el nombre de Fundación WWB, la primera filial de *Women's World Banking,* organización mundial sin fines de lucro, dedicada a

brindar a las mujeres de bajos ingresos acceso a las herramientas y recursos financieros que necesitan para construir seguridad y prosperidad.

Desde sus comienzos, la Fundación estableció como misión empoderar a personas en situación de vulnerabilidad económica, en especial a mujeres, para mejorar su calidad de vida. Inicialmente lo hacía a través del acceso a microcréditos y después fue ampliando su portafolio de servicios. Este es un interés que comparte con la Gobernación del Valle del Cauca, segundo departamento en Colombia que tiene en su estructura administrativa la Secretaría de Mujer, Equidad de Género y Diversidad Sexual, cuya misión es "adelantar procesos de desarrollo integral que consoliden la perspectiva de género y diversidad sexual, mediante el cumplimiento de los principios democráticos de igualdad, justicia, equidad, tolerancia, respeto a la diferencia, integridad, seguridad, participación política y transversalidad" (Gobernación del Valle del Cauca, 2017).

En el caso de la Fundación WWB el compromiso de empoderar a las mujeres y a la población en situación socioeconómica vulnerable toma más fuerza cuando en 2012 decide separar su personería jurídica del Banco WWB (actualmente Banco W), convirtiéndose en la principal accionista de esta entidad financiera, lo que dio lugar a que desde el Banco se ampliara la oferta de productos y servicios y desde la Fundación se desarrollaran programas de capacitación para apoyar a los microempresarios de la región, principalmente a las mujeres, con sus proyectos de emprendimiento.

Como resultado de lo anterior, en 2013 la Fundación crea Yarú: Camino integral para emprendedoras, un programa de capacitación que busca darles a mujeres y hombres las herramientas que se requieren para que puedan fortalecer sus negocios y sus proyectos de vida. Para esa misma época, y con un enfoque similar, la Alcaldía de Cali crea Casa Matria, lugar en donde "las caleñas podrán encontrar acompañamiento para superar la violencia de género, recibir capacitaciones, talleres de empoderamiento económico, escuela política y diversos escenarios que se podrán compartir con las mujeres" (Bedoya, 2015, párr. 3).

La Fundación ha estado en constante evolución y todas sus acciones buscan reafirmar su misión, que es:

> Impulsar procesos de empoderamiento de emprendedoras de escasos recursos en Colombia, para contribuir a su transformación en mujeres autónomas y capaces de tomar las decisiones adecuadas para construir un proyecto de vida digno y mejorar su nivel socioeconómico y el de sus familias (Fundación WWB, s.f.a, párr. 1).

En línea con su labor se encuentra el compromiso que tiene el gobierno del Valle del Cauca por promover el empoderamiento de la mujer y la igualdad de género en el departamento.

2.3. CONOCIENDO MÁS DE LA FUNDACIÓN WWB

La Fundación WWB es una fundación empresarial, que trabaja "en proyectos que contribuyen al reconocimiento y proyección de las mujeres, a través de la capacitación, el liderazgo y el empoderamiento, con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias" (Fundación WWB, s.f.b, párr. 1). Su financiación se hace a través de los dividendos del Banco W. Su visión para 2020 es,

> atender a 20,000 emprendedoras acompañadas con modelo integral en el Valle del Cauca con un aumento del 50 % promedio en el incremento de sus ventas en sus emprendimientos y una disminución probada de los factores de riesgo de violencia en su hogar (Fundación WWB, s.f.a, párr. 2).

Lo que le permitirá seguir cumpliendo su objeto social: "Empoderamos emprendedoras de manera integral" (Fundación WWB, s.f.a, párr. 3).

La Fundación cuenta con diferentes líneas de negocio, dentro de las que se encuentra la investigación y medición, en el marco de la cual se desarrollan y promueven proyectos para identificar los desafíos a los que se enfrentan las emprendedoras en Colombia para crear las estrategias que las van a ayudar a resolverlos exitosamente. Los servicios complementarios, como el programa radial "Mujeres que inspiran mujeres", el consultorio jurídico, las charlas sobre salud sexual, prevención de violencia y prevención de adicciones, formalización de empresas y mercado, "Voy de la mano", "FortaleSer" y el laboratorio financiero. Los programas de formación, como lo es el "Manejo exitoso del dinero" y "Yarú: camino integral para emprendedoras", iniciativa objeto de este estudio de caso. Y finalmente, "Ofelia no está sola", iniciativa para brindarle una asesoría a las mujeres sobre lo que deben hacer en caso de ser víctimas de violencia física y psicológica.

2.4. Conociendo el programa Yarú: camino integral para emprendedoras

Yarú es un Programa de capacitación integral que ofrece actividades como el radar, desarrollada desde la dimensión de liderazgo. A través de ella se les enseña a los beneficiarios a delegar responsabilidades no solo en sus emprendimientos sino también en sus hogares. Es un programa no formal y presencial dirigido a emprendedores de estrato socioeconómico 1, 2 o 3, que cuenten con un negocio en funcionamiento y un nivel educativo no superior al técnico. La población objetivo está constituida principalmente por mujeres porque como comentó la jefa de capacitación de la entidad, Sandra Duque, "la Fundación identificó que ellas presentaban un bajo desarrollo de sus capacidades empresariales y de autonomía, lo que dificultaba la creación de sus proyectos de vida, un buen desempeño económico y afectaba sus relaciones personales" (Gómez y Rincón, 2018). Sin embargo, con el fin de incluir al género opuesto, la Fundación estableció un porcentaje de participación por programa del 85 % mujeres y 15 % hombres.

El Programa Yarú se lleva a cabo en 4 lugares: en la sede principal de la Fundación en Cali y en las instalaciones de Prospera Aguablanca (localidad de Cali), en Prospera Yumbo y en la sede de la Cámara de Comercio de Palmira en Florida; los 3 últimos se realizan mediante una alianza con las Cámaras de Comercio de Cali, Yumbo y Palmira, respectivamente. También existe una alianza con Casa Matria en la que beneficiarias de esa institución ingresan al Programa para continuar con su proceso de empoderamiento y emprendimiento.

En la sede de la Fundación se realizan dos cohortes al año, mientras que en los que se llevan a cabo con los aliados es solo una cohorte, ambos con una participación de 100 beneficiarios, aproximadamente. En cada una de las cohortes se convoca a más de 500 personas, pero no todos los que se inscriben son seleccionados. Ana María Barberán, coordinadora de medición de la Fundación, explicó: "se requiere de un proceso de entrevistas en donde se validan una serie de aspectos desde su perfil sociodemográfico, su perfil económico y el perfil de negocio" (Gómez y Rincón, 2018a) con el objetivo de evaluar el compromiso que van a tener con el Programa.

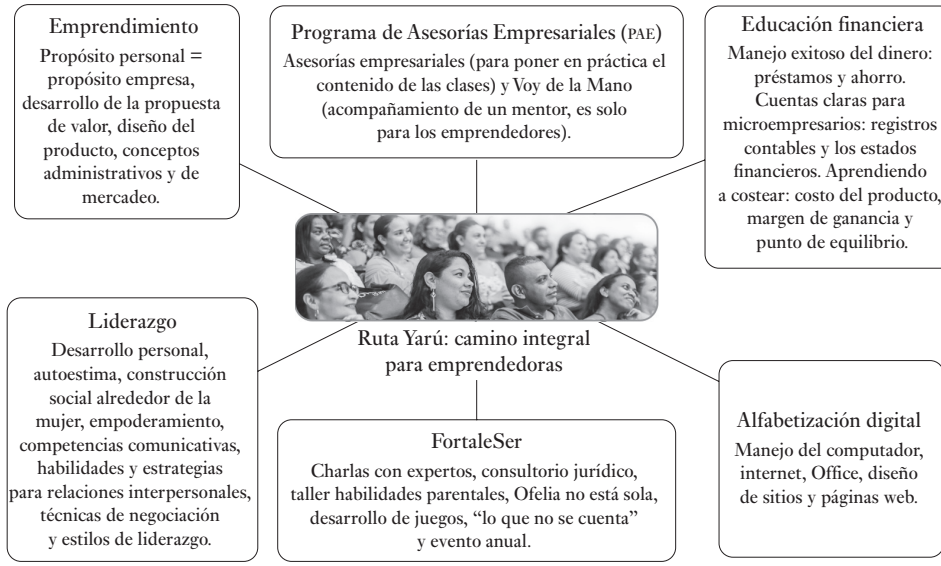
Para los beneficiarios que no hacen parte de ninguna alianza, es decir, los que lo realizan directamente en la sede de la Fundación, el programa tiene un costo que para 2018 era de $720.000 en total; $180.000 por cada uno

de los cuatro niveles, valor menor a lo que costaría un programa similar en el mercado. El pago se realiza de acuerdo con las finanzas del beneficiario, quien puede pagar semanal, mensual o por nivel y se cobra con el fin de garantizar el compromiso. Los beneficiarios que participan a través de las alianzas no realizan pago.

2.4.1. ASÍ SE DESARROLLA EL PROGRAMA

El contenido del programa se compone de cuatro dimensiones: liderazgo, emprendimiento, alfabetización digital y educación financiera. Como complemento y con el propósito de ofrecer una capacitación integral, están FortaleSer y PAE, Programa de Asesorías Empresariales; se trata de programas transversales que buscan mejorar no solo las capacidades empresariales sino también las personales, esto se representa gráficamente en la Figura 5. El programa contempla un momento de cierre con la realización de las ferias micro-empresariales, espacio en el que los beneficiarios pueden dar a conocer sus negocios y poner en práctica todo lo aprendido. A los emprendimientos que tienen proyección de crecimiento se les otorga capital semilla y pasan a "Voy de la mano", en donde reciben una asesoría personalizada.

GRÁFICA 4. ASÍ SE DESARROLLA EL PROGRAMA YARÚ



Fuente: Elaboración propia.

El Programa se desarrolla bajo una metodología basada en la andragogía "disciplina educativa que trata de comprender al adulto desde todos sus componentes humanos; es decir, como un ser psicológico, biológico y social" (Fundación WWB, s.f.c. p. 5), y en la gamificación, que es un aprendizaje por medio de herramientas lúdicas y experimentales. Según el *design thinker* Miguel Ángel Espinar (2016, párr. 14), son "dinámicas de juego basadas en el reto, la curiosidad, la expresión, la colaboración o la exploración". Al respecto, una de las beneficiarias expresó: "Las clases de Yarú son especiales porque uno a todo le encuentra sentido y uno sabe por qué está ahí y qué es lo que realmente uno quiere" (Gómez y Rincón, 2018b).

Retomando las dimensiones ya mencionadas es importante destacar que en ellas están implícitos aspectos relacionados con empoderamiento y autonomía, pero es desde el liderazgo donde se ven a profundidad, ya que por medio de una serie de actividades buscan que los beneficiarios aprendan a conocerse y a valorarse más, para que luego puedan proyectar su liderazgo en sus emprendimientos y vida personal.

El PAE y FortaleSer se llevan a cabo fuera del horario del programa por lo que adicional a las 4 horas a la semana que deben destinar a las clases, también deben contar con otras más para participar de sus actividades. Para las asesorías empresariales se requieren dos horas una vez al mes y su participación es opcional. En FortaleSer algunas actividades son obligatorias, por ejemplo, las charlas con expertos y los talleres que duran aproximadamente dos horas, también el evento anual que es un día completo.

El Programa ofrece la posibilidad de que los beneficiarios que no puedan asistir a una clase la recuperen.

2.4.2. CONOCIENDO LOS GRUPOS DE INTERÉS DE YARÚ

Los grupos de interés del programa Yarú son los beneficiarios, los colaboradores, los aliados y el gobierno corporativo y las universidades, los cuales se encuentran organizados gráficamente:

De acuerdo con la Gráfica 5, el diámetro de cada ciclo de la espiral representa la importancia del grupo de interés frente al Programa, entre más amplio el círculo mayor importancia, influencia y cercanía tiene.

GRÁFICA 5. GRUPOS DE INTERÉS DEL PROGRAMA YARÚ

Fuente: Elaboración propia.

La primera escala pertenece a los beneficiarios que son quienes toman el programa. Según la caracterización realizada por la Dirección de Investigación de la Fundación WWB (2017d), el 88.84 % se encuentra en estratos 1, 2 y 3. Los beneficiarios se componen principalmente de mujeres, un gran número de ellas presenta dependencia económica de sus parejas y el 21,5 % son jefes de hogar. Con respecto a sus negocios, la mayoría tiene negocios de subsistencia, "del 95 % de las personas se reconocen como trabajadores independientes o microempresarios. El 75 % se reconoce como trabajador por cuenta propia y el 20 % como microempresario que tiene vinculado al menos un trabajador al negocio" (Fundación WWB, 2017d, p. 4).

Los segundos en la figura son los colaboradores, dentro de los que se encuentran los facilitadores, mentores y personal administrativo. Ellos están a cargo de velar porque el programa funcione con éxito, son quienes investigan y aportan las mejoras que se pueden implementar para garantizar una formación integral. Es un equipo que ha estado creciendo: inició con 5 personas y para 2017 eran 45.

En el tercer círculo de la espiral se encuentran los aliados: las cámaras de comercio de Cali, Yumbo, Palmira y Casa Matria (entidad de la Alcaldía de Cali). Estos permiten a la Fundación ampliar la cobertura del Programa. En el marco de las alianzas la Fundación WWB aporta el Programa mientras que los aliados aportan los beneficiarios que van a participar según su área de influencia, y juntos realizan el proceso de selección. Para el caso de las

cámaras de comercio, ellos se encargan de la convocatoria, contribuyen con los salones para las clases, brindan refrigerios y algunos, como es el caso de la de Palmira, ofrecen actividades adicionales a las del Programa.

La alianza con las cámaras de comercio de Cali y Yumbo es la más grande en términos económicos y de cobertura, su objetivo es aunar esfuerzos para impulsar y dinamizar el tejido empresarial en la región. Con la Cámara de Comercio de Palmira se busca mejorar la calidad de vida y fomentar la autonomía económica de las mujeres y hombres de la zona. Y con Casa Matria hay dos objetivos: el primero, es generar herramientas que fomenten la autonomía de la mujer para así prevenir y reducir la violencia hacia ellas; y, el segundo, apoyar la gestión del conocimiento en equidad de género.

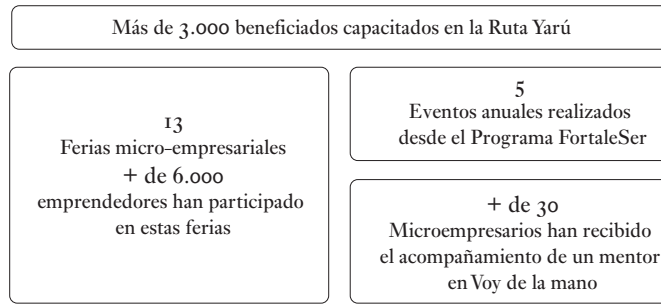
El Gobierno Corporativo, dentro de los que se encuentra la presidenta de la Fundación WWB, Daniela Konietzko, y la junta directiva, es un grupo de interés importante porque es el que toma las decisiones en cuanto al rumbo que debe seguir el Programa Yarú.

Por último, están las universidades, para la Fundación estos aliados son clave porque los ayudan a robustecer su programa de formación e investigación, a la fecha tienen alianzas con la Universidad el Valle, la Universidad ICESI y la Universidad Externado de Colombia.

2.4.3. EL PROGRAMA YARÚ EN NÚMEROS

La Gráfica 6 muestra los resultados obtenidos por el Programa Yarú desde su creación en 2013 hasta el 2018.

GRÁFICA 6. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PROGRAMA YARÚ



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la Fundación WWB y tomada de su página web.

Como se puede observar, es un Programa que tiene la capacidad de impactar en términos de cobertura, un número importante de beneficiarios, lo que da cuenta de su importancia para el cumplimiento de la misión de la Fundación. El reto a 2020 es vincular 20.000 emprendedores del Valle del Cauca a los procesos de capacitación.

3. VALORACIÓN DEL CASO: LAS RAMAS Y LAS HOJAS QUE ADORNAN EL PROGRAMA YARÚ

Los árboles, las ramas y las hojas son la extensión del tronco que evidencian sus años de crecimiento. Para este capítulo se hizo un símil en donde las ramas son las respuestas a los objetivos específicos y las hojas son los principales impactos que produce el programa.

3.1. RAMAS: LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

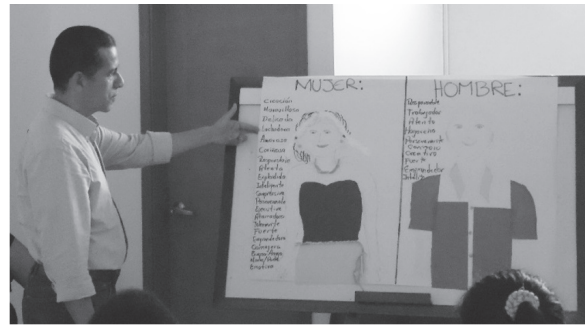
3.1.1. RAMA DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL PROGRAMA YARÚ

A partir de la revisión teórica se identificó que una perspectiva con enfoque de género es aquella que tiene en cuenta la relación desigual que ha existido entre los hombres y las mujeres, en donde estas han sido víctimas de subordinación por parte de ellos, por lo que se debe contribuir con el proceso de empoderamiento de las mujeres y hacer una "revisión crítica de conceptos, valores, actitudes y comportamientos" (Noceti, Terrero, Salinas, Naharro & Gallo, 1997, p. 45), para así construir una relación equitativa y justa entre los dos géneros.

En el Programa Yarú se pueden evidenciar características que fortalecen un enfoque fuerte orientado a la equidad de género, como lo es el hecho de que va dirigido principalmente a las mujeres. La Fundación WWB es consciente de que al brindarles las herramientas y desarrollar en ellas habilidades que les permitan ser autónomas, tanto en sus negocios como en sus vidas, se puede romper con esa subordinación de la que han sido víctimas. Además, al incluir a los hombres está aportando en la construcción de relaciones equitativas y justas entre ambos ya que al compartir sus historias de vida se ayuda a disminuir la discriminación y la violencia de género. Este asunto hace aportes a la igualdad entre los géneros.

Lo anterior lo reafirma Sandra Duque, jefa de capacitación de la Fundación, cuando dijo: "[esta formación] tiene que ser de puertas abiertas, para que los hombres aprendan a ver desde su necesidad y que nosotras las mujeres aprendamos a ver nuestras necesidades también plasmadas en las de los demás y que empecemos a comprendernos todos" (Gómez y Rincón, 2018) y lo complementó una de las beneficiarias cuando expresó: "Todos somos iguales, pero en la Fundación le ayudan a entender mejor esa parte" (Gómez y Rincón, 2018b).

FOTO 3. BENEFICIARIO DESCRIBIENDO A UNA MUJER Y UN HOMBRE



Fuente: Registro fotográfico tomado por las investigadoras en trabajo de campo, 2018.

Por otra parte, existen aspectos que se deben fortalecer; para Martha Gualteros, directora de la Fundación Progresemos: "El Programa tiene unos matices de género, pero se tendría que empezar por preguntarse cuáles son las barreras de género que tienen las mujeres para ser emprendedoras" (Gómez y Rincón, 2018c), además, dijo que es necesario involucrar a las familias para generar mayores cambios. Julie Vanegas, coordinadora de programas en Casa Matria, también expresó que se requiere conocer más de género para integrarlo en todo el contenido y educar más al hombre (Gómez y Rincón, 2018d). Y es que el hecho de incluir una perspectiva de género en este tipo de iniciativas requiere, además de lo anterior, según Largo (1998), conocer y comprender lo que es género para poder compartirlo tanto con hombres y mujeres.

Otro aspecto es el mencionado por las sociólogas Dighiero y Montaño (2012) cuando indican que se deben dimensionar las diferentes condiciones y necesidades de ambos géneros para conocer la forma en que les afectan las

acciones que se implementan; en el Programa se halló que algunos hombres desertan porque no se identifican con el contenido y con las actividades didácticas que se llevan a cabo.

Respecto al aporte que hace el Programa Yarú al ODS 5, en desarrollo del estudio se evidenció su contribución a algunas de las metas tal y como se describe en la Tabla a continuación:

TABLA 1. APORTE DEL PROGRAMA A LAS METAS DEL ODS 5

Metas ODS 5	Aporte del Programa Yarú
Meta 5.1. Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo	Desde las actividades que se realizan en la dimensión de liderazgo se busca construir relaciones igualitarias entre hombres y mujeres para así aportar a la disminución de actitudes discriminatorias hacia ellas. Aunque se debe trabajar más en acabar con los estereotipos de género ya que todavía hacen parte del discurso de los beneficiarios.
Meta 5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación	El aporte que el Programa hace a esta meta se evidencia en la charla sobre nuevas masculinidades, las actividades que desarrollan el Programa "Ofelia no está sola" y en las habilidades en comunicación asertiva y negociación que promueven en sus beneficiarias.
Meta 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	A través de la ya mencionada actividad del Radar, se les enseña a los beneficiarios, principalmente a las mujeres, a delegar responsabilidades no solo en sus emprendimientos sino también en sus hogares. En el trabajo de campo se evidenció que las beneficiarias delegan responsabilidades en sus emprendimientos, pero todavía no en sus hogares.
Meta 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	La contribución a esta meta tiene que ver con inculcar en ellas la autonomía en la toma de decisiones, principalmente en lo relacionado con su empresa y proyecto de vida para en un segundo momento promover su participación en el ámbito público; razón por la cual, junto con la Universidad Icesi, están desarrollando el diplomado Mujeres, liderazgo y participación pública.

Metas ODS 5	Aporte del Programa Yarú
Meta 5.6 Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen	El principal aporte que el Programa Yarú hace a esta meta es desde el taller de salud sexual y reproductiva, en el cual promueven el autocuidado y la toma de decisiones responsables sobre su cuerpo.
Meta 5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres	Es a través del contenido de la dimensión de alfabetización digital que se busca que las beneficiarias le pierdan el miedo a usar las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones para que puedan disfrutar de las ventajas que estas tienen.

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DE LOS ODS A LA IGUALDAD DE GÉNERO

Uno de los fines de los ODS es la erradicación de la pobreza en todas sus formas y para lograrlo se puede identificar un interés de vincular a la mujer bajo el enfoque Mujeres en Desarrollo – MED, previamente expuesto (Romero Amaya *et al.*), por el cual ella participa como un recurso humano productivo sin que se tenga en cuenta el triple rol que desempeña: la maternidad y el cuidado de los niños, el trabajo remunerado y las actividades de gestión comunitaria (Noceti *et al.*, 1997), generando una doble jornada que perpetúa la discriminación de la cual ha sido víctima.

No obstante, el ODS 5 deja un importante vacío, pues su enfoque se concentra en la mujer dejando de lado lo que propone ONU Women (s.f.): [ONU Mujeres] *"Gender equality implies that the interests, needs and priorities of both women and men are taken into consideration, recognizing the diversity of different groups of women and men"* [la igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres se toman en cuenta, reconociendo la diversidad de diferentes grupos de mujeres y hombres] (párr. 2); es decir, el ODS 5 deja de lado la perspectiva de cambio en el rol del hombre para lograr una verdadera igualdad entre los géneros, pues aunque las meta 5.4., los invita a contribuir con las labores del hogar y la meta 5.2. a poner fin a todas las formas de discriminación y violencia

hacia la mujer, la igualdad de género supondría un trabajo bajo el enfoque de Género en el Desarrollo, GED, que propone construir relaciones de género en donde ambos puedan empoderarse y transformar la cultura patriarcal, tal como lo ilustran Romero Amaya y otros en la Gráfica 1. Evolución de la inclusión de las mujeres en la planeación del desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que el Programa Yarú incluye un enfoque GED porque es una capacitación que no solo les enseña a sus beneficiarios y beneficiarias a llevar con éxito los emprendimientos, sino que, a partir de las otras dimensiones y de las actividades complementarias, ofrece un programa integral que aporta a la construcción de relaciones igualitarias entre hombres y mujeres.

3.1.2. RAMA DEL APORTE DEL PROGRAMA YARÚ AL EMPODERAMIENTO Y LA AUTONOMÍA DE SUS BENEFICIARIAS

Como se ha mencionado, la Fundación está comprometida con el empoderamiento y la autonomía de las mujeres. Trabajan el empoderamiento con base en la definición que otorga Naila Kabeer, cuyas dimensiones fueron mencionadas en el capítulo introductorio (Romero Amaya *et al.*), para quien se trata del "proceso a través del cual las personas adquieren la capacidad de decidir y realizar cambios significativos en su vida, en lo material, en lo emocional, en las relaciones, con su familia, sus amigos y sus comunidades" (Citado en Fundación WWB, 2018e, p. 1).

Para empoderarlas, la Fundación se enfoca en mejorar su autoestima, componente transversal en todo el Programa. Según la presidenta y su equipo de trabajo, lo primero que se debe hacer es lograr en ellas un cambio en su interior y para eso desarrollan actividades como "Re-conozco mi autoestima" y los "Súper poderes". De acuerdo con los testimonios, el cambio se observa desde el primer momento que entran al Programa, la coordinadora académica de la Fundación expresó:

> Cuando ellas entran, entran súper desordenadas en su físico, son mujeres temerosas, entran con muchas dudas, con una autoestima bajita. A medida que van pasando las semanas van cambiando, hablan más duro, participan en las clases (…) hablan con propiedad de sus negocios, sus vidas y de todo (Gómez y Rincón, 2018e).

Las beneficiarias del programa también reconocen en ellas un cambio, una de ellas contó: "Mi familia ya me ve más independiente, ya no soy tan peleona y dicen que me ven más alegre, más contenta, tengo más confianza en mí" (Gómez y Rincón, 2018f).

Con respecto a la autonomía, la Fundación se basa en el concepto de Immanuel Kant y la investigadora Natalie Stoljar, entendida como "la capacidad que tienen las personas para tomar sus propias decisiones, asumiendo las consecuencias que estas puedan tener, autonomía que está relacionada con la autodeterminación, autogobierno y auto-dirección" (Citado en Fundación WWB, 2018e, p. 1). Y sus resultados se ven reflejados en las 3 autonomías que propone el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe (s.f.): la económica, la física y la de decisiones.

El aporte más grande se puede ver en la autonomía económica porque las están ayudando a organizar mejor sus emprendimientos para que sean más rentables, una de las beneficiarias dijo que desde que está en el Programa "las cosas mejoraron mucho, sobre todo mi dinero, ahora llevo dinero a la casa" (Gómez y Rincón, 2018g). Con respecto a la toma de decisiones, el Programa se orienta a los que tienen que ver con los ámbitos de vida personal y privada, a la toma de control de sus vidas, no necesariamente a la participación política. Y, en la física, se evidencia en la formación que reciben en educación sexual y reproductiva, en el fortalecimiento de su autoestima y en la información que reciben en el marco del Programa "Ofelia no está sola", en donde se les muestra el camino que deben seguir si son víctimas de violencia física o psicológica.

3.1.3. RAMA DEL NEGOCIO SOCIAL Y SU APORTE A LA RSE

Este Programa es ejecutado y financiado directamente por la Fundación WWB quien, al ser accionista mayoritaria del Banco W, invierte sus dividendos en la formación y empoderamiento de los microempresarios de la región, principalmente de las mujeres, a través de la modalidad de inversión social llamada Negocio Social. Este, de acuerdo con Yunus (2018), Premio Nobel de Paz en 2006, consiste en crear una empresa para resolver un problema social o ambiental, se caracteriza por ser sostenible financieramente y usar sus ganancias para maximizar el valor social. Para la presidenta de la Fundación, Daniela Konietzko, el negocio social permite "mostrar con resultados que en

esa intervención ganamos todos, si podemos producir rentabilidad económica y rentabilidad social, estamos ganando todos" (Gómez y Rincón, 2018h).

Complementando lo anterior, y de acuerdo con la revisión teórica, se identificó que el Programa Yarú se realiza a través de esta modalidad de inversión social como se ilustra en la siguiente Gráfica:

GRÁFICA 7. MODALIDAD DE INVERSIÓN SOCIAL

Es una empresa sin ánimo de lucro. La Fundación WWB usa las utilidades del Banco W y los dividendos de sus inversiones para invertirlas en este programa social.	*Resuelve un problema social.* Fortalecer las capacidades empresariales de las emprendedoras en situación económica vulnerable para que puedan tener negocios rentables y sostenibles, al tiempo que aporta a su proceso de empoderamiento.	*Obtención de beneficio común.* La Fundación WWB es autosostenible y con sus utilidades ayuda a población vulnerable de la región.
Maximización de impacto social. Por medio de las alianzas pretende llegar a más municipios y, por ende, a más beneficiarios del programa.	*Dirigido a población base de pirámide.* El programa busca beneficiar a emprendedores de estratos 1, 2 y 3.	*No depende de fuentes como las donaciones o subvenciones.*

Fuente: Elaboración propia.

La Gráfica anterior evidencia que la Fundación WWB a través de su inversión de negocio social en el Programa Yarú, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de personas de rentas bajas, sobre todo de las mujeres más vulnerables del Valle del Cauca. Su objeto social se orienta a la creación simultánea de valor social y económico, pues no solo las empodera sino también fortalece su autoestima y les da las herramientas para mejorar su nivel socio económico y del contexto donde opera; es un negocio autosuficiente y autosostenible no solo por las utilidades del Banco W sino también por los dividendos que consigue de las inversiones que realiza.

Esto, a su vez, se refleja en el compromiso con la responsabilidad social empresarial, RSE, porque voluntariamente desarrolla esta iniciativa que contribuye a la solución de una problemática social como lo es la planteada en el ODS 5 sobre la igualdad de género, tiene en cuenta a sus grupos de interés y sus acciones le aportan a la dimensión económica y social. A la económica

porque está fomentando la creación de empresas, aportando a la economía de la región y logra que sus beneficiarios mejoren sus ingresos. A la social, porque genera empleo en la región, retención del talento humano, promueve la diversidad e igualdad de oportunidades en las actividades que se realizan y junto con los aliados están empoderando mujeres para así construir una cultura de igualdad de género en la región.

3.2. HOJAS: PRINCIPALES IMPACTOS

En esta sección se hace una valoración cualitativa de los principales impactos producidos por el Programa Yarú en sus beneficiarias.

3.2.1. HOJA DE LA MEJORA EN LA AUTOESTIMA DE LAS BENEFICIARIAS

A partir de la valoración del Programa se identificó como impacto positivo la mejora en la autoestima de los beneficiarios, principalmente en las mujeres. El Programa Yarú, no solo contribuye a su empoderamiento sino también logra un cambio en su interior, como lo plantea ONU Mujeres (2011): "establecen sus propias agendas, adquieren habilidades (o son reconocidas por sus propias habilidades y conocimientos), aumentando su autoestima, solucionando problemas y desarrollando la autogestión" (p. 11). La presidenta de la Fundación señaló: "Se dan unos cambios internos y externos. Externos, ellas vienen arregladas, ellas vienen con otra posición; internos, cambia la actitud frente a la vida, empiezan a disfrutar de las cosas pequeñas de la vida como ir al parque" (Gómez y Rincón, 2018h).

Es desde la dimensión de liderazgo donde se profundiza este aspecto a través de actividades experienciales como lo son "Re-conozco mi autoestima", el "Diario con-sentido" y los "Súper poderes" que ayudan a sus beneficiarias a reconciliarse con ellas mismas y reconocerse como seres únicos y valiosos, la jefa de capacitación de la Fundación afirmó:

> Las encaminamos es a que evolucionen, pero no hacia el porqué sino hacia el para qué, que vean lo positivo, la oportunidad. Al verle qué saqué de eso, yo puedo decir que surgió mi negocio, a partir de todo esto saqué a mis hijos adelante, estoy en lo que estoy, soy lo que soy… ese es el para qué (Gómez y Rincón, 2018).

Las beneficiarias, a partir de lo que aprenden en la Fundación, se vuelven unas personas más seguras de sí mismas y es clave para su proceso de empoderamiento, la licenciada en ciencias económicas Verbruggen (1997) dice que es indispensable fortalecer su autoestima y lograr en ellas un cambio desde su interior, objetivo que ha logrado la Fundación a través de sus capacitaciones, así lo expresó una de sus beneficiarias: "Antes yo era muy tímida, no hablaba, aquí en la Fundación he aprendido muchas cosas acerca de mí misma y también de las otras personas que están en mi entorno y esto me ha ayudado demasiado" (Gómez y Rincón, 2018f).

3.2.2. Hoja de la modificación en las dinámicas familiares de los beneficiarios

El Programa no solo impacta a los beneficiarios sino también a sus familias. Se identificaron principalmente tres aspectos.

La primera modificación está relacionada con una de las metas del ODS 5 que tiene que ver con promover una corresponsabilidad en los hogares y, en este caso, en los emprendimientos, lo cual está arrojando resultados positivos, aunque no en grandes dimensiones. Para contribuir a esto, el Programa Yarú entre sus actividades realiza la del Radar, que como ya se expuso, les permite identificar a las personas en quienes pueden delegar funciones, un ejemplo de sus resultados es el que señaló una de las beneficiarias:

> Cuando yo empecé [con su negocio] prácticamente me ayudaba un solo hijo y a ratos, pero no estaba involucrado en la empresa, yo era como muy por acá solita y me defendía como podía, acá aprendí que uno los puede involucrar y he logrado que todos en la familia quieran ayudar (Gómez y Rincón, 2018f).

Una segunda modificación tiene que ver con mejorar las relaciones dentro del entorno familiar, para esto el Programa incluye temas de comunicación asertiva, escucha atenta, habilidades parentales, técnicas de negociación, entre otras, que han permitido que se fomente más el diálogo en sus hogares, muchas coincidieron en que antes eran conflictivas, que no permitían que les llevaran la contraria, pero con el Programa se dieron cuenta que deben escuchar y expresar lo que sienten de una mejor manera para así evitar conflictos que dañen la relación.

La tercera, es el cambio en la forma de pensar de los familiares de los beneficiarios y esto se da porque muchos llegan a compartirles lo que aprendieron, una beneficiaria mencionó que ella regañó mucho a sus hijos cuando eran pequeños, pero que con el Programa aprendió que esa no era la forma de educarlos por lo que cuando ve que ellos tratan mal a sus nietas, les recuerda lo que le han enseñado (Gómez y Rincón, 2018f).

Dado el alcance de la presente investigación no fue posible constatar que estas modificaciones se evidenciaran en todos los hogares de los beneficiarios, no obstante, en los hogares abordados sí son claros los cambios. Estas modificaciones influyen en el proceso de empoderamiento de las actuales beneficiarias y de las futuras generaciones ya que se están educando con otra forma de pensar. Referente a esto, Daniela Konietzko sabe que los resultados en los cambios culturales relacionados con la igualdad de género se verán a futuro, en sus palabras: "Nosotros les estamos enseñando a pescar y a largo plazo lo van a ver nuestros nietos, el día de mañana que haya transformaciones mucho más profundas dentro de la sociedad" (Gómez y Rincón, 2018h).

3.2.3. HOJA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

La construcción de capital social hace referencia a las redes de confianza que se crean entre el beneficiario -principalmente las mujeres-, sus compañeros y la Fundación WWB para lograr que cada uno cumpla sus metas, que en el caso de los dos primeros es fortalecer sus negocios de emprendimiento y para la institución es cumplir con su misión de empoderar a las mujeres de la región para que puedan construir un mejor proyecto de vida. El sociólogo y politólogo Putnam, lo define como "las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo" (citado en Durston, 2000, p. 9), componentes que se identifican en el Programa Yarú.

Dentro del programa se fortalecen lazos de amistad, se crean redes de contactos y unidades de apoyo que aportan no solo a la superación de miedos sino también a lograr transformaciones en su forma de actuar y de pensar; muchas de las beneficiarias expresan que se sienten más seguras al momento de tomar decisiones, que son más autónomas y que se sienten empoderadas, objetivos que la Fundación plantea en su misión. Sandra Duque, jefa de capacitación, indicó:

> Ellas aquí encuentran una salida mayor a todas sus situaciones, empiezan a encontrarse con amigas, se empiezan a generar lazos de amistad, empiezan a cambiar todos sus comportamientos y pues esto hace que en sus casas la situación sea diferente (Gómez y Rincón, 2018).

A lo anterior, se le suman los lazos de amistad que se construyen entre los compañeros, relación de confianza que les permite superar sus miedos, que en palabras de la economista Elinor Ostrom (1996) es capital social porque es la confianza que hay en una comunidad lo que permite poder trabajar de una forma sinérgica para construir un mundo mejor en donde hay transparencia e igualdad de oportunidades.

Con el Programa, tanto los beneficiarios como la Fundación, están obteniendo beneficios mutuos permitiendo así que se construya capital social que, según el representante de la sociología contemporánea Pierre Bourdieu, es el "conjunto de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos; o, en otros términos, con la adhesión a un grupo" (citado en Durston, 2000, p. 8).

4. LECCIONES DEL CASO: LOS FRUTOS QUE GENERA EL PROGRAMA YAR

Así como los frutos son el resultado del ciclo de vida del árbol, en el Programa Yarú estos se ven representados por las acciones que la Fundación ha emprendido para dar cumplimiento a su misión. A continuación, se presentan los principales factores de éxito, aspectos del Programa que generan un impacto positivo en sus grupos de interés; las oportunidades de mejora más relevantes, puntos que se pueden potenciar y, finalmente, las recomendaciones, aportes que las investigadoras hacen para que, si es de su interés, la Fundación los incluya en el Programa.

4.1. FACTORES DE ÉXITO

4.1.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL

El Programa Yarú, al tiempo que aporta en la construcción de negocios sostenibles, también lo está haciendo para la creación de una cultura de igualdad

de género. La Fundación WWB parte del fortalecimiento del ser, por lo que dentro de sus áreas de formación incluye componentes de autoestima, autonomía, liderazgo, empoderamiento y comunicación asertiva. Transversal a esto, desarrolla actividades sobre habilidades parentales, corresponsabilidad en el hogar, educación sexual, nuevas masculinidades, reducción y prevención de la violencia de género, entre otros, que están produciendo cambios en la forma de actuar y de pensar de los beneficiarios, lo que se refleja en relaciones igualitarias y en una mejor calidad de vida.

