

# Fortalecimiento del Enfoque de Género y Empoderamiento en el Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP), Plataformas de Concertación y Evaluación Horizontal

## Pautas

Denis Lucy Avilés • Ivonne Antezana • Magaly Salazar • Fausto Yumisaca • Cristina Fonseca





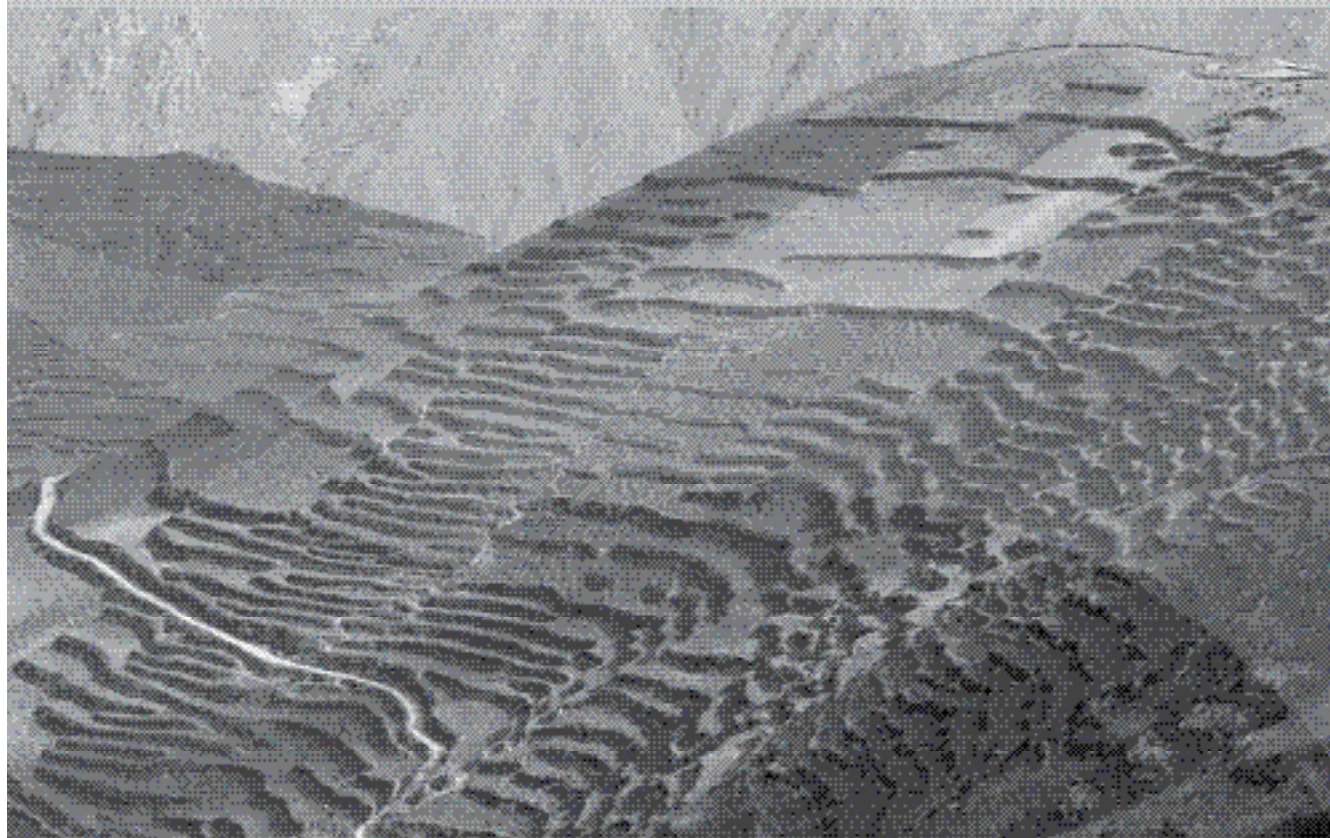


Programa Bolivia y todos los sectores de género

---

Fortalecimiento del Enfoque de Género y  
Empoderamiento en el Enfoque Participativo  
en Cadenas Productivas (EPCP), Plataformas  
de Concertación y Evaluación Horizontal

---



Cita bibliográfica

Avilés, D., I. Antezana, M. Salazar, F. Yumisaca, C. Fonseca, Fortalecimiento del Enfoque de Género y Empoderamiento en el Enfoque participativo en Cadenas productivas (EPCP), Plataformas de Concertación y Evaluación Horizontal: Guía de Pautas, Centro Internacional de la Papa (CIP), Lima, Perú.

Copyright © 2010 Centro Internacional de la Papa (CIP)

ISBN: 978-92-9060-390-0

Carátula: Alfredo Puccini

Ejemplares impresos: 500

2010

Este trabajo ha sido publicado con el apoyo de una donación del Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional, Ottawa, Canadá

Centro Internacional de la Papa (CIP)  
Apartado 1558, Lima 12, Perú  
cip@cgiar.org ? www.cipotato.org

# Índice

## Índice

1. Introducción	5
2. Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)	6
2.1 ¿Qué es el EPCP?	9
2.2 Fortalecimiento del enfoque de género y empoderamiento en el EPCP	10
2.2.1. Fase 1: Diagnóstico	10
2.2.2. Fase 2: Análisis y Decisiones	17
2.2.3. Fase 3: Implementación	22
2.2.4. Seguimiento: Hacia la consolidación de las innovaciones	27
3. Plataformas de Concertación	29
3.1 ¿Qué son las plataformas de concertación?	29
3.2. Fortalecimiento del enfoque de género y empoderamiento en las plataformas de concertación	30
3.2.1. Momento 1: Identificación y motivación de actores	31
3.2.2. Momento 2: Plataforma de concertación	32
3.2.3. Momento 3: Mercado y proyecto compartido	35
3.2.4. Momento 4: Desarrollo del negocio	36
3.2.5. Momento 5: Capacidades de gestión	39
4. Evaluación Horizontal	43
4.1. ¿Qué es la Evaluación Horizontal?	43
4.2. Fortalecimiento del enfoque de género y empoderamiento en la Evaluación Horizontal	44
4.2.1. Preparación del taller de Evaluación Horizontal	45
4.2.2. Sentando las bases al principio del taller	48
4.2.3. Establecimiento de un “grupo barómetro”	48



4.2.4. Presentación del método o enfoque a ser evaluado	48
4.2.5. Desarrollo de una lista corta de criterios de evaluación	48
4.2.6. Preparación para las visitas de campo	49
4.2.7. Entrevistas y observaciones durante las visitas de campo	51
4.2.8. Análisis inicial y discusión de resultados de las visitas de campo	51
4.2.9. Contraste de perspectivas entre el equipo local y sus pares	52
4.2.10. Cierre de la evaluación horizontal y plan de acción	53
4.2.11 Evaluación del taller de evaluación horizontal	53
Palabras de despedida	55
Documento de Referencia	57



## Introducción



Papa Andina es una iniciativa regional cuyo principal objetivo es vincular la investigación al desarrollo para mejorar la seguridad alimentaria y contribuir a la reducción de la pobreza. La facilitación de procesos de innovación tecnológica, comercial e institucional constituye el énfasis

de su trabajo. Papa Andina y sus socios estratégicos Fundación PROINPA en Bolivia, INIAP-PNRT en Ecuador e INCOPA en Perú, priorizan la aplicación de enfoques participativos en su trabajo con organizaciones de investigación y actores locales. Como fruto de años de experiencia en procesos



participativos de vinculación de la investigación a redes de actores locales, Papa Andina y sus socios han desarrollado y vienen aplicando, entre otras, las siguientes metodologías que promueven innovaciones: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP), Plataformas de Concertación y Evaluación Horizontal. Paralelamente, Papa Andina ha trazado objetivos que apuntan a facilitar el acceso equitativo de hombres y mujeres a los beneficios generados por su trabajo y el de sus socios y a empoderar a productores y productoras locales. Papa Andina y sus socios identificaron la necesidad de ajustar las metodologías participativas mencionadas anteriormente desde una perspectiva de género con el fin de promover que tanto hombres como mujeres tengan acceso a las innovaciones generadas y a otros beneficios que resultan de las intervenciones. El presente documento responde a esta necesidad y tiene el objetivo de fortalecer el enfoque de género

y empoderamiento en el EPCP, Plataformas de Concertación y Evaluación Horizontal.

Este documento fue elaborado bajo la coordinación de la Dra. Ivonne Antezana con base en un trabajo de consulta con miembros de Papa Andina, Fundación PROINPA, INIAP-PNRT e INCOPA y algunos socios locales a través de entrevistas, cuestionarios y talleres de validación. El proceso de consulta y sistematización estuvo a cargo de la Dra. Denis Avilés. Las entrevistas y cuestionarios alimentaron una propuesta de fortalecimiento del enfoque de género y empoderamiento a la guía del EPCP editada por Bernet, Thiele, Zschocke (2006)<sup>1</sup>, la descripción de momentos metodológicos de plataformas de concertación descrita por Reinoso y otros<sup>2</sup> y la descripción de Thiele y otros sobre el método de la evaluación horizontal (2007)<sup>3</sup>. Esa propuesta fue llevada a talleres de consulta en Bolivia, Ecuador y Perú, donde

---

1 Thiele, G.; Devaux, A.; Velasco, C.; Horton, D. (2007). Horizontal Evaluation. Fostering Knowledge Sharing and Program Improvement Within a Network. American Journal of Evaluation, Vol. 28 No 4, diciembre de 2007 pp 493 -508

2 Reinoso, I.; Pico, H.; Pumisacho, K.; Montesdeoca, F.; Monteros, C.; Cuesta, X; Thiele, G. (2007). Cadenas agroalimentarias: Plataformas de concertación y proyectos compartidos. INIAP, Papa Andina, COSUDE. Quito, Ecuador. 2007. 62p.

3 Thiele, G.; Devaux, A.; Velasco, C.; Horton, D. (2007). Horizontal Evaluation. Fostering Knowledge Sharing and Program Improvement Within a Network. American Journal of Evaluation, Vol. 28 No 4, diciembre de 2007 pp 493 -508



## Introducción

fue discutida y ajustada con base en la experiencia del personal y algunos de sus socios locales.

Estas pautas están dirigidas a usuarios y usuarias del EPCP, plataformas de concertación y evaluación horizontal, principalmente técnicos y técnicas de campo, para facilitar la profundización de la dimensión participativa en procesos de innovación con un enfoque de género y empoderamiento. Este enfoque visibiliza las diferentes condiciones sociales y económicas desde donde hombres y mujeres actúan y aspiran a mejorar sus condiciones de vida y contribuye a darles poder para la toma de decisiones y acceso y control sobre los beneficios generados en proyectos de investigación y desarrollo. En el caso específico de este documento, se espera contribuir a que mujeres y hombres actores de los procesos donde toman lugar el

EPCP, plataformas de concertación y evaluación horizontal participen y accedan a los beneficios generados de manera equitativa.