Relacionando lo anterior con lo que propone el economista Max-Neef (1998) en su teoría sobre el desarrollo a escala humana, se puede decir que en el Programa Yarú ofrece una solución integral al satisfacer varias de las necesidades axiológicas de sus beneficiarios como la de subsistencia, al contribuir a que puedan generar sus propios ingresos; de protección, porque los sensibiliza sobre lo que deben hacer para prevenir y reducir la violencia de género; de afecto, al incentivar el respeto hacia los demás, aprender a perdonar y a valorarse más.

4.1.2. ALIANZAS PARA LLEGAR MÁS LEJOS Y UNIR ESFUERZOS

Los aliados son pieza fundamental del programa, ya que son el complemento que la Fundación WWB necesita para cumplir con su misión y visión. Y van a ser claves para la meta que tiene de ampliar su cobertura ya que para los próximos años se espera tener presencia en nuevos municipios y, como indicó el coordinador de alianzas Carlos Duque: "La Fundación da más en temas de aportes, pero la estrategia fue entrar de esa manera, entrar con una posición más humilde para conocer el territorio y hacerse conocer. Verdaderamente hay un interés de parte y parte" (Gómez y Rincón, 2018i), que es unir esfuerzos para llegar a más población.

Otro factor ha sido el bono reputacional que la entidad tiene en la región, dado que lleva más de 35 años en el mercado y durante su operación ha recibido más de 10 reconocimientos por su labor. Sus aliados reconocen de la Fundación el conocimiento y la experiencia en género, empoderamiento de las mujeres y metodologías de aprendizaje, por lo que la ven como un aliado estratégico para cumplir sus metas. Martha Gualteros, directora de la Fundación Progresemos, expresó: "La alianza ha sido muy positiva, nos

gusta la metodología que implementan y el acompañamiento que hacen en todo el proceso de capacitación empresarial" (Gómez y Rincón, 2018c).

4.1.3. METODOLOGÍA AJUSTADA AL PERFIL DEL BENEFICIARIO

Es un factor de éxito porque al dirigirse a una población adulta con un nivel bajo de escolaridad usa una metodología basada en la andragogía, educación para adultos, y en la gamificación, enseñanza a través del juego. La primera promueve espacios de debates que permiten llegar a conclusiones conjuntas y con la segunda se espera que, a través de actividades experienciales, puedan aplicar lo aprendido tanto a sus negocios como a sus vidas; además, a crear capital social para una mejor aprehensión del conocimiento y para construir relaciones de igualdad.

Para la especialista en cambio social y género, Stromquist (1997), en un proceso de empoderamiento a la mujer se debe tener un modelo de aprendizaje que incluya las realidades y experiencias de la población a la que se va a dirigir, aspecto que se evidencia en el Programa Yarú, en donde el 100 % de los beneficiarios que participaron en los grupos focales manifestaron estar a gusto con la forma en que se desarrolla el contenido y esto, a su vez, es lo que ha permitido que la Fundación WWB logre las transformaciones que se han ido exponiendo a lo largo de este trabajo, las cuales también trascienden a sus familias.

4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

A continuación, se dan a conocer las principales debilidades, oportunidades y/o amenazas no aprovechadas que la Fundación puede convertir en fortalezas.

4.2.1. PROCESO DE SELECCIÓN

Se sugiere promover una mayor participación de los hombres para lograr más transformaciones en lo relacionado con la igualdad de género; según cifras de 2018, la Fundación tiene establecido que participen en el Programa 15 % hombres y 85 % mujeres. Además, el nombre del Programa es excluyente porque habla de un camino para emprendedoras lo que lleva a los hombres a pensar que no pueden participar.

Por otro lado, la investigación identificó que algunos de los beneficiarios no tenían claridad frente a la convocatoria del Programa y que muchas de las personas que habían sido seleccionadas por la Fundación WWB se retiraron porque no cumplía con sus expectativas, algunos porque ya sabían los temas que se desarrollaban en las capacitaciones y no le encontraban sentido ni utilidad, y otros porque esperaban recibir capital semilla. En la medida en la que el Programa sea claro con lo que le ofrece a sus usuarios y el proceso de selección sea estricto con los parámetros de clasificación, el nivel de deserción del Programa disminuirá, los usuarios podrán sentirse a gusto y se puede aumentar la participación de la población vulnerable dentro del Programa.

4.2.2. CONTENIDOS CON ENFOQUE DE GÉNERO

Si bien el Programa tiene un contenido integral hay aspectos relacionados con enfoque de género que se pueden potencializar. A continuación, se explican los que se identificaron:

– *Emprendimientos:* la mayoría de los emprendimientos de las beneficiarias con quienes se tuvo contacto en el marco de la investigación, tienen que ver con los roles sociales de género, en el caso de las mujeres son labores de cuidado, gastronomía, confección que si bien dan herramientas para fortalecerlas terminan perpetuando las construcciones culturales que continúan transmitiéndose de generación en generación.

– *Nuevas masculinidades:* aunque este contenido está presente en el Programa, hace falta profundizar más porque todavía se siguen encontrando actitudes y un lenguaje machista que afecta el proceso de empoderamiento de las mujeres y la construcción de relaciones igualitarias.

– *Actividades relacionadas con estereotipos de la mujer:* como los poderes personales, que deben coserle ropa a un muñeco de trapo; o cuentos de ellas para ellas, en donde las mujeres son las protagonistas, entre otras iniciativas que hacen que el hombre no se identifique con el contenido y abandone el programa.

– *Labores compartidas en el hogar:* se encontró que la mayoría de mujeres todavía sigue trabajando más horas que los hombres y el hecho de participar en este Programa les genera responsabilidades adicionales. Por lo anterior, otra oportunidad de mejora se identifica en la inclusión de las familias de los beneficiarios dentro del proceso de empoderamiento de la mujer, debido a que es a partir de esto que se pueden alcanzar cambios en la corresponsabilidad del hogar.

4.2.3. HOMBRES DENTRO DEL PROCESO

Al proceso de selección debe sumarse una participación más activa de los hombres, es una oportunidad no aprovechada porque se pueden generar más transformaciones culturales si los convierten en aliados en el proceso de empoderamiento de la mujer.

De igual manera, a través de una formación en nuevas masculinidades se logra disminuir la discriminación y violencia hacia la mujer para construir relaciones de igualdad. Esta formación resulta ligera, ya que no está generando impactos significativos en sus beneficiarios.

Así mismo, y como ya se dijo, el hecho de que el nombre del programa sea un camino para emprendedoras es excluyente porque lleva a los hombres a pensar que no pueden participar. Uno de los beneficiarios contó: "Mi primera percepción es que era un programa para mujeres, eso es lo que uno ve. Pero luego me dijeron que sí podía participar" (Gómez y Rincón, 2018k); él dijo que muchos hombres han abandonado el Programa porque sienten que no es para ellos, el hecho de aumentar un poco más la participación de este género les puede ayudar a acabar con esa idea de que es solo para mujeres.

4.2.4. ROBUSTECER LA CAPACITACIÓN AL EQUIPO DE LA FUNDACIÓN Y REVISAR LAS METAS INTERNAS

La presidenta de la Fundación, Daniela Konietzko, en su discurso manifiesta la importancia de incluir un enfoque de género dentro de la operación de la organización, lo cual también se puede identificar en su misión, visión y objeto social. Dado lo anterior se sugiere mantener sesiones de capacitación sobre los enfoques de género y temas como empoderamiento, autonomía e igualdad, dirigidas al equipo de colaboradores de la Fundación, de manera que se fortalezcan las teorías y conceptos relacionados con género.

Así mismo, se identificó que la visión de la Fundación tiene planteado un propósito difícil de alcanzar, dado que estipulan para 2020 capacitar a 20.000 usuarias beneficiadas, pero desde que iniciaron con el programa en 2013 a la fecha de este estudio de caso, 2019, solo han capacitado a cerca de 3.000 por lo que el tiempo restante, es muy poco para cumplir con su visión. Esto evidencia la importancia de ajustar los objetivos con base en los resultados obtenidos hasta la fecha.

4.2.5. DURACIÓN DEL PROGRAMA

Actualmente, el programa está diseñado para 12 meses con una intensidad horaria de más de 200 horas, divididas en 4 horas, una vez a la semana. Sumado a esto, como ya se mencionó, los beneficiarios deben disponer de tiempo adicional para asistir a las asesorías empresariales, a las actividades de FortaleSer y a las que organizan los aliados. Al respecto, uno de los beneficiarios dijo: "El gran problema que muchos tenemos es el tiempo, porque nos toca cerrar los negocios para venir, sí es una inversión para el futuro, pero entonces eso le golpea a uno" (Gómez y Rincón, 2018j). Algunas de las beneficiarias expresaron que cuando tienen clases deben dejar organizado con anticipación todo lo de la casa y lo del negocio, lo que refuerza la recarga de trabajo en ellas.

4.3. RECOMENDACIONES

A partir de la valoración realizada al Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras se proponen las siguientes recomendaciones:

4.3.1. CONTENIDO CON ENFOQUE DE GÉNERO

Como se dijo antes en temas de contenido hay unas oportunidades que la Fundación puede aprovechar para lo cual se proponen acciones puntuales:

– *Nuevas masculinidades:* se propone incluir este componente no solo en el taller que realizan desde FortaleSer sino también abordarlo con actividades en las que los beneficiarios puedan visibilizar los estereotipos que hay alrededor de cada género y después llevarlos a una reflexión que los invite a construir una cultura incluyente y equitativa. Este concepto lo pueden abordar a partir de poemas, cuentos o canciones en los que describan quién es una mujer, quién es un hombre y los roles que tienen.

– *Corresponsabilidad en el hogar:* promover debate sobre preguntas como, ¿qué trabajo realiza el hombre dentro y fuera del hogar? Y ¿qué trabajo realiza la mujer dentro y fuera del hogar? ¿Por qué más mujeres que hombres asumen el trabajo de la casa (trabajo doméstico)? ¿Por qué es importante para un hombre tener un trabajo asalariado? ¿Cuáles son las tareas domésticas que estamos dispuestos a asumir en nuestras casas, cuáles no y por qué? (Curso

Internacional y OCDIH, 2013). Esto con el objetivo de generar conciencia en todos los participantes sobre delegar no solo en sus emprendimientos sino en sus labores domésticas.

– *Realizar un* Speech*:* un discurso breve que construye cada uno a lo largo del programa, que le permita explicar y expresar los cambios que está experimentando, para que así su familia y amigos entiendan y evidencien su proceso. Esto generaría en las mujeres confianza al hablar, empoderamiento al expresarse y en los hombres ayudaría a la difusión de las nuevas masculinidades en su entorno.

– *Hombres parte del programa:* desarrollar actividades con las cuales ellos se identifiquen; por ejemplo, no hablar de "Cuentos de ellas para ellas", sino de "Cuentos para todos" en donde los protagonistas sean tanto hombres como mujeres, también se podrían abordar temáticas a través de juegos que sean neutrales como baloncesto, que serviría como una herramienta para estudiar el trabajo en equipo o las carreras de obstáculos para estudiar la competitividad.

– *Promover un liderazgo y una participación política:* esto se puede lograr creando contenido que les brinde las herramientas y el conocimiento necesario para que puedan participar plena y efectivamente en los distintos escenarios políticos, económicos y públicos en sus comunidades. La Fundación WWB podría incluir en los talleres que se realizan desde FortaleSer uno en los que organizaciones civiles de mujeres les compartan su experiencia y les hablen sobre los tratados que hay para acabar con la discriminación hacia la mujer; o, por medio de una alianza con la gobernación, crear un proyecto en conjunto que permita aumentar la participación de las mujeres en este campo, una idea que se propone es una especie de Plan Padrino en el que las beneficiarias que estén interesadas cuenten con el acompañamiento de un experto en su formación política.

– *Capacitación en nuevos ejes temáticos:* esto para que las beneficiarias puedan ampliar su campo de acción y aprender nuevas habilidades que antes no estaban asociadas a su rol en la sociedad sino a los hombres, promoviendo conocimiento en áreas como la química, física, biología, investigación en diferentes campos, entre otros; además de oficios tradicionalmente catalogados como masculinos.

4.3.2. INCLUIR A LAS FAMILIAS

Esto representa un cambio fundamental para complementar el proceso de empoderamiento y de relaciones igualitarias de los beneficiarios. Se pueden involucrar actividades que permitan conocer el entorno en el que se desarrolla la mujer para lograr una comprensión de la situación de la mujer en todos los miembros del núcleo familiar. Al incluir a las familias se puede lograr que ellos apoyen su proceso de empoderamiento y que hagan parte de las transformaciones que se desean alcanzar para construir relaciones igualitarias e incluyentes.

Acompañando a este proceso se pude fomentar y socializar el progreso que van teniendo con el tiempo los beneficiarios y hacer que sus familias también aporten y opinen al respecto, una actividad específica se sugiere desarrollar un día de la familia o incluir en la feria de emprendimiento actividades para estos, en donde a través de obras de teatro, cuenteros, comediantes, entre otros, se aborden los temas de enfoque de género principalmente: nuevas masculinidades, empoderamiento, educación sexual y discriminación de género.

Además de las familias, el entorno de la mujer, sus amigos, vecinos y los mismos clientes son piezas clave para el proceso de empoderamiento, ellos también pueden tener una participación en el Programa, por lo que se proponen acciones específicas, tales como:

1. Un banco de testimonios de mujeres, que inspiren, empoderen y atraigan a otras mujeres al Programa. Videos de ellas mismas mostrando su entorno, su familia, sus emprendimientos en una línea de tiempo, cómo iniciaron y cómo ha sido el progreso.

2. Crear pirámides de testimonios, voz a voz transmitir los cambios y las utilidades que ha presentado el Programa en sus vidas y que, así mismo, cada uno de los beneficiarios invite a un compañero o amigo a que vivan la experiencia. Incrementar la participación de hombres y mujeres en el Programa por medio de testimonios y la inclusión de una mujer u hombre, por cada beneficiario. Como incentivo para promover esta iniciativa la Fundación puede ofrecerle un descuento en el valor del Programa al beneficiario que logre que uno de sus referidos se inscriba.

3. Hacer invitaciones a los familiares y/o amigos de los beneficiarios para asistir a una de las clases, esto contribuye a que su entorno comprenda

el proceso de cambio que están experimentando y, además, ofrece a la Fundación que más personas conozcan el Programa y se inscriban.

4.3.3 LENGUAJE INCLUSIVO

Manejar un lenguaje más inclusivo, tanto en el nombre del Programa como en sus estrategias de publicidad, lo que permitirá a los hombres sentirse identificados con él. Así mismo, se debe analizar el Programa actual para garantizar una formación integral en nuevas masculinidades que genere cuestionamientos y transformaciones significativas en el discurso y actuar de sus beneficiarios y familias.

4.3.4. GÉNERO EN EL ADN DE LA FUNDACIÓN WWB

El ADN de la organización se define a partir de su misión, visión y objetivos, en este sentido la Fundación debe garantizar que el pensamiento e ideología que tiene la presidenta, y lo que está estipulado en su plan estratégico, se interiorice en su equipo de trabajo para así permear todos los contenidos del Programa. Para esto, es necesario realizar capacitaciones continuas, talleres y campañas dirigidas a los colaboradores para fortalecer los conceptos alrededor de género como lo son igualdad, empoderamiento y autonomía.

4.3.5. OPTIMIZAR EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Algunas de las mujeres se ven envueltas en una doble jornada que incluye las labores productivas, las relacionadas con sus emprendimientos y las de cuidado de los hijos y del hogar, lo que lleva a que no cuenten con la disposición que se requiere para tomar una capacitación con una intensidad horaria como la que maneja el Programa Yarú. Por esa razón, se recomienda hacer uso de las nuevas tecnologías de la comunicación, como internet, videos o *WhatsApp* para reducir el contenido presencial y, al mismo tiempo, potencializar sus habilidades con estos nuevos canales de comunicación.

De igual forma, el programa podría contar con una versión virtual, como se está haciendo con el curso de "Manejo exitoso del dinero", para quienes desean tomarlo, pero no cuentan con el tiempo.

También es importante que la Fundación WWB realice un seguimiento del impacto que el programa tiene en sus beneficiarios, para esto debe contar

con unos indicadores de medición que incluyan establecer una línea base, un antes, un durante y un después de participar en este.

4.3.6. PROMOVER EMPRENDIMIENTOS INNOVADORES

Se propone mostrarles a las beneficiarias otras opciones de negocio que no han identificado, dejarles ver caminos diferentes a los históricamente adoptados en los que también pueden surgir. Para esto, la Fundación WWB podría ofrecerles formación sobre emprendimientos innovadores. Así mismo, pueden incentivar el uso del microcrédito para que mejoren sus emprendimientos, esto lo podrían hacer a través del Banco W, ofreciéndoles unas tasas preferenciales por tomar el Programa Yarú y una asesoría personalizada para que las finanzas de la persona no se vayan a ver afectadas por la cuota del microcrédito. O contar con el apoyo de incubadoras, ángeles y/o fondos de capital semilla para que los asesoren y ayuden financieramente.

4.3.7. CREAR NUEVAS ALIANZAS

Con el fin de aumentar el cubrimiento de beneficiarios, y robustecer aún más el Programa Yarú, son indispensables las nuevas alianzas que se podrían establecer, bien sea con las cámaras de comercio de otros municipios, con la Gobernación del Valle del Cauca, con empresas privadas u organismos multilaterales.

Y con el objetivo de ayudar económicamente a los emprendedores, las investigadoras sugieren hacer alianzas con empresas de la región para lograr que los beneficiarios puedan hacer parte de su cadena de valor a través de modalidades de inversión social como lo son valor compartido y negocios inclusivos. Además de empezar a incluir, dentro de sus actividades, investigaciones y en los mismos emprendimientos de los beneficiarios el tercer componente de la responsabilidad social, el ambiental, el cual no es visible; los aliados pueden contribuir a cumplir esta recomendación.

CONCLUSIONES: LAS SEMILLAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las semillas que caen de los árboles pueden dar vida a otros de su misma especie, es por eso que los resultados de la investigación son considerados semillas porque van a permitir que otros programas de capacitación puedan incluir, con éxito, un enfoque de género y así aportar al ODS 5. En este estudio

de caso, las investigadoras identificaron los componentes que la Fundación WWB podría involucrar en su Programa Yarú para fortalecer su contenido con enfoque de género.

Como se presentó al inicio de la investigación, el objetivo general de este estudio de caso es analizar el aporte que la Fundación WWB está haciendo al incluir un enfoque de género dentro de su Programa de capacitación Yarú: Camino integral para emprendedoras, para dar cumplimiento a algunas de las metas planteadas en el ODS 5, razón por la cual la pregunta de investigación se concentró en identificar ¿cómo, a través de una inversión de negocio social, la Fundación incluye un enfoque de género en su Programa para contribuir a la igualdad de género? Para responderla se hizo una revisión teórica que permitió entender el concepto como una visión que reconoce la manera en que se relacionan hombres y mujeres, teniendo en cuenta que cada uno tiene oportunidades y roles diferentes, en donde el género femenino ha sido víctima de discriminación, por lo que su meta es acabar con esa subordinación buscando una relación equitativa entre ambos géneros, en todos los aspectos de la vida humana.

Con base en lo anterior se identificó que el Programa Yarú incluye en su desarrollo un enfoque de género fundamentado en la equidad que hace aportes sobre la igualdad, porque está realizando un trabajo conjunto con hombres y mujeres para empoderar a estas últimas y transformarlas en personas autónomas, para así cambiar la posición social, cultural y política que en la actualidad ellas tienen y lograr que se apropien de sus vidas y de sus decisiones, por lo que fortalecer su autoestima y su autonomía, son ejes centrales del Programa. Estos componentes están presentes en la misión de la Fundación WWB, en todo el desarrollo del Programa y durante las visitas de campo se pudo percibir la transformación que están generando en los beneficiarios y principalmente en ellas, quienes expresan que desde que comenzaron el Programa han mejorado su autoestima, se sienten más seguras, han superado muchos miedos y saben que son capaces de sacar adelante sus negocios y sus vidas.

Lo anterior se puede justificar a partir de un conjunto de factores de éxito identificados, dentro de los cuales están la formación integral en: liderazgo, emprendimiento, educación financiera y alfabetización digital, a través de una metodología basada en la andragogía y la gamificación, las cuales han facilitado el proceso de aprendizaje y han contribuido a que las beneficiarias mejoren su autoestima y sean autónomas en la toma de decisiones.

FOTO 4. BENEFICIARIOS QUE ASISTIERON AL GRUPO FOCAL EN FLORIDA

Fuente: Registro fotográfico tomado por las investigadoras en trabajo de campo, 2018.

Por consiguiente, el Programa Yarú está aportando a las 3 autonomías que propone el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, principalmente a la económica ya que las herramientas y el conocimiento que reciben las han ayudado a organizar sus negocios para hacerlos más rentables y continuar obteniendo sus propios ingresos. A la física, porque se abordan temas de educación sexual, se trabaja el fortalecimiento de la autoestima y, a través de "Ofelia no está sola", les brindan una asesoría sobre lo que deben hacer en caso de ser víctimas de violencia física y psicológica. En la toma de decisiones se evidencia el aporte que están haciendo en lo privado, ya que muchas manifiestan sentirse más seguras al momento de resolver situaciones de su vida; y, con respecto a lo público, la Fundación está desarrollando, junto con la Universidad Icesi, un diplomado llamado "Mujeres, liderazgo y participación pública", para incentivar la participación de sus beneficiarias en este campo.

Igualmente, el programa está contribuyendo al cumplimiento de algunas de las metas del ODS 5 como lo son: 5.1, 5.2, 5.4, 5.5, 5.6 y 5b, que hacen referencia a los siguientes aspectos: el hecho que se incluya a los hombres en el proceso de empoderamiento de la mujer está aportando a la disminución de la discriminación contra la mujer porque está cambiando el concepto que ellos tienen sobre este género, pero se debe realizar un trabajo más exigente para acabar con las construcciones sociales que los ha acompañado durante toda la historia, porque todavía en los discursos de los beneficiarios salen a la luz estos estereotipos. De igual forma, a través

de la formación en nuevas masculinidades, se busca reducir la violencia hacia ellas, pues se les están evidenciando los diferentes tipos de maltrato que hay para que ellos eviten cometerlos y ellas puedan reconocer cuándo están siendo víctimas de estos; así mismo, con "Ofelia no está sola" se les está dando la ruta que deben seguir a quienes se han visto afectadas por alguna situación de violencia, ya sea física o psicológica.

Con respecto a promover responsabilidades compartidas en el hogar, el programa lo que busca es enseñarle a sus beneficiaras a delegar para que dejen de ser las únicas responsables de todo lo que sucede en sus casas y negocios. Así, se desarrollan una serie de actividades, siendo la más significativa el Radar, que las ayuda a identificar quiénes les pueden colaborar y de ese modo tener más tiempo para ellas. No obstante, aún se requiere de un trabajo más fuerte porque se halló que todavía ellas siguen siendo las únicas responsables de su hogar y que sus familiares las están ayudando solo con sus emprendimientos; además, es importante crear conciencia en los hombres para que rompan con la tradición de que ellos solo se deben ocupar de las labores productivas.

Transversal a todo el contenido se encuentra el componente de toma de decisiones, con lo que se espera transformarlas en seres autónomos, partiendo de un fortalecimiento de su ser interior para luego irradiarlo a otros campos de su vida. Desde el taller de salud sexual y reproductiva se les está dando el conocimiento para que puedan defender sus derechos en torno a este tema. Y, finalmente, a partir de la dimensión de alfabetización digital les están enseñando a usar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para que puedan disfrutar de todas las ventajas que estas tienen.

De lo anterior, y al analizar la visión de género en el desarrollo, se identificó que los ODS no cuentan con un enfoque de género porque continúan con la perspectiva propuesta en Mujeres en el Desarrollo que busca vincular a la mujer como un actor productivo sin tener en cuenta su contexto lo que hace que se siga perpetuando la discriminación hacia este género; además, no es claro en las metas del ODS 5 el rol que juega el hombre en la construcción de igualdad de género.

Por otro lado, se sugiere a la Fundación WWB prestarle atención a los emprendimientos que desarrollan sus beneficiarios, algunos de los cuales siguen perpetuando las labores que a lo largo de la historia se han asignado según el sexo, en el caso de las mujeres: la preparación de comida, el cuidado de otros y confección y/o arreglo de ropa y en los hombres: mecánicos,

cerrajeros, constructores, entre otros. Estos pensamientos y tradiciones se deben romper para que las nuevas generaciones no sigan siendo estigmatizadas por esos estereotipos que se han creado. Con este propósito, la Fundación debe contemplar, dentro de su contenido, capacitaciones en nuevos ejes temáticos que le permitan a la beneficiaria ampliar su campo de acción, y así aprender nuevas habilidades que antes no estaban asociadas a su rol en la sociedad, promoviendo conocimiento en áreas como química, física, biología, tecnología, investigación, entre otros.

Adicional, se sugiere aumentar la participación de los hombres ya que son pieza clave en el proceso de empoderamiento de la mujer y en la construcción de una cultura igualitaria, para esto se debe usar un lenguaje inclusivo tanto en el nombre del programa como en su publicidad, diseñar actividades que los hagan sentir identificados ya que muchas están pensadas en las mujeres y darle más fuerza al contenido de nuevas masculinidades porque todavía se siguen presentando estereotipos en sus discursos.

Igualmente, se sugiere capacitar a los colaboradores en los conceptos de género para así garantizar un proceso de aprendizaje que redunde en el logro de los objetivos de la Fundación.

Incluir a las familias dentro del programa representa un cambio fundamental para complementar el proceso de empoderamiento, pues mejorará no solo la calidad de vida de los usuarios sino también de su mismo entorno.

También, se identificó que la visión de la Fundación tiene planteado un propósito difícil de alcanzar, dado que estipulan para 2020 capacitar a 20.000 usuarias y a la fecha llevan aproximadamente 3.000, número que lograron en casi 5 años lo que evidencia que es un reto capacitar a 17.000 beneficiarias en 2 años; por consiguiente, la Fundación debe replantear su visión, a la luz de los avances obtenidos y potencializar sus metas mediante nuevas alianzas.

Por otro lado, al revisar la teoría y contrastarla con las prácticas que lleva a cabo la Fundación se identificó que a través de la modalidad de inversión de negocio social se está contribuyendo a las dimensiones de responsabilidad social debido a que es un Programa que está dirigido a personas de renta baja como lo son las mujeres del Valle del Cauca de estrato socioeconómico 1, 2 y 3; también porque su objeto está orientado a la creación simultánea de valor social y económico, lo que se evidencia en que, además de contribuir con su proceso de empoderamiento a través de un fortalecimiento de su autoestima y autonomía, también les está dando las herramientas para organizar sus emprendimientos y para que puedan mejorar sus ingresos y calidad de vida.

Por último, es un negocio autosostenible, que se financia con las utilidades del Banco W y con las inversiones que la Fundación realiza en la bolsa.

Además, se identificó la contribución a la triple cuenta que se asume desde dos aristas: económica y social, esto debido a que genera un impacto económico en la medida en la que fortalece emprendimientos, fomenta la creación de negocios, y con respecto a lo social porque ofrece oportunidades laborales a la comunidad, promueve una cultura de diversidad, tanto en sus beneficiarios como en sus colaboradores, y está aportando a la construcción de una cultura de igualdad de género en el Valle del Cauca.

Así mismo, la investigación y análisis del estudio de caso permitió comprobar que en efecto la Fundación WWB, a través del Programa Yarú, está fortaleciendo los emprendimientos de sus beneficiarias y aportando al empoderamiento y la autonomía de la mujer para que pueda mejorar su proyecto de vida. Todos los testimonios recolectados demuestran que una vez inician el programa los cambios son evidentes, empiezan a entender mejor sus negocios, se sienten más seguras de tomar decisiones, mejoran su autoestima, comienzan a pensar en su futuro y a ahorrar dinero para cumplir sus metas. En sus hogares también se dan transformaciones positivas, pues muchas confesaron que antes de participar en el Programa Yarú eran muy conflictivas y ahora le dan prioridad al diálogo; de igual forma, ellas comparten lo que aprenden en las clases con sus familiares lo que se ve reflejado en un cambio en la forma de pensar y de actuar de ellos, al punto que muchos han decidido tomar el Programa. Con respecto al aumento de sus ingresos económicos no se pudo identificar puntualmente de cuánto fue el incremento, sin embargo, en los testimonios de los beneficiarios ellos reconocen que el contenido del Programa los ayudó a organizar sus finanzas, ahora ya saben cuáles son sus ganancias, antes no llevaban un control de esto, costean mejor sus productos, inicialmente vendían al mismo precio que les costaban; llevan la contabilidad de su negocio lo que les permite ahorrar para reinvertirlo en su emprendimiento.

Para finalizar, este estudio de caso deja en sus lectores semillas para próximas investigaciones sobre enfoque de género, una de ellas tiene que ver con el aumento de la violencia, tanto física como psicológica, que se puede producir a partir del empoderamiento de la mujeres y de su autonomía, tanto en la toma de decisiones como en su aspecto económico, en un entorno machista en el que cultural y socialmente a los hombres se les ha asignado el rol de las labores productivas, y a ellas los trabajos reproductivos

por lo que el cambio en esta dinámica puede llevar a que ellos reafirmen su poder a través de la violencia. Dando lugar a otra semilla, que tiene que ver con la participación del hombre en el proceso de empoderamiento de la mujer, se debe indagar acerca de las estrategias que se necesitan implementar para alcanzar una nueva construcción social que permita que el discurso de nuevas masculinidades tenga éxito en una cultura machista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bedoya, M. C. (26/03/2015). Inaugurada Casa Matria, espacio para mujeres en Cali. Recuperado de http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/108097/inaugurada_casa_matria_espacio_para_mujeres_en_cali/

Congreso de la República de Colombia. (17/10/2012). "Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales". [Ley estatutaria 1581 de 2012]. D.O: 48.587.

Curso Internacional y Organismo Cristiano de Desarrollo Integral de Honduras (OCDHI). (2013). *Manual taller de masculinidades, lo que significa ser hombre*. Honduras: OCDHI.

Noticias Caracol. (2018). A las mujeres en Cali se les dificulta más encontrar empleo que a los hombres: Recuperado de https://noticias.caracoltv.com/cali/las-mujeres-en-cali-se-les-dificulta-mas-encontrar-empleo-que-los-hombres-dane

Dane, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2009). Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf

Dane, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2018). Boletín Técnico: Pobreza Monetaria Valle del Cauca. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2017/Valle_del_Cauca_Pobreza_2017.pdf

Dighiero, K. y Montaño, S. (2012). Construyendo autonomía compromisos e indicadores de género. Santiago: Naciones Unidas, Cepal, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

DNP, Departamento Nacional de Planeación (2018). Terridata- Comparaciones-Departamentos. Recuperado de https://terridata.dnp.gov.co/#/comparaciones

Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social humanitario? Santiago de Chile: División de Desarrollo Humano de Cepal. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/1/S0007574_es.pdf

El País. (2018). En la radiografía del mercado laboral las mujeres salen mal libradas. Archivo. Recuperado de https://www.elpais.com.co/500-empresas/en-la-radiografia-del-mercado-laboral-las-mujeres-salen-mal-libradas.html

El País. (2017). La tasa de desempleo en Cali subió y se ubicó en 12,3. Recuperado de https://www.elpais.com.co/cali/la-tasa-de-desempleo-en-subio-y-se-ubico-en-12-3.html

El Tiempo. (04/12/1990). El sexo femenino gana más espacio en el renglón laboral. Recuperado de https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-29399

Espinar, M. Á. (19/10/2016). 18 expertos en educación defienden el uso de la gamificación en el aula. Recuperado de http://toyoutome.es/blog/18-expertos-en-educacion-defienden-el-uso-de-la-gamificacion-en-el-aula/39964

Fundación WWB. (2017d). Informe de caracterización demográfica inicial del Programa de capacitación Yarú: Camino integral para emprendedoras. Cali: Fundación WWB.

Fundación WWB. (2018e). Definiciones. [Word] documento de archivo privado WWB. Cali.

Fundación WWB. (s.f.). ¿Qué hacemos? Recuperado de https://www.fundacionwwbcolombia.org/que-hacemos

Fundación WWB. (s.f.a). Misión, visión y objeto social. Recuperado de https://www.fundacionwwbcolombia.org/quienes-somos/mision/

Fundación WWB. (s.f.b). Historia. Recuperado de https://www.fundacionwwbcolombia.org/quienes-somos/historia/

Fundación WWB. (s.f.c). *Manual facilitador: Manejo exitoso del dinero*. Cali: Fundación WWB.

Gobernación del Valle del Cauca. (03/11/2017). Secretaría de Mujer, Equidad de Género y Diversidad Sexual. Recuperado de http://www.valledelcauca.gov.co/equidad/publicaciones.php?id=2831

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018). Entrevista realizada a la señora Sandra Duque, jefe de capacitación de la Fundación WWB el 18 de septiembre de 2018, en Cali.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018a). Entrevista realizada a la señora Ana María Barberán, coordinadora de medición de la Fundación WWB, el 20 de junio de 2018 en Cali.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018b). Entrevista realizada a beneficiaria del Programa Yarú: camino integral para emprendedoras, el 29 de septiembre de 2018 en Florida, Valle del Cauca.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018c). Entrevista realizada a la señora Martha Gualteros, directora programas de emprendimiento Cámara de Comercio de Palmira, el 19 de junio de 2018, en Palmira.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018d). Entrevista realizada a la señora Julie Vanegas, coordinadora de programas en Casa Matria, el 18 de junio de 2018, en Cali.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018e). Entrevista realizada a la señora Isabel Betancourt, coordinadora académica de la Fundación WWB, el 29 de mayo de 2018, en Cali.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018f). Entrevista realizada al grupo focal de beneficiarias del Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras de Cali y Aguablanca, el 18 de junio de 2018, en Cali.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018g). Entrevista realizada al grupo focal de beneficiarias del Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras de Florida, el 19 de junio de 2018, en Florida.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018h). Entrevista realizada a la señora Daniela Konietzko, presidente Fundación WWB, el 18 de junio de 2018, en Cali.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018i). Entrevista realizada al señor Carlos Duque, coordinador de alianzas, el 17 de septiembre de 2018, en Cali.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018j). Entrevista realizada al grupo focal de beneficiarias del Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras de Yumbo el 20 de junio de 2018, en Yumbo.

Gómez, M. C. y Rincón, N. (2018k). Entrevista realizada al grupo focal de beneficiarias del Programa Yarú: Camino integral para emprendedoras de Yumbo el 29 de septiembre de 2018, en Yumbo.

Kabeer, N. (1997). *Empoderamiento desde abajo: ¿qué podemos aprender de las organizaciones de base?* Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional y TM, Editores.

Kant, E. (2000). *Lógica, una manual de lecciones.* Madrid: Akal.

Largo, E. (1998). Capacitación de género ¿para qué? En *Género en el Estado, estado del género*. Santiago: Isis Internacional. Disponible en http://www.sidocfeminista.org/images/books/01459/01459_00.pdf

Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana*. Montevideo: Nordan-Comunidad.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (27/06/2013). "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012" [Decreto 1377 de 2013]. D.O: 48.834.

Noceti, B.; Terrero, M.; Salinas, M.; Naharro, N. y Gallo, G. (1997). *¿Por qué lo privado no se hace público?* Buenos Aires: Espacio Editorial.

Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. (s.f.). Interrelación de las autonomías. Recuperado de https://oig.cepal.org/es/autonomias/interrelacion-autonomias

onu Mujeres. (13/07/2011). Cómo contrarrestar la discriminación de género y los estereotipos negativos sobre el género: respuestas de políticas eficaces. Recuperado de http://www.unwomen.org/es/news/stories/2011/7/countering-gender-discrimination-and-negative-gender-stereotypes-effective-policy-responses

onu Women. (s.f.). Concepts and definitions. Recuperado de https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsandefinitions.htm

Ostrom, E. (1996). *Crossing the great divide: Coproduction, synery and development*. Gran Bretaña: Elsevier Science Ltd.

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

Stoljar, N. (2013). Feminist Perspectives on Autonomy. Recuperado de https://plato.stanford.edu/archives/fall2015/entries/feminism-autonomy/

Stromquist, N. (1997). La búsqueda del empoderamiento: en qué puede contribuir el campo de la educación en J. Newton (ed.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*, 1, pp. 75 - 94. Disponible en http://www.bdigital.unal.edu.co/53100/1/9586017354.pdf

Verbruggen, K. (2002). Micro financiamiento y empoderamiento de la mujer: una relación con muchos supuestos y condiciones. *Encuentro*. (60), 57-65. Recuperado de http://repositorio.uca.edu.ni/635/1/encuentro60articulo5.pdf

Yunus, M. (s.f.). Growing Businesses That Matter, Yunus Social Business - Global Initiatives.

CAPÍTULO IV

Promoción de la sostenibilidad y la igualdad de la mujer rural en el municipio de Los Santos: Estudio de caso sobre el Modelo Energético Eficiente Para Zonas Áridas (Meepza) de la Fundación Estación Biológica Guayacanal

NATALIA SÁNCHEZ OCAMPO[a]
DIANA PATRICIA ZEA MUÑOZ[b]
ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS[c]

Agradecemos a la Universidad Externado de Colombia, al Pacto Global Red Colombia y a la Fundación Guayacanal por promover y apoyar estas investigaciones en el marco del desarrollo sostenible. Este estudio de caso se debe en especial al gran apoyo dado por Patricia Ponce de León, Germán Camargo Restrepo y Catalina Camargo Ponce de León, así como a cada una de las mujeres y familias involucradas con Meepza. También agradecemos a nuestros familiares, quienes nos apoyaron a lo largo de todo el proceso de este estudio de caso.