Vale la pena resaltar la importancia de leer las tres siguientes secciones de este documento conjuntamente con los documentos descriptivos de la metodología del EPCP, plataformas de concertación y evaluación horizontal o tener experiencia en la aplicación de estas metodologías. De todos modos, para clarificar la lectura de esta guía por sí sola, se describe brevemente cada metodología y se menciona el objetivo de cada paso de la misma. Cada sección se divide en dos partes. La primera parte presenta una breve descripción de la metodología y la segunda describe los pasos o acciones recomendables para el fortalecimiento de género y empoderamiento.





## 2. Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

### ¿Cómo trabaja el EPCP?



#### 2.1 ¿QUE ES EL EPCP?

Antezana y otros (2008, pp7) definen al EPCP como un método participativo que fomenta la interacción bien guiada y estructurada entre diferentes actores de una cadena productiva con el fin de generar innovaciones. Las innovaciones generadas pueden ser nue-

vos productos o procesos dirigidos al mercado; nuevas tecnologías de producción, transformación o mercadeo; o nuevas instituciones que benefician a los actores de la cadena. El EPCP se inició a partir del trabajo de los investigadores afiliados al proyecto INCOPA quienes pusieron énfasis en el trabajo



con cadenas productivas para la búsqueda de oportunidades de negocio. A partir de la reflexión y los aprendizajes iniciales en la aplicación del EPCP, éste empezó a generar paulatinamente innovaciones tecnológicas, comerciales e institucionales con potencial para ser adaptadas en otros contextos. El trabajo de Bernet, *et. al* (2006), por ejemplo, describe las tres primeras experiencias en la aplicación del EPCP en Perú y Bolivia.<sup>4</sup> De ellas se puede apreciar la rica generación de innovaciones tecnológicas y comerciales generadas con el propósito de mejorar el acceso a mejores oportunidades de mercado y la competitividad de los productores de papa.

La metodología del EPCP descansa en un proceso de tres fases, cada uno con objetivos específicos: i) La fase 1 tiene el objetivo de conocer a los actores de la cadena, con sus actividades, ideas, problemas, etc., ii) la fase 2 persigue el análisis conjunto de nuevas oportunidades de mercado y, iii) la fase 3 tiene el objetivo de implementar actividades para lanzar nuevos productos al mercado. La participación de asociaciones de productores es relevante en

las tres fases, pero particularmente en las fases 2 y 3.

## 2.2 FORTALECIMIENTO DEL ENFOQUE DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO EN EL EPCP

La Guía del Usuario sobre el EPCP editada por Bernet, Thiele, Zschocke (2006) constituye la base sobre la que se elaboró la propuesta de fortalecimiento del enfoque de género y empoderamiento. Entre varios otros documentos, esta Guía fue elegida por su exhaustiva descripción del método del EPCP y por ser el resultado del trabajo de trece autores, todos investigadores e investigadoras con experiencia en el EPCP en Bolivia, Ecuador y Perú.

### 2.2.1 FASE 1: DIAGNÓSTICO

#### **Objetivo de la Fase 1:**

*Permitir a la organización de I&D familiarizarse con la cadena de mercado identificada y sus actores e identificar innovaciones potenciales basadas en los intereses compartidos de los actores involucrados (Bernet, et. al 2006, p.23. Traducción propia).*

<sup>4</sup> Promoción de la innovación del sector de la Papa en Perú, Promoción del uso de papas nativas del Perú y Generación de nuevos productos en el sector de la papa en Bolivia.

## Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

### FASE 1: PASO 1. EVALUACIÓN RÁPIDA DE LA CADENA DE MERCADO.

**CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE MERCADO.** El propósito de esta actividad es recolectar información para una mejor comprensión de las actividades que hacen parte de la cadena de mercado identificada. La recolección de información en este paso es de gran importancia para el análisis de posibles impactos en el futuro –positivos y negativos en la vida de los actores y actoras involucrados, según su posición en la cadena de mercado, sus roles en las actividades como hombres o mujeres y sus condiciones socio-económicas.

*Además de la información necesaria descrita en la Guía del Usuario, en este paso se recolectará información sobre la importancia relativa del cultivo para las familias productoras según sean estas pobres o tengan mayores posibilidades, el porcentaje de producción destinado al mercado y al consumo familiar, participación de hombres y mujeres según actividad, carga de tiempo empleado, quién toma las decisiones en la compra de insumos, lugar de siembra, destino de la producción, destino de los*

*ingresos y quién toma decisiones sobre el gasto por rubro.*

Organizaciones de desarrollo locales suelen contar con esta información, caso contrario será necesario incluir preguntas sobre estos aspectos en la guía de entrevista.

Es posible que el objetivo de la organización de I&D o de la organización facilitadora del EPCP sea el favorecer particularmente a las mujeres o que las condiciones socio-económicas y organizativas permitan el trabajo con grupos de mujeres productoras. En este caso, se debe identificar específicamente cadenas de mercado donde las mujeres juegan o tienen el potencial de jugar un papel preponderante, ya sea a lo largo de toda la cadena o en actividades específicas relevantes como la producción, transformación y/o comercialización.

**PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE ENTREVISTA.** El propósito de esta actividad es preparar la guía de entrevista y conformar el equipo de entrevistadores y entrevistadoras.

*Además de tomar en cuenta la recomendación hecha en la Guía del Usuario del EPCP*





*sobre conformar un equipo multidisciplinario, el equipo estará compuesto por hombres y mujeres. Si esto no fuera posible, se debe asegurar que todos los miembros del equipo sean conscientes de la importancia de captar las diferencias de percepción, problemas e intereses de hombres y mujeres, sean estos productores, comercializadores, o empresarios.*

Es recomendable realizar entrevistas con productores y productoras, además de técnicos, comercializadores y empresarios. Es recomendable que la persona que entrevista a las mujeres hable el idioma local y esté capacitada para reconocer oportunidades de mercado para las mujeres.