RESUMEN

Los retos que existen para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a 2030 son grandes, de manera que se requiere del compromiso y las acciones concretas de todos los actores involucrados. El objetivo del trabajo es analizar de qué forma el Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, implementado desde el 2013, contribuye a la sostenibilidad y a la igualdad de género en las veredas La Laguna, Pasochico, La Loma, Laguna Alta y Los Teres, del municipio de Los Santos, Santander. Las diversas líneas de intervención que contempla Meepza lo convierten en un caso de análisis interesante, debido a que no es común que los programas del sector privado aborden al mismo tiempo las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad, y Meepza sí lo hace. El estudio de caso ha identificado 15 variables que se agrupan en tres categorías de análisis: sostenibilidad, filantropía e igualdad de género. Si

---

a Comunicadora social y periodista de la Universidad de La Sabana, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, con estudios en gestión estratégica de la comunicación y mercadeo. Cuenta con experiencia en áreas de comunicaciones en el sector ambiente y como periodista en diferentes medios de comunicación. Actualmente es la encargada de comunicaciones para la Oficina de Educación Ambiental en la Secretaría Distrital de Ambiente.

b Administradora de empresas y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, con formación en derechos humanos y empresa, y en estándares de reporte del Global Reporting Initiative. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el campo de la sostenibilidad y actualmente es la coordinadora de sostenibilidad y relaciones institucionales de Telefónica Movistar Colombia.

c Economista y magíster en ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigador de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Correo electrónico: oscar.perez@uexternado.edu.co.

bien el propósito es analizar el caso a la luz de estas variables, la investigación no se queda allí, sino que también plantea lecciones aprendidas en términos de factores de éxito, oportunidades de mejora y recomendaciones. En desarrollo de la investigación, se han utilizado herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, incluidas dos visitas de campo y una encuesta de caracterización, que han permitido conocer el caso en terreno y de forma integral.

Palabras clave: Sostenibilidad, filantropía, igualdad de género, ODS 5

INTRODUCCIÓN

La Agenda 2030 ha planteado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el propósito de generar cambios significativos en los aspectos económicos, sociales y ambientales a nivel mundial, teniendo en cuenta que se requieren acciones concretas y el compromiso del Estado, las empresas, la academia, la sociedad civil y la sociedad en general (Organización de las Naciones Unidas, 2015). En el caso de Colombia, el ODS 5, orientado a *Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas,* es el Objetivo con menor porcentaje de destinación de recursos en el Presupuesto General de la Nación (PGN); entre 2015 y 2017, el ODS 5 tuvo 19.8 puntos porcentuales menos que el ODS 1, que es el Objetivo con mayor inversión (Departamento Nacional de Planeación, 2018, p. 67).

A pesar de ello, entre 2016 y 2017 se han destinado más de 77,9 millones de dólares para proyectos que aporten al logro de las metas relacionadas con la igualdad de género (Departamento Nacional de Planeación, 2018, p. 71). Sin embargo, es importante mencionar que la metodología de rastreo de recursos cuenta únicamente el ODS al que se contribuye en mayor medida, y que, si se consideran los proyectos asociados con la igualdad de género y el cierre de brechas, los recursos destinados pasaron de 37,3 millones de dólares en 2016 a 40,6 en 2017.

La filantropía ha jugado un rol relevante en las acciones que desarrollan las organizaciones por la igualdad de género. De acuerdo con Villar (2018), el 19 % de las fundaciones en Colombia están alineadas con el ODS 5. En especial, "las fundaciones independientes sobresalen en el objetivo relacionado con el género: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas" (p. 65).

De acuerdo con ONU Mujeres (2018), "para lograr la igualdad (de género) es necesario eliminar todas las formas de discriminación, abrir puertas al potencial de las mujeres y desarrollar medidas para incluir a aquellas en mayores condiciones de vulnerabilidad como las (…) mujeres rurales" (p. 10). En este sentido, erradicar la discriminación contra las mujeres y niñas es de gran relevancia para avanzar en el desarrollo sostenible. Así, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud), "ha sido demostrado una y otra vez que empoderar a las mujeres y niñas tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial" (s.f., párr. 1).

ONU Mujeres también afirma que "las mujeres empoderadas logran romper los ciclos de violencia y pobreza, establecer relaciones equitativas, ejercer su plena ciudadanía y fortalecer su liderazgo en el desarrollo, la democracia y la construcción de paz" (2017, p. 4). Así, tener un enfoque de igualdad de género beneficia no solo a las mujeres, sino a la productividad de los municipios, las regiones, los países, las empresas y los actores con quienes se realizan estas acciones, como sus mismas familias.

En este marco, el objetivo de este estudio de caso es analizar de qué forma el Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, implementado desde el año 2013, contribuye a la sostenibilidad y a la igualdad de género en las veredas La Laguna, Pasochico, La Loma, Laguna Alta y Los Teres, del municipio de Los Santos, Santander. La descripción y la valoración del caso se basó principalmente en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (Pérez, 2016).

Los objetivos específicos del estudio de caso son: i. Entender el contexto económico, político y social del municipio de Los Santos, Santander, que influye en la implementación del Meepza, ii. Documentar la intervención que se ha realizado desde el 2013 con el programa Meepza desde una perspectiva de sostenibilidad e igualdad de género, en las veredas de intervención; iii. Analizar a qué metas del ODS 5 el Meepza aporta, y iv. Establecer los factores de éxito, las oportunidades de mejora y las recomendaciones para el Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza).

La problemática que se evidenció es la desigualdad que existe entre la mujer y el hombre en el sector rural, debido a aspectos culturales y a estereotipos en los que las mujeres deben depender económicamente de los hombres, estar en el hogar y recibir autorización de ellos para realizar alguna actividad. Esta problemática se suma a las condiciones ambientales y sociales

del municipio, en las que la producción agropecuaria ha bajado en un 95 % y en igual proporción los ingresos, debido a la sequía (Plan Municipal de la Alcaldía de Los Santos, 2016).

Las condiciones de bosque seco tropical de Los Santos, unidas a las dificultades de acceso al recurso hídrico, han hecho que la población deba buscar nuevas alternativas productivas que le permitan adaptarse para sobrevivir, sin otorgar un activo a la mujer en la economía local. Sin embargo, hay pocas alternativas productivas para los pobladores rurales quienes desconocen cómo se pueden adaptar a estas condiciones (Alcaldía de Los Santos, 2016).

En este sentido, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué forma el Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza) de la Fundación Guayacanal contribuye a la sostenibilidad y la igualdad de género en las veredas La Laguna, Pasochico, La Loma, Laguna Alto y Los Teres, del municipio de Los Santos, Santander? Para dar respuesta a esta pregunta, se realiza una valoración de las 15 variables que surgieron a raíz del análisis del marco teórico en términos de *sostenibilidad (3)*, *filantropía (4)* e *igualdad de género (8)*.

Bajo estas premisas, la hipótesis de investigación es que mediante una intervención ambiental que busca la adaptación a las condiciones del cambio climático, el Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza) de la Fundación Guayacanal ha logrado aumentar el impacto social y económico de las beneficiarias y sus familias, contribuyendo en las metas del ODS 5 números 5.2 (eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres), 5.4 (reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico), 5.a (emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra), y 5.b (mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones).

Desde una perspectiva académica, la adopción de Meepza como caso de investigación se justifica por las siguientes razones:

i. Combina los tres componentes de la sostenibilidad: el social, el económico y el ambiental, ya que busca que las mujeres se capaciten en agricultura de especies propias de la zona, a la vez que restauran y preservan los ecosistemas y hacen que esta labor se convierta en una fuente de ingresos para ellas y sus familias.

ii. Tiene como enfoque el empoderamiento de las mujeres, lo que es clave ya que en Los Santos la mujer no ha tenido un rol activo en la economía del

municipio; por ejemplo, en la cadena productiva (tabaco, hortalizas y pasifloráceas[1]), "de los 313 beneficiarios, el 86 % son hombres y el 14 % mujeres, en la cadena productiva de hortalizas predomina la participación masculina con un 92 %, y en las otras dos cadenas la participación de la mujer es del 20 %" (Alcaldía de Los Santos, 2016, p. 142).

iii. Puede conformarse como un marco de referencia para otras organizaciones que están interesadas en trabajar por la igualdad de género, ya que cerca del 20 % de fundaciones en Colombia están trabajando programas y proyectos relacionados con el ODS 5 (Villar, 2018).

El texto tiene siete secciones. En la sección 1 se da a conocer la metodología y los instrumentos implementados durante la investigación, en la sección 2 se profundiza en el contexto del municipio de Los Santos; en la sección 3 sobre las generalidades de la Fundación Guayacanal; en la sección 4 se describe el Meepza desde su origen, describiendo cada una de las líneas de intervención que lo componen, con el respectivo perfil socioeconómico de las mujeres que participan; la sección 5 presenta las discusiones sobre las variables que analizan el caso desde sostenibilidad, filantropía e igualdad de género; en la sección 6 se abordan las lecciones del caso: y, finalmente, en la sección 7 se presentan las conclusiones.

1. METODOLOGÍA

Para determinar cuáles eran los actores que debían ser consultados en desarrollo del estudio de caso, se realizó un mapeo de grupos de interés de Meepza con base en información documental, el cual fue validado posteriormente en campo con la participación de representantes de la Fundación Guayacanal. En el ejercicio se valoró el nivel de dependencia y de influencia de los actores con respecto a Meepza; el primero hace referencia a qué tanto dependen los grupos de interés de Meepza (en términos económicos, sociales y ambientales) y el segundo a qué tanto influye Meepza en las decisiones que toman estos grupos de interés.

En total, Meepza tiene 14 grupos de interés: colaboradores, mujeres a quienes se dirige el Modelo (o mujeres Meepza), practicantes, voluntarios, familias de mujeres Meepza, cooperantes, comunidad, proveedores, donantes,

---

1 Maracuyá y granadilla.

empresas aliadas, gobierno, clientes, aliados y Fundación Guayacanal. En la Tabla 1 se ubican los grupos de interés, de acuerdo con su nivel de influencia y dependencia de Meepza.

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

Clasificación	Dependiente	Prioritario	Neutro	Influyente
Actor		**Colaboradores** **Mujeres Meepza** Practicantes Voluntarios	Proveedores Cooperante **Familias de mujeres Meepza** **Comunidad**	Donantes **Gobierno** Empresas aliadas Clientes Aliados **Fundación Guayacanal**

Fuente: Elaboración propia con base en los insumos del mapeo de grupos de interés realizado con la Fundación Guayacanal.

De los 14 grupos de interés identificados, se aplicaron instrumentos de investigación a seis de ellos (los que están con negrilla en la tabla), dos para cada categoría, de tal manera que se garantizara un acercamiento al caso desde diferentes ópticas de dependencia e influencia en el Meepza.

Este estudio de caso se basó en trabajo de campo, una primera parte en la sede administrativa de la Fundación, ubicada en Bogotá, y una segunda parte en el municipio de Los Santos, Santander, que es donde se desarrolla el Programa. En desarrollo del estudio de caso se realizaron dos visitas al municipio: la primera del 23 al 26 de mayo, y la segunda del 12 al 14 de septiembre de 2018. Durante las visitas, se utilizaron los instrumentos de investigación de la Tabla 2, que en total contaron con la participación de 60 personas, y contaron con la participación de los tres autores de este estudio de caso.

Además, en desarrollo de la investigación se revisó información documental que la Fundación había generado y fuentes externas como, por ejemplo, el Plan de Desarrollo Municipal, artículos académicos, estudios, estadísticas y literatura gris, para conocer, entre otros aspectos, el contexto, la problemática, las teorías y los conceptos que aplican al caso.

TABLA 2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN, CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS, UTILIZADOS PARA ANALIZAR EL CASO

Grupo de interés	Instrumento	Cantidad	Personas
Colaboradores	Entrevistas semiestructuradas	3	3
Mujeres Meepza	Entrevistas semiestructuradas	5	5
	Grupo focal	8	27
	Cartografía social por vereda	4	11
	Matriz identificación líneas del programa y productos con línea de tiempo	1	11
	Estrella del empoderamiento	1	11
	Cuadernillo	1	24
Comunidad	Entrevistas semiestructuradas	4	4
Familias de mujeres Meepza	Cuadernillo	1	20
Gobierno	Entrevistas semiestructuradas	5	5
Fundación Guayacanal	Entrevistas semiestructuradas	3	1
	Línea de tiempo	1	1
	Materialidad	1	3
	Mapeo grupos de interés	1	3

Fuente: Elaboración propia con base en los instrumentos de investigación utilizados.

Para sistematizar y valorar la información recopilada por medio de las distintas técnicas de investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

– *Identificación cualitativa de impactos*: se reconstruyó cómo era el antes y cómo es el ahora, teniendo en cuenta las variables económicas, sociales y ambientales y los grupos de interés del Programa.

– *Triangulación de la información*: se identificaron convergencias y divergencias frente a la información recaudada teniendo en cuenta los grupos de interés y las siguientes categorías y variables, las cuales se fueron ajustando conforme a la dinámica de la investigación (Tabla 3).

TABLA 3. CATEGORÍAS Y VARIABLES PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Categorías	Variables
Fundación	Antecedentes
	Descripción
	Enfoque de sostenibilidad
Programa	Objetivos
	Beneficiarios
	Líneas del programa
	Productos
	Grupos de interés
	Indicadores, seguimiento y resultados
	Recursos
	Alianzas
Contexto	Económico
	Político
	Social
	Ambiental
Igualdad de género	Conocimiento y capacitaciones
	Seguridad alimentaria
	Empoderamiento y participación
	Relación con la naturaleza
	Violencia contra las mujeres
	Responsabilidad de cuidados y trabajo doméstico
	Tenencia de tierras y recursos económicos
	Uso de la tecnología de la información y las comunicaciones y servicios financieros
Sostenibilidad	Económica
	Ambiental
	Social

Categorías	Variables
Filantropía	Objetivo
	Recursos utilizados en desarrollo del Modelo
	Zona de operación
	Grupos de interés
Lecciones del caso	Factores de éxito
	Oportunidades de mejora
	Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez (2016).

– *Dofa:* se identificaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Meepza, con base en las categorías y variables antes mencionadas.

– *Lectura del caso a partir de referentes teóricos y conceptuales*: se realizó una valoración desde los puntos de vista de la filantropía, la sostenibilidad, y la igualdad de género, con base en las categorías planteadas y que están relacionadas con la teoría del concepto (están explicadas en la sección de Discusiones).

– *Análisis de materialidad*: identificación de los asuntos económicos, sociales y ambientales que son relevantes tanto para la Fundación Guayacanal como para los grupos de interés de Meepza.

– *Análisis mixto de los cuadernillos:* la muestra fue de 24 mujeres (de las 25 participantes de Meepza) y de 20 hombres familiares de las mujeres (padres, hermanos y esposos). El cuadernillo de mujeres incluyó 72 preguntas y el de hombres 44, tanto abiertas como cerradas, sobre sus características, cambios personales, opiniones y experiencia en Meepza. A partir de esta información, se desarrollaron tablas y gráficos para cuantificar la información y un análisis particular para las preguntas cualitativas. En los anexos 1 y 2 aparecen, tanto para los cuadernillos de hombres como de mujeres, las preguntas, el número de respuestas y el índice respectivo, pues los porcentajes están asociados con ese índice (porcentaje de respuestas).

Cabe mencionar que en este estudio de caso se utilizaron técnicas de investigación participativa –como las cartografías sociales, las lluvias de ideas y el análisis de materialidad– y de investigación mixta –como los cuadernillos– que complementan las técnicas cualitativas en las que se basan la mayoría de los trabajos que fueron realizados en sus tres primeras ediciones del proyecto de estudios de caso (Romero, 2016; Romero 2017; Romero y

Pérez, 2018a y 2018b; Romero y Pérez, 2019) y que están descritas en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (Pérez, 2016). Así, pues, en este trabajo se encuentran técnicas que permiten ampliar la caja de herramientas que suelen utilizarse en los estudios de caso cualitativos (Creswell, 2013; Stake, 1995; Yin, 1994).

2. Los Santos: geografía, población, naturaleza y cultura

Los Santos es uno de los 87 municipios del departamento de Santander. Está ubicado en el centro-oriente del país, sobre el reconocido Cañón del Chicamocha, lo que ha permitido que el municipio se convierta en un destino turístico; sin embargo, el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) revela que el 40,44 % de sus habitantes están en condición de pobreza, el 15,71 % viven en miseria y el 10,49 % viven hacinados (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane], 2012).

El municipio de Los Santos contaba con 12.433 habitantes (Dane, 2018) y con una economía basada principalmente en actividades agrícolas, avícolas, mineras y de turismo (Alcaldía de Los Santos, s.f.). En la investigación, se encontró que los esposos de las mujeres pertenecientes a Meepza trabajan principalmente en minería, construcción, agricultura, galpones o transporte; y que los cultivos más frecuentes son los de tabaco, maíz, yuca y cítricos, con lo cual se ratifica que estas son las principales actividades económicas de la zona.

Uno de los objetivos de Meepza es recuperar los bosques a través del cultivo de especies productivas adecuadas al ecosistema árido de la región como el nopal, el pipo, la chaya, la moringa y el amaranto, entre otros, que no necesitan agua en abundancia y además ayudan en el proceso de reforestación; lo anterior resulta clave, debido a que Santander es uno de los departamentos más afectados por la severidad de la erosión, más del 70 % de su área está afectada (Mads, Ideam, Udca, 2015). Por esto, resulta fundamental que se realicen proyectos como Meepza, ya que ayudan a mejorar la capacidad de los actores locales para encontrar soluciones sostenibles y alternativas económicas para la población campesina, que resulta más afectada por el cambio en los cultivos, en los suelos y la escasez de agua.

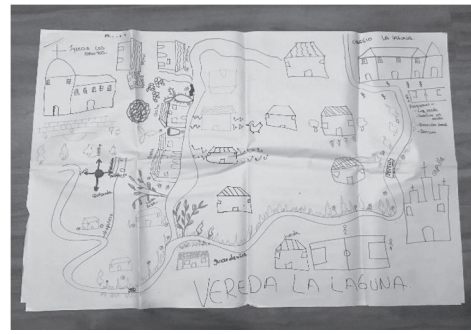
La investigación ha confirmado que las mujeres beneficiarias del programa Meepza y sus familias, ubicadas en la parte rural de Los Santos, sufren por la escasez de agua. Diez de las mujeres Meepza (48 % del total) tienen acueducto en sus casas, pero no siempre les llega agua, el 19 % tiene acueducto y sistema

de recolección de agua lluvia, el 14 % únicamente utiliza agua lluvia, el 9 % accede a un carro tanque del municipio que pasa 2 o 3 veces por semana, el 5 % solo utiliza el carro tanque, y otro 5 % se abastece por las tres modalidades (Sánchez y Zea, 2018). Por ejemplo, para Isabel Almeida, "ahorita casi no llueve, y cuando no llueve, la gente vive de la nada" (Sánchez y Zea, 2018a). Y según Wilson Mantilla, coordinador administrativo de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria: "Nunca tienen agua (los habitantes rurales), solamente cogen agua cuando llueve" (Sánchez y Zea, 2018b).

Meepza actualmente beneficia a mujeres de 5 veredas: La Laguna, Pasochico, La Loma, Laguna Alta y Los Teres. En el municipio no hay documentación de las veredas frente a las condiciones sociales, políticas, económicas ni ambientales; sin embargo, en un ejercicio de cartografía social realizado en desarrollo de la investigación se pudo evidenciar que, de acuerdo con las mujeres Meepza, las veredas más alejadas del casco urbano de Los Santos (La Loma y Los Teres) sufren más por la sequía, la tierra es más árida, tienen dificultades en el transporte, las casas son de tabique, hay abundancia de cabras y pocos cultivos.

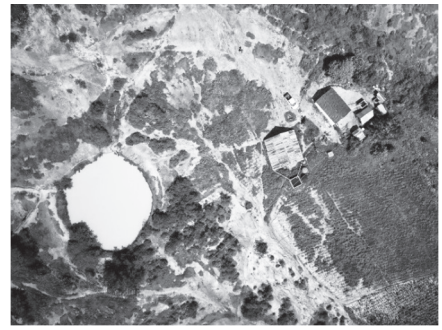
A medida que la vereda se acerca al pueblo, las casas son de ladrillo y se destacan cultivos de nopal, moringa y el lombricultivo, que es parte de lo que les ha enseñado el Modelo. En una de las veredas el agua nunca les falta porque tienen acueducto veredal, y hay un nacimiento de agua, por esto pueden cultivar más, tener animales y árboles. En general, las mujeres Meepza se dibujan en la cocina y haciendo las labores del hogar, pues son quienes hacen los oficios de la casa y esta es su rutina; a los hombres los describen como tomadores de guarapo, no violentos y jugadores de billar.

FOTO 1. CARTOGRAFÍA SOCIAL DE LA LAGUNA



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2018.

FOTO 2. VEREDA LA LOMA



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2018.

En el desarrollo de Meepza se ha evidenciado que el hombre es quien suele tener la última palabra en las decisiones del hogar. Por ejemplo, dos de las mujeres de Meepza le tuvieron que pedir permiso a los esposos para participar en el Programa; uno de los esposos dijo que: "si no me gustara el Programa, no dejara que ella hiciera eso" (Sánchez y Zea, 2018c), pero él se ha involucrado en las actividades del Modelo y ahora ayuda a su esposa con los cultivos.

Según Claudia Cristina Álvarez, comisaria de familia de Los Santos, las violencias física y económica están correlacionadas; sin embargo, el caso de violencia contra la mujer más común en la zona es la violencia económica. A nivel municipal se cree que las situaciones de violencia se pueden originar por factores culturales, y aunque es importante contar con estos datos, no hay estadísticas oficiales al respecto (Sánchez y Zea, 2018d).

3. FUNDACIÓN GUAYACANAL: ORIGEN, SERVICIOS Y GESTIÓN RESPONSABLE

En 1992, Germán Camargo Restrepo y Patricia Ponce de León llegaron a vivir a Los Santos, procedentes de Barrancabermeja (Santander). Compraron el lote en donde viven, porque Germán se iba a pensionar y querían irse a vivir allí. Patricia hizo un curso de mayordomía (gestión responsable de los recursos) pues, según ella, le daba miedo llegar al campo sin saber nada, y de ahí empezó a generar ideas sobre qué iban a hacer al llegar al predio para mantenerse ocupados. Su motivación principal ha sido la labor social y por eso al año siguiente comenzaron a hacer trabajos con escuelas de algunas veredas cercanas.

Después, en 1996, iniciaron el trabajo de la guadua con 40 hombres de la región. Era una actividad voluntaria y la idea era hacer un vivero, pero

los hombres fueron desertando poco a poco, porque no veían ganancia monetaria rápida, según cuenta Patricia. Entonces realizaron la primera siembra de árboles alrededor del municipio e hicieron un vivero con árboles nativos para que la gente pudiera sembrarlos en sus terrenos, y así ayudar a la reforestación.

Al año siguiente, Patricia empezó a estudiar temas del campo y de la mujer, principalmente con documentos de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). Así, nació la Asociación para el Progreso de la Mujer del Municipio de Los Santos (Apromusan), que llegó a tener 350 mujeres que trabajaban y se capacitaban en manualidades y cultivos de sábila.

Luego, Patricia empezó a estudiar el nopal, porque cuando leía sobre sábila con frecuencia aparecía nombrado como una planta comestible y resistente a la sequía. Así fue que empezaron a sembrar nopal en las veredas para ir reemplazando la sábila y en 2001 Patricia comenzó a estudiar agroecología en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Unad), junto con algunos jóvenes del municipio. Según ella, con su ingreso al programa de agroecología quería demostrar que si los campesinos no eran profesionales era por falta de oportunidades y no por falta de talento; de las 16 personas que estudiaron, 9 se graduaron, incluyendo a Patricia (Sánchez y Zea, 2018e).

En 2005 se creó formalmente la Fundación Estación Biológica Guayacanal, con sede administrativa en Bogotá, con la idea de tener

> un bosque de guayacanes para las ardillas en un área maltratada por años de deforestación, pastoreo y fuego (…) El bosque soñado se ha convertido en un proyecto de recuperación de microcuencas, restauración ecológica productiva, educación ambiental y empoderamiento femenino (Fundación Guayacanal, s.f., párr. 1).

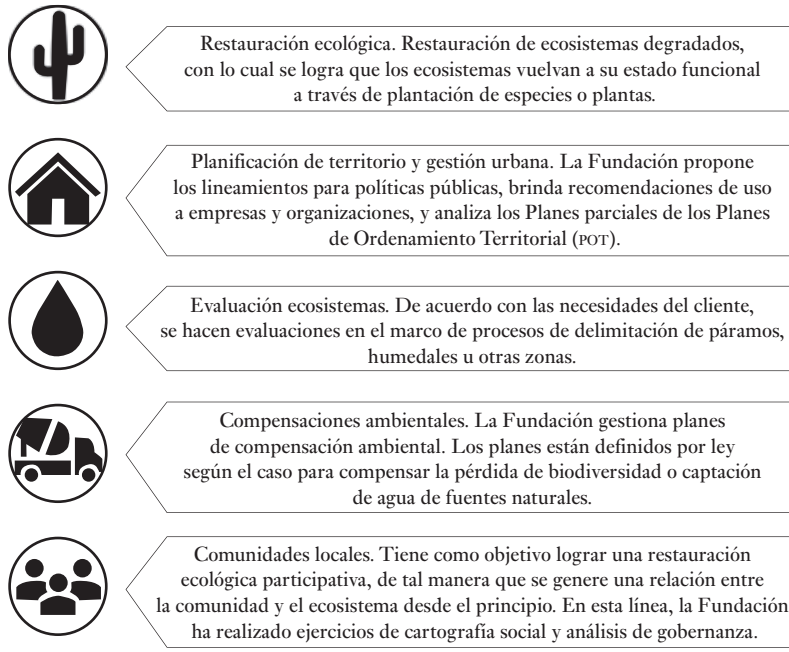
FOTO 3. GERMÁN Y PATRICIA

Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2018.

Un año después de haberse creado la Fundación, Patricia dejó de ser parte de Apromusan, por discrepancias con la presidenta de la Asociación. Sin embargo, ella y su esposo Germán continuaron haciendo labores sociales y trabajando con el nopal en Los Santos. En 2012, Patricia y Germán empezaron a planear el programa Meepza y en 2013 se hizo realidad.

Actualmente, los hijos de Germán y Patricia, Germán y Catalina, forman parte del equipo directivo de la Fundación, junto con sus padres, y en la Fundación trabajan 23 personas más. La organización ofrece diversos servicios ambientales en todo el país, aunque tiene su sede administrativa en Bogotá y la Estación de Campo se encuentra en Los Santos (ver Gráfica 1).

GRÁFICA 1. LÍNEAS DE TRABAJO DE LA FUNDACIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez y Zea (2018f).

La Fundación Estación Biológica Guayacanal tiene una política de inclusión de mujeres en un mayor porcentaje en la fuerza laboral, la cual trata de

> abogar más por una política de calidad que una política feminista. Apoyamos un manejo de equidad dirigido a aprovechar los talentos natos de cada género, que

> lleven a complementarse y a un rendimiento intelectual óptimo y variado en enfoques (Fundación Guayacanal, 2016, párr. 1).

Por esto, la Fundación propende por el liderazgo de la mujer y la igualdad de género, promoviendo la toma de decisiones por parte de las mujeres y el acceso y control de ellas sobre los recursos económicos. Esta es la base del Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza), el cual tiene entre sus objetivos impulsar el liderazgo de la mujer hacia su empoderamiento y con una visión empresarial del campo.

4. MODELO ENERGÉTICO EFICIENTE PARA ZONAS ÁRIDAS – MEEPZA

4.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN

El Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza) "ayuda a la mujer rural a enfrentar la escasez porque trabaja con cultivos que pueden producir, consumir y procesar como base de seguridad alimentaria y que más allá permiten crear un negocio incluyente" (Fundación Guayacanal, 2017). Por ello, el Modelo ayuda a afrontar la desigualdad y hacer un uso eficiente de los recursos escasos como el agua.

Meepza hace referencia al flujo de energía en el ecosistema, ya que busca capturar la energía solar para crear el ciclo de circulación de energía con el nopal, y no usa sustancias químicas, con lo cual aprovecha sus recursos y reutiliza al máximo los desechos que se producen. Esto hace que se genere un manejo sostenible de la biodiversidad, pues tiene en cuenta la vegetación de la zona y busca producir sin destruir el entorno. Por ello, su lema es: "Producir, consumir, procesar y vender lo que quede", con lo cual se antepone el autoconsumo familiar a la comercialización.

El Modelo se creó en 2012 y fue concebido como "un diseño agroecológico, donde se combinan integralidad y eficiencia de manejo (producir más a menor costo), para el logro de una Unidad de Producción, bajo condiciones extremas de suelo y clima; siendo económica, social y ambientalmente viable" (Fundación Guayacanal, 2012, párr. 2).

En este marco, Meepza tiene tres objetivos:

1. Construir proyectos de vida familiar con enfoque de equidad de género que permitan impulsar el liderazgo de la mujer hacia su empoderamiento y con una visión empresarial del campo.

2. Fomentar la producción del nopal y otras plantas de la estructura del bosque seco tropical como parte de un proceso de restauración ecológica, uso y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad.

3. Diseñar, construir y poner en marcha el Centro de Empoderamiento y Estudios Guayacanal que aglutine los emprendimientos a base del nopal y demás plantas del bosque seco tropical: producción de energía, alimentación humana, alimentación animal (Fundación Guayacanal, 2017).

De estos tres objetivos, el primero y el segundo ya están en marcha. Aunque para el logro del tercero ya se compró el lote, llamado La Ceiba, a finales de 2019 no se había iniciado la construcción del Centro de Empoderamiento y del aula inteligente; así mismo, aunque la siembra promovida por Meepza ha favorecido la alimentación humana y animal, aún no se ha llegado a la etapa de producción de energía a escala comercial.

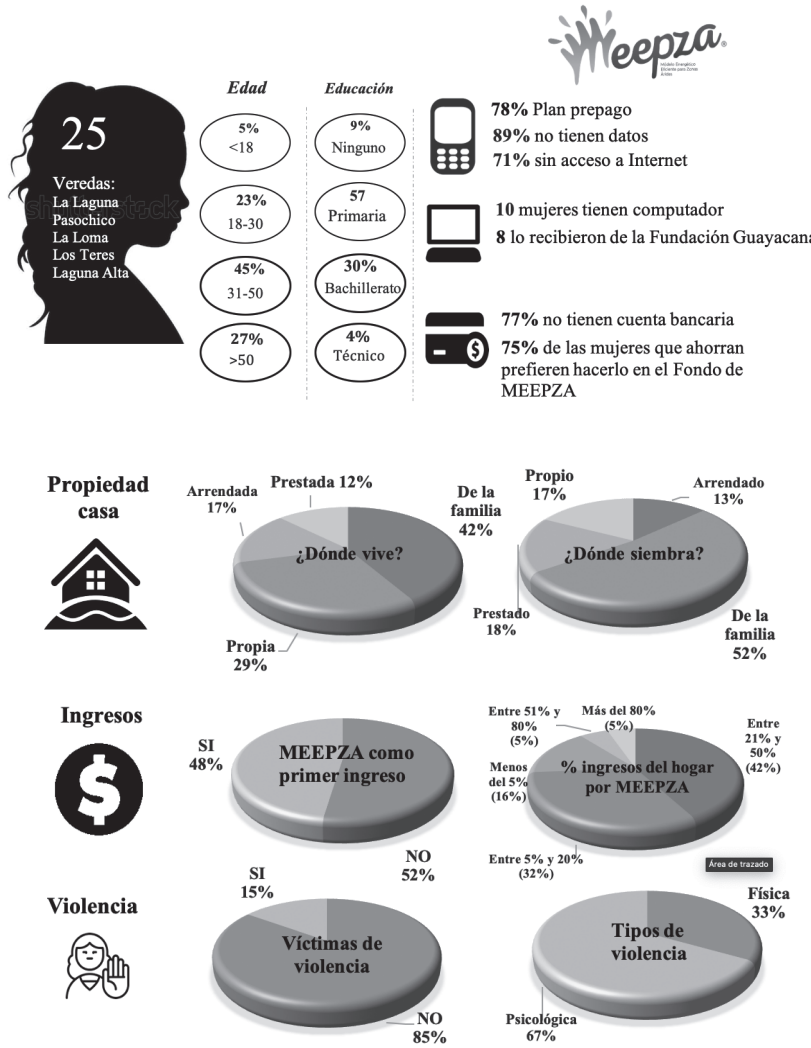
Habiendo tenido la experiencia de trabajar con hombres, previo a la creación de la Fundación, en la que no se obtuvo el compromiso y constancia esperada con la siembra de guadua (de 25 hombres participantes, terminaron solo 2), Patricia tomó la decisión de aportar a la inclusión femenina, dado que las mujeres son más comprometidas, según estudios de la FAO que ella consultó. Aunque ahora se enfocan en la mujer, Meepza no excluye a los hombres y algunos de ellos participan en las actividades del Modelo.

Meepza inició en junio de 2013 con el propósito de beneficiar a las comunidades rurales, en especial, a las mujeres de las veredas de Los Santos que enfrentan condiciones de pobreza y de falta de acceso a servicios públicos, como acueducto, alcantarillado y recolección de basuras. Si bien el nopal y la moringa fueron las primeras plantas con las que empezó el Modelo, en los últimos cinco años se han ido abriendo nuevas líneas de acción más allá de la siembra; todas las líneas de acción de Meepza buscan formar y dar herramientas a las mujeres rurales para que se adapten al cambio climático y puedan autoabastecerse.

4.2. PERFIL SOCIOECONÓMICO DE LAS MUJERES MEEPZA

En el caso de Meepza, las mujeres beneficiarias son uno de los grupos de interés más relevantes, ya que ellas son la razón principal por la que este Modelo se creó. A partir de los cuadernillos que diligenciaron las mujeres beneficiarias de Meepza, en la Gráfica 2 se presenta con mayor detalle su perfil socioeconómico.

GRÁFICA 2. PERFIL SOCIOECONÓMICO DE LAS MUJERES MEEPZA



Fuente: Elaboración propia con base en información de los cuadernillos de las mujeres. Ver tasa de respuesta en Anexo 1.

El 45 % de las mujeres que participan en Meepza tienen entre 31 y 50 años, el 27 % son mayores de 50 años, el 23 % son jóvenes entre 18 y 30 años y el 5 % son menores de 18 años. Actualmente, las mujeres residen en cinco veredas de Los Santos: Los Teres, La Laguna, La Loma, Laguna alta y Pasochico.

A nivel educativo, el 57 % de las mujeres tienen formación primaria, el 30 % finalizaron bachillerato, el 9 % no tiene ningún tipo de formación y el 4 % tiene formación técnica. En términos de propiedad, el 42 % de las mujeres viven en la casa de la familia, el 29 % en casa propia, el 17 % en arriendo y el 12 % en casa prestada. Así mismo, el 83 % siembra en la misma casa donde vive y el 17 % restante en una casa arrendada o de la familia. Los terrenos para sembrar pueden tener desde 2 m² hasta 1 hectárea.

Para el 48 % de mujeres, su primer ingreso en la vida ha sido obtenido gracias a la participación en Meepza. En los hogares, el aporte de las mujeres no supera el 50 % de los ingresos totales, mientras que en el 15 % de los hogares, los hombres generan más del 80 % de los ingresos. El 60 % de mujeres consideran que las mujeres y los hombres ganan igual por la misma actividad desarrollada; sin embargo, el 47 % de mujeres declara que alguna vez ha sentido que las organizaciones no las tienen en cuenta por ser mujeres, porque las consideran más débiles o que no tienen las mismas capacidades que los hombres.

4.3. LÍNEAS DE INTERVENCIÓN

La investigación permitió identificar cinco líneas de intervención en MEEPZA:

1. Seguridad alimentaria.
2. Mejoramiento de las condiciones de vida y aprovechamiento de los recursos naturales.
3. Herramientas que les permitan enfrentar el nuevo contexto de la revolución digital con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).
4. Entretenimiento.
5. Capacitaciones que les permiten a las mujeres participantes conocer de manera vivencial cada una de las iniciativas.

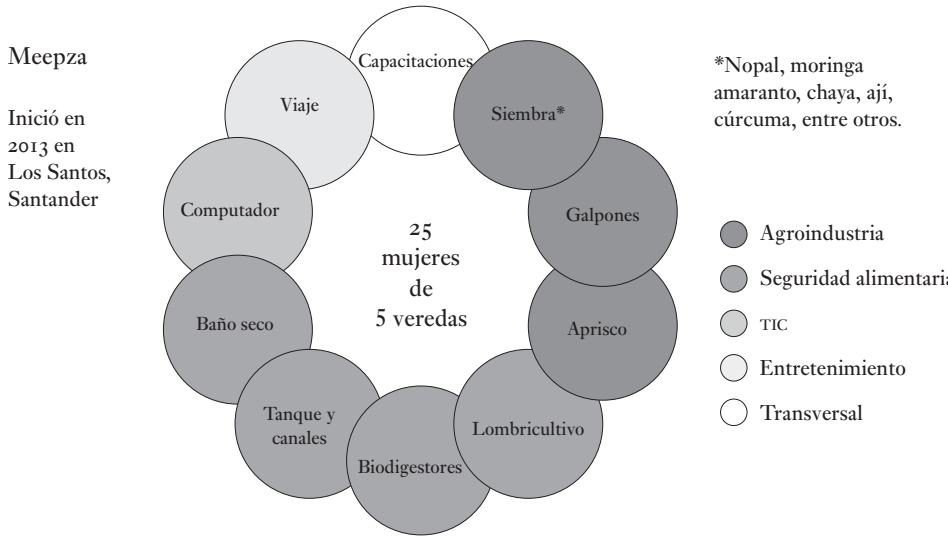
La Gráfica 3 desglosa las actividades realizadas en cada una de las líneas de acción del Modelo.

1. Agroindustria

En las instalaciones de la Fundación en Los Santos y en algunos casos en sus casas, las mujeres del Meepza realizan, para su venta y/o autoconsumo, la producción de productos como galletas, jabones, mermeladas y tortas,

con las mismas plantas que siembran. Las recetas son creadas por Patricia Ponce de León, las cuales son enseñadas a las mujeres para que las repliquen por su cuenta. Las mujeres Meepza son conscientes que lo que venden es orgánico: "Sabemos que nuestros productos no tienen veneno ni nada que afecta el producto", afirmó Liceth Bueno (Sánchez y Zea, 2018g).

GRÁFICA 3. LÍNEAS DE INTERVENCIÓN DE MEEPZA



Fuente: Elaboración propia con base en información recolectada en el estudio de caso.

2. Seguridad alimentaria

La base de Meepza es el nopal, porque con este cultivo nació la idea del Modelo dadas las condiciones áridas y de escasez de agua que se presentan en el municipio de Los Santos. Así mismo, teniendo en cuenta que con la siembra del nopal contribuían no solo en la seguridad alimentaria de las mujeres Meepza y sus familias, sino también de los animales. Con el paso del tiempo, la Fundación ha incluido otras siembras en el Modelo, como la moringa, el amaranto, el vetiver, el ají, el romero, el cebollín, la lavanda y la cúrcuma, entre otros. Con ello, convirtieron al campesino en productor y empresario, pues ellos mismos producen, se autoabastecen y venden. En la Gráfica 4 se describen algunos de estos cultivos.

GRÁFICA 4. PLANTAS, HIERBAS, HORTALIZAS Y ARBUSTOS QUE SE SIEMBRAN EN MEEPZA

Nopal. Es una planta suculenta de color verde grisáceo. Las flores son de color amarillo y los frutos varían entre el amarillo, el rojo y el púrpura y contienen pequeñas semillas que generalmente se consumen junto con la carne del fruto (FAO, s.f.c.).

Moringa. Es un género de arbustos y árboles con múltiples usos: sus hojas, raíces y vainas no maduras se consumen como hortaliza. Las semillas también se pueden comer verdes, tostadas, en polvo y en infusión para té o se pueden utilizar para hacer curry (FAO, s.f.c.).

Vetiver. El vetiver es una hierba. (…). El cultivo de vetiver ayuda tanto a la erosión del suelo y la fertilidad de la tierra que da la protección del medio ambiente. Por lo que el valor socioeconómico de vetiver es bastante satisfactorio para los agricultores (FAO, 1996).

Amaranto. El amaranto se consume como hortaliza y como cereal. Las hojas de amaranto se suelen recolectar frescas para utilizarlas en ensaladas o escaldadas, al vapor, hervidas, fritas en aceite y mezcladas con carne, pescado (…) (FAO, s.f.c.).

Ají. Está formado en un 90% de agua por lo que se considera una hortaliza de bajo aporte calórico; altamente antioxidante por la disponibilidad de carotenos con terminación ciclopentánica y vitamina C. (…) Ha sido asociados al control de la obesidad y también al control de patógenos de suelo (Pino, Estay y Pabón, 2017).

Romero. Es un arbusto leñoso perenne de porte rastrero ascendente, con hojas lineales opuestas de color verde en la parte superior y blancas en la inferior. Tiene un fuerte aroma penetrante (Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [Usaid], 2010, p. 11).

Fuente: Elaboración propia con base en información recolectada en el estudio de caso.

Las beneficiarias de Meepza reconocen los aportes del Modelo en su alimentación. Por ejemplo, Isabel Almeida dice:

> Lo del almuerzo lo tenemos, si no supiéramos estaríamos por ahí con hambre. A veces me voy pa allá a observar el nopal y me da sed y me pongo a comer nopal y se me va la sequía. Antes de la Fundación no le daba ningún uso al nopal, solo había una matica, no sabía para qué servía (Sánchez y Zea, 2018b).

3. Herramientas para el mejoramiento de las condiciones de vida y aprovechamiento de los recursos naturales

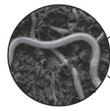
Meepza ha acompañado a las mujeres participantes no solo en brindarles herramientas y capacitación para su seguridad alimentaria, sino también trabajando por mejorar sus condiciones de vida, ya que son población vulnerable. Para esto, el Modelo ha dado a algunas de ellas los materiales para que tengan gas, agua, baño y abono orgánico para los cultivos (ver Gráfica 5).

GRÁFICA 5. HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES

Biodigestor. Generación de biogás con estiércol de los animales y residuos de penca de nopal. A través del proceso de metanogénesis, en el que las bacterias anaerobias generan metano, las mujeres que tienen biodigestor, pueden tener gas en sus casas.

Tanques y canales. Dado que Los Santos se caracteriza por la escasez del agua, en especial en la parte baja del municipio, donde se realiza la intervención, se instalan en las casas canales que les permitan aprovechar agua lluvia.

Baño seco. Algunas de las casas de las mujeres que participan en Meepza no tienen baño, de tal manera que la Fundación le ha brindado a 2 beneficiarias la instalación de baño seco, el cual no requiere de agua y permite recuperar las heces como abono.



Lombricultivo. Dos de las mujeres que participan en Meepza tienen lombricultivo, el cual les permite generar abono orgánico para los cultivos.

Fuente: Elaboración propia con base en información recolectada en el estudio de caso.

A futuro, el Modelo busca crear energía con la capacidad calorífica del nopal, de tal manera que con una turbina de gas el movimiento de un eje inmerso en un campo electromagnético se transforme en una corriente de energía eléctrica. Según Daniel Gil, uno de los colaboradores de Meepza, el potencial de una turbina de gas es alimentar a 100 familias.

4. Entretenimiento

El Modelo ha permitido que las mujeres reduzcan el grado de dependencia económica de sus parejas, aporten dinero al hogar y tengan incluso recursos propios para disfrutar, por ejemplo, de un viaje que hicieron al Decameron de Santa Marta, en el que algunas de las mujeres conocieron el mar.

5. Capacitaciones transversales

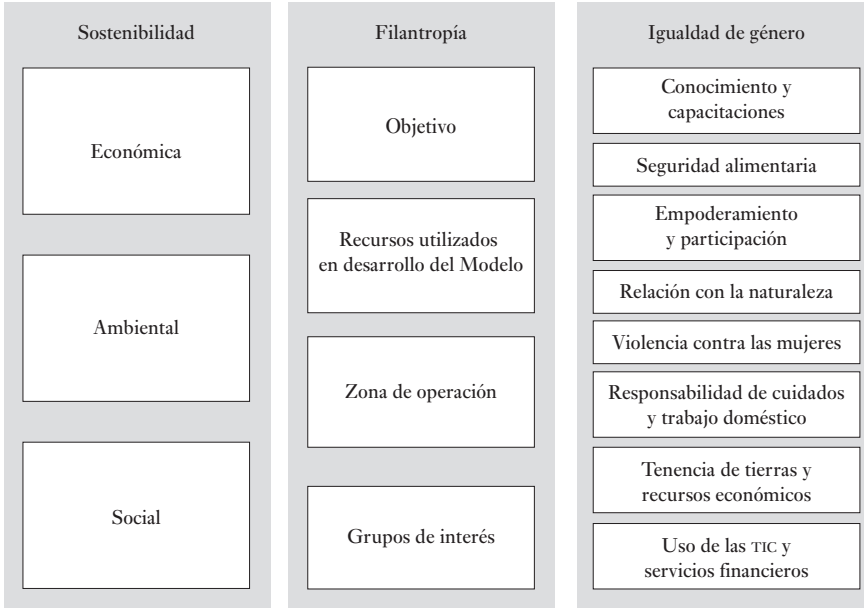
Las capacitaciones ofrecidas por Meepza que fueron más destacadas por las mujeres entrevistadas fueron las relacionadas con panadería, elaboración de comida saludable, producción de jabones, manualidades, tecnología, decoración de tortas, abono, biodigestor y siembra de árboles.

La Fundación ya cuenta con un terreno propio llamado La Ceiba y se espera que tenga un aula virtual donde las mujeres puedan acceder a internet y potenciar su conocimiento. Además, La Ceiba está ubicada cerca de las veredas, lo que facilita el acceso de las mujeres, pues la mayor dificultad para que asistan a las capacitaciones en la Fundación es el transporte y el tiempo de desplazamiento.

5. DISCUSIONES

Dando alcance a las variables de sostenibilidad, filantropía e igualdad de género identificadas en la investigación, a continuación, se hará el análisis de Meepza para cada una de ellas.

GRÁFICA 6. VARIABLES DE SOSTENIBILIDAD, FILANTROPÍA E IGUALDAD DE GÉNERO



Fuente: Elaboración propia con base en las variables identificadas en el marco teórico.

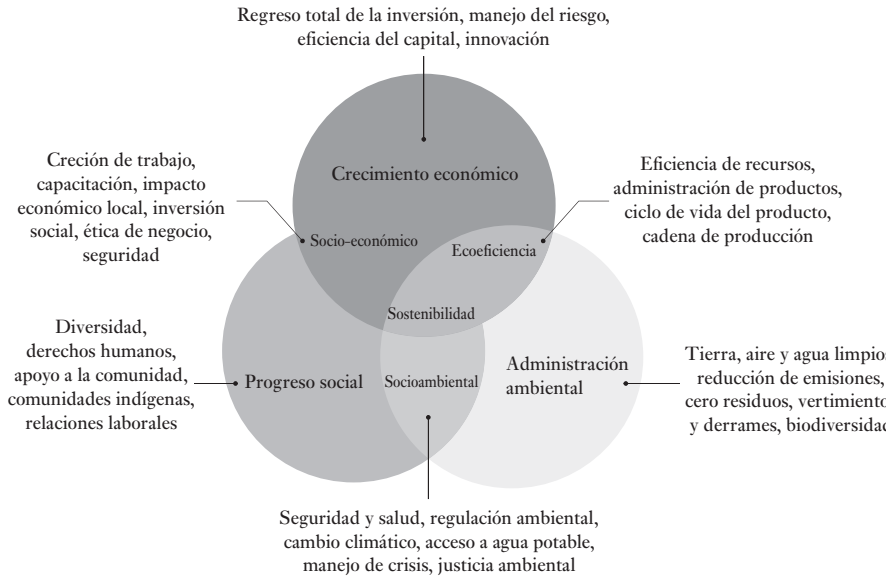
5.1. APORTE DE MEEPZA A LA SOSTENIBILIDAD

La International Organization for Standardization 26000 (2010) plantea que "el objetivo del desarrollo sostenible consiste en alcanzar la sostenibilidad

de la sociedad en su conjunto y del planeta" (p. 22), en consonancia con lo planteado por John Elkington (citado en Pérez y Romero, 2016, p. 35), quien introdujo el término de la triple cuenta de resultados o sostenibilidad, en su libro *Cannibals With Forks*.

La Gráfica 7 presenta la sostenibilidad como la intersección de la gestión económica, social *y* ambiental. Se precisa entonces que "la sostenibilidad se alcanza mediante una acción responsable (responsabilidad social) de los distintos actores sociales (…), en la medida en que se hagan cargo de los impactos económicos, ambientales, sociales y de Derechos Humanos" (Pérez y Romero, 2016, p. 35). En este sentido, la triple cuenta incorpora un llamado a obtener resultados económicos, considerando la biósfera y los recursos limitados que hay en ella, así como la revisión de qué gestión se está haciendo socialmente, partiendo de los grupos de interés internos a los externos. A su vez, los cruces que se dan entre dos dimensiones se denominan *ecoeficiencia* (dimensiones económica y ambiental), *socioambiental* (dimensiones social y ambiental) y *socioeconómica* (dimensiones social y económica). Meepza será analizado desde las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental.

GRÁFICA 7. ACCIÓN DE TRIPLE CUENTA DE RESULTADOS O SOSTENIBILIDAD



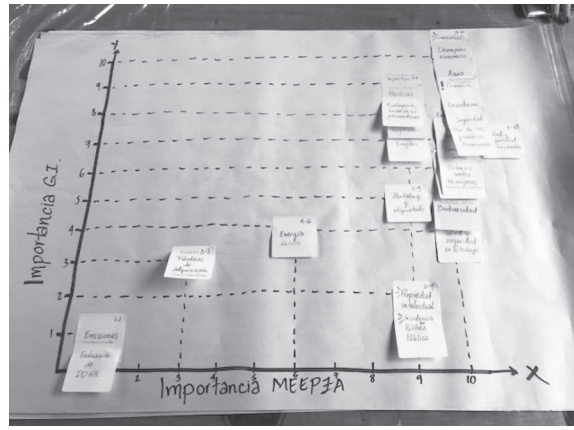
Fuente: Elkington (citado en Pérez y Romero, 2016, p. 35).

En este marco, la materialidad es uno de los principios que tanto *AccountAbility* (2008) como el Global Reporting Initiative, GRI (2018), resaltan para identificar cuáles son los asuntos que son más relevantes para los grupos de interés involucrados, con base en un ejercicio de identificación de impactos y de contraste frente a la importancia para los grupos de interés.

En el desarrollo del estudio de caso se realizó un ejercicio de materialidad, el cual contó con la participación de representantes de la Fundación Guayacanal en Los Santos y los insumos de los diálogos realizados con seis de los grupos de interés de Meepza, a saber: colaboradores, mujeres participantes en Meepza, familiares de las mujeres Meepza, comunidad local, gobierno y miembros de la Fundación Guayacanal. Para identificar los asuntos materiales se valoró la importancia para los grupos de interés (GI) y la importancia para Meepza, ambas en una escala de 1 a 10, donde 10 es el mayor nivel de importancia y 1, el menor.

A partir de este ejercicio, se identificaron los siguientes asuntos materiales: *Comercialización* y *desempeño económico,* en la dimensión económica; *Agua* y *energía natural,* en la dimensión ambiental; y *Formación, empoderamiento, seguridad alimentaria, y uso de las TIC y servicios financieros* en la dimensión social. El resultado general del ejercicio participativo de análisis de materialidad de Meepza se presenta en la Foto 4 y la tabulación de los asuntos materiales, para facilitar su lectura, se muestra en la Tabla 4.

FOTO 4. MATERIALIDAD DEL MEEPZA



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

TABLA 4. MATERIALIDAD DEL MEEPZA

Variable/dimensión	Asunto material	Importancia GI	Importancia Meepza
Económica	Comercialización	10	10
	Desempeño económico	10	10
Ambiental	Agua	10	10
	Energía natural	8	9
Social	Formación	10	10
	Empoderamiento	10	10
	Seguridad alimentaria	10	10
	Uso de TIC y servicios financieros	10	10

Fuente: Elaboración propia con base en materialidad realizada en la segunda visita de campo.

En la dimensión económica, la comercialización es un asunto relevante porque uno de los ejes del Modelo es la generación de ingresos. De acuerdo con la investigación, si bien la mayoría de las mujeres utiliza los productos que elaboran para autoconsumo, habiendo casos en los que el 100 % lo destinan para consumirlo en casa, también hay algunas mujeres que venden entre el 20 % y el 80 % de su producción, en especial, tortas, moringa, champú, jabón y desodorante. Con respecto al desempeño económico, GRI establece cuatro contenidos temáticos de los cuales el número 201-2 hace referencia a las Implicaciones financieras y otros riesgos y Oportunidades derivados del cambio climático. En este caso, es importante considerar que el cambio climático y las condiciones de bosque seco tropical del municipio lo ubican en un nivel de riesgo alto frente a problemáticas como la escasez del agua, y se resalta cómo Meepza, a través de la siembra de plantas aptas para un escenario de cambio climático, que no requieren tanta agua como otras especies, de los tanques, canales y baño seco, es muestra de que ha creado oportunidades que ayudan a mitigar al riesgo.

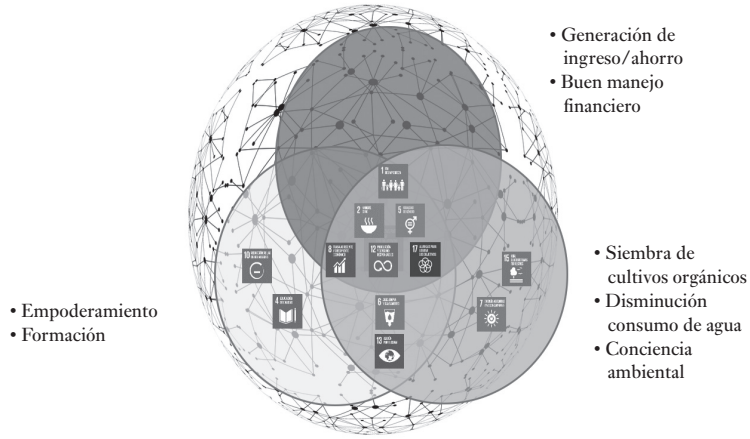
En la dimensión ambiental, el agua es relevante para Meepza, especialmente por las condiciones de escasez de este recurso en el municipio de Los Santos. Precisamente, teniendo en cuenta este contexto, una de las líneas de intervención es el mejoramiento de las condiciones de vida y el aprovechamiento de los recursos naturales en las que el Modelo apoya a las mujeres para que instalen canales y tanques en las casas que les permitan reutilizar el agua

lluvia. En cuanto a la energía natural (o solar) es un recurso indispensable para la siembra que desarrollan las mujeres y se busca aprovecharla al máximo para hacerla recircular; así mismo, crear energía es uno de los objetivos finales que se espera lograr en el futuro con la capacidad calorífica del nopal.

En la dimensión social, se destacan varias de las líneas de intervención de Meepza enfocadas en la seguridad alimentaria, que buscan brindarles plantas que ellas mismas pueden cultivar para autoconsumo de sus familias y animales, e incluso para la venta. Así mismo, la formación en habilidades duras y blandas, que les permita tener mayor empoderamiento y, entre otras, sacar mayor provecho de las TIC y de los servicios financieros.

Finalmente, con la información cualitativa y cuantitativa recolectada durante el desarrollo del estudio de caso, se realizó un cruce de las 169 metas de los 17 ODS para identificar en cuáles Meepza se articula actualmente o tiene mayor potencial de articulación. Así, la Gráfica 8 presenta la triple cuenta de Elkington, para diferenciar las dimensiones económica, social y ambiental, de acuerdo con Estándares GRI (2018). Así mismo, esta Gráfica permite visualizar que Meepza actualmente se relaciona con seis ODS desde las tres dimensiones (los ODS 1, 2, 5, 8, 12 y 17), dos ODS desde la esfera social (ODS 4 y 10), dos desde la ambiental (ODS 7 y 15) y dos desde la intersección de estas dos últimas (ODS 6 y 13). De esta manera, se concluye que Meepza es un Modelo que en realidad aporta a la sostenibilidad del territorio.

GRÁFICA 8. APORTE DE MEEPZA A LOS ODS DESDE UNA PERSPECTIVA DE TRIPLE CUENTA



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del caso.

5.2. MEEPZA COMO PROGRAMA FILANTRÓPICO

La filantropía es una de las modalidades de inversión social que las organizaciones pueden adoptar en el marco de la responsabilidad social. La filantropía, cuyo significado resalta el "amor a la humanidad", busca generar acciones, actividades, proyectos en pro de la sociedad, en general, y de los grupos más vulnerables, en especial.

En la era moderna, la filantropía "arranca con el hábito de hacer el bien de Francis Bacon y acaba cristalizando en benevolencia universalista hacia la humanidad. En la contemporaneidad, el énfasis se traslada a la transacción entre el donante y el receptor del acto filantrópico" (Rey, 2013, p. 8). En términos más generales,

> La filantropía se describe también como la entrega voluntaria de recursos privados para sociedades y comunidades o para cubrir alguna necesidad social no atendida. Esta entrega voluntaria es generalmente sin la expectativa de rentabilidad económica y con mayor frecuencia adopta la forma de donaciones a caridad. Aunque están relacionadas, la Filantropía se puede distinguir de la inversión social ya que está basada en las necesidades y puede tener poca o ninguna conexión con la actividad principal empresarial del donante (Chávez, Yepes y Shaun, 2012, p. 20).

A partir de este marco conceptual, se detallan cuatro variables clave que sirven para argumentar por qué Meepza es un modelo que se puede calificar como filantrópico: Objetivo, Recursos, Zona de operación y Grupos de interés.

– Objetivo: alineación con los objetivos de Fundación Guayacanal y relación de Meepza con el negocio.

– Recursos: expectativa o no de retorno económico de la inversión social, para la organización que financia el programa.

– Zona de operación: coincidente o no con las áreas o zonas de influencia directa de Fundación Guayacanal.

– Grupos de interés: si son actores que impactan o se ven impactados por la operación de Fundación Guayacanal.

Veamos cómo es la estructura del Modelo a la luz de las variables de la filantropía.

¿El objetivo de Meepza está alineado con el de la Fundación Guayacanal?

Analizando los tres objetivos que tiene Meepza, los cuales se presentaron en la sección 4, se observa que ninguno de ellos busca un beneficio directo para la Fundación Guayacanal ni para la empresa Guayacanal en términos económicos, es decir, la motivación de los fundadores de Meepza no fue obtener rentabilidad financiera al implementar el programa. Todo lo contrario: la principal motivación es contribuir y crear valor a la sociedad y empoderar a las mujeres para que tengan un proyecto de vida propio.

Si uno de los rasgos definitorios de la filantropía "es la resolución o el alivio de problemas sociales, culturales y humanos que no son atendidos por ningún programa o política pública y que tampoco son satisfechos como resultado de la dinámica del mercado" –como lo afirma Erramuspe (1998, p. 3)–, entonces Meepza apunta a un modelo filantrópico, pues Patricia y Germán, sus fundadores, lo llevan a cabo como una acción que busca el progreso social de personas en condiciones de vulnerabilidad y se basa en la generosidad.

Si bien tanto Meepza como los proyectos de la Fundación se enfocan en cuidar el medio ambiente y crear estrategias frente al cambio climático, no todas las líneas de intervención del Meepza tienen relación directa con la actividad de la Fundación y de la empresa Guayacanal, dado que las prioridades del Modelo están enfocadas es en la seguridad alimentaria, con la siembra de plantas aptas a las condiciones del municipio de Los Santos, el mejoramiento de las condiciones de la vida de las mujeres que participan, incentivar el uso de las TIC y promover el ahorro y entretenimiento.

¿La implementación de Meepza genera una expectativa de retorno económico para la Fundación?

La modalidad de filantropía tiene una mínima o nula expectativa de retorno económico directo para la organización que realiza la inversión social. Precisamente, el Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza) se desarrolla con recursos propios de la Fundación Guayacanal, sin tener una expectativa de retorno diferente a la satisfacción de contribuir a las necesidades de las mujeres beneficiarias residentes en Los Santos y sus familias. Como lo resaltan Chávez, Yepes y Shaun (2012), el aporte voluntario de recursos que hacen las organizaciones privadas para cubrir alguna necesidad social

no atendida. Por lo tanto, aunque las líneas de acción de Meepza coinciden con las líneas de trabajo de la Fundación y la empresa, el Modelo no está concebido para financiar la operación de ninguna de estas organizaciones.

¿Meepza se desarrolla en las zonas de influencia directa de la Fundación?

Aunque la Fundación Guayacanal sí ha desarrollado proyectos en el municipio de Los Santos, como la siembra de árboles nativos en las veredas Pasochico y La Loma con Cemex, Meepza se desarrolla en este municipio porque allí viven los fundadores Patricia Ponce de León y Germán Camargo Restrepo, mas no porque sea una zona de influencia de Guayacanal, ni porque se haya realizado una planeación estratégica con intereses de invertir en las comunidades donde la empresa tiene presencia.

¿Son las mujeres beneficiarias grupos de interés de la empresa?

Meepza surgió en respuesta al interés de Patricia y Germán por impactar positivamente a la comunidad del municipio de Los Santos, dado que ellos viven allí y quieren aportar con la transferencia de su conocimiento y recursos, en muestra de amor al género humano, en palabras de Rey (2013), y como muestra de gratitud por lo que han logrado y poder compartirlo con los más pobres (población vulnerable del municipio, ubicada en la parte baja). En este sentido, las mujeres beneficiarias de Meepza no son un grupo de interés de la empresa Guayacanal, aunque sí lo sean de la Fundación, pues es el grupo a quien se dirige el Modelo.

Patricia y Germán han podido hacer lo que los apasiona: servir a los demás, y eso les genera satisfacción, aunque a veces se desmotivan cuando las mujeres no van al ritmo que ellos esperan. Meepza se ha convertido en una familia, pues no solo los directivos apoyan a las mujeres, sino que ellas también los apoyan a ellos, haciendo que el enfoque del programa sea familiar, participativo e incluyente.

Una vez analizado Meepza desde las cuatro variables, se concluye que es un caso de filantropía al tener como objetivo mejorar las condiciones de vida de las mujeres del municipio de Los Santos, sin esperar un retorno económico directo de la inversión realizada, más que la satisfacción de ver empoderadas a las mujeres de las veredas donde se desarrolla la intervención. Precisamente, el Modelo se desarrolla en el municipio de Los Santos

porque es el lugar donde viven los fundadores de la Fundación Guayacanal y la empresa Guayacanal, mas no por una decisión de realizar acciones y programas en zonas de influencia directa, ni con los grupos de interés de estas organizaciones.

5.3. APORTE DE MEEPZA A LA IGUALDAD DE GÉNERO

Las concepciones teóricas relacionadas con los enfoques de las Mujeres en el Desarrollo (MED) y el Género en el Desarrollo (GED) reflejan el cambio que hubo en la concepción de las mujeres y el género (cfr. Capítulo introductorio de este libro).

Para MED, el problema es la exclusión de las mujeres del proceso de desarrollo y, por ende, plantea la integración laboral y productiva de las mujeres para aumentar sus ingresos, pues, de acuerdo con esta mirada, la subordinación de la mujer está dada por la exclusión del mercado. Según De la Cruz (1999), el problema con este enfoque es que se aumenta la carga laboral de las mujeres sin que necesariamente haya mayor poder económico, carece de una comunicación horizontal con ellas, y las mujeres asumen responsabilidades que tradicionalmente están en cabeza de los hombres sin que cambien las relaciones de poder.

GED, en cambio, tiene un enfoque no solo de mujer sino de hombres y mujeres, pues las relaciones desiguales y de subordinación van en contra de la participación y la igualdad de ellas. Por ello, GED pretende que las decisiones sean compartidas entre ambos géneros y que haya un empoderamiento de las personas para que se puedan transformar las relaciones desiguales y se logre un beneficio para las mujeres y la sociedad (De la Cruz, 1999).

Estas miradas son fundamentales para analizar el aporte de Meepza a la igualdad de género. En este sentido, se destaca la importancia de incluir tanto a mujeres como a hombres en los proyectos, con el fin de lograr la igualdad de género. La igualdad de género "es el resultado de procesos sociales, económicos, políticos y culturales y tiene distintas dimensiones: distributivas (económica), de reconocimiento (cultural) y de representación (política), (…) garantiza la capacidad de ser y hacer, elegir estilos de vida y hacer elecciones consideradas válidas" (Guzmán y Montaño, 2012, p. 19).

El empoderamiento es una de las estrategias más recomendadas para lograr la igualdad de género, ya que "involucra la toma de conciencia, la construcción de la autoconfianza, la ampliación de las opciones y oportunidades

y el creciente acceso y control sobre los recursos (físicos, humanos, intelectuales, financieros y el de su propio ser) y sobre la ideología" (Pnud, s.f., p. 14). En particular, el empoderamiento busca que las mujeres ganen poder mediante acciones participativas, lo que incluye la participación en la toma de decisiones (León, s.f., p. 10), y trae consigo poder social, político y psicológico, con lo cual se incrementa la capacidad para configurar la propia vida y la del entorno (García, 2009).

Ahora se analizará el aporte de Meepza a la igualdad de género y algunas de las metas del ODS 5. Seis variables de igualdad de género y las metas del ODS se seleccionaron a partir de los planteamientos de los autores consultados en el marco teórico, y en línea con el trabajo de campo. Los impactos de Meepza a la igualdad de género se clasifican en tres categorías: alto, medio y bajo, según las siguientes definiciones:

– Alto: la intervención impacta a mujeres y hombres *directamente*.

– Medio: la intervención impacta a las mujeres *directamente* y a los hombres *indirectamente*.

– Bajo: la intervención impacta a mujeres y hombres *indirectamente*.

En la Tabla 5, las variables según autores son aquellas que tienen como base el marco teórico del enfoque de género y las variables metas ODS 5 son aquellas que hacen parte de las metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º5, el cual busca lograr la igualdad entre los géneros.

TABLA 5. APORTE DE MEEPZA A LA IGUALDAD DE GÉNERO

	Variables	Alto	Medio	Bajo
Variables según autores	Conocimiento y capacitaciones		X	
	Seguridad alimentaria	X		
	Empoderamiento y participación	X		
	Relación con la naturaleza	X		
Variables Metas ODS 5	Violencia contra las mujeres (Meta 5.2. Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres)			X
	Responsabilidad de cuidados y trabajo doméstico (Meta 5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico)			X

	Variables	Alto	Medio	Bajo
Variables Metas ODS 5 (*continuación*)	Tenencia de tierras y recursos económicos (Meta 5.a Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra)		X	
	Uso de la tecnología de la información y las comunicaciones y servicios financieros (Meta 5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones)		X	

Fuente: Elaboración propia con base en los autores consultados y en las metas del ODS 5.

A continuación, se argumenta por qué las variables se han clasificado de la forma en que se presenta en la Tabla 5, con base en los referentes teóricos, los testimonios recogidos en el trabajo de campo y las diferentes herramientas de investigación que permiten otorgar las conclusiones.

Conocimiento y capacitaciones

Meepza realiza un impacto sobre la generación de conocimientos y la realización de capacitaciones. La importancia de la transferencia de conocimiento y familia tiene que ver con que se ha creado "una forma familiar especial como unidad básica de la sociedad para garantizar la estabilidad productiva y social" (Moser, 1993, p. 44). Al respecto, Deisy Gómez, una de las beneficiarias del Modelo, dice: "A mi esposo al principio no le gustaba, dijo que bien cuando aprendimos a hacer cosas. No estaban acostumbrados a que nos perdiéramos unos días. Ahora él es mucho gustarle que yo participe" (Sánchez y Zea, 2018h). A su vez, Carlos Serpa, esposo de Mabel Pedraza, afirma: "Gracias a ello han aprendido cosas que venden y les sirve para ellas" (Sánchez y Zea, 2018i).

Por eso es que al ser uno de los factores clave del programa su impacto es significativo para el conocimiento de las mujeres; sin embargo, en términos de igualdad de género, se califica en medio, porque si bien a los hombres no se les limita el acceso a las capacitaciones, tampoco se les invita directamente.

Seguridad alimentaria

Meepza tiene un impacto alto en la seguridad alimentaria porque las mujeres, los hombres y sus familias ahora tienen acceso a cultivos que no conocían y

esto ha cambiado su manera de alimentarse, tienen más disponibilidad de plantas y de opciones para cocinar. Además, el Modelo promueve cultivos saludables, de fácil cuidado, durabilidad y que se adaptan con facilidad al terreno. Esto se evidencia en las palabras de Liceth Bueno: "Comíamos menos saludable. No sabíamos comer y no innovábamos, solo me dedicaba al hogar. Después tuvimos conocimiento de lo que hay alrededor" (Sánchez y Zea, 2018h). Así, resulta fundamental "lograr que tanto hombres y mujeres participen del desarrollo productivo y rural lo cual exige que el proyecto sea concebido desde una perspectiva de género" (FAO, s.f., párr. 25).

Empoderamiento y participación

Meepza tiene un impacto alto sobre el empoderamiento y la participación de las mujeres, ya que ellas han tenido cambios profundos en su ser, ya tienen más confianza, autoestima, determinación, acceso a oportunidades, han descubierto talentos antes no explorados y han estrechado lazos de amistad, lo que conlleva a generar una relación de igualdad con los hombres. Al respecto, Epifanio Espinoza, padre de Gloria, dijo: "Las mujeres sí pueden salir adelante, desde que se propongan son capaces" (Sánchez y Zea, 2018j), y Diana Pedraza: "Éramos más calladas y tímidas y ahora ya no, y sabemos hacer cosas que no sabíamos" (Sánchez y Zea, 2018c). Esto es clave, toda vez que lograr la igualdad entre hombres y mujeres depende de un proceso de empoderamiento de la mujer y que "el empoderamiento de la mujer transforma las relaciones de género y, por consiguiente, es una precondición para lograr la igualdad" (Deere y León, 2000, p. 29).

Relación con la naturaleza

El impacto de Meepza sobre esta variable es alto, porque ha logrado generar un cambio en la percepción de la mujer frente a la naturaleza, ya que ellas no solo han encontrado en la biodiversidad una fuente de alimentación y de ingresos, sino también una forma de mejorar la calidad de sus vidas y potenciado un cambio de percepción familiar frente al cuidado del entorno. Así, por ejemplo, según Amparo González, una de las mujeres del Modelo: "Nos han enseñado a no botar papeles, incentivan el reciclaje" (Sánchez y Zea, 2018k). Esto se ha extendido a los hombres: Álvaro Barrios, esposo de una de las beneficiarias, afirma: "Antes no existían cultivos de nopal, había

deforestación y falta de canalización. Ahora hay implementación de los cultivos del programa, recolección de agua lluvia, reforestación, implementación del biodigestor" (Sánchez y Zea, 2018i). Desde el punto de vista del ecofeminismo esto es importante, pues "la igualdad tiene una importante dimensión ecológica, ya que las mujeres son uno de los grupos más vulnerables a la crisis ecológica" (Lagunas, Beltrán y Ortega, 2016).

Violencia contra las mujeres

Según ONU Mujeres, "las mujeres empoderadas logran romper los ciclos de violencia y pobreza, establecer relaciones equitativas, ejercer su plena ciudadanía y fortalecer su liderazgo en el desarrollo, la democracia y la construcción de paz" (2017, p. 4). En el caso de las mujeres Meepza, ellas ahora se sienten más empoderadas para salir de ese ciclo, aunque la situación de violencia no es algo que se extienda a todas las beneficiarias, ya sea porque dicen no ser víctimas o porque no lo aceptan. La violencia tampoco se extiende a los hombres ni a sus familias, por ejemplo en sensibilización o capacitaciones, por eso se concluye que el impacto de Meepza sobre esta meta del ODS 5 es bajo.

Sin embargo, para Claudia Álvarez, comisaria de familia del municipio: "Se están despertando y dando cuenta que ellas también pueden trabajar y no le tienen miedo a quedarse solas" (Sánchez y Zea, 2018d).

Responsabilidad de cuidados y trabajo doméstico

"El trabajo de la mujer que ha sido invisibilizado al ser tachado de natural" (Guerra, 2011, p. 30) y esa invisibilización tiene que ver con que las actividades reproductivas y de cuidado que tiene la mujer y que implican tiempo y esfuerzo no se valorizan en términos monetarios (FAO, s.f.a). Con base en esto, se concluye que el impacto de Meepza sobre esta meta es bajo, porque el Modelo no profundiza en esta intervención ni en las mujeres ni en los hombres, y no se ha logrado cambiar que el peso de la carga doméstica recaiga solo en la mujer ni que este trabajo no sea valorado en términos monetarios, lo que puede reforzar la doble jornada para las mujeres. Diana Pedraza dice: "Somos berracas y trabajadoras. Trabajamos en la casa y en agricultura" (Sánchez y Zea, 2018).

Además, Juan Pedraza, esposo de Lucrecia Rondón, dice: "Han mejorado los ingresos porque entra más plata para el mercado. Es una ayuda más para

los gastos de la casa" (Sánchez y Zea, 2018i). Sin embargo, y aunque algunos hombres apoyan a las mujeres, no hay evidencia de que ellos estén dispuestos a cambiar sus roles de género en el hogar. Esto puede obstaculizar el cambio en la división sexual del trabajo, pues ahora la mujer no solo cocina, sino que también cultiva, y no se está reforzando lo suficiente la idea de igualdad desde las labores del hogar.

Tenencia de tierras y recursos económicos

El impacto de Meepza sobre esta meta es medio porque, si bien la propiedad de la tierra no es un objetivo del Modelo, algunas mujeres sueñan con tener algo a su nombre pero no lo tienen. No se está cuestionando el rol del hombre ni su concepción en la propiedad de la tierra por parte de las mujeres. Y en cuanto a recursos económicos, las mujeres han tenido acceso a un fondo de ahorro, a líneas del programa que mejoran su economía, y el ingreso y trabajo formal ha sido fundamental para ellas y sus familias, pero falta llegar a más mujeres. Por ejemplo, Isabel Almeida cuenta que: "Una vez que doña Paty nos llevó a Panachi yo no me tocó pedirle a él ingresos para ir, sino que yo tenía pa' ir, y eso es lo que él dice: 'Más que sea, mire que cuando sale ya no tiene que decirme deme plata ni nada, sino que es con lo que trabajó'" (Sánchez y Zea, 2018a).

Uso de la tecnología de la información y las comunicaciones y servicios financieros

Es importante que se busque que las mujeres puedan capacitarse y seguir aprendiendo sobre cultivos, manualidades o lo que más les guste, ya que las mujeres tienen limitaciones en el acceso a servicios como el financiero y la tecnología (FAO, s.f.b., párr. 2). En este caso Cecilia Rondón manifiesta que: "Estoy ahorrando para llevar a mis hijos a conocer el mar y con los ingresos pudimos comprar el computador" (Sánchez y Zea, 2018l).

El impacto de Meepza sobre esta meta es medio porque la mayoría de las mujeres que tiene computador lo han conseguido gracias a la Fundación y por cuenta propia. Así, las mujeres son un intermediario y a su vez un mecanismo por medio del cual se beneficia a la familia al haber un computador en el hogar. Pese a ello, aún falta llegar a la totalidad de mujeres no solo con el equipo, sino con las capacitaciones sobre cómo utilizarlo y que este se convierta en un medio de aprendizaje y transformación, así mismo con los hombres.

Aunque de manera diferente para cada caso, Meepza sí impacta las 8 variables que se analizaron y, dentro de estas, las 4 metas del ODS 5 que se consideraron que aplicaban al caso, dadas sus características y objetivos. Las otras metas del ODS 5 tienen que ver con la discriminación, pero desde el punto de vista de la existencia de un marco jurídico, prácticas nocivas como el matrimonio infantil, la participación política, el acceso a salud sexual y reproductiva, y las políticas y leyes para promover la igualdad de género, las cuales no fueron analizadas porque no se evidenció que tuvieran relación directa con el Programa.

Así mismo, si bien en los estudios de igualdad de género se tiene en cuenta el acceso a las instancias de adopción de decisiones, no fue valorado porque tampoco tiene relación directa con el Programa.

En suma, el análisis conjunto de Meepza permite concluir que contribuye a la igualdad de género y a la sostenibilidad, ya que aporta no solo a algunas metas del ODS 5 sino que también contribuye al cumplimiento de metas de otros ODS relacionados con aspectos sociales, económicos y ambientales. Pese a ello, el Modelo tiene una oportunidad enorme de trabajar también con los hombres y de esta manera ampliar su impacto.

6. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones del caso comprenden los factores de éxito, las oportunidades de mejora y las recomendaciones que se evidenciaron a la luz de la revisión teórica-documental, y del trabajo de campo al haber aplicado los diferentes instrumentos de investigación explicados en la sección de metodología. Este apartado se hizo con base en lo identificado en la matriz Dofa, la identificación cualitativa de impactos y la triangulación de la información, y se hizo énfasis en los testimonios recogidos en la investigación con los diferentes grupos de interés.

6.1. FACTORES DE ÉXITO

Los factores de éxito son aquellos elementos que han hecho que Meepza sea un modelo sostenible y susceptible de ser replicado.

a) Modelo diseñado con base en una investigación profunda de la Fundación. Meepza fue creado por la directora científica de la Fundación, Patricia Ponce de León, luego de estudiar agroecología impulsada por sus ganas de

aprender y de ayudar a las comunidades en la zona donde vive. Los miembros de su familia tienen conocimientos técnicos y académicos en materia ambiental, y por eso es que el modelo está concebido con base en criterios científicos, sobre todo desde los ámbitos social y ambiental. Patricia investigó sobre las plantas que se adaptan a la aridez de un entorno como el de Los Santos, sobre mujer y ruralidad y se convenció de la importancia de incluir al género femenino en las labores del campo. Además, Patricia está buscando constantemente información para innovar; por ejemplo, investigó que el nopal no es solo fuente de alimento, sino que puede producir energía y esto hace que el programa se vuelva más ambicioso y completo. También ha dado charlas para dar a conocer esta iniciativa. Todas estas razones han hecho que su conocimiento sea un factor de éxito para Meepza.

b) Transferencia vivencial de conocimiento (maquinaria, espacio, ingredientes). Las mujeres han aprendido haciendo, porque la Fundación les ha dado las herramientas para que se capaciten; en la Estación les dan los ingredientes, el espacio y los instrumentos para que apliquen lo aprendido. De hecho, uno de los temas que más destacan las mujeres en el Modelo son las capacitaciones, porque han tenido la oportunidad de aprender y de conocer para qué son buenas y qué pueden hacer.

Las capacitaciones ya se han convertido en parte de la rutina familiar, pues en varias ocasiones se dividen las labores (por ejemplo, la hija va a la capacitación si la madre no puede y luego le cuenta lo que aprendió). Así se da una transferencia escalonada de conocimientos de la Fundación a las mujeres y de las mujeres a sus familias. Trabajando de esta manera, y si todos se involucran, Meepza puede perdurar en el tiempo; este es un factor de éxito porque es uno de los ejes del programa, y sin él, Meepza no cumpliría su objetivo.

c) Modelo basado en plantas aptas al cambio climático. Luego de la investigación de Patricia, se creó Meepza con base en una serie de plantas que se adaptan a las condiciones áridas y de escasez de agua que tiene el contexto. Poco a poco, Patricia les fue dando plantas o semillas a las mujeres para que las sembraran o las cuidaran e hizo una inspección presencial para saber si las están utilizando; de no ser así, las mujeres tenían que pagar la planta o no se les volvía a dar nuevas dotaciones.

En el caso del nopal, en la alimentación se consume tanto la penca como el fruto; la penca no tan madura se usa como verdura, y ya madurada para jugos y los otros usos mencionados arriba; otras plantas en las que se basa la

estrategia son el amaranto, la moringa, el vetiver, y la idea es que las mujeres diversifiquen los cultivos.

Muchas de estas plantas eran conocidas por las mujeres, pero se pensaba que solo eran medicinales y no sabían que se podían consumir. Este es un factor de éxito porque basar el modelo en plantas adaptadas al cambio climático es algo innovador y necesario, dadas las condiciones ambientales no solo de la zona sino del país y del mundo.

d) Estrategia de intervención de triple cuenta de resultados. La intervención de Meepza se basa en los componentes social, ambiental y económico para generar cambios integrales. Por un lado, está la generación de ingresos para que los hogares tengan una mejor economía y puedan disponer de alguna ganancia para gastos que antes no hacían como un viaje o un computador; también la seguridad alimentaria que da respuesta a las necesidades del entorno y evita que se tengan que realizar algunas compras en el mercado; la construcción de baños secos para contrarrestar la problemática ya sea de escasez de agua o de falta de baños en las casas; la instalación de canales para recoger agua lluvia, lo que ha permitido a las mujeres almacenar agua dada la aridez de la zona, e incluso varias familias consumen este líquido; la construcción de galpones para que puedan criar pollos para autoconsumo y venta; y la instalación de biodigestores con lo que convierten los residuos orgánicos en gas. Además, se ha creado una red de amistad y ayuda comunitaria. En la parte ambiental, el Modelo ha generado consciencia sobre el cuidado del ambiente y han enseñado a las mujeres y, por ende, a sus familias, a reciclar, reutilizar y también a gestionar las basuras, pues en la zona no se ofrece el servicio de recolección de residuos. Varias mujeres han dejado de quemar los desechos e intentan reciclar al máximo. La ayuda ha sido tanto técnica como emocional.

e) Estrategia de fondos de ahorro. La mayoría de las mujeres dependía económicamente de sus esposos o parejas y con Meepza, además de tener un ingreso, han podido ahorrar; esto ha hecho que tengan su propio dinero y puedan disponer de él. Ninguna de ellas tiene acceso a recursos financieros formales ni a una cuenta bancaria y por eso el fondo de ahorro del Modelo las ha ayudado a comprar elementos tecnológicos como computadores y han podido viajar, para conocer, por ejemplo, el mar. Contar con un ahorro también reduce la vulnerabilidad de las mujeres ante cualquier calamidad que se les pueda presentar y les enseña a manejar eficientemente el dinero y a ser organizadas. Por todo esto, el fondo de ahorro es un factor de éxito que se extiende al bienestar de las mujeres y de sus familias.

6.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Las oportunidades de mejora son aquellos aspectos que el Modelo puede revisar para alcanzar mejores resultados y aumentar el alcance de sus impactos positivos.

a) Implementación de una estrategia de sostenibilidad financiera. Uno de los aspectos que deben mejorarse en la implementación del Modelo es que aún no es sostenible desde el punto de vista financiero, ya que dependen de los recursos propios de los directivos de la Fundación, y aún las ventas de sus productos no les permiten auto sostenerse porque son a pequeña escala; cada mujer es libre de comercializar, pero a su vez algunas esperan que todo se venda a través de la Fundación. Además del Mercado Campesino y de ventas al por menor en el mercado local, Meepza no tiene un comprador fijo. Se debe tratar de conseguir compradores permanentes de los productos para que haya un ingreso constante y buscar mercados para la comercialización, lograr alianzas permanentes a largo plazo y aplicar a convocatorias de cooperación internacional. Se puede intentar abrir un local en Bucaramanga, en Panachi, o tener un puesto móvil. Además, se debe aprovechar el conocimiento de Patricia y la innovación del Modelo para vender cursos o consultorías sobre adaptación al cambio climático.

b) Implementación de una estrategia de medición y seguimiento. No existe un seguimiento periódico y con un personal exclusivo que haga el acompañamiento a la implementación del Modelo. Varias personas han realizado seguimiento e informes, pero desde perspectivas diferentes. Así mismo, no se han establecido indicadores de gestión ni de impacto que permitan llevar la trazabilidad del Modelo y hacer seguimiento del mismo. Se podría sistematizar la información que se ha recolectado con el ánimo de conocer los impactos del Modelo y plantear mejoras o nuevas ideas con esta base.

Los estándares del Global Reporting Initiative (GRI)[2] ofrecen a las organizaciones contenidos económicos, ambientales y sociales que pueden servir de referencia a la hora de definir los indicadores de gestión y de impacto del Meepza. A su vez, los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)[3] pueden servir también de guía para medir el aporte a la Agenda 2030.

---

2 Disponible en https://www.globalreporting.org/standards

3 Disponible en https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Indicadores_Globales_ODS_oficial.pdf

Se sugiere no contar con una batería de indicadores extensa al inicio, para facilitar su seguimiento con una periodicidad definida.

c) Mayor involucramiento de familiares de las mujeres Meepza en la implementación del Modelo. Se ha evidenciado que las mujeres Meepza son cercanas a sus familiares (es una característica del contexto) y por eso es clave que haya un mayor acompañamiento de las familias en el proceso. Si bien hay algunos esposos o padres que han participado, esto debe ser algo que se dé en todos los casos para que las mujeres se sientan apoyadas por ellos. Se pueden hacer actividades exclusivas para las familias de las mujeres, así como una jornada conjunta de reforestación que incluya también otro tipo de actividades, y también incluir a los hombres en las capacitaciones.

d) Formar lideresas Meepza. Se puede incentivar la formación de figuras de liderazgo dentro de Meepza para que así se pueda dar un relevo generacional y el Modelo continúe en el tiempo. Si bien las mujeres deben demostrar interés para permanecer en la Fundación, falta que se responsabilicen más, por ejemplo, Patricia es la única que ha estudiado sobre el nopal y es activa en la búsqueda de especies aptas para las condiciones de Los Santos, pero debería ser tarea de todas. Las iniciativas no pueden recaer solo sobre Patricia: el Modelo necesita mayor diversidad de lideresas. Eso permitirá una mejor distribución de las cargas y empoderará a las mujeres Meepza. Adicionalmente, teniendo en cuenta que la población beneficiaria del Modelo es pequeña (25 mujeres) con respecto al total de la población de las veredas del municipio de Los Santos, se podría poner una meta a cada mujer participante, para que forme "x" número de mujeres, y así, ampliar la contribución al desarrollo local. Del mismo modo, se les podría formar en habilidades duras y blandas como contabilidad, finanzas y emprendimiento.

e) Fortalecer las normativas de la Fundación, con la formulación de una política de sostenibilidad. Si bien la Fundación Guayacanal cuenta con políticas relacionadas con la salud y seguridad en el trabajo, la protección de datos personales y la inclusión de mujeres, se recomienda crear una política de sostenibilidad que precise cómo se gestionan los asuntos económicos, sociales y ambientales en sus diferentes programas, incluido Meepza. Adicionalmente, se sugiere que la Fundación elabore un *Informe de sostenibilidad* anual, incorporando las acciones del Meepza, para rendir cuentas a sus grupos de interés. De esta manera, también contribuiría a la meta 12.6 del ODS 12 – Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

6.3. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones sugieren acciones que la Fundación Guayacanal puede implementar para potencializar los factores de éxito y generar planes de acción frente a algunas oportunidades de mejora que tiene Meepza.

a) Establecer alianzas estratégicas con actores públicos y privados. Teniendo en cuenta el llamado del ODS 17 a crear alianzas para el desarrollo sostenible, sería interesante que la Fundación conociera qué están haciendo otras organizaciones, públicas y privadas, con las que puede trabajar conjuntamente para aunar esfuerzos en pro del desarrollo local.

Se puede generar una alianza con una entidad educativa como el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), para fortalecer los contenidos y temáticas de formación que se les brinda a las mujeres participantes en el Meepza. De esta forma, se podrían incluir temas relacionados con liderazgo, empoderamiento de mujeres, prevención de violencia, formación administrativa, comercial y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

b) Desarrollar una estrategia de agroturismo. El modelo de agroturismo implementado en el eje cafetero se puede tomar de referencia para que Meepza se promocione en el municipio de Los Santos. Esto se propone en vista de que una de las líneas de acción del Modelo es la siembra de plantas aptas al cambio climático, como el nopal y la moringa, plantas que no es usual verlas en todos los territorios, destacando el componente de impacto social que tiene el Programa. Además, con ello se aprovecharía que en Los Santos se tiene la fase de producción y de comercialización de diversos productos. Esta iniciativa estaría alineada con la meta 12.b del ODS 12, la cual busca fortalecer el turismo sostenible que no solo de a conocer la cultura y productos locales, sino también que incentive la generación de empleo.

c) Elaborar un recetario. Dada la diversidad de productos que se han creado a raíz de la siembra de plantas aptas al cambio climático, se recomienda crear un recetario que les permita documentar y compartir, entre las mujeres participantes, las recetas creadas para que las puedan practicar también, así como dejar constancia que es una receta creada en el marco de Meepza. Además, de esta manera pueden dar a conocer los derechos de autor. El recetario se podría publicar en redes sociales y en la página web de la Fundación, como estrategia de incentivo a las ventas. Incluso se podrían crear videos de la preparación.

d) Fortalecer la comercialización. Teniendo en cuenta que uno de los asuntos materiales de Meepza es la comercialización, y dada la carencia de un modelo de comercialización de productos, se sugiere crear un menú de ventas en la página web de la Fundación Guayacanal, de tal manera que los productos se puedan ofrecer virtualmente e incluso a domicilio. Adicional a la página web de la Fundación, se pueden publicar los productos en Mercado Libre[4]. De esta manera, se empoderaría más a las mujeres que tienen computador, en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Se sugiere también aprovechar las cuentas en redes sociales ya existentes, como Instagram y Facebook, para ofrecer los productos, y generar una alianza con Rappi para que lo incluya dentro de su portafolio. Adicionalmente, se pueden publicar los productos de Meepza en el Ecodirectorio de la Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá[5], teniendo en cuenta que la Fundación cuenta con una sede administrativa en la capital. Así mismo, sería pertinente para Meepza ofrecer sus productos en una siguiente publicación del directorio Páginas Blancas[6].

e) Desarrollar una estrategia de comunicación. En las visitas de campo se identificó que aunque hay algunas personas externas al Modelo que conocen en detalle Meepza, hay otras que lo confunden con la Fundación misma. En este sentido, cobra relevancia definir un plan de comunicaciones que dé a conocer los objetivos del Programa, sus líneas de acción, el componente social y ambiental de los productos, testimonios y su aporte al desarrollo sostenible a través de canales usados en el municipio y de las mismas mujeres participantes, para que sean embajadoras del Programa.

CONCLUSIONES

La investigación ha encontrado evidencia suficiente para sostener que el Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza) de la Fundación Guayacanal –una intervención ambiental que busca la adaptación local a las condiciones del cambio climático– logra aumentar el impacto social y

---

4 Ver: www.mercadolibre.com.co

5 Ver http://ambientebogota.gov.co/es/web/ecodirectorio/ecodirectorio

6 Ver http://www.andi.com.co/Uploads/Directorio%20Se%20Le%20Tiene%20Nacional%20II%20Edici%C3%B3n%20(1).pdf

económico de las beneficiarias y sus familias, contribuyendo al cumplimiento de las siguientes metas de igualdad de género del ODS 5: 5.2 –eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres–, 5.4 –reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico–, 5.a –emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra, y 5.b –mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones.

En particular, el trabajo evidenció que Meepza contribuye a la sostenibilidad en la medida que adelanta acciones en el marco de sus tres dimensiones: ambiental, social y económica. Así, el Modelo busca capacitar a las mujeres en el cultivo y procesamiento de especies propias de la zona, aptas a la sequía, a la vez que desarrolla habilidades sociales, genera ingresos económicos y ayuda con la restauración y cuidado ambiental.

La investigación encontró que Meepza es un programa de corte filantrópico, porque hace una donación de recursos privados (propios de sus directivos) para cubrir una necesidad social no atendida de las mujeres rurales de Los Santos, sin la expectativa de rentabilidad económica directa para la Fundación Guayacanal, no tiene conexión la actividad principal empresarial del donante y los grupos beneficiarios no hacen parte de los grupos de interés de la organización (Chávez, Yepes y Shaun, 2012). Además, busca que el beneficio social se extienda en el largo plazo.

Meepza aporta a la igualdad de género y, en particular, al ODS 5. Estos esfuerzos son fundamentales en el departamento de Santander, ya que solo 7 departamentos en Colombia (sin incluir Santander) tienen proyectos en el marco del ODS 5, y esos 7 tienen menos de 10 proyectos (AFE, s.f.). Este tipo de proyectos también son importantes a nivel país, porque Colombia es uno de los 193 países comprometidos con el logro de los ODS.

En particular, la investigación evidenció que el programa aporta al cumplimiento de las metas del ODS 5 mencionadas en la hipótesis, aunque a algunas contribuye en mayor medida que a otras. En cuanto a la meta 5.2 referente a violencia contra la mujer, Meepza contribuye a que la mujer sea autónoma e independiente y reconozca que es capaz de lograr sus objetivos sin depender de alguien y a que tenga un ingreso económico para que no se sienta dependiente de su pareja, pero no logra cambiar las relaciones de género, ni incluye a los hombres para que cambien su manera de actuar. Lo mismo ocurre con la meta 5.4, relacionada con la responsabilidad de

cuidados y trabajo doméstico, porque el Modelo fomenta la doble jornada de las mujeres y no hay un reconocimiento de todos los hombres con respecto a las labores de las mujeres en el hogar.

En cuanto a la meta 5.a, referente a la tenencia de tierras y recursos económicos, si bien gracias a Meepza 10 mujeres sueñan con tener una empresa propia y 2 con tener una casa, lo que les permitiría disponer de sus espacios, el Modelo no le apunta a que las mujeres se vuelvan propietarias de la tierra, pues históricamente los dueños son los hombres y esto podría cambiar las relaciones de género. Con respecto a los recursos económicos, Meepza ha hecho que las mujeres reduzcan el grado de dependencia económica de sus parejas, aporten dinero al hogar y tengan sus propios recursos para disfrutar, por ejemplo, de viajes y planes de diversión.

En la meta 5.b que tiene por objetivo el uso de la tecnología y servicios financieros, gracias a Meepza 10 mujeres han podido adquirir computador, y el 80 % de ellas lo tienen gracias a la Fundación, pues también se les ha enseñado a ahorrar; de hecho, de las mujeres que ahorran el 75 % prefiere el Fondo de Meepza, permitiendo que tengan acceso a los servicios de tecnología de la información y comunicaciones y a servicios financieros, pero no se ha extendido a más personas.

Además de las metas, si bien se incluyen dentro de la igualdad de género para demostrar su aporte, hay otras variables que ayudan a concluir y que evidencian la contribución. En participación y empoderamiento, las 25 mujeres han sido capacitadas en cultivos y producción, cocina, manualidades, y ahora conocen otra alternativa que les ha permitido mejorar su calidad de vida en lo personal, familiar y comunitario, pues son más unidas con sus vecinas, se sienten capaces de lograr objetivos y sienten que sus familiares las perciben diferente.

Por medio de un análisis de materialidad el trabajo pudo comprobar que, además de aportar al ODS 5, el Modelo contribuye a otros ODS como el fin de la pobreza (ODS 1), hambre cero (ODS 2), educación de calidad (ODS 4), agua limpia y saneamiento (ODS 6), energía asequible y no contaminante (ODS 7), trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), reducción de las desigualdades sociales (ODS 10), producción y consumo responsables (ODS 12), acción por el clima (ODS 13), vida de ecosistemas terrestres (ODS 15) y alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).

El programa resulta fundamental como fuente de conocimiento, pues el 57 % de las mujeres tienen la primaria como nivel educativo y son las que

realizan las labores de la casa, ahora conocen el nopal y otra serie de cultivos con los que han podido producir alimentos para su consumo y en menor medida para las ventas.

El conocimiento también es importante porque además se ha dado una transferencia de este a sus familias. El 60 % de los hombres reconoció el aprendizaje que han obtenido, y el 38 % de ellas afirma que ha visto cambios en su confianza y seguridad, el 24 % en conocimientos y el 19 % en la independencia y emprendimiento.

Meepza permite que las mujeres y sus familias tengan acceso a cultivos que se adaptan a las condiciones de sequía y de escasez de agua en las que están y, por ende, tienen seguridad alimentaria con cultivos naturales y que no degradan el ambiente. El programa es innovador en la medida en que tiene un componente ambiental importante que no descuida el aspecto social ni económico, logrando su aporte a la sostenibilidad y a la igualdad de género.

Al apuntarle a las mujeres rurales se están generando impactos en los grupos más vulnerables, que son aquellos ligados con el medio rural (Morales, Calderón y Ruiz, 2006) y se crea un efecto multiplicador en la medida en que se empodera a las mujeres (Pnud, s.f.).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AccountAbility. (2008). *AA1000 Accountability Principles Standard 2008*. Recuperado de https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_english.pdf

Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid). (2010). *Plantas medicinales y aromáticas*. Recuperado de https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/plantas_medicinales.pdf

Alcaldía de Los Santos. (s.f.). Economía. Recuperado de http://www.lossantos-santander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx

Alcaldía de Los Santos. (2016). Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 'Los Santos con Agua Crece´. Recuperado de http://lossantos-santander.gov.co/Transparencia/PlaneacionyEjecucion/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL%20DOCUMENTO%20T%C3%89CNICO%202016%20-%202019.pdf

Asociación de Fundaciones Empresariales [AFE]. (s.f.). Mapa AFE. Recuperado de http://mapa.afecolombia.org/#/app/maps

Chávez, D.; Yepes, G. y Shaun, C. (2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas, Universidad Externado de Colombia y Secretaría de los Principios para la Inversión Social.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches* (3.ª ed.). Londres: sage Publications.

Deere, C. y León, M. (2000). *Género, propiedad y empoderamiento: tierra, Estado y mercado en América Latina*. Bogotá: TM Editores.

De la Cruz, C. (1999). *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*. España: Emakunde – Instituto Vasco de la Mujer.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). (2018). Información general Los Santos. Población total. Recuperado de https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). (2012). Necesidades básicas insatisfechas – nbi, por total, cabecera y resto, según Departamento y Nacional a 30 de junio de 2012. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/censos/resultados/nbi_total_dpto_30_Jun_2012.xls

Departamento Nacional de Planeación (dnp). (2018). *Reporte Nacional Voluntario Colombia 2018*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Erramuspe, A. (1998). *Filantropía empresarial en el Uruguay*. Montevideo: Instituto de Comunicación y Desarrollo.

Fundación Guayacanal. (02/12/2017). *Programa Meepza* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=12&v=Zq-gkwmnflu

Fundación Guayacanal. (2016). Política de inclusión de mujeres en un mayor porcentaje en la fuerza laboral. [pdf]. Archivo privado Fundación Guayacanal.

Fundación Guayacanal. (s.f.). *Nuestra historia*. Recuperado de http://guayacanal.org/guayacanal/?page_id=6

Fundación Guayacanal. (2012). Propuesta técnica, Proyecto Modelo Energético Eficiente para Zonas Áridas (Meepza). [Excel]. Archivo privado Fundación Guayacanal.

García, A. (2009). Género y desarrollo humano: una relación imprescindible. Muévete por la igualdad, es de justicia. Recuperado de https://intered.org/pedagogiadeloscuidados/wp-content/uploads/2017/07/genero_desarrollo.pdf

Global Reporting Initiative [GRI]. (2018). GRI Standars. Recuperado de https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/

Guerra, M. (2011). La (des)conexión mujeres y naturaleza: propuestas eco y/o ciberferministas. *Revista Icono* 1(4), 1, pp. 21-38.

Guzmán, V. y Montaño, S. (10/2012). Políticas públicas e institucionalidad de género en América Latina (1985-2010). *Cepal: Serie Mujer y Desarrollo,* 118, 1-39.

International Organization for Standardization [ISO]. (2010). *Guía de Responsabilidad Social ISO 26000*. Ginebra: ISO.

Lagunas, M.; Beltrán, L. y Ortega, A. (2016). Desarrollo, feminismo y género: cinco teorías y una canción desesperada desde el Sur. *Estudios del Desarrollo Social,* 4(2), pp. 67-75.

León, M. (s.f.). *Mujer, género y desarrollo: Concepciones, instituciones y debates en América Latina*. Recuperado de http://www.corteidh.or.cr/tablas/a11997.pdf

Mads, Ideam, Udca. (2015). *Estudio Nacional de la Degradación de los Suelos.* Recuperado de http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023648/Sintesis.pdf

Morales, D.; Calderón, G. y Ruiz, A. (2006). Ponencia: alimentación, pobreza y cultivo del nopal. Universidad Autónoma Metropolitana de México. Recuperado de https://xdoc.mx/documents/el-cultivo-del-nopal-5cc4b774d51cc

Moser, C. (1993). *Gender planning and development*. Londres: Routledge._

ONU Mujeres. (2018). El progreso de las mujeres en Colombia 2018: Transformar la economía para realizar los derechos. Recuperado de https://www2.unwomen.org/-/media/field %20office %20colombia/documentos/publicaciones/2018/10/onu %20mujeres %20- %20libro %20progress.pdf?la=es&vs=1830

ONU Mujeres. (2017). La igualdad de género es un derecho y es un buen negocio. Recuperado de http://emailing.pactoglobal-colombia.org/component/acymailing/mailid-722.html?key=tbIr4ZwS&subid=62645-C7XtN6s4V9Plx8&tmpl=component

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Recuperado de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (s.f.). *Vocabulario referido a género*. Recuperado de http://www.fao.org/docrep/x0220s/x0220s01.htm

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (s.f.a). *De mujer en el desarrollo MED a género y desarrollo GYD*. Recuperado de http://www.fao.org/3/y3969s/y3969s02.htm#TopOfPage

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (s.f.b.). *Género*. Recuperado de http://www.fao.org/gender/background/es/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (s.f.c). *Cultivos tradicionales*. Recuperado de http://www.fao.org/traditional-crops/es/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (1996). Environment and socio-economic values of vetiver; A miracle grass. Recuperado de http://agris.fao.org/agris-search/search.do?request_locale=es&recordID=TH2002003115&sourceQuery=&query=&sortField=&sortOrder=&agrovocString=&advQuery=&centerString=&enableField=&aggregatorField=

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

Pérez, Ó. (2018). Vereda La Loma [Fotografía]. Lugar: Los Santos.

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

Pino, M.T.; Estay, D. y Pabón, C. (2017). Pimientos y ajíes, hortalizas de alto valor funcional para el mercado fresco y de procesados. *Redagrícola*. Recuperado de http://www.redagricola.com/cl/pimientos-ajies-hortalizas-alto-valor-funcional-mercado-fresco-procesados-2/

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud). (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible, Objetivo 5: Igualdad de género. Recuperado de http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html

Rey, M. (2013). Filantropía y participación cívica en el albor del siglo XXI. *Revista Información Comercial Española* (ICE), 872, pp. 7-18.

Romero, M. C. (ed.). (2016). *Organizaciones, responsabilidad social y sostenibilidad.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. (ed.). (2017). *Fundaciones, inversión social y desarrollo.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. y Pérez, Ó. (eds.) (2018a). *Paz territorial e inversión social privada: Contribuciones al ODS 16*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. y Pérez, Ó. (eds.) (2018b). *Fundaciones empresariales y su inversión social para la paz: Contribuciones al ODS 16*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. y Pérez, Ó. (eds.) (2019). *Sector privado pensando en grande: Contribuciones al ODS 8*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018). Cuadernillos aplicados a las beneficiarias del Programa Modelo Energético para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, el 15 de septiembre de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018a). Entrevista realizada a la señora Isabel Almeida, beneficiaria del Programa Modelo Energético para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, el 23 de mayo de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018b). Entrevista realizada al señor Wilson Mantilla, Coordinador administrativo Agropecuario – Umata (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria), del municipio de Los Santos, Santander, el 25 de mayo de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018c). Grupo focal realizado al señor Juan Pedraza, Lucrecia Rondón, Diana Pedraza, Mabel Pedraza, beneficiarios del Programa Modelo Energético para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, el 24 de mayo de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018d). Entrevista realizada a la señora Claudia Álvarez, comisaria de familia del municipio de Los Santos, Santander, el 25 de mayo de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018e). Entrevista mediante una línea de tiempo a la señora Patricia Ponce de León, directora científica de la Fundación Guayacanal, el 6 de noviembre de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018f). Entrevista realizada a la señora Catalina Camargo, directora ejecutiva de la Fundación Guayacanal, y Daniel Gil, profesional de la Fundación, en abril de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018g). Entrevista realizada a la señora Liceth Bueno, beneficiaria del Programa Modelo Energético para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, el 23 de mayo de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018h). Grupo focal realizado a las señoras Marilyn González, Liceth Bueno, Isabel Almeida, Deisy Gómez, beneficiarias del Programa Modelo Energético para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, el 13 de septiembre de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018i). Cuadernillos aplicados a los familiares (hombres) de las beneficiarias del Programa Modelo Energético para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, el 15 de septiembre de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018j). Grupo focal realizado con la familia Espinosa, beneficiaria del Programa Modelo Energético para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, el 13 de septiembre de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018k). Grupo focal realizado a las señoras Simona Rondón, Amparo González, Adelaida Bueno, Elsa Santos y Anyi Santos, beneficiarias del Programa Modelo Energético para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, el 23 de mayo de 2018.

Sánchez, N. y Zea, D. (2018l). Ejercicio de cartografía social realizado a las señoras Cecilia Rondón, Mónica Rivera, Janeth Santos, Diana Pedraza, Angi González, Mabel Pedraza, Ximena Cadena, Beatriz Almeida, Elsa Santos, Amparo González, Diana Gutiérrez, beneficiarias del Programa Modelo Energético para Zonas Áridas (Meepza), de la Fundación Guayacanal, el 12 de septiembre de 2018.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Nueva York: sage Publications.

Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias, desafíos.* Bogotá: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – afe Colombia.

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and methods* (2.ª ed.). United States of America: sage Publications.

ANEXOS

ANEXO 1. TASA DE RESPUESTA CUADERNILLOS MUJERES

N.º	Pregunta	Número de respuestas	Índice respuesta
1	Nombre	24	96 %
2	Edad	22	88 %
3	Lugar donde nació	24	96 %
4	Vereda donde vive	23	92 %
5	Estado civil	24	96 %
6	Tiempo del estado civil	16	64 %
7	¿Tiene hijos?	24	96 %
8	¿Cuántos hijos?	24	96 %
9	Edades de hijos	24	96 %
10	Su nivel de educación es	23	92 %
11	¿Qué hace en su tiempo libre?	23	92 %
12	¿Cómo se ve en 5 años?	21	84 %
13	Rutina diaria	19	76 %
14	Estrella del empoderamiento	21	84 %
15	Dibuje a las personas con las que vive y especifique qué hace esa persona	15	60 %
16	Contexto del municipio de Los Santos	24	96 %
17	Propiedad casa	24	96 %
18	¿De quién es la casa?	17	68 %
19	¿El terreno donde vive es el mismo donde siembra?	23	92 %
20	¿De quién es el terreno donde siembra?	23	92 %
21	Terreno donde siembra es	18	72 %
22	m² terreno siembra	13	52 %
23	¿En la casa donde vive, tienen agua?	24	96 %
24	¿De qué forma se obtiene el agua?	21	84 %

N.º	Pregunta	Número de respuestas	Índice respuesta
25	¿Cómo se gestiona la basura en la casa?	23	92 %
26	Responsables de cada tarea	24	96 %
27	Año en que entró al Meepza	22	88 %
28	¿Por qué decidió vincularse a Meepza? ¿Qué lo motivó?	23	92 %
29	¿Por qué hay mujeres que no se vinculan?	20	80 %
30	¿Ha visto cambios en las mujeres que participan en Meepza?	24	96 %
31	¿Qué cambios resalta?	21	84 %
32	¿Qué actividades desarrolla en Meepza?	23	92 %
33	Lo que Meepza significa y la experiencia que ha tenido	20	80 %
34	¿De qué ha recibido capacitaciones en Meepza?	22	88 %
35	¿Han sido útiles las capacitaciones?	23	92 %
36	Utilidad capacitaciones – justificación	22	88 %
37	Experiencia en Meepza	23	92 %
38	Comentarios experiencia en Meepza	21	84 %
39	Antes y después de Meepza	18	72 %
40	Productos que produce	19	76 %
41 a	¿Cuáles son las razones por las que algunas mujeres se han involucrado menos o participan con menos dinamismo en el programa?	22	88 %
41 b	Opinión de por qué algunas mujeres se han involucrado menos o participan con menos dinamismo en el programa	23	92 %
42	¿Qué cambios ha generado Meepza?	14	56 %
43	¿Tiene alguna otra ocupación aparte de Meepza?	21	84 %
44	Otra ocupación, ¿cuál?	22	88 %
45	¿Los ingresos de Meepza son los primeros ingresos que obtiene en su vida?	21	84 %
46	¿Qué otros ingresos ha tenido o tiene?	22	88 %
47	¿Qué porcentaje representan los ingresos de Meepza en el hogar?	19	76 %

N.º	Pregunta	Número de respuestas	Índice respuesta
48	¿A qué destina sus ingresos?	20	80 %
49	¿Quiénes generan ingresos en el lugar dónde vive?	21	84 %
50	¿Considera que las mujeres y los hombres ganan igual por la misma actividad desarrollada?	15	60 %
51	¿Por qué las mujeres ganan igual o diferente que los hombres?	18	72 %
52	¿Participa o ha participado en Apromusan?	18	72 %
53	Motivos de participar en Apromusan (si aplica)	17	68 %
54	¿Participa o ha participado en algún otro programa/asociación?	19	76 %
55	Nombre del otro programa en el que participa	9	36 %
56	Motivos de participar en otros programas/asociaciones (si aplica)	5	20 %
57	¿Qué opina del papel de la mujer en su región? ¿A qué se dedican?	18	72 %
58	¿Alguna vez ha sentido que no la tienen en cuenta por ser mujer?	17	68 %
59	Motivo sentirse discriminada o no	19	76 %
60	¿Cómo es la relación con su esposo/compañero/pareja?	17	68 %
61	¿Conoce algún caso de violencia física, sexual y/o psicológica que haya sufrido alguna mujer?	18	72 %
62	¿Ha sido víctima de violencia?	20	80 %
63	Tipo de violencia	3	12 %
64	¿Tiene celular?	22	88 %
65	¿Qué tipo de plan tiene?	18	72 %
66	¿Su plan incluye datos?	19	76 %
67	¿Su celular tiene acceso a internet?	21	84 %
68	¿Tiene computador en casa?	21	84 %
69	¿El computador fue dado por la Fundación Guayacanal?	8	32 %
70	¿Tiene una cuenta bancaria?	22	88 %
71	Preferencia ahorro	20	80 %
72	Otro (ahorro) ¿cuál?	5	20 %

ANEXO 2. TASA DE RESPUESTA CUADERNILLOS HOMBRES

N.º	Pregunta	Número de respuestas	Índice respuesta
1	Nombre	19	95 %
2	Edad	19	95 %
3	¿Quién es su pareja/familiar que participa en Meepza? – tipo de relación (por ejemplo: esposa, hija …)	19	95 %
4	Vereda donde vive	20	100 %
5	¿Con quién vive?	19	95 %
6	Estado civil	20	100 %
7	Tiempo del estado civil	18	90 %
8	¿Cuántos hijos?	19	95 %
9	Edades de hijos	18	90 %
10	Su nivel de educación es	20	100 %
11	¿A qué se dedica?	19	95 %
12	¿Dónde?	18	90 %
13	¿A qué edad empezó a trabajar?	16	80 %
14	¿En qué otra actividad ha trabajado?	14	70 %
15	¿Cómo es el horario de la actividad que realiza?	18	90 %
16	¿Qué hace en su tiempo libre?	19	95 %
17	¿A qué destina sus ingresos?	17	85 %
18	Rutina diaria	14	70 %
19	Dibuje a las personas con las que vive	18	90 %
20	¿Quién toma las decisiones en el hogar?	19	95 %
21	¿Qué sabes de Meepza?	18	90 %
22	¿Ha participado en Meepza?	19	95 %
23	Sí ¿Cómo? / No ¿Por qué?	19	95 %
24	¿Qué opina de la participación de su pareja/familiar en Meepza?	18	90 %

N.º	Pregunta	Número de respuestas	Índice respuesta
25	¿Ha cambiado algo en ella(s) con su participación en Meepza?	18	90 %
26	Razones cambio	16	80 %
27	¿Han mejorado los ingresos en el hogar?	18	90 %
28	¿De qué manera?	14	70 %
29	¿Han cambiado los roles en la toma de decisiones en el hogar a raíz de la participación en Meepza?	19	95 %
30	¿De qué manera?	19	95 %
31	¿Qué espera a futuro de Meepza?	19	95 %
32	¿Conocía desde antes alguna de las plantas/semillas que se cultivan en Meepza?	19	95 %
33	¿Cuáles?	19	95 %
34	¿Consume alguno de los productos de Meepza?	18	90 %
35	¿Qué opina de estos?	19	95 %
36	Cambios que ha visto con la implementación de Meepza (antes vs. ahora)	17	85 %
37	¿Qué cambios ha generado Meepza?	18	90 %
38	¿Qué se cultiva en la zona?	17	85 %
39	¿Cómo son las condiciones en su vereda?	18	90 %
40	¿Se recicla en la vereda?	18	90 %
41	¿Usted recicla en la vereda?	16	80 %
42	¿Por qué?	13	65 %
43	¿Cómo aprendió?	14	70 %
44	Contexto del municipio de Los Santos	17	85 %

CAPÍTULO V

Inversión social como mecanismo para la promoción de la igualdad de género, el desarrollo territorial y la construcción de paz. Una apuesta de la Fundación Alpina con las mujeres rurales del Alto Patía

GINA LIZETH RODRÍGUEZ MORA[a]
CARLOS ALFONSO GÓMEZ PARDO[b]
ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS[c]

Agradecemos a nuestras familias y amigos, quienes siempre nos apoyaron, y a la Fundación Alpina, en especial a Yanet Rodríguez y a Martha Lucía de la Cruz, por el respaldo que nos dio para hacer realidad este proyecto. Agradecemos también a todas aquellas mujeres emprendedoras y valientes a quienes conocimos en el transcurso de nuestras visitas de campo. Ellas son las principales protagonistas de este artículo.