Respecto a la guía de entrevista, además de las preguntas planteadas en la Guía del Usuario del EPCP, ésta puede incluir:

***Preguntas para productores y productoras:***

- ¿Cuál es el destino de la cosecha?
- ¿Quién decide sobre el destino de la cosecha?

- ¿Quién decide dónde se siembra, qué tipo de semilla y qué extensión?
- ¿Quién decide el destino de los ingresos por concepto de venta de este producto?
- ¿Cuánto tiempo invierten los miembros de la familia y quién es responsable por las actividades de producción, cosecha y transformación del producto?
- ¿Quién negocia con los proveedores de insumos y quién con los compradores?
- ¿Quién decide en qué rubros se gastará el ingreso?
- ¿Cuánto del ingreso se destina por rubro aproximadamente?

***Preguntas para empresarios y empresarias:***

¿Cree usted estar preparado/preparada para trabajar con un nuevo producto/servicio o cree necesitar preparación adicional? ¿En qué aspecto? (estudio de mercado, control de calidad, técnicas de mercadeo, contaduría u otros)

**SELECCIÓN DE ENTREVISTADOS/AS.** La Guía de Usuario del EPCP apunta la necesidad de realizar más entrevistas cuando el grupo involucrado en la misma actividad no es homogéneo. Ello asegura, por ejemplo, que se reflejen las visio-

## Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

nes de productores con diferentes niveles socio-económicos. Bajo este mismo criterio, el número de entrevistas deberá ser incrementado para incluir también mujeres y captar información que permita diferenciar sus percepciones particulares en relación a la de los hombres.

*Es recomendable realizar el esfuerzo de entrevistar a mujeres aunque éstas representen sólo una minoría entre los grupos de transformadores, comercializadores u otros. Entrevistas con hombres y mujeres en esta fase hará posible identificar de manera temprana a potenciales líderes (mujeres y hombres) e involucrarlos/las en los siguientes pasos del proceso.*

**REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS.** Cuando se trabaja con productores/as, se recomienda re-emplazar las entrevistas por una corta dinámica de grupos (no más de una hora) donde productores y productoras puedan expresarse por separado y luego pasar a plenaria. Los resultados deberán mostrar de manera clara los intereses diferenciados de ambos grupos y no sumarlos en una misma lista.

Esta actividad puede realizarse en forma coordinada con otra actividad realizada por la organización o municipio a fin de no adicionar carga económica ni de tiempo a las partes.

*Esta actividad contribuye a la identificación de oportunidades para las mujeres y la familia y que no se hacen siempre evidentes en entrevistas dirigidas sólo a varones jefes de familia.*

**EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.** Las preguntas planteadas por la Guía del Usuario del EPCP son relevantes para un primer análisis de género en la cadena de mercado: “¿Existen diferencias en las respuestas dadas por los actores involucrados en el mismo tipo de actividad?” y “¿Existen diferencias en las respuestas dadas por los actores involucrados en diferentes tipos de actividad?”

La diferencia de respuestas proporcionadas por distintos grupos dedicados a la misma actividad puede apuntar a la posibilidad de impactos diferenciados de las innovaciones entre hombres y mujeres, y/o entre productores de distintos estratos socio-económicos.



*Por ello, es importante analizar las respuestas no sólo bajo la luz de la cadena de mercado, sino como un ejercicio de evaluación de impacto ex-ante que incluya posibles cambios en: acceso a información, distribución o variación de la carga de trabajo, contacto con redes de mercado, distribución del ingreso familiar y otros.*

Si bien estos aspectos pueden no ser dilucidados en una primera instancia, es importante tomarlos en cuenta al analizar las entrevistas/talleres a fin de considerarlos en las siguientes actividades.

#### **FASE 1: PASO 2. DEFINICIÓN DE LOS GRUPOS TEMÁTICOS.**

**FORMACIÓN DE GRUPOS TEMÁTICOS.** La herramienta “filtro de impacto” descrita en la Guía de Usuario del EPCP contribuye a definir los grupos temáticos, a través de la priorización de cadenas de mercado con mayor impacto económico, social y medio ambiental. La aplicación del “filtro de impacto”, por tanto, tiene el potencial de generar una innovación comercial a través de la identificación de cadenas de mercado con potencial para

producir un cambio efectivo en la situación de las mujeres.

*El “filtro de impacto” contribuye de dos maneras a dar una mirada de género en la priorización de cadenas de mercado. Primero, permite preveer posibles impactos negativos en el cumplimiento de roles de hombres o mujeres en sus contextos particulares. Segundo, puede ser de gran utilidad en la identificación de una cadena o nicho de mercado específico para el desarrollo de una innovación comercial con mujeres si hubiera surgido un interés específico a partir de las entrevistas con mujeres y/o si el objetivo de la organización es apoyar a organizaciones de mujeres ya establecidas o por establecerse.*

Se observa, sin embargo, que la aplicación del “filtro de impacto” requiere la ponderación de un posible impacto en tres niveles: “efecto muy negativo”, “no efecto”, “efecto muy positivo”. Esta clasificación requiere de un conocimiento profundo del contexto para una priorización efectiva. Por ello, para utilizar esta herramienta desde

## Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

una perspectiva de género se recomienda utilizar sub-criterios específicos, como el potencial del producto para empoderar a las mujeres, sin mezclar la distinción hombres-mujeres con otras (jóvenes, ancianos, etc.). Además, este “empoderamiento” debe considerarse en términos de ingresos económicos, acceso a información/capacitación y redes de mercado, reducción de la carga de trabajo, u otros beneficios. Para ello, es importante contar con la información recolectada en el paso 1 y el apoyo de una persona con experiencia en análisis de género.