RESUMEN

Este estudio de caso analiza la manera en que los agronegocios individuales y asociativos implementados por la Fundación Alpina en el marco del proyecto "Empoderamiento económico y social de mujeres rurales, como apuesta a la construcción de paz y desarrollo territorial" contribuyen a la igualdad de género, el desarrollo territorial y la construcción de paz en la región del Alto Patía, en el sur del departamento del Cauca. La investigación se estructuró en torno a las investigaciones de estudio de caso y las metodologías de investigación acción participativa, las cuales se aplicaron durante las visitas de campo a los municipios de Argelia, Balboa, Mercaderes, Sucre y Rosas. Los resultados reflejan que el proyecto contribuye a la igualdad de género, logrando el empoderamiento económico y social de las mujeres participantes, y que tiene influencia en el desarrollo del territorio y en la construcción de paz, generando la reconstrucción del tejido social y aportando nuevas oportunidades en la economía legal. Finalmente, el estudio de caso plantea que deben evaluarse aspectos como el estado de vulnerabilidad y las condiciones socioeconómicas de las comunidades, e identifica factores de éxito, oportunidades de mejora y recomendaciones sobre el nivel de participación de los aliados, el alcance y la sostenibilidad del proyecto.

Palabras clave: Igualdad de género, inversión social privada, paz, proyectos productivos, desarrollo territorial.

---

a Profesional en relaciones económicas internacionales de la Universidad Autónoma. Magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Asesora de Alianzas Corporativas para América Latina y el Caribe de SOS Children's Villages International.

b Ingeniero industrial de la Universidad ECCI. Magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, líder del grupo de Vocación social reparadora de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

c Economista y magíster en ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigador de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Correo electrónico: oscar.perez@uexternado.edu.co.

INTRODUCCIÓN

> "Ahora estoy trabajando cuidando de las codornices y de mis niños, ahora tengo un poquito más de dinero para las cosas que se necesitan y he tenido más tiempo".
> Mujer participante del proyecto en el municipio de Mercaderes (Gómez & Rodríguez, 2018d)

La región del Alto Patía, ubicada en el sur del departamento del Cauca, ha sido afectada por el conflicto armado del país por más de 50 años y esta situación ha influido tanto en el crecimiento económico como en el desarrollo social de las comunidades que la habitan (Unidad para las Víctimas, 2018). En el Cauca se reportan 418.124 víctimas del conflicto armado, que corresponden al 5,2 % del total de víctimas nacionales entre 1985 y 2015 (Unidad para las Víctimas, 2018). Este departamento es un escenario estratégico y en disputa por parte de los actores armados, ya que concentra redes de narcotráfico, tráfico de armas y movilización de tropas hacia el occidente y el centro del país (Chará & Hernández, 2016).

Las mujeres han sido uno de los grupos poblacionales más afectados por este conflicto armado. De las 235.166 víctimas registradas desde 1985 hasta 2019 en el departamento del Cauca, la población de mujeres víctimas es de 125.126 (Unidad para las Víctimas, 2019), es decir, el 53 % del total. Estas mujeres no solo han tenido que sufrir por las afectaciones del conflicto armado, sino también por el desarrollo de un modelo socioeconómico desequilibrado entre hombres y mujeres. A ellas no se les brinda el reconocimiento por el desarrollo de actividades de cuidado que siguen desempeñando en sus hogares mientras se dedican también a actividades productivas para el apoyo de la economía de sus familias: "La participación de las mujeres en las labores de cuidado es mayor en las áreas rurales, equivalente a un 93 % frente al 60 % de los hombres, mientras que, en contextos urbanos, estas proporciones son del 88.4 % y 63.9 %, respectivamente" (Osorio, 2015, p. 45).

Adicionalmente, las mujeres no cuentan con oportunidades suficientes para el acceso al mercado laboral, lo que afecta su acceso a recursos económicos para el sostenimiento personal y el de sus familias. Como lo evidencia Osorio (2015), la tasa de desempleo para las mujeres campesinas es de 11,3 %, triplicando la de los hombres que es de 3,4 % (p. 108). Además, a las mujeres no se les reconocen sus contribuciones en materia productiva, económica y social ni las contribuciones que generan en el territorio de sus

comunidades, como ser quienes movilizan a sus comunidades y familias para la reconstrucción del tejido social y la construcción de paz en sus territorios (Fundación Alpina, 2018, párr. 16-17).

A esto debe sumarse que los roles de género en las zonas rurales son más marcados que en las zonas urbanas y que existe una menor visibilidad de las labores no remuneradas. Así, por ejemplo, en el sur del Cauca las mujeres "invierten en promedio 77 horas semanales a las actividades de economía del cuidado y a las actividades agropecuarias, y sufren limitaciones que les impide el acceso a tecnologías de la información y de la comunicación" (Fundación Alpina, 2018, párr. 16-17).

A esta invisibilización de las labores de cuidado, debe sumarse la poca tenencia y el difícil acceso a la tierra para las mujeres del Cauca. Según la Fundación Alpina (2018), el 43 % de mujeres en esta región no cuentan con tierra propia y 67 % de las mujeres que tienen alguna propiedad no cuentan con ningún título legal que lo confirme. Además, un 50 % de mujeres no puede acceder a servicios financieros, mientras que el 78 % de las mujeres no recibe ningún tipo de asistencia técnica en el departamento. Estas problemáticas deben ser enfrentadas por las mujeres mientras viven en un contexto donde el conflicto armado y los cultivos ilícitos siguen generando afectaciones en temas económicos y sociales.

A pesar de este panorama, la Fundación Alpina ha presentado como alternativa, a través de la inversión social, proyectos que apuestan al desarrollo económico y a la igualdad de género en el Alto Patía. Este es el caso del proyecto "Empoderamiento Económico y Social de Mujeres Rurales de la Región del Alto Patía, Sur del Departamento del Cauca, como apuesta a la construcción de Paz y Desarrollo Territorial" (en adelante "Empoderamiento económico y social"), el cual buscó contribuir al empoderamiento económico y social de 400 mujeres rurales de cinco municipios de la región del Alto Patía. Esto se realizó, por medio de talleres de acompañamiento técnico y empresarial y con la implementación de un componente psicosocial que contribuyó a construir resiliencia desde el género. El proyecto fue implementado en alianza con Comfacauca, la Secretaría de la Mujer de la Gobernación del Cauca y en cooperación con la Unión Europea y los municipios de Argelia, Balboa, Mercaderes, Rosas y Sucre.

El proyecto se basó en cuatro componentes: social, técnico-productivo, organizacional y comercial, y benefició como participantes directas a 400 mujeres de los cinco municipios del Alto Patía (Argelia, Balboa, Mercaderes,

Rosas y Sucre), y también benefició como participantes indirectos a cerca de 950 personas que integran los núcleos familiares de las mujeres participantes, incluyendo a sus esposos, hijos y familia extensa. El programa tuvo un enfoque inclusivo al hacer partícipes a las comunidades campesinas, afrodescendientes y grupos vulnerables de la región e integró en su ejecución a las instituciones públicas de los niveles municipales y departamental, y a algunos establecimientos comerciales de los municipios como aliados.

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿de qué manera la creación de agronegocios individuales y asociativos de la Fundación Alpina contribuye a la igualdad de género, el desarrollo territorial y la construcción de paz en los municipios de Argelia, Balboa, Mercaderes, Sucre y Rosas, sur del departamento del Cauca?

La hipótesis de investigación establece que, por medio de la creación de agro negocios individuales y asociativos de la región del Sur del Alto Patía, la Fundación Alpina contribuye a la igualdad de género, al desarrollo territorial y a la construcción de paz, pues brinda a las mujeres participantes herramientas y fortalece sus habilidades técnicas a través de la tecnificación agrícola y pecuaria de estos negocios productivos en la región, lo que genera en su contexto condiciones de autonomía, inclusión social y empoderamiento.

En este orden de ideas, el objetivo de la investigación es analizar, bajo la modalidad de una investigación de estudio de caso, la contribución de los agronegocios individuales y asociativos implementados por Fundación Alpina en el marco del proyecto "Empoderamiento económico y social de mujeres rurales, como apuesta a la construcción de paz y desarrollo territorial" a la igualdad de género, el desarrollo territorial y la construcción de paz en la región del Alto Patía, sur del departamento del Cauca, en el período de enero de 2017 a diciembre de 2018.

El estudio se realizó con base en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* de la Universidad Externado de Colombia (Pérez, 2016) y en otras metodologías enmarcadas en la *investigación acción participativa (IAP)* (Soliz y Maldonado, 2012). Así, se realizaron entrevistas, grupos focales, cartografías sociales, árboles de cambio, espinas de pescado y sociogramas.

El proceso de análisis del proyecto se basó en los diferentes aportes que, desde una perspectiva académica, se han realizado a la igualdad de género, el desarrollo territorial, la construcción de paz, y las modalidades de inversión y responsabilidad social de las fundaciones empresariales.

En cuanto a los enfoques de género, el análisis se concentró en la conceptualización de género y sus perspectivas, usando las investigaciones de autores como Buendía y Alberti (2008), y los aportes hechos por la Comisión Económica de América Latina y el Caribe, Cepal (2016); además, se tomaron como base las perspectivas de género desarrolladas por Caroline Moser (1991), con base en los enfoques Mujeres en el Desarrollo (MED) y Género en el Desarrollo (GED), y los estudios que Portocarrero (1990) hizo en estos dos enfoques. Se priorizaron categorías como economía del cuidado, empoderamiento y autonomía con conceptualizaciones hechas por Osorio (2015), Peña y Uribe (2013). A su vez, los conceptos de construcción de paz fueron tomados de autores como Fisas (2006), Prandi & Lozano (2006).

El acercamiento al desarrollo territorial se hizo con base en los planteamientos de autores como Gómez Orea (2013) y Torrens (2017), quienes definen territorios desde la concepción de la tierra como instrumento de desarrollo y la propiedad como medio para el fortalecimiento económico familiar.

La modalidad de inversión que mejor describe el Proyecto de la Fundación Alpina es la inversión social (IS), que se caracteriza por implementar acciones con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de las comunidades donde la Fundación Alpina desarrolla sus proyectos (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe y Universidad Externado de Colombia, 2018, p. 19). Los grupos de interés de la IS son externos a la organización que la implementa y son seleccionados por sus condiciones de vulnerabilidad. Los impactos de la IS procuran ser positivos y compensar a la comunidad, sin el ánimo de realizar acciones con el fin de recuperar la inversión económica del proyecto.

Como resultado del estudio de caso se evidenció que la integración de varias generaciones de mujeres en la participación de los proyectos productivos aportó a la creación de oportunidades para niñas y jóvenes, y a la disminución de las brechas de género. La asociatividad también cobra especial importancia al ser una herramienta para brindar sostenibilidad al proyecto y construir relaciones más cercanas y de reconstrucción de tejido social entre las participantes. El desarrollo de los territorios y la construcción de paz se relacionan de forma directa con la participación de las mujeres, en los temas productivos de sus territorios, al convertirse en actrices que, por medio del reconocimiento de sus actividades y la conciencia de su rol en sus comunidades, aportan a la construcción de paz y al desarrollo territorial. Finalmente, la visibilidad del proyecto a nivel regional, departamental y nacional ha

movilizado a las entidades locales y municipales, para enfocar acciones que generen soluciones para las principales problemáticas de las mujeres y a la construcción de la política pública de género en el departamento.

Este estudio de caso es fundamental para comprender el contexto de la región del Alto Patía, y a su vez, la relación que existe entre el empoderamiento económico y social de las mujeres por medio del desarrollo de agronegocios individuales y asociativos. Al ser un proyecto desarrollado por una fundación empresarial, la documentación de este estudio de caso aporta al conocimiento previo que existe en el nuevo rol y relaciones que las fundaciones empresariales han adquirido y su interacción con las empresas privadas. Documentar este caso implica, entonces, entender desde la visión de las fundaciones empresariales las contribuciones que pueden hacer estas organizaciones a la solución de problemas estructurales, como lo es el del rol de la mujer en estos contextos.

El documento se ha estructurado de la siguiente forma: la primera sección expone la metodología con la cual se desarrolló la investigación y la segunda sección ofrece al lector el análisis de los contextos tanto territoriales como sectoriales de la Fundación Alpina, así como la exposición del caso de estudio. Luego, se encuentran las secciones de valoración del caso, enfocado en determinar la manera en que el proyecto contribuyó a la igualdad de género, la construcción de paz y el desarrollo del territorio, y de lecciones aprendidas, es decir, la exposición de los factores de éxito, las oportunidades de mejora y las recomendaciones (secciones 5 y 6).

1. EL PASO A PASO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DESDE LAS PERSPECTIVAS DE LAS PARTICIPANTES DEL PROYECTO

> "Lo bueno de esto es que, con la unidad productiva más adelante puedo hacer un ahorro, más adelante tendré un futuro mejor".
> Mujer participante municipio de Mercaderes
> (Gómez & Rodríguez, 2018d)

El trabajo tomó como base la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social,* la cual se basa en

> un conjunto de procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos que tienen por objeto documentar, interpretar y valorar a profundidad prácticas en RS [responsabilidad social] que están siendo implementadas por organizaciones de distinta naturaleza, dentro de un contexto, un área geográfica y un período específicos (Pérez, 2016, p. 15).

Para el trabajo de campo, las acciones que se realizaron fueron basadas en la metodología de investigación acción – participativa (IAP), la cual:

> (…) se caracteriza por su postura de investigar para conocer más sobre los procesos que determinan los problemas, por las acciones de denuncia y de transformación que se producen al conocer mejor esos procesos, así como por la participación real de las comunidades implicadas en todos los pasos de investigación-reflexión-acción (Soliz & Maldonado, 2012, p. 4).

Esta metodología permitió superar dos grandes retos en los procesos de investigación cualitativa más tradicionales (Ragin, 2007; Creswell, 2013):

a. La distancia entre "sujeto-objeto", ya que los grupos de interés que hacen parte del proyecto tuvieron un rol fundamental dentro del proceso activo de participación en las actividades y la relación entre los investigadores y los grupos de interés fue implementada de manera horizontal.

b. La distancia entre la "investigación-acción", pues las mujeres y los grupos de interés participantes fueron quienes decidieron el cómo y el para qué se investigaba y los resultados fueron mucho más allá de la descripción y el análisis para cumplir con su rol de compromiso con la transformación.

A partir de los lineamientos de la IAP, en el trabajo se implementaron metodologías comunitarias participativas con los grupos de interés (Colmenares, 2012). En particular, se utilizaron tres de estas metodologías (ver Foto 1):

a. *Metodologías participativas para comprender el contexto socio–histórico:* Estas metodologías buscan comprender la historia y las relaciones de poder que suceden en un territorio, dentro de este conjunto se aplicaron instrumentos como la cartografía social y la observación directa (Colmenares, 2012).

b. *Metodologías participativas para comprender y analizar los problemas de estudio:* Estas metodologías permiten que las comunidades expresen miedos, necesidades, carencias, tristezas y también sueños, deseos y alegrías, para que de esta forma se analice la estructura, el origen y las posibilidades de la comunidad para enfrentar sus problemas. En este conjunto se aplicaron instrumentos basados en grupos focales, los cuales fueron sistematizados en

herramientas como el diagrama de interrelaciones y las hojas de verificación. Basado también en los grupos focales, se aplicaron instrumentos como los árboles de cambios y los diagramas de espina de pescado (Colmenares, 2012).

c. *Metodologías participativas para comprender las dinámicas de los actores sociales:* Estas metodologías permiten comprender la dinámica de los grupos de interés involucrados en el proyecto, y valora el estado de la relación con las comunidades. En este conjunto de metodologías se utilizaron instrumentos para analizar la interrelación de todos los grupos de interés dentro del programa que fueran diferentes a las participantes directas, en este caso, para conocer la influencia de las instituciones, organizaciones y de los recursos dentro del proyecto, el instrumento utilizado fue el sociograma (Colmenares, 2012).

FOTO 1. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS EN CAMPO

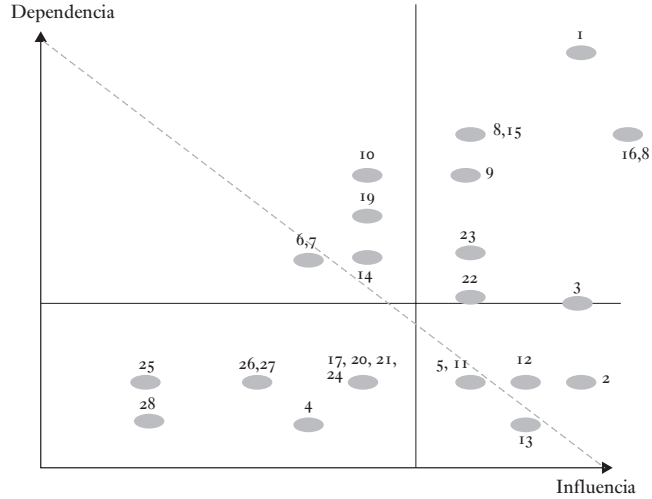
Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2018.

Estas metodologías complementan las técnicas de recolección de datos en las que se basan la mayoría de los trabajos que fueron realizados en sus tres primeras ediciones del proyecto de estudios de caso (Romero, 2016; Romero 2017; Romero y Pérez, 2018a y 2018b; Romero y Pérez, 2019) y que están descritas en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (Pérez, 2016). Por consiguiente, en este trabajo se encuentran metodologías comunitarias participativas que permiten ampliar la caja de herramientas que suelen utilizarse en los estudios de caso cualitativos (Creswell, 2013; Stake, 1995; Yin, 1994).

Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los equipos técnicos, a los representantes de las alcaldías, aliados comerciales y a las organizaciones aliadas dentro de la implementación del proyecto.

Previo a la realización de las visitas al campo, se llevó a cabo un ejercicio de priorización de grupos de interés del proyecto con base en criterios de dependencia e influencia, cuyos resultados se exponen en la Gráfica 1 y la Tabla 1. Los 16 números que se muestran en la Tabla 1 designan los grupos de interés prioritarios del proyecto.

GRÁFICA 1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN GRUPOS DE INTERÉS DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia.

TABLA 1. GRUPOS DE INTERÉS DEL PROYECTO

Número	Grupos de interés del proyecto
1	Mujeres participantes del proyecto
2	Hijos de mujeres
3	Esposos de mujeres
5	Líderes
8	Organizaciones de mujeres
9	Proveedores

Número	Grupos de interés del proyecto
10	Aliados comerciales
11	Coordinadora de cooperación y proyectos
12	Directora Fundación
13	Junta Directiva Fundación
15	Coordinadora proyecto
16	Equipo técnico
18	Unión Europea
19	Alcaldías municipales
22	Secretaría de la Mujer
23	COMFACAUCA

Fuente: Elaboración propia.

En total, se realizaron dos visitas de campo a los cinco municipios de la región del Alto Patía en los cuales se implementa el proyecto: Argelia, Balboa, Mercaderes, Sucre y Rosas. La primera visita se realizó en la semana del 18 al 21 de junio de 2018, con la participación de los tres investigadores, y la segunda en la semana del 24 al 28 de septiembre de 2018, con la participación de dos investigadores (Rodríguez y Gómez). En estas visitas se contó con el apoyo y la participación de la Fundación Alpina y su equipo técnico en territorio y se tuvieron diferentes encuentros y agendas de trabajo con los grupos de interés.

En la primera visita se realizaron actividades con 59 mujeres participantes del proyecto y se entrevistó a los alcaldes de los municipios de Mercaderes y Sucre y a los técnicos de la Fundación Alpina acompañantes (ver Tabla 2).

En la segunda visita se realizaron actividades con 58 mujeres participantes del proyecto –y algunos hombres– (ver Tabla 3) y se realizaron entrevistas a aliados estratégicos del proyecto como el enlace de cooperación de Comfacauca, a las alcaldías de Argelia y Balboa (con la participación del coordinador de desarrollo agropecuario en Argelia y el enlace de género, secretario de gobierno y el técnico operativo de desarrollo agropecuario en Balboa) y a dos aliados comerciales en El Bordo y Argelia. Además, con seis técnicos del proyecto se aplicó la herramienta de sociogramas, y de esta forma se discutieron las relaciones del proyecto con los principales aliados y las percepciones del equipo técnico frente al proyecto.

TABLA 2. NÚMERO DE PARTICIPANTES Y LUGAR DE LA PRIMERA VISITA DE CAMPO

Grupos de interés participante	Lugar
14 mujeres	Vereda El Diviso (Argelia)
6 mujeres	Vereda El Bordo (Balboa)
7 mujeres	Vereda Hato Viejo (Mercaderes)
9 mujeres	Vereda La Monjita (Mercaderes)
8 mujeres	Vereda El Paraíso (Sucre)
15 mujeres	Municipio de Rosas

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 3. NÚMERO DE PARTICIPANTES Y LUGAR DE LA SEGUNDA VISITA DE CAMPO

Grupos de interés participante	Lugar
9 mujeres	Vereda Policarpa (Mercaderes)
16 mujeres	Vereda La Esperanza (Balboa)
17 mujeres	Vereda El Mango (Argelia)
16 mujeres	Vereda Las Hermosas (Rosas)

Fuente: Elaboración propia.

Una vez recolectada la información, se procedió a realizar la valoración del caso, en la cual se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

a. La *Triangulación de información*; la cual "permite identificar puntos de convergencia o de divergencia, así como espacios *vacíos* o *incompletos*" (Pérez, 2016, p. 117);

b. El *Análisis Dofa desde múltiples perspectivas;* la metodología Dofa es una herramienta utilizada en las ciencias administrativas para evaluar la situación actual de las organizaciones y guiar la planeación de sus estrategias futuras. Dofa es un acrónimo formado por las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Pérez, 2016, p. 126).

c. *Teoría del cambio*; para valorar el caso en términos de su contribución al ODS 5 se utilizó la *Teoría de cambio* (Rogers, 2014), con base en la formulación del proyecto (o marco lógico).

2. FUNDACIÓN ALPINA EN LA REGIÓN DEL ALTO PATÍA

> Yo me siento demasiado bien, yo no tengo la dicha de tener vivienda y a mí el recurso del pollo me ha ayudado mucho, mejor dicho, yo me siento otra.
> Mujer participante vereda La Mina – Cartografía Social (Gómez & Rodríguez, 2018e).

La Fundación Alpina fue creada en el 2008 con el propósito de mejorar, de manera sostenible, las condiciones económicas y sociales relacionadas con la seguridad alimentaria y nutricional de las personas. Hoy se proyecta como un laboratorio social que busca transformar la vida de campesinos, familias y comunidades rurales a través de proyectos productivos. Aunque la Fundación es de origen empresarial, opera de forma independiente a la cadena de valor y los objetivos misionales de la Empresa Alpina.

Sus programas son ejecutados bajo un marco de cooperación con aliados estratégicos y son operados directamente, realizando un análisis del contexto y las regiones, diseñando participativamente soluciones integrales, costo-efectivas y escalables. Las iniciativas de la Fundación están alineadas con los ODS 1 – Fin de la pobreza, 2 – Hambre cero; 5 – Igualdad de género; 10 – Reducción de las desigualdades; 13 – Acción por el clima y 17 – Alianzas para lograr los Objetivos. Todos los proyectos incorporan en su diseño evaluaciones en la perspectiva de generar conocimiento para incidir en políticas públicas.

La Fundación Alpina tiene tres líneas de acción i) fortalecimiento de proyectos productivos y de circuitos cortos de comercialización; ii) fortalecimiento de la asociatividad; y iii) fortalecimiento de prácticas alimentarias saludables. Se destacan también las apuestas transversales relacionadas con innovación y transferencia de tecnología, gestión del conocimiento e incidencia en política pública.

Su finalidad es el desarrollo de procesos sostenibles de inclusión económica y social que fortalezcan capacidades para aumentar la productividad, generar ingresos, apropiar prácticas alimentarias saludables y promover así un desarrollo humano integral.

Los grupos de interés de la Fundación son familias, comunidades, productores y productoras con vocación agropecuaria, asociaciones y organizaciones del sector rural. A lo largo de su trayectoria, ha desarrollado 63 proyectos en 56 municipios, 16 de ellos afectados por el conflicto armado y 17 con presencia de cultivos ilícitos. Así mismo, ha trabajado con comunidades

indígenas y recientemente con familias migrantes y retornadas en el departamento de La Guajira. Además, la Fundación ha tenido presencia en: Antioquia, Cauca, Nariño, Cesar, Cundinamarca, La Guajira, región Montes de María, Sucre y Valle del Cauca, además de Bogotá D.C. En el Cauca, ha desarrollado programas que han sido reconocidos nacional e internacionalmente por sus impactos y resultados como Conglomerado Lácteo 1 y Empoderamiento social y económico de 400 mujeres (Fundación Alpina, 2019), que es la unidad de análisis de este estudio de caso.

La Fundación ha definido en su Mega Meta que para el 2024, espera lograr que el 70 % de las familias participantes en los proyectos transformen sus condiciones de vida. Para el desarrollo de sus proyectos, la Fundación Alpina genera alianzas estratégicas con entidades del sector público, el sector privado y de la sociedad civil, organismos internacionales, universidades y centros de investigación.

La Región del Alto Patía está conformada por 24 municipios localizados en los departamentos del Cauca (17), Valle del Cauca (2) y Nariño (5) (Rodríguez, 2017, párr. 3). Los municipios del departamento del Cauca que hacen parte del este proyecto son Argelia, Balboa, Mercaderes, Sucre y Rosas.

La región del Alto Patía ha sido una de la más afectadas por el conflicto armado interno. Durante más de 50 años, el conflicto ha afectado el crecimiento económico y el desarrollo social en esa región del país. Las condiciones locales de vulnerabilidad económica, las situaciones sociales derivadas del conflicto armado y la ausencia estatal, en especial en la región del Alto Patía, son un reflejo de la situación del contexto nacional, aunque también tiene configuraciones propias. En temas económicos y productivos, el conflicto armado ha generado condiciones no apropiadas para el desarrollo económico de la región. Díaz y Sánchez (2005) lo explican así:

> En primer lugar, la violencia destruye capital humano y capital físico. Segundo, afecta los flujos de comercio. Tercero, genera incertidumbre que desincentiva la inversión. Y cuarto, desvía gasto del gobierno hacia actividades menos productivas como el gasto en defensa y seguridad (p. 393).

Con la implementación de los Acuerdos de Paz entre el gobierno de la República de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc), uno de los principales grupos armados que disputaba el poder en esta región, se priorizó la región del Alto Patía para el desarrollo de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET),

> (…) esta herramienta de planificación del territorio será a su vez, el mecanismo para que el punto 1 del acuerdo Reforma Rural Integral[1] se haga realidad en los municipios más afectados por el conflicto armado, pobres, con presencia de cultivos de uso ilícito, y poca y débil presencia institucional (Rodríguez, 2017, párr. 1).

El rol de las mujeres es fundamental para la adecuada implementación de este tipo de programas y para la construcción de paz. Según Rodríguez (2017), el empoderamiento económico y social es necesario para que las mujeres puedan ser reconocidas como sujetas de derechos y en mayor medida puedan exigir el derecho que tienen a la tierra. Estos elementos se convierten en piezas clave para formular pilares en cuanto al ordenamiento social de las propiedades rurales, como en el caso del Alto Patía, además el uso del suelo por las propias mujeres de esta región.

En el documento de caracterización elaborado por la Fundación Alpina (2017), el cual contó con la participación directa de 400 mujeres habitantes de los municipios de Argelia, Balboa, Mercaderes, Sucre y Rosas, se muestra el limitado acceso a la tierra que tienen las mujeres de esta región. Más exactamente, el documento dice:

> (…) el 43 % de ellas no cuenta con tierra y el 67 % de las que tiene propiedad no cuentan con el título que lo acredite, similar situación ocurre con los medios de producción: el 88 % no cuenta con infraestructura productiva, el 78 % no recibe asistencia técnica y el 50 % no tiene acceso a servicios financieros. La desigualdad de género en la carga laboral sin remuneración indica que las mujeres rurales del sur del Cauca invierten en promedio 77 horas semanales a las actividades de economía del cuidado y a las actividades agropecuarias, y sufren limitaciones que les impide el acceso a tecnologías de la información y de la comunicación (Fundación Alpina, 2017, párr. 16-17).

Como muestran las cifras, el empoderamiento económico y social de las mujeres toma como base su participación inclusiva en el desarrollo productivo y económico de sus regiones. Sin embargo, este empoderamiento debe estar acompañado de un proceso de conocimiento de derechos y liderazgo entre

---

1 Hacia un nuevo campo colombiano: Reforma Rural Integral (RRI). Este acuerdo sienta las bases para la transformación del campo y crea las condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural. Busca la erradicación de la pobreza rural extrema y la disminución en un 50 % de la pobreza en el campo en un plazo de 10 años, la promoción de la igualdad, el cierre de la brecha entre el campo y la ciudad, la reactivación del campo y, en especial, el desarrollo de la agricultura campesina, familiar y comunitaria (Alto Comisionado para la Paz, s.f.).

las mujeres de estas regiones. Cuando las mujeres desconocen sus derechos tienden a ser vulneradas dentro de sus mismos contextos locales.

2.1 "Empoderamiento económico y social de mujeres rurales": 400 proyectos apostando a la igualdad de género

El Proyecto de la Fundación Alpina tuvo como objetivo

> el contribuir al empoderamiento económico y social de 400 mujeres rurales de cinco municipios de la región del Alto Patía, sur del departamento del Cauca, a través de la puesta en marcha y fortalecimiento de los agronegocios individuales y asociativos (Fundación Alpina, 2017, p. 4).

El proyecto empezó en enero de 2017 y terminó en diciembre de 2018. Los objetivos específicos de este proyecto fueron:

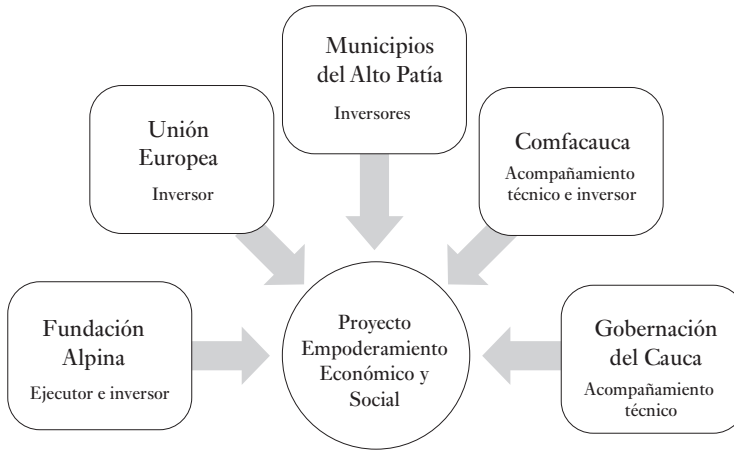
> 1. Realizar una caracterización inicial de la actividad técnica productiva, social, empresarial y organizativa de las mujeres rurales beneficiarias.
> 2. Promover condiciones de autonomía, inclusión social y empoderamiento económico de la mujer rural con enfoque de género.
> 3. Tecnificar la producción primaria en el área agrícola y/o pecuaria.
> 4. Fortalecer las organizaciones de base.
> 5. Incrementar los canales de comercialización y acceso a nuevos mercados.
> 6. Realizar monitoreo y seguimiento a la ejecución del proyecto (Fundación Alpina, 2017, p. 4).

La implementación del proyecto se realizó por medio de alianzas con el sector público, el sector privado y una organización internacional: la Unión Europea (UE), que se configura como el principal cooperante del proyecto. Según la Fundación Alpina, el proyecto:

> (…) se enmarca en la convocatoria EuropeAid /152987/DD/ACT/, Proyectos Piloto y Acciones Preparatorias del Parlamento Europeo: Invertir en la Paz Sostenible y la Reconstrucción Comunitaria en el departamento del Cauca–Colombia, cuyo objetivo principal es: contribuir a la construcción de condiciones para una paz duradera, la reconstrucción comunitaria, la gobernanza, el desarrollo territorial sostenible, la equidad de género y el empoderamiento económico de las mujeres y las niñas en el departamento del Cauca, Colombia (2017, p. 5).

La Gráfica 2 muestra los aliados públicos y privados del proyecto a nivel local y departamental. En primer lugar, la Gobernación del Cauca, que por medio de la Secretaría de la Mujer apoyó este proyecto en la promoción de políticas públicas enfocadas en el género, bajo su iniciativa *Cauca, hacia un territorio libre de violencias contra las mujeres* (ONU Mujeres Colombia, 2016). En segundo lugar, las alcaldías de los municipios (Argelia, Balboa, Mercaderes, Rosas y Sucre), que estaban interesadas en la implementación de acciones que promuevan el desarrollo local y las políticas de género inscritas en los planes municipales de desarrollo. Por último, la Caja de Compensación Familiar del Cauca (Comfacauca), que trabaja en el departamento en diversos proyectos sociales y fue garante para que este proceso tuviera un impacto en el desarrollo social de las familias más vulnerables. Estos tres aliados trabajan en coordinación con la Fundación Alpina.

GRÁFICA 2. DIAGRAMA PRESENTACIÓN ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia.

El Proyecto contó con un total de €836.250, que en pesos colombianos equivalían a $2.528.753.104,48, los cuales se obtuvieron de los aportes de siete diferentes entidades, donde la alcaldía de Argelia aportó €16.534,83 correspondiente en pesos colombianos a $50.000.000, y como aporte de las cuatro alcaldías restantes, Comfacauca, Fundación Alpina y Unión Europea un total de €819.714,60 que en pesos colombianos es $2.478.751.380,85.

Los cuatro componentes del proyecto contaron con instrumentos específicos para su implementación:

1. *Componente social:* enfocado en el empoderamiento y la igualdad de género, se cuentan con las charlas brindadas por la Secretaría de la Mujer, así como la asistencia de las mujeres a eventos como "Sellos alternativos de Gestión de Igualdad de Género", Equipares, el cual fue convocado por el Ministerio del Trabajo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud) (Fundación Alpina, 2017, p. 7).

2. *Componente técnico-productivo:* asistencia técnica, visitas a las unidades productivas de las mujeres, abastecimiento de galpones, implementación de compostaje, lombricompos y huertas familiares con manejo orgánico. También se fortalecieron activos productivos de todas las unidades en las diferentes líneas productivas.

3. *Componente organizacional:* fortalecimiento de capacidades por parte de técnicos encargados en temas de comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, estructuras organizativas y plan de vida organizacional, administración y gerencia, planeación estratégica, finanzas y mercadeo.

4. *Componente comercial:* estudios de mercado para sectores agrícola y pecuario, mapeo de clientes y contactos potenciales, participación en ferias comerciales para distribución y promoción de recursos.

El proyecto también contó con sesiones psicosociales enfocadas en el reconocimiento del trabajo que realizan las mujeres y en la economía del cuidado que desempeñan. Estas actividades psicosociales son realizadas *in-situ* por medio de talleres con las participantes y acompañamientos individuales. Una de las bases para realizar estas actividades es el fortalecimiento de capacidades en temas como enfoque de género, que parte del reconocimiento de las participantes como sujetos de cambio social en sus vidas, sus familias y sus comunidades. Como lo menciona Osorio (2015), es importante que al interior de los proyectos se logren visibilizar estas capacidades:

> (…) la invisibilidad del cuidado, la precarización como trabajo y la forma en que se distribuye socialmente (el cuidado está predominantemente a cargo de las familias y allí en la espalda de las mujeres), son pues construcciones sociales que se soportan en la relación entre lo femenino y lo masculino en el mundo de lo productivo y lo reproductivo. De este modo, la persistencia del actual orden de cuidado (que ha sido más bien un descuido) representa un marco de discriminación y exclusión. En primer lugar, para las mujeres, debido a las condiciones de desventaja que

> enfrentan para su desarrollo personal y su autonomía económica, así como por la falta de reconocimiento tanto de ellas como trabajadoras como del valor generado por lo que ellas realizan (p. 17).

Osorio (2015) menciona que es importante que las mujeres logren espacios tanto a nivel familiar como en sus comunidades, de reconocimientos sobre las labores que desarrollan. En este caso, ese reconocimiento debe darse en el hogar, a nivel local y en la región del Alto Patía.

Dando paso a los resultados del proyecto, la Tabla 4 describe cuáles son las unidades productivas (UP) y el número de mujeres que participan en cada uno en los municipios mencionados:

TABLA 4. PROYECTOS POR LÍNEA PRODUCTIVA

Línea productiva / Municipio	Argelia	Balboa	Mercade-res	Rosas	Sucre	Total UP
Gallinas	40	40	31	46	48	205
Pollos	20	1	12	1	1	35
Cerdos	0	25	0	20	5	50
Codornices	0	3	10	0	0	13
Peces	20	7	5	3	23	58
Cuyes	0	2	22	0	0	24
Abejas	0	0	0	0	3	3
Hortofrutícola	0	2	0	10	0	12
# Productoras	80	80	80	80	80	400

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Fundación Alpina, 2019.

Cada una de las mujeres participantes, a nivel individual o asociativo, participaron en UP donde tuvieran mayor experiencia o estuvieran dispuestas a realizar los trabajos necesarios para iniciar una nueva apuesta. De esta forma, la Fundación Alpina realizó el desarrollo de los proyectos con las mujeres, invitándolas a que participaran en las actividades en que más se sintieran cómodas y, así mismo, se evaluaron los espacios físicos que tendrían, de acuerdo con la unidad seleccionada.

La encuesta que la Fundación Alpina realizó antes del inicio del proyecto arrojó el perfil agrícola de las mujeres participantes, con el fin de lograr proponer los tipos de unidades productivas que más se acercara a su gusto y capacidades. Estas selecciones se hicieron también tomando como base las mujeres que ya estaban organizadas en asociaciones con el fin de fortalecer aún más las unidades productivas. Sin embargo, la dispersión de diversas líneas de producción en las diferentes veredas y corregimientos de los municipios participantes generó esfuerzos y recursos adicionales para el proyecto y afectó su eficiencia, principalmente en los gastos y por los desplazamientos de los asesores técnicos, a las diferentes veredas o corregimientos en los cinco municipios. También se tuvieron en cuenta factores como el uso del suelo de los lugares donde vivían, propiedad de la tierra, las condiciones de las vías con la participación de las diferentes secretarías de agricultura, de desarrollo social y secretarías de mujeres de los entes municipales.

El proyecto también contó con beneficiarios indirectos: cerca de 950 personas que integran los núcleos familiares de las mujeres participantes, las comunidades campesinas, afrodescendientes y grupos vulnerables del departamento. Adicionalmente, se encuentran involucrados otros actores en el proyecto como las instituciones públicas a nivel municipal y departamental y los establecimientos comerciales de cada uno de los municipios, en el sentido que las mujeres con proyectos como gallinas ponedoras surten de panales de huevos a diferentes tenderos, atendiendo la demanda que existe de este producto en los municipios del Alto Patía (Fundación Alpina, 2018, pp. 5-6).

Algunas de las mujeres desarrollaron sus proyectos en el patio de sus casas; ya que algunas de ellas contaban con lotes grandes –la mayoría en arriendo–, el proyecto promovió un uso más eficiente de los espacios, gracias al acompañamiento que presta la Fundación Alpina por medio de los técnicos y profesionales que permanentemente hacen seguimiento al progreso de los proyectos en campo. Tener los proyectos cerca a sus hogares, les dio tiempo a las mujeres para dedicarse a las responsabilidades diarias en el hogar y a las productivas, aunque esto generó para algunas de ellas horas de trabajo adicionales al día. Las mujeres reconocieron que, gracias a los proyectos, "hemos contribuido económicamente al hogar, la plata ya la usamos para ayudar con las cosas de la escuela de los hijos y por ahí nos compramos cosas de maquillaje, ya no tenemos que pedir plata para eso" (Gómez & Rodríguez, 2018).

FOTO 2. MUJER PARTICIPANTE Y MIEMBRO DE ASOMUCADI – ASOCIACIÓN DE MUJERES AGROINDUSTRIALES, PECUARIAS Y AMBIENTALES DE DIVISO

Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2018.

3. EL ENFOQUE DE GÉNERO COMO EJE TRANSVERSAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y EL DESARROLLO TERRITORIAL

> Entonces el que las mujeres tengan la posibilidad de poder tener otro espacio diferente a su casa y tener también la posibilidad de generar recursos para que ella misma los administre, genera libertad.
> Esposo de una de las participantes, cartografía social vereda La Mina (Gómez & Rodríguez, 2018e)

3.1 INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA COMO APUESTA A LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y EL DESARROLLO TERRITORIAL

Para determinar en qué modelo de inversión social la Fundación Alpina basó el Proyecto de Empoderamiento Económico y Social, se tuvieron en cuenta los criterios que establece la Organización de Naciones Unidas para establecer las modalidades del Continuo Organizacional: Negocio responsable, negocio inclusivo, valor compartido, negocios sociales, inversión social y filantropía (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe y Universidad Externado de Colombia, 2018). Las inversiones sociales se basan en cuatro principios: utilidad, responsabilidad, respeto y comportamiento ético.

La inversión social (IS) se define como "la práctica de hacer contribuciones voluntarias, financieras y no financieras que ayudan a las comunidades locales y a las sociedades más amplias, frente a sus necesidades de desarrollo" (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe y Universidad Externado de Colombia, 2018, p. 19). El Proyecto de la Fundación Alpina estaba centrado principalmente en el mejoramiento de la calidad de vida de una población visiblemente afectada y se dirigió especialmente a las mujeres rurales del Alto Patía.

El modelo del Continuo Organizacional que mejor describe el proyecto es la inversión social, debido a que la Fundación y los demás aliados no esperan un retorno económico directo de la inversión o un beneficio en la cadena de valor. Durante la intervención, ninguna de las entidades que participaron como cooperantes del proyecto iniciaron labores de recuperación de la inversión, sino que se mantuvieron interesadas en el objetivo del proyecto que era lograr acciones de carácter social y económico en la comunidad que permitieron el fortalecimiento en estos dos ejes, con miras a realizar aportes que beneficien en general a las mujeres y sus núcleos familiares.

La Tabla 5 describe la IS haciendo referencia al modelo de intervención que la Fundación Alpina y sus afiliados aplicaron en el proyecto en la región del Alto Patía. La Tabla 5 está compuesta por los principios de inversión social, las actividades y observaciones del programa que se aplican en el programa de la Fundación Alpina, la Tabla precisa si los criterios para la IS estuvieron presentes durante el proyecto.

TABLA 5. PRINCIPIOS DE LA INVERSIÓN SOCIAL

Criterio	Actividades	Observaciones del Programa
Utilidad	El inversionista está bien informado y comprometido, desempeña un papel positivo, no niega o duplica otros trabajos.	La Fundación Alpina realizó trabajos previos obteniendo información primaria sobre las circunstancias de las participantes en los cinco municipios que hicieron parte del proyecto, teniendo claro los objetivos de intervención y beneficios para la población participante.
Responsabilidad	El inversionista se hace responsable de los resultados, abarcando la transparencia, la autoevaluación y el avance igual.	Se realizaron, entre otras mediciones, de econometría con el fin de conocer si los objetivos del proyecto se estaban cumpliendo, así mismo, se estaba trabajando en otras oportunidades de inversión en futuras etapas del proyecto. Esto permite hacer evaluaciones y ciclos de mejora continua.

Criterio	Actividades	Observaciones del Programa
Respeto	El inversionista respeta las costumbres locales, tradiciones, religiones y prioridades.	En la etapa previa del proyecto se realiza una encuesta que caracterizaba la población objeto del proyecto, se tuvieron en cuenta las necesidades descritas en la encuesta como: edad, escolaridad, propiedad de tierra, características agropecuarias y etnia, entre otras.
Comportamiento ético	El inversionista se compromete a las prácticas reflexivas y legítimas de conformidad con las leyes y normas internacionales.	La Fundación Alpina cumple con las normativas tanto locales, nacionales e internacionales, esta última por ser requisito del cooperante internacional Unión Europea.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe y Universidad Externado de Colombia (2018, p. 19).

El Proyecto identifica claramente el objetivo *social* y la contribución *económica*. El eje social se identifica con la intervención a 400 mujeres de cinco municipios de manera directa y 950 personas, aproximadamente, de sus grupos familiares. El eje económico se muestra con los aportes realizados por la Fundación Alpina, los cinco municipios, Comfacauca y la Unión Europea, como responsables de la base económica de ejecución del proyecto, pero además se ven reflejados los avances que lograron las mujeres con el mejoramiento de sus ingresos económicos gracias al proyecto. Así, el Proyecto cumple con los cuatro criterios de los principios de la inversión social.

Los beneficios obtenidos por parte de las mujeres en relación con la aplicación al modelo de inversión social fueron:

1. Nuevas figuras de relaciones comunitarias que no existían en la zona o que estaban debilitadas por la historia del conflicto armado.

2. Reconocimiento de las mujeres como empresarias y nuevas protagonistas en la zona donde viven, aportando por medio de comercialización minorista a satisfacer las necesidades de alimentos básicos de la canasta familiar.

3. Incursionamiento en proyectos productivos que generan oportunidades diferentes a las que ofrecen los negocios ilícitos.

4. Realización de acciones de las mujeres en su comunidad para aportar al desarrollo territorial y a la paz local.

En suma, la investigación concluye que la Fundación Alpina y sus aliados basaron el Proyecto de Empoderamiento económico y social de las mujeres del Alto Patía en los principios que guían la inversión social, con lo cual lograron un proyecto útil, responsable, respetuoso y ético.

3.2. La igualdad de género: más allá del rol reproductivo de la mujer

Al determinar las características esenciales del Proyecto, se identifica un impacto directo sobre la igualdad de género de las mujeres participantes, tomando como referencia el ODS 5, cuyo objetivo es "Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas" (Naciones Unidas, 2019).

El Proyecto de la Fundación Alpina tiene un enfoque de Género en el Desarrollo (GED), pues considera la igualdad más allá de hombres y mujeres, sino basados en el género como la principal fuente de reducción de desigualdades y fuente de igualdad. Este enfoque se diferencia de Mujeres en el Desarrollo (MED), en el cual solo se busca incorporar a las mujeres en el medio laboral, para que participen en los beneficios del desarrollo, pero no busca mejorar su estatus en su relación con la carga doméstica.

Los proyectos basados en el GED deben cumplir cinco elementos fundamentales: 1) implementación de leyes y mecanismos para mitigar desigualdades, 2) participación de las mujeres en formas alternativas de desarrollo, 3) consideración de las mujeres como ciudadanas y actrices sociales, 4) empoderamiento y 5) institucionalizar la perspectiva de género (López, 2000).

En primer lugar, al analizarse el criterio de "(…) implementación de leyes y mecanismos que mitiguen las desigualdades económicas, políticas, sociales y culturales entre mujeres y hombres" (López & Sierra, 2000, p. 56), se concluye que el Proyecto de la Fundación Alpina pretende influir en la política pública local, nacional y regional, y posicionar estos temas en la agenda pública. El Proyecto tiene un impacto alto en alcanzar este objetivo, por medio de las alianzas que establecen con diferentes actores institucionales, como alcaldías y gobernaciones, de esta manera se posiciona el proyecto en las agendas públicas de los gobiernos por medio de la realización de acciones de incidencia que visibilizan los resultados del Proyecto en estos escenarios. Esto se enmarca dentro de una de las cuatro áreas principales de trabajo de la Fundación Alpina: incidencia en políticas públicas.

> Para la Fundación Alpina esta área es fundamental para lograr la sostenibilidad de los proyectos y de los esfuerzos generados en cada uno de ellos, por esta razón coopera de manera intersectorial con las autoridades a nivel local y nacional del país, para el diseño de políticas públicas y sus planes y programas relativos (Fundación Alpina, 2016, p. 7).

Al discutir la incidencia en políticas públicas con las alcaldías de Argelia y Balboa, estas argumentaron que el proyecto sí contribuye a visibilizar el contexto de las mujeres y sus necesidades en las agendas públicas municipales. En el caso de la Alcaldía de Balboa, su enlace de género afirmó que: "Este proyecto ya se está incorporando dentro de las políticas de gobierno del alcalde, además, se está buscando desde la secretaría de gobierno impartir cátedras de género desde preescolar y capacitar a los hombres en género" (Gómez & Rodríguez, 2018a). Por su parte, el encargado de desarrollo agropecuario de la Alcaldía de Argelia, en entrevista con el grupo de investigación, comentó que, gracias al Proyecto, se están abriendo posibilidades frente a alianzas público-privadas con otros organismos e instituciones:

> … les cuento aquí que nos aprobaron un proyecto con la Unidad de Víctimas, hoy vienen a revisar esa parte, tanto así que nosotros seguimos tratando de hacer esas alianzas con instituciones públicas a nivel nacional, o entidades privadas, para poder mostrar una cara del municipio… (Gómez & Rodríguez, 2018b).

En segundo lugar, se encuentra "el fomento de la organización de las mujeres para que participen en formas alternativas de desarrollo" (Portocarrero, *et al.*, 1990). En el trabajo de campo realizado, se evidenciaron diferentes formas de acceso de las mujeres a alternativas al desarrollo, gestionadas desde el fortalecimiento de capacidades de autonomía y autogestión, que vienen siendo implementadas gracias al proyecto. Para la mayoría de las participantes, la autonomía viene determinada por

> El ser responsable en lo que uno haga porque si uno quiere empoderarse tiene que ser muy responsable, pero si uno piensa que tiene que esperar que sean los demás los que lo están empujando para hacer las cosas para poder empoderarse, pues uno se queda ahí, y si le toca meter la ficha, hay que hacerlo (Gómez & Rodríguez, 2018c).

Al analizar las cargas domésticas una vez inició el proyecto, las mujeres afirman que, a pesar de que realizan nuevas actividades, esto no implica una carga de trabajo adicional porque –según sus comentarios– gracias a los talleres psicosociales han aprendido a reconocer la importancia de su tiempo y de las actividades que realizan. Así lo expuso una mujer participante del proyecto en Mercaderes, al responder la pregunta "¿usted cree que después de que empezó el proyecto se duplicaron las cargas domésticas?", la cual fue formulada al aplicar el instrumento de espina de pescado en la visita a

campo: "No, o sea algunas sí, pero yo no lo considero una carga. Para mí ha sido una satisfacción muy buena pertenecer al proyecto porque ha hecho que nosotros tengamos nuestro propio recurso" (Gómez & Rodríguez, 2018d).

La percepción de las participantes del proyecto, se enfoca en reconocer que no existe una recarga adicional de trabajo en sus actividades diarias, pero se encontró que esta percepción se debe en parte a que, en su contexto, el trabajo doméstico no es reconocido como trabajo, sino como una obligación de las mujeres, dentro de estas tareas obligatorias se encuentran "…tareas relacionadas con la satisfacción de las necesidades básicas de los hogares, relacionadas con la vestimenta, la limpieza, la salud y la transformación de los alimentos" (Osorio, 2015, p. 15). Para ellas, el trabajo reconocido es el aquel por el cual se recibe un pago y/o salario en contraprestación por el servicio prestado; en el caso del Proyecto no se trabaja de forma profunda el reconocimiento de las labores del hogar como trabajo, lo que convierte esto en una limitante al no generar cambios estructurales en las mujeres y su percepción sobre la economía del cuidado.

En tercer lugar, "considerar a las participantes como ciudadanas y actrices sociales" se complementa con "el empoderamiento", el cual, según Rodríguez (2017), es necesario para que las mujeres puedan ser reconocidas como sujetos de derechos y, en mayor medida, puedan exigir el derecho que tienen a la tierra, esto parte del reconocimiento que tienen ahora las mujeres en sus comunidades. Aplicando la metodología del *árbol de cambios* se buscó que de manera participativa las mujeres identificaran los principales cambios que han surgido gracias a la implementación del proyecto, razón por la cual se describió cómo era la situación vital de ellas antes de iniciar el proyecto (lo cual se identificaba en las raíces del árbol), cómo era en ese momento (representado en el tronco del árbol) y qué resultados habían obtenido con la participación en el proyecto (simbolizado en las hojas y frutos del árbol)[2]. En este ejercicio, las mujeres reconocieron que ahora:

> Somos mujeres empoderadas, ya tenemos nuestros proyectos.
> Tenemos nuestros recursos.
> Contamos con el apoyo de nuestra familia.

---

2 El árbol de cambios se puede entender como un ejercicio participativo para realizar una identificación cualitativa de impactos como describe Pérez (2016), y utilizada por varios de los estudios de caso de este libro.

> Las que no tienen marido, ahora no dependen de otras cosas.
> Somos reconocidas, porque dicen: "ustedes tienen pollos", entonces ya nos reconocen.
> A la comunidad ya no le vendemos un pollo congelado, sino un pollo fresquito (Gómez & Rodríguez, 2018e).

El principal reconocimiento en sus comunidades se enmarca en las contribuciones que las mujeres participantes de los municipios generan en la población. Un aspecto importante en este marco es brindar alimentos mucho más nutritivos y saludables a las comunidades, para contribuir a la seguridad alimentaria de las regiones. Así mismo, los aliados comerciales locales empiezan a ver procesos con las mujeres de emprendimiento y autosuficiencia. De acuerdo con Segundo Torres, aliado comercial del Proyecto, este es importante, ya que:

> (…) por lo menos para mujeres cabezas de hogar, mujeres que ellas mismas están trabajando, ellas mismas generan empleo y nuevos proyectos que se benefician, pues hay muchas familias en donde las mujeres trabajan también porque son cabezas de hogar, y esa parte es importante, ojalá que esos proyectos los sigan apoyando y que tengan parte del negocio (Gómez & Rodríguez, 2018f).

La mayor parte de mujeres con quienes se habló en el trabajo de campo reconocieron que la obtención de ingresos contribuye a su empoderamiento y que, al poder empoderarse de forma económica, se genera una contribución a su cuidado personal y a su desarrollo como mujeres. Por ello, "la doble carga laboral no es un asunto meramente económico, sino que debe también analizarse desde los impactos en el bienestar físico, psicológico y emocional de las mujeres, desde el derecho de las mujeres a cuidarse" (Osorio, 2015, p. 61).

Las mujeres participantes del proyecto consideran el empoderamiento desde su propia experiencia como "seguridad, ser emprendedoras, luchadoras, acceso a derechos, opinión, decisión, aceptación, igualdad" (Gómez & Rodríguez, 2018g). Estas conclusiones fueron tomadas luego de haber realizado una actividad de grupos focales en la que las participantes explicaban el significado de empoderamiento, según su propia experiencia con el Proyecto, y en el que ellas argumentaron que este contribuía de manera amplia al empoderamiento de cada una de ellas.

En este orden de ideas, la investigación encontró que el Proyecto se enmarca en el enfoque de GED, ya que contribuyó en grados alto y medio

a la implementación de sus cinco elementos fundamentales, según López (2000) (ver Tabla 6).

TABLA 6. CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO EN LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL ENFOQUE GED

Elementos Fundamentales del Enfoque GED	Grado de contribución del Proyecto
Implementación de leyes y mecanismos para mitigar desigualdades	Alto
Participación de las mujeres en formas alternativas de desarrollo	Alto
Las mujeres consideradas como ciudadanas y actores sociales	Alto
Empoderamiento	Alto
Institucionalizar la perspectiva de género	Medio

Fuente: Elaboración propia.

3.3. LA IGUALDAD DE GÉNERO COMO PERSPECTIVA DE CAMBIO: APLICACIÓN AL ODS 5

Otra perspectiva utilizada para determinar la contribución del proyecto a la igualdad de género se realizó por medio de una adaptación de la metodología de la Teoría de Cambio. Según Rogers (2014), esta metodología explica la manera en la cual se entiende que las actividades producen unos resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. En este caso, la Teoría de Cambio fue usada para evaluar en el proyecto sus actividades, productos y resultados, tales como el acompañamiento técnico, empresarial, en procesos asociativos y, además, los talleres psicosociales enfocados en género y actividades de reconstrucción del tejido social y comunitario, todos estos se delimitaron con base en cada una de las metas del ODS 5.

En el análisis basado en la Teoría de Cambio del proyecto se presenta la manera en la cual las actividades claves del proyecto han generado productos y resultados que impactan en la igualdad de género, abordada desde las metas del ODS 5. El análisis inicia con el grupo meta de 400 mujeres rurales de la región del Alto Patía. Luego, se realiza un análisis de los principales factores de riesgo o problemáticas que este grupo meta debe afrontar; estas

problemáticas incluyen cultivos ilícitos, economía del cuidado, procesos organizativos y liderazgo escaso, violencia de género, entre otros.

Tomando como base estas problemáticas, se inicia el análisis incorporando las metas del ODS 5 a las que este proyecto más apunta:

Meta 5.1: Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

Meta 5.5: Velar por 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.

Meta 5. A: Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales (Naciones Unidas, s.f.).

De esta forma, se incluirán las actividades claves, sus respectivos productos y los resultados que contribuyen en mayor medida a lograr el cumplimiento de estas metas y a generar el impacto del proyecto: 400 mujeres rurales de 5 municipios de la región del Alto Patía, sur del departamento del Cauca, empoderadas económica y socialmente.

Frente a la meta 5.1, la actividad clave implementada por el proyecto fueron los talleres psicosociales enfocados en género y las capacitaciones técnicas. Esto permitió que las mujeres contaran con mayor conocimiento frente a aspectos relacionados a la igualdad de género. Los principales productos derivados de esta actividad fueron:

– *Producto 5:* Procesos de formación, direccionados al reconocimiento de sus experiencias y vivencias para la reconstrucción de memoria desde una perspectiva de género para la resiliencia.

– *Producto 6:* Procesos de formación, con enfoque de género y enfoque equitativo.

Estas actividades y sus productos lograron el empoderamiento de la mujer, como resultado de las formaciones focalizadas y talleres psicosociales en temas exclusivos en materia de género, los cuales se estructuraron como columna vertebral del proyecto, generando valor agregado para las mujeres participantes y aportando a la meta 5.1, siendo este, el primer paso para que las mujeres reconocieran sus derechos, con el fin de poner fin a todas las formas de discriminación e iniciando en sus propios territorios.

En el caso de la Meta 5.5 el proyecto desarrolló actividades de reconstrucción del tejido social y comunitario. Estas actividades lograron los siguientes productos:

– *Producto 1:* Participación de la mujer en espacios de toma de decisiones se incrementa en el 10%.

– *Producto 3:* Elaboración del anteproyecto de política pública de género para el sur de Cauca y la ruta de equidad de género.

Con estas actividades y productos se logró el fortalecimiento de las organizaciones de base y la incidencia en política pública, ya que brinda oportunidades de liderazgo a las mujeres y la inclusión.

El Proyecto implementó tres actividades claves que contribuyeron al cumplimiento de la meta 5.ª: los talleres de acompañamiento técnico en temas productivos, el acompañamiento en los procesos asociativos y los talleres de acompañamiento empresarial. A su vez, estas tres actividades claves han generado los siguientes productos:

– *Producto 2:* Mitigación del impacto ambiental generado por la actividad productiva agropecuaria.

– *Producto 4:* Implementación y puesta en marcha del 100% de las unidades productivas agropecuarias.

– *Producto 7:* 100% de unidades productivas con asistencia técnica mensualmente.

– *Producto 8:* Registro de predios ante el ICA.

– *Producto 9:* Formalización de la actividad asociativa.

Estas actividades clave y sus respectivos productos han logrado resultados como la tecnificación de la producción primaria en el área agrícola o pecuaria, los canales de comercialización y acceso a nuevos mercados, con lo cual se ha contribuido a fortalecer las actividades encaminadas al derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad de las mujeres, así como el acceso a la propiedad, al realizar actividades que fortalezcan el conocimiento de las mujeres en la posesión y tenencia de la tierra

De esta forma, el estudio de caso encuentra evidencia suficiente para respaldar la hipótesis de investigación, según la cual el Proyecto de la Fundación Alpina contribuye a la igualdad de género, al desarrollo territorial y la construcción de paz, pues este brinda a las mujeres participantes herramientas y fortalece sus habilidades técnicas a través de la tecnificación agrícola y pecuaria de estos negocios productivos en la región, lo que genera en su contexto, a su vez, condiciones de autonomía, inclusión social y

empoderamiento, al tener las mujeres el rol principal en este tipo de negocios, que a lo largo de los años han sido controlados por los hombres.

La Tabla 7 presenta el grado de aporte del proyecto a las metas del ODS 5, con base en la adaptación de la Teoría del Cambio. Como se mencionó, el proyecto contribuye de forma alta a la meta 5.ª, ya que la mayor cantidad de acciones con los resultados más significativos se enfocan a procesos productivos, de derechos económicos y de acceso a recursos para las mujeres. En el caso de las metas 5.1 y 5.5 la contribución del proyecto es media, ya que la política pública de género y el logro de cambios estructurales para poner fin a formas de discriminación son procesos que dependen de otras instancias y actores para generar resultados en el corto plazo. Es de resaltar que el proyecto dio los primeros pasos en estos procesos, los cuales deben consolidarse buscando su sostenibilidad.

TABLA 7. METAS ODS 5, IGUALDAD DE GÉNERO

Meta ODS 5 – Igualdad de género	Descripción de la meta	Aporte en el Proyecto de la Fundación Alpina (Alta / Media / Baja)
Meta 5.1	Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.	Media
Meta 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.	Media
Meta 5.A	Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.	Alta

Fuente: Elaboración propia.

3.4. DESARROLLO TERRITORIAL – "400 OPORTUNIDADES, 400 PROYECTOS"

El miedo debe buscar un territorio lejos de sus cuerpos.
Yanet Rodríguez – Fundación Alpina (Gómez & Rodríguez, 2018k).

Por medio de la cartografía social, se lograron obtener datos importantes relacionados con la forma como las mujeres identifican el desarrollo de sus territorios desde la perspectiva de las unidades productivas en las que participan.

Una de las principales contribuciones al desarrollo se enfoca en el aprovechamiento de las tierras y las alternativas que por medio de proyectos productivos se brindan a los cultivos ilícitos que se encuentran en la mayor parte del territorio. Para las mujeres participantes, el territorio puede definirse como:

– "Territorio es donde trabajamos la agricultura".
– "(…) donde podemos realizar organización en comunidad".
– "Territorio es donde hemos podido vivir, y organizarnos con la comunidad y buscar nuevas acciones" (Gómez & Rodríguez, 2018h).

Al analizar la contribución que las mujeres han realizado al territorio, se encontró el aprovechamiento de las tierras. Este es el caso de la Asociación de Mujeres del Diviso, donde se evidenció que esta asociación alquiló un pequeño lote de media hectárea para la construcción del galpón para gallinas, debido a que el grupo de mujeres no posee tierras propias (ver Foto 2). Esto les permitió emprender el desarrollo del proyecto productivo desde un concepto asociativo y utilizar las tierras donde antes se sembraban cultivos ilícitos para la construcción del galpón. Además, se evidenció la creación de lazos entre las participantes: "(…) antes nosotras que vivíamos en la vereda no nos conocíamos, ahora sí podemos tener más amigas y estos nos ha unido más en la vereda" (Gómez & Rodríguez, 2018i).

Las acciones derivadas de la asociatividad producida por los proyectos productivos han generado un cambio en el desarrollo del territorio, ya que ahora existe un grupo organizado de 20 mujeres que se ayudan mutuamente, no solo en los términos relacionados a la asociación sino también en situaciones personales. Para la Fundación Alpina ha sido un objetivo lograr que

las mujeres en las diferentes veredas del municipio de Argelia y de los demás territorios donde se ejecuta el proyecto se asocien.

Este tipo de proyectos sociales en lugares como la región del Alto Patía son golpeados por el conflicto armado y por la alta producción de cultivos ilícitos (coca, principalmente). En la región, se presenta el surgimiento de nuevas oportunidades de participaciones comunitarias con el objetivo de mejorar las opciones que tienen de realizar proyectos productivos legales y no participar en cultivos ilegales, a pesar de brindar mejores ingresos económicos.

La cartografía social permitió plasmar su territorio identificando las principales vías de acceso, la situación de los recursos de agua y energía eléctrica, y los sectores que ellas consideran que podrían afectar sus proyectos. Las vías son un factor importante para sacar adelante los proyectos de las mujeres; muchas de ellas manifestaron que "tener la carretera en buen estado es importante, porque no se nos rompen los huevos, cuando los saquemos pa´ vender, aunque cuando llueve es difícil" (Gómez & Rodríguez, 2018j).

Al momento de la socialización de la cartografía social, las mujeres contaron que, con el color rojo y un símbolo de cruz, habían marcado los sectores que en el territorio se relacionaban con el orden público y a los cultivos ilícitos presentes en la zona (ver Foto 3). Para una de las participantes, "[de] este tema casi no se habla, pero uno debe ser consciente de que esto pasa aquí en nuestro territorio, ya todos saben que hay cultivos y no cambiará" (Gómez & Rodríguez, 2018k).

FOTO 3. PRESENTACIÓN SOBRE EL ESTADO DE SU TERRITORIO – GRUPO NO ASOCIADO DE MUJERES DEL CORREGIMIENTO EL PARAÍSO DEL MUNICIPIO DE SUCRE, CAUCA

Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2018.

Un factor que se encontró en los cuatro municipios visitados, que están más al sur de departamento (Argelia, Balboa, Mercaderes y Sucre), son los cultivos ilegales sembrados en los últimos años que han estado en crecimiento. El fenómeno de la economía cocalera en las diferentes regiones del Cauca ha afectado el desarrollo territorial. La Fundación Ideas para la Paz (FIP) lo describe así:

> (…) Por décadas, estas mujeres se han enfrentado a un *continuum* de violencias económicas y familiares. Esto quiere decir que lo que los actores armados regulaban en términos económicos se acompañaba, paralelamente, de las regulaciones propias del control masculino y patriarcal en la esfera doméstica. Estas violencias podrían persistir en los territorios donde se está apostando por la sustitución de cultivos, si no se tienen en cuenta las dinámicas propias de la economía cocalera que han propiciado estos escenarios de riesgo para las mujeres (Mazzoldi, Cuesta & Álvarez, 2017).

Así mismo, los procesos organizativos y comunitarios donde antes no existían o que, de alguna manera, se están tratando de reconstruir y que están cercanos a figuras como las del narcotráfico, afectan las acciones que el gobierno intenta implementar y disminuyen el desarrollo de los territorios de las comunidades, lo cual los hace más vulnerables y frágiles (Piamba, 2018). En este orden de ideas, el Proyecto de la Fundación Alpina se lleva a cabo en medio de lo que en la literatura académica se conoce como un "entorno complejo", pues allí confluyen y se retroalimentan cuatro factores clave: operación de grupos armados al margen de la ley, economías ilegales, fragilidad institucional y débil gobernabilidad (Prandi & Lozano, 2010).

En síntesis, el alcance que tiene el Proyecto de la Fundación Alpina en los cinco municipios ofrece aportes importantes como la recuperación de la participación de grupos asociativos, los nuevos escenarios de cooperativos formalizados, el surgimiento de economías legales en territorios ilegales, entre otros, en las veredas y los corregimientos de los municipios donde se desarrollaron los proyectos frente a los hechos complejos del territorio.

3.5. LA PAZ EN EL TERRITORIO: UNA APUESTA DE LAS MUJERES – LOS ACUERDOS DE PAZ Y GÉNERO

> La coca, llega el comprador y la pesa (yo la pago a tanto) y se lo lleva,
> el esfuerzo es mínimo y la plata llega fácil.
> Familia participante del proyecto, vereda La Mina municipio de Balboa
> (Gómez & Rodríguez, 2018k).

Cuando se usó la cartografía social en los ejercicios de las técnicas de participación comunitaria también se les preguntó a las mujeres sobre el concepto de paz que ellas tenían. En general, las mujeres que participaron de la cartografía social y en los grupos focales de los cinco municipios consideraron que la paz tiene que ver con los siguientes temas:

– Educación.
– Carisma para relacionarse.
– Trabajar unidas en medio de la adversidad.
– Es interna y espiritual.
– Respeto por la cultura.
– Tolerancia.
– Quererse a uno mismo, autoestima.
– Actitud frente a las cosas.
– Empieza en casa.

Para las mujeres, la paz está también relacionada con la forma de comunicación que existe en la actualidad. Durante la exposición manifestaron que "era difícil comunicarse, no salíamos, ahora si lo podemos hacer" (Gómez & Rodríguez, 2018l). Esta es otra manifestación de cómo en ausencia del conflicto las relaciones comunitarias pueden verse fortalecidas.

En general, la investigación logró establecer algunos de los significados que las mujeres participantes tienen del concepto paz en distintos municipios del Alto Patía. Por ejemplo, en el municipio de Rosas, ubicado en el centro norte del Cauca y el más cercano a la ciudad capital, Popayán, las mujeres tienen una idea diferente de la paz de la que tienen las mujeres de los demás municipios (es decir, Argelia, Balboa, Mercaderes y Sucre). Por su parte, las mujeres del municipio de Rosas asocian la paz principalmente a los estados de seguridad relacionados con la ausencia de robos y homicidios que se presentan en la zona, pero no a los temas relacionados con los cultivos ilícitos, narcotráfico y delitos, a diferencia de lo que sucede

en los otros cuatro municipios. El significado de paz manejado en Rosas se asemeja al que en la literatura se ha popularizado como "paz negativa" (Prandi & Lozano, 2010).

En una entrevista realizada al alcalde del municipio de Mercaderes se le preguntó acerca de cómo contribuyen proyectos como el de la Fundación Alpina a la Paz del municipio, a lo cual él respondió:

> Contribuyen de forma directa, ya que les permiten a las poblaciones conseguir acceso a recursos y al trabajo de formas legales, haciendo que disminuya la violencia derivada de negocios ilegales. A pesar de esto, una de las problemáticas más sentidas del municipio, es la delincuencia común o pirateo (Gómez & Rodríguez, 2018m).

La paz que existe en el territorio posiblemente mejore cuando la ausencia del conflicto permita generar oportunidades de trabajo legal que contribuya con la estabilización de la región del sur del Cauca y existan nuevas formas de convivencia y consolidación de la paz.

Con el fin de determinar en qué grado el Proyecto de la Fundación Alpina aportó a la construcción de paz en la región del Alto Patía, se estructuró un instrumento de valoración con base en ocho ejes temáticos del Acuerdo de Paz desde un enfoque de género (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2017).

Los grados posibles de aporte del proyecto a la construcción de paz son Bajo, Medio y Alto. Se asigna un grado Bajo, si el aporte del proyecto no tenía relación alguna, no aplicaba o, por tratarse de alguna acción de responsabilidad pública y no privada, no era responsabilidad de aportar o incidir en el eje mencionado. Se asigna un grado Medio si existía evidencia relacionada con el tema que hubiera sido identificada y registrada en las visitas de campo y que el proyecto incluyera aportar al eje en mención dentro de sus objetivos y, finalmente, se asignaba un grado Alto si más de 10 mujeres, o por lo menos una asociación de mujeres dentro de cada municipio, hubiesen tenido alguna participación.

Los resultados del ejercicio de valoración se exponen en la Tabla 8, que tiene tres columnas: Eje temático del Acuerdo de Paz, Grado de aporte (Bajo, Medio o Alto), y Observaciones de los investigadores relacionadas con el grado de aporte asignado a cada eje temático.

TABLA 8. CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ DE LA REGIÓN DEL ALTO PATÍA

Eje temático	Grado de aporte			Observaciones
	Baja	Media	Alta	
1. Acceso y formalización de la propiedad rural en igualdad de condiciones con los hombres.		X		El proyecto permitió que las mujeres accedieran a la tierra por dos tipos de medios: i) acceso a desarrollo del proyecto en tierras propias y ii) acceso al desarrollo del proyecto por medio del arriendo de las tierras.
2. Garantía de los derechos económicos, sociales y culturales de las mujeres y personas con orientación sexual e identidad de género diversa del sector rural.			X	Las mujeres con este proyecto tuvieron mejores oportunidades, donde se reconocieron sus derechos, se accedió a oportunidades económicas independientes, se lograron los fortalecimientos interinstitucionales.
3. Promoción de la participación de las mujeres en espacios de representación y toma de decisiones y resolución de conflictos y participación equilibrada de las mujeres en las instancias de decisión creadas en los acuerdos.			X	El Proyecto de la Fundación Alpina permitió generar espacios de nuevos liderazgos en las diferentes comunidades donde se desarrollaron los proyectos. Se lograron instancias positivas donde las mujeres tienen un mayor empoderamiento relacionado con liderazgos, resoluciones de conflictos en comunidades y oportunidades de participación de diferentes escenarios propios a la contribución de la construcción de la paz.
4. Medidas de prevención y protección que atiendan los riesgos específicos de las mujeres.			X	El Proyecto generó nuevas herramientas en las alcaldías, donde las mujeres junto con los enlaces de la mujer o las secretarías, atienden casos de diferentes índoles relacionados con la violencia en contra de la mujer, los cuales podrán ser denunciados y se contaría con los seguimientos respectivos en cada caso.
5. Acceso a la verdad, a la justicia, a la reparación y a las garantías de no repetición, evidenciando las formas diferenciales en que el conflicto afectó a las mujeres.	X			En este eje, el Proyecto de la Fundación Alpina no aporta de manera significativa a brindar oportunidades relacionadas a los accesos que tienen las mujeres a las medidas. La mayor responsabilidad de este eje es del Estado colombiano.

Eje temático	Grado de aporte		Observaciones
6. Reconocimiento público, no estigmatización y difusión de la labor realizada por mujeres como sujetos políticos.	X		Existen nuevos escenarios donde las mujeres tienen oportunidades de ser sujetos de reconocimiento público por la labor de los desarrollos de los proyectos productivos, acceden a nuevos espacios para ser escuchadas dentro de los procesos de aplicación de políticas públicas.
7. Gestión institucional para el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres para su participación política y social.		X	El Proyecto de la Fundación Alpina contribuyó al cierre de brechas para que haya más articulación entre las entidades como la gobernación y las alcaldías participantes, para brindar nuevos espacios a las mujeres y que puedan acceder tanto al conocimiento de los derechos como a la participación como actrices en la construcción de la paz.
8. Sistemas de información desagregados.	X		Se cuenta con una base de datos de las cuatrocientas mujeres participantes con información sobre los perfiles laborales, así como la información de los grupos familiares que sirve como fuente de consulta para entidades interesadas.

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la cartilla *Equidad de género y derechos de las mujeres en el acuerdo final de paz* (Alto Comisionado para la Paz, 2017).

Establecer el grado en que el Proyecto de la Fundación Alpina aporta a la construcción de paz de un territorio como el Alto Patía en donde se sigue viviendo el conflicto armado que se encuentra asociado a los cultivos de coca y el narcotráfico es una tarea complicada. Pese a ello, la investigación encuentra evidencia suficiente para afirmar que el proyecto hizo una contribución Alta a los ejes temáticos 2, 3, 4 y 7, Media a los ejes 1 y 6, y Baja al eje 5. Por lo tanto, se puede afirmar que el proyecto con enfoque de género contribuyó a la construcción de paz territorial.

Los grupos de 80 mujeres participantes por cada municipio, al no estar concentradas en un solo lugar, sino dispersas en corregimientos o veredas, hizo que los aportes a la paz por medio de las actividades del Proyecto fueran significativos para sus familias y comunidades locales, pero menos contundentes en cuanto a la situación regional del Alto Patía y a la situación del departamento del Cauca. Sin embargo, las acciones que adelantó la Fundación Alpina son importantes y positivas para que desde lo individual se puedan construir escenarios de paz en la región del Alto Patía.

4. LECCIONES APRENDIDAS

> Lo bueno de esto es que, con la unidad productiva más adelante puedo hacer un ahorro, más adelante tendré un futuro mejor.
> Mujer participante, Municipio de Mercaderes
> (Gómez & Rodríguez, 2018n).

4.1. FACTORES DE ÉXITO

El Proyecto de la Fundación Alpina cuenta con diferentes factores de éxito que permiten su escalabilidad a corto y mediano plazo.

4.1.1. LA INCLUSIÓN DE DIVERSOS GRUPOS ETARIOS DE MUJERES, INCLUYENDO A LAS NUEVAS GENERACIONES

El Proyecto no solo trabaja con un grupo de edad particular, sino que permite la participación e interacción de varios grupos de edades tanto en los talleres como en la participación técnica de los proyectos productivos. Este factor es importante, ya que "Los estudios también muestran que los prospectos y sueños de las jóvenes rurales se frustran por la persistencia de estrategias familiares que mantienen un sesgo de género" (Asensio, 2012).

En los municipios de Argelia, Rosas y Mercaderes, un 10 % de las participantes asistían con sus hijas, y ellas en su mayoría participaban en las actividades del Proyecto y también tenían un proyecto productivo en marcha. El Proyecto también permitió la participación de mujeres de la tercera edad, quienes –además de tener su propia unidad productiva y generar recursos propios– aportaron a las nuevas generaciones y a las generaciones adultas aprendizajes y métodos tradicionales de manejo del campo.