### **FASE 1: PASO 3. PLANIFICACIÓN DEL EVENTO FINAL DE LA FASE 1**

Este será el momento indicado para invitar al evento final de la fase 1 a organizaciones de mujeres y/o que trabajan el tema de género y mujeres en sus actividades de investigación y desarrollo. De este modo se contribuirá tanto a difundir la metodología del EPCP como a encontrar posibles nuevos actores en la cadena de mercado estudiada.

### **ESTRUCTURACIÓN DEL EVENTO EN DOS PARTES.**

La Guía del Usuario del EPCP señala que esta actividad consta

de dos partes. La primera parte consiste de la presentación y discusión general de los resultados sobre la cadena de mercado explorada. Las presentaciones deberán incluir el análisis de información sobre las diferentes perspectivas e intereses de hombres y mujeres y de distintos grupos socio-económicos considerados. El objetivo no es crear polémica sobre las diferencias en la percepción de estos grupos, sino informar claramente sobre las posibilidades identificadas durante el diagnóstico, sobre los diferentes grupos de interés identificados y sobre los impactos esperados.

En la segunda parte de esta actividad se presenta el trabajo realizado por los grupos temáticos.

*Se recomienda que el grupo de presentadores incluya por lo menos un hombre y una mujer.*

### **PRESENTACIÓN EN PLENARIA Y DISCUSIÓN.**

Al ser las presentaciones visuales, se recomienda incluir por lo menos una diapositiva resaltando no solamente la inclusión de hombres y de mujeres en el diagnóstico, sino también hacer evidente los diferentes roles y diferentes percepciones de ambos en la cadena





considerada. En otra diapositiva se presentarán los resultados para otros grupos sociales considerados, si los hubiera (productores de distinto segmento socio-económico, jóvenes).

**TRABAJO EN GRUPOS TEMÁTICOS.** Como se recomienda en la Guía del Usuario del EPCP, los facilitadores/as pueden influir en la composición de los grupos si estos no estuvieran bien distribuidos en cuanto a tamaño y composición. Es recomendable que los grupos sean mixtos y que, como parte de las reglas de juego, se solicite a los grupos seguir algunas normas de diálogo tales como:

- Dar oportunidad para que todos/as los miembros del grupo tomen la palabra
- No cortar la exposición de otra persona
- No buscar imponerse
- Validar las opiniones de otras personas (no significa estar de acuerdo, sino tomarla en cuenta)
- Evitar las discusiones entre dos o tres personas que excluyen la participación de los demás

Si la organización facilitadora del EPCP trabaja prioritariamente con mujeres o la cadena

productiva incluye principalmente a mujeres, no significa que no se puedan incluir varones en los grupos de discusión. Sin embargo, la persona facilitadora se asegurará que una mujer represente a las mujeres y que quien facilite y presente el trabajo del grupo sea una mujer.

**USO POTENCIAL DE UN SKETCH SOBRE LA CADENA DE MERCADO.** El sketch sobre cadena de mercado descrita en la Guía de Usuario del EPCP contribuye a la comprensión de la dinámica de la cadena elegida, el papel de los actores y la necesidad de colaboración entre ellos para el logro de un beneficio mutuo.

*Dado el potencial del sketch para influir en el trabajo posterior de los grupos, es relevante facilitar la participación de una o más mujeres, reflejándolas en su papel de actoras económicas como productoras, comercializadoras u otros a lo largo de la cadena.*

En lo posible, se pondrá a un hombre y una mujer como representantes de cada grupo involucrado en la cadena; se puede apoyar la

## Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

representación de actores y actoras escribiendo unas pocas líneas que reflejen sus visiones y preocupaciones (sean estas diferentes o iguales). En todos los casos, las mujeres deben ser actoras activas.

**INVITACIÓN A UNIRSE A LA SIGUIENTE FASE.** Es necesario contribuir a que las mujeres que participaron en la Fase 1 encuentren las condiciones prácticas para participar en la siguiente fase, particularmente si son lideresas de organizaciones ubicadas en áreas rurales. Por ello, además de hacerles la invitación a unirse a la siguiente fase, es necesario informar a las mujeres con detalle sobre las siguientes actividades, fechas previstas, lugares de reunión y ofrecerles apoyo adicional para su participación en las siguientes sesiones y evento final de la siguiente fase (por ejemplo, si deben venir con su marido o con algún niño, se puede facilitar un alojamiento adicional). Asimismo, se debe dejar la puerta abierta para que ellas se acerquen a la organización facilitadora en caso de necesitar información o apoyo para su participación en los grupos de trabajo.

En caso de que organizaciones de mujeres o que trabajan con género y/o mujeres no estuvieran directamente relacionadas con la

cadena de mercado estudiada, se recomienda considerar su participación como observadoras a fin de facilitar su proceso de aprendizaje en la metodología del EPCP.

### 2.2.2. FASE 2: ANÁLISIS Y DECISIONES

**Objetivo de la Fase 2:** *Discutir y analizar las oportunidades de mercado en cada grupo temático* (Bernet, et. al 2006, p.23. Traducción propia).