Esta participación de diferentes grupos etarios generó dentro de las participantes una reconstrucción del tejido social *entre y para* las mujeres, y además en muchos de los casos permitió el fortalecimiento de relaciones familiares. En el desarrollo de las actividades de campo se pudieron observar algunos de estos cambios; por ejemplo, una joven participante del municipio de Rosas, con una edad de 20 años y con un proyecto productivo en marcha, argumenta que entró gracias a su madre. Al preguntarle si han existido cambios en su madre, ella respondió: "(…) pues mi mamá antes del

proyecto, tenía un carácter más fuerte, ahora me entiende más y me apoya" (Gómez & Rodríguez, 2018o).

4.1.2. Promoción de la asociatividad y el trabajo colectivo entre las mujeres participantes del proyecto

La asociatividad es una de las alternativas que se han encontrado para promover la sostenibilidad de los proyectos productivos. El Proyecto de Fundación Alpina tiene un enfoque exclusivo desde las actividades que realizan, el cual pretende trabajar en temas de asociatividad con las mujeres. Si bien dentro del proyecto se han encontrado algunas barreras con las mismas mujeres que aún no dan el paso para esta asociatividad, muchas de ellas sí se han concientizado de las ventajas que la asociatividad genera. Como casos de éxito se encuentran las mujeres participantes de Asomucadi del Diviso, en el municipio de Argelia, quienes tienen uno de los procesos asociativos más desarrollados. Esta Asociación fue creada en el año 2010. Estas mujeres empezaron a asociarse desde que iniciaron procesos en el Programa de "Mujeres Ahorradoras" del Departamento para la Prosperidad Social (DPS); la Asociación fue fundada por 7 mujeres, pero después el número de integrantes subió a 11, más tarde a 15 y en 2019 llegó a 20 mujeres.

4.1.3. Reconstrucción del tejido social por medio de actividades de integración e interacción entre las mujeres participantes

Además de los talleres técnicos, empresariales y psicosociales, un elemento importante que se configura como un factor de éxito del proyecto es la reconstrucción de tejido social que las participantes están generando, gracias a las actividades que desarrollan en el marco del proyecto. La percepción de soledad que muchas de ellas sentían al no tener comunicación con las demás mujeres habitantes de sus municipios y lugares de residencia ha cambiado desde la puesta en marcha del proyecto, las mujeres en la mayoría de los municipios participan en actividades de integración en las que se permiten compartir sus problemas, aconsejarse entre ellas, ser solidarias y tener espacios de crecimiento entre mujeres.

La reconstrucción de este tejido social no solo ha estado determinada por las actividades lúdicas y recreativas que ellas realizan, sino también por la generación de una red de apoyo de las mujeres para cuando alguna de ellas lo requiera. "Antes nos relacionábamos solo un poco, como somos todas tienen proyectos individuales a veces cuando a una se le acaba el pollo u otra no tienen va y le compran a uno o uno les envía pollos a las que no tiene, así nos apoyamos unas a otras" (Gómez & Rodríguez, 2018p).

4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Dentro de las oportunidades de mejora analizadas para el proyecto se encuentran las siguientes:

4.2.1. ALTO PORCENTAJE DE INTERVENCIONES INDIVIDUALES

A pesar de que la asociatividad es un factor de éxito en el Proyecto, en algunos municipios todavía se trabaja de manera individual y en algunos de ellos la asociatividad tiene un largo camino por recorrer. Como lo expone Juanita, una de las participantes del Proyecto: "Existe muy poca integración entre las participantes del proyecto en esta vereda" (Gómez & Rodríguez, 2018q). Es importante que el Proyecto siga manteniendo un componente empresarial en el que las mujeres sigan siendo capacitadas en temas asociativos para permitir la sostenibilidad del Proyecto, ya que en contextos donde existen muchas dificultades de comercialización y de posicionamiento de los productos en los mercados locales y regionales, las asociaciones tienen mayores probabilidades de colocar sus productos en el mercado. Como casos de éxito pueden tenerse en cuenta los procesos asociativos de El Diviso en el municipio de Argelia con la citada Asociación de Mujeres Agroindustriales, Pecuarias y Ambientales de Diviso, Asomucadi, y con la experiencia de la Asociación de Mujeres Empresariales de Hato Viejo y La Monjita, Asomavi, en el municipio de Mercaderes.

4.2.2 .ALTA DISPERSIÓN GEOGRÁFICA DE LAS MUJERES PARTICIPANTES

La alta dispersión de los proyectos entre los municipios del Alto Patía dificulta el acompañamiento y la asesoría por parte de la Fundación. Algunas

de las unidades productivas que se implementaban en el marco del proyecto quedaban a distancias considerablemente extensas unas de otras, lo que dificultaba tanto los procesos de participación de las mujeres en las actividades del proyecto como la movilidad y la asistencia uno a uno, que los técnicos de la Fundación deben brindar a las participantes. Como sugerencia para contrarrestar esta dispersión, en los procesos de selección de las participantes de los próximos proyectos la Fundación debería incluir también un criterio por zonas aledañas y por cercanía, para optimizar los recursos disponibles y potenciar su impacto.

4.2.3. Bajo nivel de involucramiento de aliados públicos locales

Con esta oportunidad de mejora se hace referencia, en particular, a las alcaldías locales en donde se aprecia un distanciamiento con respecto a las dinámicas del Proyecto. Las mujeres participantes no referencian a las alcaldías como acompañantes de los procesos y, a pesar del aporte económico de estas, la investigación no evidenció un apoyo fuerte de las alcaldías a los procesos técnicos en terreno.

Es importante que con cierta periodicidad se realicen encuentros en los que se hagan compromisos claros con los aliados frente a temas económicos y de acompañamiento y propuestas de sostenibilidad para este tipo de proyectos.

4.3. Recomendaciones

4.3.1. Implementar un proceso de comunicación efectiva y de asignación de roles

Generar, dentro del plan de ejecución de los proyectos de la Fundación Alpina, un proceso de comunicación efectiva y asignación de roles para hacer seguimiento con las entidades involucradas, en especial las alcaldías, quienes tienen la posibilidad de dar continuación al proyecto en fases posteriores. Durante las visitas que se realizaron a las alcaldías se evidenciaron debilidades en el seguimiento a la sostenibilidad del Proyecto. De las cinco alcaldías entrevistadas, ninguna tenía claridad sobre su vinculación directa en el Proyecto ni tampoco sabían sobre la posible continuidad una vez la Fundación Alpina terminara su ciclo de intervención en diciembre de 2018.

4.3.2. EVALUAR LA POSIBILIDAD DE PROMOVER PROYECTOS PRODUCTIVOS EN PERÍODOS MÁS LARGOS

Valorar en la zona de implementación si el contrapeso que hacen los proyectos productivos a los cultivos ilícitos promueve acciones temporales o permanentes, ya que una vez terminados los proyectos es posible que las participantes y sus familias (más impulsados por sus esposos e hijos) vuelvan a la economía cocalera, dadas las circunstancias y las condiciones económicas cambiantes de la región del Alto Patía. Se recomienda que se evalúe de acuerdo con la experiencia de este Proyecto si los tiempos de intervención de 24 meses son los adecuados para promover cambios permanentes en el desarrollo territorial y la construcción de paz. La *Guía para la formulación de proyectos de inversión del sector agropecuario, bajo el enfoque de planificación estratégica y gestión por resultados*, de la FAO (2017) ofrece instrumentos sobre las diferentes etapas de los proyectos.

4.3.3. IMPULSAR EFICAZMENTE LA ASOCIATIVIDAD DE LOS GRUPOS DE MUJERES EN LOS MUNICIPIOS

La formalización de las asociaciones contempla el mejoramiento y el fortalecimiento de las unidades productivas que las mujeres desarrollen. Las asociaciones pueden concretar negocios comerciales con el sector privado y público. Los proyectos individuales tienen una probabilidad menor de permanecer en el tiempo que la que tienen las iniciativas implementadas por las asociaciones. Una vez se logre que la asociación esté lo suficientemente fortalecida, el siguiente paso podría ser convertirse en cooperativas, que podrían impulsar mejor las unidades productivas, el crédito para las asociadas y el ahorro, entre otros beneficios.

4.3.4. INCLUIR EN EL ANÁLISIS DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS ASPECTOS GEOGRÁFICOS Y CLIMATOLÓGICOS PARA LA ADECUADA MITIGACIÓN DE RIESGOS

Los proyectos presentados son variados y no todos son adaptables al terreno o al clima. Se recomienda hacer uso de la implementación de máximo tres a

cinco líneas de trabajo para que las mujeres participantes y el equipo técnico puedan concentrar los esfuerzos en proyectos fijos y no tener que disponer de tiempo para lograr abarcar las muchas necesidades que se presentan cuando se tienen muchas variedades de proyectos. De igual forma, al concentrarse en pocos proyectos se pueden encontrar mejores oportunidades para la comercialización de productos fijos, la consolidación de los clientes y la posibilidad de abrir nuevos mercados locales en la región del Alto Patía.

Así mismo, es necesario generar procesos de mitigación rápida en los casos donde los proyectos productivos por enfermedades, cambio climático y otros factores se vean afectados. Por ejemplo, en el municipio de Rosas una mujer manifestó que su cultivo de maracuyá no había tenido éxito por causa de una plaga que ni ella ni los técnicos lograron controlar y estaba considerando abandonar el proyecto. Otro caso de dificultades con cultivo de siembra estaba relacionado con la ausencia permanente de agua en la vereda La Monjita, del municipio de Mercaderes. Las mujeres manifestaron estos hechos en la primera (julio de 2018) y segunda visita (septiembre de 2018), cuando el proyecto ya estaba en una etapa superior al 70 % de ejecución.

La planeación y la elección de los lugares del proyecto, se debería haber realizado en consulta con todos los involucrados para asegurar la disponibilidad de recursos naturales, técnicos y logísticos suficientes para la ejecución del proyecto y, si se presentan daños o imprevistos, para la mitigación de estos.

CONCLUSIONES

La implementación del Proyecto de Empoderamiento económico y social de mujeres rurales de la Fundación Alpina y sus aliados contribuyó a promover la igualdad de género, el desarrollo territorial y la construcción de paz en la región del Alto Patía.

Antes de la llegada del Proyecto, la mayoría de las mujeres no contaban con unidades productivas técnicamente desarrolladas que les ayudaran a contribuir con ingresos económicos en sus hogares. El peso de satisfacer esta necesidad recaía sobre el hombre que era la cabeza de familia; en otros casos, las mujeres cabeza de hogar tenían también esta necesidad de buscar el sustento. Ahora, las unidades productivas asociativas o individuales permiten a las mujeres tener en sus propios hogares el desarrollo de su unidad y con esto pueden brindar una mejor atención a su núcleo familiar, sin que tengan que invertir tiempos largos de desplazamiento para ir a los lugares

de trabajo. Las mujeres manifestaron que desarrollar los negocios cerca o en sus casas les ha ayudado a continuar desempeñando actividades de economía del cuidado.

Con el proyecto, las mujeres tienen una percepción diferente de sus capacidades y una de mayor valor sobre las acciones que pueden lograr tanto individual como colectivamente con otras mujeres. El trabajo psicosocial que desarrolló la Fundación Alpina tuvo impactos positivos en el reconocimiento de la labor de las mujeres en el hogar y en su comunidad. El proyecto contribuyó a construir nuevas capacidades de liderazgo que dinamizan el cambio en el territorio al generarse nuevos roles de mujeres empoderadas, conceptos más claros sobre sus derechos y nuevas oportunidades de contribuir económicamente para ellas, su núcleo familiar y la comunidad. Las mujeres llegaron a conocer más sobre sus derechos al ser parte de las capacitaciones que recibieron, relacionadas con el enfoque de género, y al conocer que en las alcaldías existe una secretaría de la mujer que puede reclamar sus derechos o denunciar la violación de los mismos.

En cuanto al aspecto económico, las mujeres cuentan con unidades productivas que al mantenerlas de manera sostenible podrán contar con ingresos económicos diarios, semanales o mensuales que les pueden garantizar mejores condiciones de vida y la posibilidad de ingresar a la banca comercial, al tener acceso a créditos para el mejoramiento de sus negocios y otras necesidades.

La investigación concluyó que la Fundación Alpina y sus aliados (Unión Europea, alcaldías locales, Gobernación y Confacauca) basaron la implementación del proyecto bajo un esquema de inversión social, en el sentido de que aportaron recursos financieros y humanos para contribuir al mejoramiento de la comunidad y en la calidad de vida de las mujeres que participaron del Proyecto. Así, las expectativas frente al retorno de la inversión están enfocadas en el mejoramiento de las comunidades y su calidad de vida en vez del retorno económico directo de la inversión y el propósito final estaba dirigido a contribuir al desarrollo territorial y la construcción de paz con enfoque de género en la región del Alto Patía.

En vista de lo anterior, se puede afirmar que el Proyecto liderado por la Fundación Alpina contribuye en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 sobre igualdad de género, puesto que: 1) las mujeres tienen un mejor conocimiento sobre sus derechos tanto en sus núcleos familiares como en la sociedad, 2) las mujeres tienen un reconocimiento en las comunidades como mujeres más empoderadas gracias a que ahora aportan desde los enfoque social y

económico a sus familias y los lugares donde viven (las mujeres asociadas tienen una ventaja mayor frente a este reconocimiento), y 3) se aportaron nuevos conocimiento relacionados con la economía del cuidado.

Las mujeres ahora son más conscientes de las capacidades que tienen frente a las actividades de la economía del cuidado, así como frente a los derechos que tienen como nuevas aportantes a la economía productiva. Debido a esto, las mujeres reconocen que pueden ser recompensadas y los trabajos, llevados a cabo tanto dentro del hogar como fuera de él, ya sean remunerados o no remunerados, pueden ser reconocidos como tales. Así mismo, se evidenció que no solo se brindaron oportunidades a las mujeres, sino que también se ofrecieron espacios para que sus grupos familiares, en especial sus esposos e hijos, participaran activamente en el desarrollo del proyecto. Tanto hombres como mujeres asistían a las capacitaciones y estaban presentes durante los procesos de ejecución del proyecto.

Las mujeres manifestaron que gracias a los proyectos ahora pueden tener ingresos que les permiten educar a sus hijos y pagar la universidad o cursos para que ellos se dediquen a otras labores. En esto, el Proyecto contribuye a la paz y al desarrollo del territorio para que menos personas estén relacionadas al conflicto armado que se vive en la región y encuentren oportunidades económicas en actividades legales. Como bien se ha mencionado, gracias a los proyectos productivos las mujeres contribuyen en sus comunidades en la satisfacción de productos de la canasta básica familiar (huevos, pollos, gallinas, cuyes, frutales, hortalizas, cerdos y peces) que antes se tenían que obtener del casco urbano municipal, pero que ahora se pueden obtener más cerca de sus hogares.

Este proyecto podría ser implementado en otras regiones del país, sobre todo si se potencian sus factores de éxito y se atienden sus oportunidades de mejora. Se deberán considerar las circunstancias del contexto social, económico y político de la zona para implementar este proyecto, con el fin de avanzar en disminuir la brecha que existe en Colombia en relación con la importancia de la mujer en zonas veredales y seguir contribuyendo en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 de igualdad de género, en especial a sus metas 5.1, 5.5 y 5.A.

En relación con la participación de las alcaldías, es importante mencionar que el ente territorial es al final el encargado de suplir las necesidades propias correspondientes a los derechos de las comunidades. La falta de articulación y de involucramiento en los proyectos puede afectar su sostenibilidad en el tiempo y la permanencia de las mujeres en su ejecución.

En desarrollo del trabajo de campo no se evidenció que existiera un plan de empalme entre la Fundación Alpina y las alcaldías para dar continuidad al Proyecto una vez terminara la etapa de intervención por parte de la Fundación en diciembre de 2018. Antes bien, las alcaldías solicitaban que la Fundación Alpina siguiera ayudando a las mujeres en la implementación de sus proyectos, sin que se mostraran los planes que el ente municipal tuviera para continuar los apoyos y que los proyectos fueran sostenibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alto Comisionado para la Paz. (2017). Equidad de género y derechos de las mujeres, en el acuerdo final de paz. Recuperado de https://www.humanas.org.co/alfa/dat_particular/ar/ar_7354_q_Equidad-Genero-Mujeres-Acuerdo-final-1-1.pdf

Alto Comisionado para la Paz. (s.f.). Acuerdo Político de desarrollo agrario integral. Recuperado de: http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/informes-especiales/abc-del-proceso-de-paz/politica-de-desarrollo-agrario-integral.html

Asensio, R. (2012). *Nuevas (y viejas) historias sobre las mujeres rurales jóvenes de América Latina. Resultados preliminares del Programa Nuevas Trenzas*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Buendía, A. y Alberti, P. (2008). Factores que limitan el éxito de los proyectos productivos de mujeres en el municipio de Texcoco. Un análisis de género. *Espacios Públicos*, vol. 11 (23), pp. 279-297.

Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe y Universidad Externado de Colombia. (2018). Recuperado de https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/8. %20rse %20Casos %20 isbn.pdf

Cepal. (2016). *Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible.* Montevideo: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Chará, W. y Hernández, V. (2016). Las víctimas del conflicto armado interno en el departamento del Cauca 1985-2015. *Revista via iuris* (21), pp. 85-107.

Chilito, E. (2018). Participación comunitaria, gobernanza y gobernabilidad. Experiencias de construcción de paz en el departamento del Cauca, Colombia, y su aporte al posconflicto. El caso del corregimiento de Lerma. *Estudios Políticos* (Universidad de Antioquia), 53, pp. 51-72.

Colmenares, A. (2012) Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación* 3, n.º1 (2012): 102-115. https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18175/vys3.1.2012.07

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches* (3.ª ed.). Londres: sage Publications.

Díaz, A. M. y Sánchez, F. (2005). Los efectos del conflicto armado en el desarrollo. Recuperado de: https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/7966/dcede2005-58.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fisas, V. (2006). *Cultura de paz y gestión de conflictos.* París: Ediciones Unesco.

Fundación Alpina. (2016). Documento de Caracterización del Proyecto.

Fundación Alpina. (2018). Informe Descriptivo Intermedio, enero 16 de 2017 - enero 31 de 2018.

Global Reporting Initiative [gri]. (2018). gri Standars. Recuperado de https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018). Entrevista realizada al grupo de mujeres corregimiento El Paraíso, municipio de Sucre, Cauca, el 20 de junio de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018a). Entrevista realizada a la señora Miriam López, enlace de género Alcaldía de Balboa, el 26 de septiembre de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018b). Entrevista realizada al señor José Luis Chilito, encargado de desarrollo agropecuario de la Alcaldía de Argelia, el 25 de septiembre de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018c). Entrevista realizada al grupo de mujeres de la vereda La Despensa, municipio de Rosas, Cauca, el 24 de septiembre de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018d). Entrevista realizada al grupo de mujeres vereda Hato Viejo, muncipio de Mercaderes, Cauca, el 19 de junio de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018e). Entrevista realizada al grupo de mujeres vereda La Mina, municipio de Argelia, Cauca, el 25 de septiembre de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018f). Entrevista realizada al señor Segundo Torres, aliado comercial del Proyecto, el 25 de septiembre de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018g). Entrevista realizada al grupo de mujeres vereda El Diviso, municipio de Argelia, Cauca, el 25 de septiembre de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018h). Entrevista realizada al señor Alcy Muñoz, alcalde del municipio de Mercaderes, el 19 de junio de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018i). Entrevista realizada al grupo de mujeres vereda La Esperanza, municipio de Balboa, Cauca, el 26 de septiembre de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018j). Entrevista realizada al señor Leonardo Erazo coordinador de cooperación técnica de Comfacauca, el 24 de septiembre de 2018.

Gómez, C. y Rodríguez, G. (2018k). Entrevista realizada a la señora Yanet Rodríguez, de Fundación Alpina, el 18 de julio de 2018.

Gómez, D. (2013). *Ordenación del territorio.* Madrid: Agrícola Española. S. A.

López, B. (2000). *Integrando el análisis de género en el desarrollo. Manual para técnicos de cooperación.* Madrid: IUDC/UCM.

Mazzoldi, G.; Cuesta, I. y Álvarez, E. (2017). Las múltiples caras de las mujeres en la economía cocalera. Recuperado de www.ideaspaz.org: http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1611

Moser, C. (1991). Planificación de género en el Tercer Mundo: Enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género. Lima: Ediciones Feministas.

Naciones Unidas. (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas: Objetivos. Recuperado de: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/

Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas: Objetivos. Recuperado de: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/

ONU Mujeres Colombia. (2016). En el Cauca mujeres dialogaron sobre su rol en la construcción de paz (1° julio). Obtenido de https://colombia.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2016/06/nota-cauca

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2017). *Atlas de las Mujeres Rurales de América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.fao.org/3/a-i7916s.pdf

Osorio, V. (2015). *De cuidados y descuidos. La economía del cuidado en Colombia y perspectivas de la política pública*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.

Peña, X. y Uribe, C. (2013). Economía del cuidado: valoración y visibilización del trabajo no remunerado. *Documentos del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – Cede* (27), issn 1657-5334.

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

Portocarrero, P. (1990). *Mujeres en el desarrollo: Balance y propuestas*. Bogotá: Betaprint Ediciones.

Prandi, M. y Lozano, Y. (2010). *La responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor.* Barcelona: Universidad de Barcelona.

Ragin, C. C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes y sage Publications.

Rodríguez, Y. (18/07/2018). Entrevista Fundación Alpina. (C. Gómez & G. Rodríguez, Entrevistadores.)

Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio.* Síntesis metodológicas: evaluación de impacto social colombiano. Bogotá. Universidad de los Andes-Editorial Norma https://economia.uniandes.edu.co/assets/archivos/Documentos_cede/d2005-58.pdf

Romero, M. C. (ed.). (2016). *Organizaciones, responsabilidad social y sostenibilidad.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. (ed.). (2017). *Fundaciones, inversión social y desarrollo.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. y Pérez, Ó. (eds.) (2018a). *Paz territorial e inversión social privada: Contribuciones al ods 16*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. y Pérez, Ó. (eds.) (2018b). *Fundaciones empresariales y su inversión social para la paz: Contribuciones al ods 16*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Romero, M. C. y Pérez, Ó. (eds.) (2019). *Sector privado pensando en grande: Contribuciones al ODS 8*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

Soliz, F. y Maldonado, A. (2012). *Guía de metodologías comunitarias participativas.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Nueva York: SAGE Publications.

Torrens, J. (2017). *Hacia un desarrollo territorial incluyente*. Recuperado de http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/2710/1/BVE17038764e.pdf

Unicef. (2017). *Misión: Igualdad de g*énero. Recuperado de http://cdn.worldslargestlesson.globalgoals.org/2016/07/4-Mission-Gender-Equality_Espa%C3%B1ol.pdf

Unidad para las Víctimas. (20/12/2018). Unidad para las Víctimas. Obtenido de cifras.unidadvictimas.gov.co: https://cifras.unidadvictimas.gov.co/

Unidad para las Víctimas. (2019). Reporte Nacional de Víctimas. Recuperado de https://cifras.unidadvictimas.gov.co/

Unidad para las Víctimas. (01/2018). Unidad para las Víctimas. Obtenido de www.unidadvictimas.gov.co: http://www.unidadvictimas.gov.co/

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and methods* (2.ª ed.). SAGE Publications: United States of America.

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).

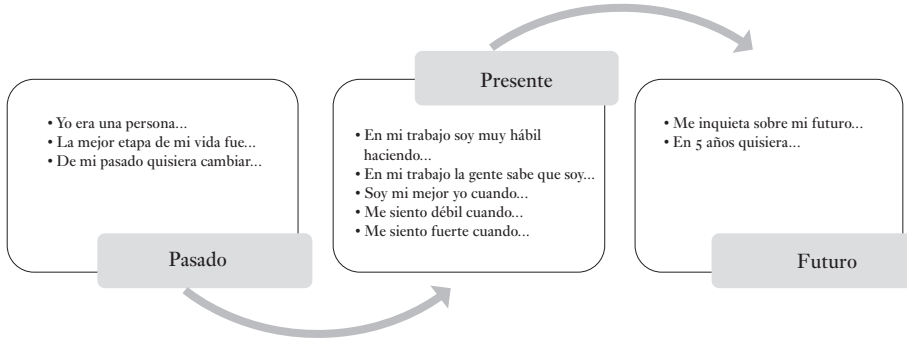
Con el objetivo de obtener información cualitativa de los diferentes grupos de interés del programa en la zona, la selección de personas, para la aplicación de los instrumentos fue aleatoria; es decir, solo se hizo hincapié en que pertenecieran a las categorías que se establecieron en cada uno de los 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



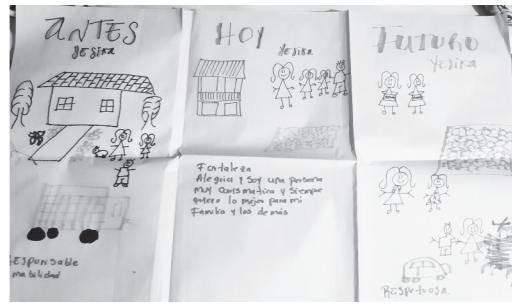
Fuente: Elaboración propia.

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

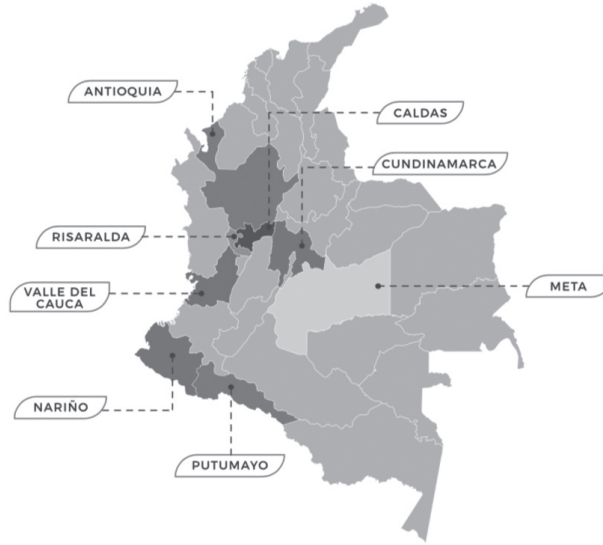
El Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de Empresas Asociativas Rurales (Procompite) tiene como objetivo promover el crecimiento económico sostenible de las zonas rurales colombianas, basado en la colaboración entre los sectores público y privado.

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).

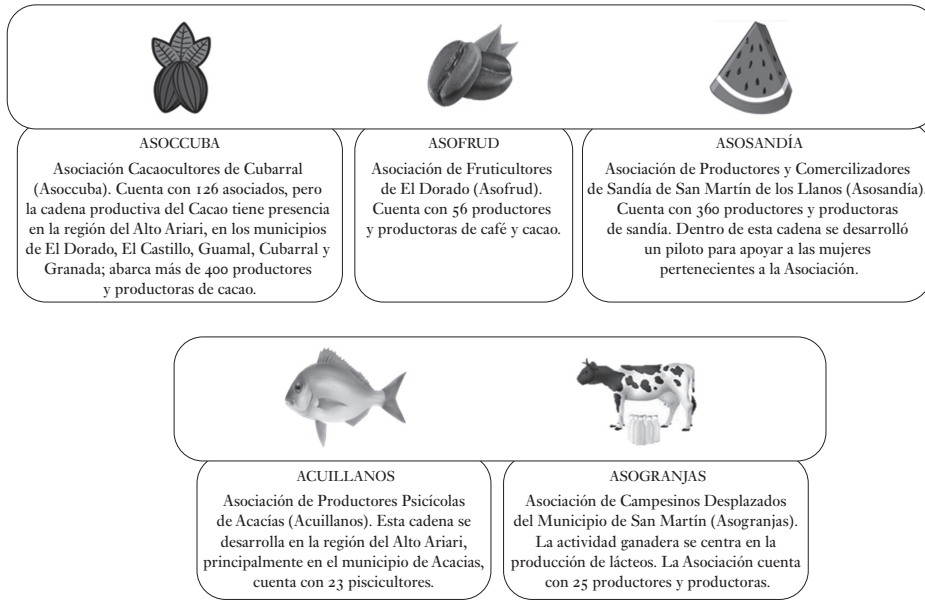
Particularmente, para el componente de IHM, se estableció una línea base, lo que permite identificar los impactos de las capacitaciones impartidas. Desde los inicios, los resultados fueron favorables, en términos del enfoque. Se fortalecieron aspectos como el empoderamiento femenino, la participación 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).

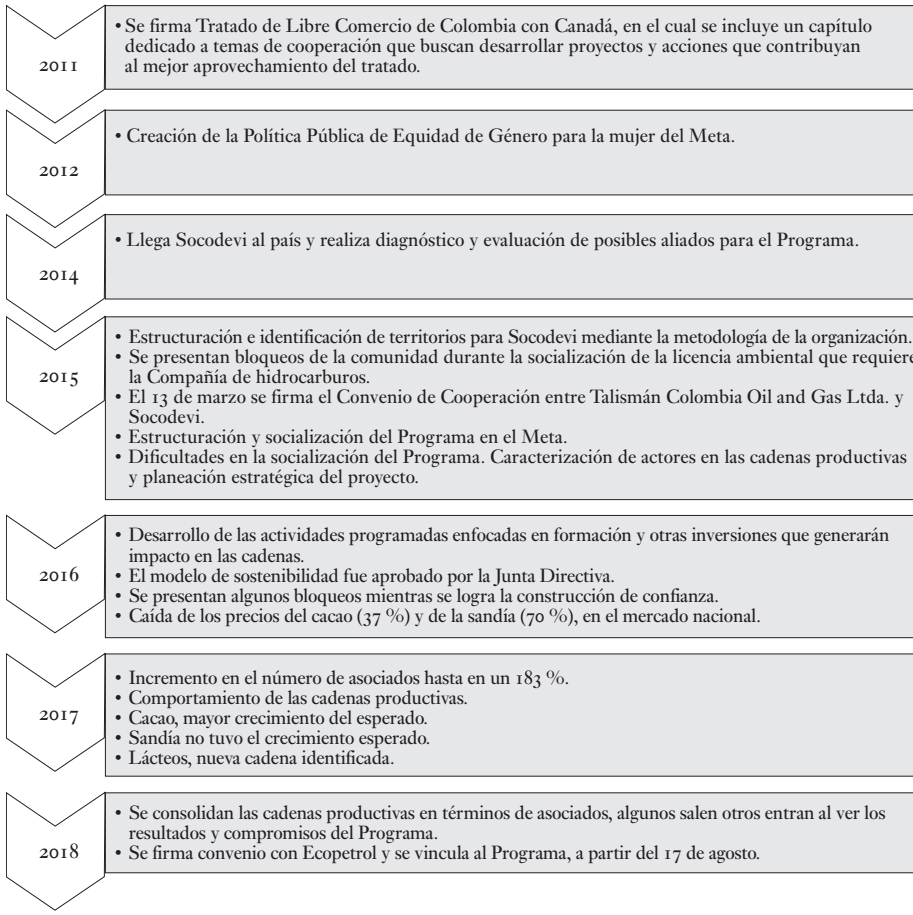
2.3. DESARROLLO DEL PROGRAMA EN EL TIEMPO

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.

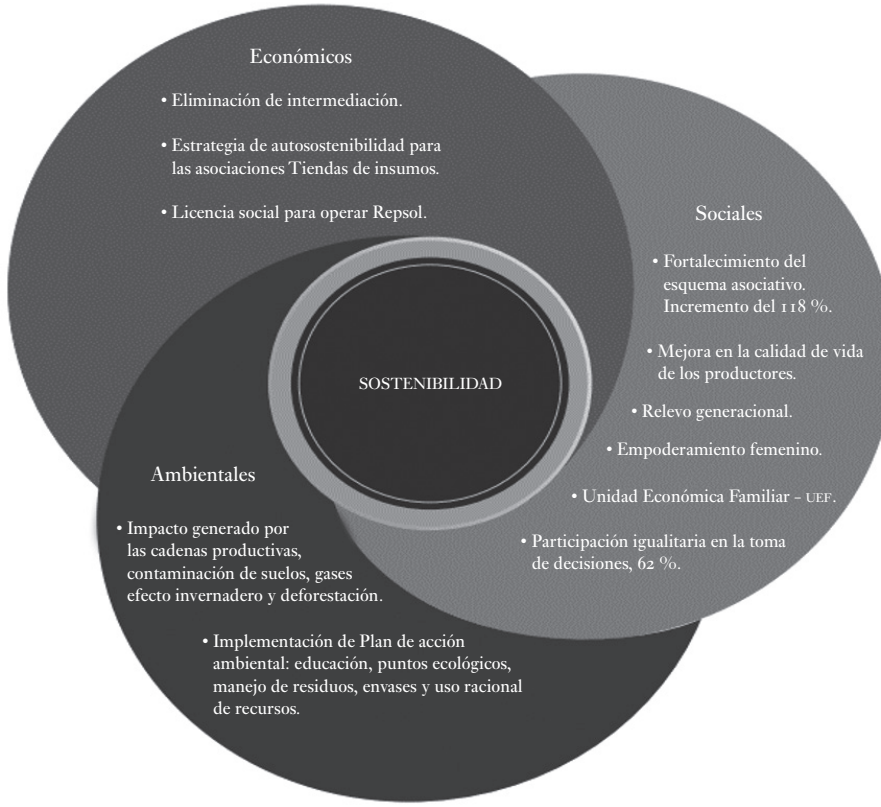
Beneficiarios del Programa

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.

Con este libro hemos buscado aportar al estudio de los temas de género, al abrir nuevos escenarios de investigación que superen los espacios tradicionales de las políticas públicas para entender, a través de un proceso inductivo, esto es, observando experiencias en desarrollo, la forma cómo el sector privado entiende la inclusión de la mujer en sus programas de Responsabilidad Social. Así mismo, comprender el diálogo que se establece entre dichas iniciativas y las teorías de género, a partir de un ejercicio en el que las teorías emergen de la práctica que, por cierto, no son siempre trabajadas de forma conciente por empresas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil.

Del ejercicio realizado se concluye que los programas con enfoque de género ejecutados por organizaciones del sector privado en el marco de sus estrategias de responsabilidad social, incluidos en este libro, muestran una tendencia a situarse en el enfoque MED. No obstante, se identifica un avance en el enfoque, progreso que se deriva de la inclusión de temas de empoderamiento que van más allá de la dimensión estrictamente económica, y de la adopción de algunos rasgos del enfoque GED en cerca de la mitad de los casos, tales como la interseccionalidad parcial, la institucionalización del género en las políticas públicas y la transformación de estereotipos de género.

En este sentido, se podría sostener que, de manera intuitiva o consciente, las organizaciones del sector privado –empresas, fundaciones empresariales y organizaciones sociales– han venido explorando alternativas para sumar esfuerzos en la materia. Las contribuciones resultan valiosas en medio de un panorama en el que los debates sobre el género y su construcción social siguen abiertos y en el que se ha comprendido que lograr la igualdad en el disfrute de derechos es un asunto que trasciende el ámbito de las políticas públicas, otorgando responsabilidades directas al mundo empresarial, en particular y al sector privado, en general. En el marco del mandato de la Constitución Política, no solo frente al derecho a la igualdad sino a la función social de las empresas (artículo 333) como agentes del desarrollo, el sector privado se convierte en un actor más, y no de menor importancia, en la construcción de sociedades igualitarias en términos de género.

Ahora bien, este papel está estrechamente relacionado no solo con la manera como el sector privado entiende su función y responsabilidad en el tema, sino y, en especial, con la forma como interpreta las estructuras de

poder que impregnan todas las relaciones sociales y que, en consecuencia, ubican a las mujeres en situaciones de desventaja. De lo anterior, esto es, de la forma como dichas organizaciones interpreten las estructuras de poder, se desprende el tipo de estrategias que estas conciban en la materia.

A este propósito, dos cuestiones de fondo: la primera, tiene que ver con el alcance de dichas intervenciones que, o bien se diseñan como un programa más de responsabilidad social o, por el contrario, constituyen apuestas con pretensión transformadora; la segunda, lleva a la reflexión sobre si dichas estrategias se conciben desde y apuntan hacia la equidad a partir de un abanico de alternativas de acción positiva o, por el contrario, parten de una comprensión e intervención compleja de la realidad que aporte a la consecución de la igualdad que, entre otras, depende de cambios profundos en los sentidos de las estructuras de socialización que sustentan el discriminatorio orden en la sociedad contemporánea.

La evidencia expuesta en el presente libro sugiere que, pese a los deseables avances, la intervención del sector privado podría estar más cerca de la primera lectura, destinada a la equidad, dejando un amplio y rico camino para explorar hacia la acción transformativa dirigida a la igualdad.

En este sentido, los mayores esfuerzos tendrían que concentrarse en comprender que no son suficientes las intervenciones orientadas a la inclusión en el sistema económico, ya sea por medio del mercado laboral o a partir de emprendimientos para la generación de ingresos. Que se hace necesario poner en marcha acciones que permitan cerrar brechas también en asuntos políticos y culturales y que el trabajo focalizado en niños, niñas y adolescentes resulta de la mayor relevancia, si se quiere contar con generaciones futuras que rompan con los estereotipos de género y que logren una inserción social distinta al proceso tradicional que predetermina roles e identidades.

Finalmente, un asunto no menor, es el hecho de que la agenda 2030 no responda de manera íntegra a la concepción de género. Esta situación presenta al menos dos retos para futuras investigaciones: uno, el de revisar las brechas que arrojan los análisis cuando estos se hacen a la luz de los enfoques del feminismo poscolonial *versus* los que se realizan frente a lo propuesto en la agenda, y dos, el de impulsar modelos de intervención por parte de las organizaciones que planteen y ejecuten programas innovadores, disruptivos y confrontacionales que logren contribuir a la reconfiguración de las estructuras de poder en la sociedad.

Editado por el Departamento de Publicaciones
de la Universidad Externado de Colombia
en diciembre de 2020

Se compuso en caracteres Ehrhardt Regular de 12 puntos
y se imprimió sobre Holmen Book Cream de 60 gramos
Bogotá (Colombia)

Post tenebras spero lucem

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