#### FASE 2: PASO 1. FACILITACIÓN DE INFORMACIÓN RELEVANTE A LOS GRUPOS TEMÁTICOS.

**RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN.** Es posible que los miembros de los grupos temáticos tengan diferente grado de información y/o práctica en el procesamiento de la misma. La organización facilitadora tendrá que poner atención para iniciar el flujo de información desde el nivel de quienes menos conocen o menos práctica tienen en este tipo de reuniones. Esto implicará en algunos casos, por ejemplo, la explicación de conceptos de cadena de mercados con lenguaje y ejemplos simples, aunque resulte repetitivo para algunos miembros del grupo. Unos pocos minutos invertidos en



esta explicación pueden incidir positivamente en mantener el interés y mejorar la capacidad de participación efectiva de todos los actores y actoras.

**SELECCIÓN DE LOS PRESENTADORES.** Al momento de seleccionar a los presentadores será importante hacer el esfuerzo por seleccionar un grupo mixto de hombres y mujeres y por incluir a representantes de organizaciones de productores. El criterio principal para elegir presentadores, continua siendo la relevancia de la información brindada por el presentador, pero a éste se le añade el criterio de balance en la representación de hombres y mujeres y de grupos de actores de la cadena.

A través de una discriminación positiva se puede elegir, entre dos posibles presentadores con información valiosa, a la mujer y/o al representante del grupo de productores.

**ORGANIZACIÓN DE VISITAS ESPECIALES.** Es importante recalcar la importancia de anunciar las reuniones y visitas con anticipación suficiente para que las mujeres y quienes viven en zonas alejadas puedan planificar sus actividades y participar de las visitas.

*Particularmente importante para las mujeres es contar con el tiempo suficiente para organizar sus responsabilidades con la familia antes de realizar una visita.*

## **FASE 2: PASO 2. EVALUACIÓN DE INNOVACIONES POTENCIALES.**

**CONSOLIDACIÓN DE IDEAS E INTERESES.** La Guía del Usuario del EPCP señala la importancia de asegurar que los actores que mejor conocen las demandas de mercado tengan suficiente espacio para expresarse en este proceso, de modo de evitar así discusiones interminables. Los facilitadores y facilitadoras del EPCP tendrán en cuenta que un grupo mixto de este grupo de actores puede ser decisivo para obtener mayor riqueza de información no sólo sobre las características de la demanda, sino también sobre posibles obstáculos u oportunidades presentadas por grupos diferenciados de consumidores (por género, edad).

**VISUALIZACIÓN DE LA CADENA DE MERCADO.** La permanente disponibilidad de información del diagnóstico inicial realizado en la Fase 1 puede ayudar a los facilitadores a visualizar

## Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

las innovaciones potenciales, tal como se describe en la Guía del Usuario. Esta información presentada de manera sencilla permitirá identificar de mejor manera dónde pueden ocurrir las innovaciones, qué implicación tendría para cada grupo de actores y si hay un grupo que todavía no ha sido tomado en cuenta en el análisis.

**ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE OPCIONES.** El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de las oportunidades de mercado, al igual que las dos últimas actividades, es un trabajo que debe ser realizado contando con la información generada por el diagnóstico y que en gran medida depende de la habilidad de la persona facilitadora para incluir y validar las visiones de todos los miembros del grupo. Para ello se debe poner énfasis en los comentarios de las mujeres e incluso motivar la participación de aquellas personas, sean hombres o mujeres, que estén tomando una actitud pasiva.

**COMPLEMENTACIÓN DE VACÍOS DE INFORMACIÓN.** La Guía del Usuario del EPCP recomienda llenar los vacíos de información ya sea integrando nuevos miembros con conocimiento a los grupos de trabajo o

aplicando herramientas tales como la evaluación rural rápida o los grupos focales. Dado que cada caso específico requerirá una opción diferente, dependerá de los facilitadores y facilitadoras cuidar que la celeridad con que se debe llenar la información faltante no perjudique la característica participativa del proceso y que los miembros del grupo de trabajo conozcan de dónde viene la información y cómo complementará la información ya existente.

**ENLACE CON ESPECIALISTAS DE MERCADO.** En el caso en que la organización de I&D decida contratar un consultor o consultora, es importante que el o la profesional sea sensibilizado o sensibilizada sobre el carácter participativo y empoderador del proceso. Esto servirá para lograr una interacción fluida con los grupos de trabajo durante las entrevistas, presentación de informes de avance y otros, posiblemente utilizando un lenguaje de fácil comprensión. Asimismo, evitará una relación jerárquica donde el profesional asume la posición de “el que sabe todo” en contraposición a “quienes no saben nada”, más bien, contribuirá a crear un espacio donde el consultor o consultora llena las necesidades de información específicas del momento en una relación horizontal.





## **FASE 2: PASO 3. ESQUEMATIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES ANALIZADAS.**

**CONSOLIDACIÓN DE IDEAS AL INTERIOR DEL GRUPO.** Con la discusión y acuerdos sobre las características de las oportunidades de mercado propuestas, esta actividad inicia el proceso de identificación de responsabilidades concretas (quién hace qué en el nuevo negocio). En este punto se puede velar que las responsabilidades no solo caigan en productores varones. En este paso, además de sintetizar los consensos a los que se llega en esta actividad, será necesario hacer llegar una copia de la síntesis de forma escrita a cada participante del grupo de trabajo. Esto facilitará a los miembros del grupo la transmisión de información concreta y certera a sus representados y a estos últimos el acceso a información sobre sus roles en la cadena.

**ELABORACIÓN DE UN RESUMEN CONCISO.** El resumen sobre las ideas consolidadas sobre las oportunidades de mercado tiene el mismo potencial que las conclusiones mencionadas en la actividad anterior para facilitar no sólo la comprensión entre los miembros del grupo sino también el flujo de información a quienes serán parte del proceso de innovación, pero participan de los

grupos a través de sus representantes. Por ello, es importante que este resumen sea circulado de manera impresa entre los miembros del grupo.

*Si uno o más grupos de actores incluyen personas con menor nivel de educación formal o que tienen otro idioma materno, será necesario presentar el resumen en términos comprensibles y en el idioma materno del grupo de actores involucrados.*

## **FASE 2: PASO 4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO**

### **CONSOLIDACIÓN DE UNA LISTA “PARA HACER”.**

*En lo posible, durante la formulación del plan de trabajo la persona facilitadora debe tener cuidado de lograr un balance entre las actividades asignadas a y por los miembros del grupo.*

Por ejemplo, se debe evitar marginalizar a las mujeres de actividades que ellas están dispuestas a llevar adelante, sobre todo si hay voces masculinas más fuertes. Si la “lista para hacer” se realiza en una discusión de grupo,

## Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

será importante captar primero las voces de quienes menos hablan en el grupo. Asimismo, se debe evitar cargar a las mujeres y a los hombres con tareas que no están seguros de poder cumplir. El facilitador o facilitadora puede aprovechar esta oportunidad para apoyar la asignación de tareas a las personas que hubieran sido identificadas como potenciales líderes.

**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y NUEVOS ACTORES.** La sugerencia de los grupos de incluir nuevos actores obedece al criterio de cuánto pueden ellos aportar a los objetivos del grupo. Sin embargo, al igual que cuando se formaron los grupos, es necesario tomar en cuenta como segundo criterio de selección el balance de género. Además, es posible que algunos miembros de los grupos temáticos perciban que necesitan apoyo para comprender o explicar mejor la dinámica de los negocios a presentarse en el evento final. Este momento es el ideal para identificar estas necesidades.

### **FASE 2: PASO 5. PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DEL EVENTO FINAL DE LA FASE 2.**

**RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS.** Además de la inclusión activa de los grupos temáticos en la planificación del evento final de

la Fase 2 señalada por la Guía de Usuarios, este constituye el momento ideal para que el facilitador/a realice aclaraciones o refuerce conceptos entre algunos grupos o miembros de grupos. El facilitador también puede actualizar la visualización de la cadena de mercado preparada en el paso 2 y distribuirlo entre los miembros de los grupos y, si se considera útil, entre el público como apoyo a la presentación de los grupos en el evento final.

Como para el caso del evento final de la Fase 1, se recomienda invitar al evento final de la Fase 2 a organizaciones de mujeres y/o que dan una mirada de género a sus actividades de investigación y desarrollo.

**ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA SÓLIDO PARA EL EVENTO FINAL.** En este punto se debe considerar las necesidades específicas de quienes atenderán el evento final. Si se espera un gran número de mujeres como parte de la audiencia, puede considerarse la instalación de una “guardería infantil” que funcione por lo menos durante las horas de presentación de los grupos. Más aún, si esta medida es anunciada con anticipación, puede generar mayor interés y participación de mujeres que de otro modo no asistirían al evento.



También puede considerarse llevar adelante el evento en un lugar donde sean los miembros de la ciudad que se muevan a las zonas de producción o transformación del producto, provistos los medios de transporte y/o alojamiento. La difusión de información a través de medios de comunicación para todos los casos puede facilitarse a través de información escrita y/o el video sobre el evento.

*Es importante que la información transmitida antes y después del evento resalte no sólo las características de las oportunidades de negocio presentadas sino la acción colectiva de hombres y mujeres en el proceso.*

**EMPODERAMIENTO DE ACTORES CLAVE.** El balance en la participación de hombres y mujeres como presentadores del trabajo de grupo será el resultado de las habilidades naturales de los participantes, pero también del apoyo que la organización de Investigación y Desarrollo les hubiera brindado en el proceso. En este punto es importante influenciar la selección de grupos mixtos de presentadores/as, pero sin forzar a quienes no quieren asumir ese papel. Una oportunidad desaprovechada en esta actividad podría muy fácilmente

determinar un paso atrás en la identificación y fortalecimiento de liderazgos femeninos.

### **2.2.3. FASE 3: IMPLEMENTACIÓN**

**Objetivo:** *La Fase 3 del EPCP apunta a poner en práctica el plan de trabajo formulado en la Fase 2: desarrollar las innovaciones potenciales propuestas por cada grupo temático (Bernet, et al 2006, p.23. Traducción propia).*

#### **FASE 3: PASO 1. ORGANIZACIÓN DEL GRUPO TEMÁTICO.**

##### **CLARIFICACIÓN DE ROLES Y ACTIVIDADES.**

Esta actividad tiene el potencial para fortalecer el liderazgo de las mujeres y/o representantes de productores, pues es cuando el facilitador/a empieza a ceder responsabilidades a los miembros del grupo. En este punto el facilitador/a conoce el potencial de cada miembro y sus debilidades por lo que puede combinar en su elección el aporte que puede hacer cada miembro con un balance en la carga de responsabilidades para hombres y mujeres.

*Las responsabilidades dadas a las mujeres deben trascender roles secretariales o de apoyo y tender a reforzar su rol protagónico en la cadena.*

## Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

La Guía del Usuario recomienda el ajuste del plan de trabajo con base en comentarios recibidos en el evento final de la fase 2 y la integración de los nuevos actores a las actividades del grupo. Si bien esto puede prevenir la co-optación del trabajo realizado con anterioridad por nuevos miembros (por ejemplo al tratar de cambiar el rumbo de los acuerdos hacia un fin individual o actuar de forma paternalista) es necesario hacer un seguimiento a su integración, particularmente si se hubieran conformado grupos sólo de mujeres y los nuevos miembros son varones.

### FASE 3: PASO 2. DISEÑO DE INNOVACIONES.

**DESARROLLO DE SÓLIDOS CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA.** A tiempo de ir cediendo responsabilidades, el facilitador/a puede influenciar para que la dinámica del grupo, por ejemplo durante el desarrollo de conceptos de mercadotecnia, mantenga su carácter participativo e inclusivo. Si bien quienes conocen más del tema tienden a dominar la discusión, la práctica de llevar adelante una ronda de preguntas y respuestas y un resumen final en cada sesión puede ayudar a mantener a todos/as involucrados.







**ACCESO A APOYO PROFESIONAL.** Los términos de referencia de los consultores/as contratados deben incluir, en su capítulo de antecedentes, el compromiso de la organización de I&D de incluir la perspectiva de género y empoderamiento en sus actividades, de modo que sean tomados en cuenta por ellos. Así por ejemplo, la diagramación de etiquetas evitará mostrar imágenes de productores representados exclusivamente por hombres. En el diseño de tecnologías, se debe tomar en cuenta que nuevos equipos o máquinas sean posibles de manejar para las mujeres (que no requieran mucha fuerza o que las instrucciones de uso sean escritas en un lenguaje sencillo y/o contengan figuras fáciles de entender). Para ello, al momento de hacer las pruebas de equipos es importante invitar tanto a hombres como a mujeres futuros/as usuarios de la tecnología.

*El seguimiento de la organización de I&D y los "lentes de género" del personal involucrado son los que asegurarán la inclusión efectiva de la perspectiva de género y empoderamiento durante las actividades de implementación.*

**CLARIFICACIÓN DE ROLES Y ESTRATEGIAS.** A fin de facilitar la capacidad de negociación de todos los actores en esta nueva etapa de definición de roles y estrategias, será importante realizar resúmenes escritos de los acuerdos (y desacuerdos) emergentes de las reuniones y distribuirlos, en lo posible, al final de la reunión o enviarlas antes de la siguiente.

Cuando la organización de I&D trabaja específicamente con grupos de mujeres, es recomendable incluir la "Responsabilidad Social Corporativa" propuesta por la Guía para el trabajo en el contexto del alivio de la pobreza o promoción del desarrollo rural. Será importante llegar a un acuerdo entre el grupo de mujeres y el sector privado sobre la forma de caracterizar el producto y la imagen al público utilizando mensajes que no sólo resalten la contribución del sector privado sino que haga visible el papel de las mujeres como agentes activos en la mejora de sus propias condiciones de vida.



## Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)



### FASE 3: PASO 3. PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DEL EVENTO FINAL DEL EPCP.

#### PENSANDO EN GRANDE Y ESTRATÉGICAMENTE.

*Al momento de iniciar la planificación del evento final del EPCP será de mucha importancia la identificación de mujeres líderes como presentadoras o personas clave a ser entrevistadas por la prensa.*

En lo posible, la persona facilitadora identificará también hombres y mujeres que se hubieran empoderado durante todo el proceso (ya sea a través del

aprendizaje, toma de responsabilidades o liderazgo) de entre los grupos de productores y los propondrá como presentadores y presentadoras.

Al momento de enviar las invitaciones con información sobre el evento y la innovación derivada del EPCP, los organizadores pueden asegurar entre los invitados a organizaciones privadas y estatales que trabajan con género, mujeres y/o pequeños agricultores. Asimismo, la identificación de personalidades importantes para atraer la atención de la prensa debería considerar la presencia de al menos una mujer relacionada a temas de políticas agrarias y/o comerciales.



**PRESENTACIÓN VISUAL DE INNOVACIONES.** Al igual que con el sketch de la cadena de mercados (Fase 1, paso 3), el grupo del EPCP que presentará el escenario de la cadena de mercado (market chain setting) deberá estar, en lo posible, conformado por hombres y mujeres. Si la persona facilitadora lo ve conveniente, además de visualizar el estado de situación, la relevancia de las innovaciones y el papel del EPCP en consolidar la colaboración entre actores también se pueden visualizar los beneficios recibidos hasta ahora y los impactos esperados. Estos beneficios pueden ser descritos en términos de capacitación, mejora de poder de negociación, ampliación de redes sociales, fortalecimiento de la organización o cualquier cambio efectivo que hubiera sucedido desde el inicio de la Fase 1 hasta la realización del evento final.

**PLANIFICACIÓN Y TRABAJO DE EQUIPO.** En esta actividad se recomienda buscar un balance en el número de hombres y mujeres y de representantes de todos los actores de la cadena, tanto en el equipo de trabajo como en la lista de invitados. Asimismo, se tendrá cuidado de incluir entre los invitados a organizaciones de base, privadas y

estatales que trabajan con género, mujeres y/o desarrollo agrícola.

**ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA SÓLIDO.**

Además de buscar un balance en la presencia de hombres y mujeres y representantes de todos los grupos de la cadena entre los presentadores de los resultados, será también importante que ellos y ellas estén atentos y preparados ante la posibilidad de responder a preguntas planteadas por la prensa. Como para el caso de las Fases 1 y 2, las presentaciones visuales deberán ser vistas bajo una mirada de género y empoderamiento antes del evento para asegurar la representación de mujeres y pequeños productores como agentes activos y empoderados de la cadena.

**ASEGURANDO APOYO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Además de la estratégica presencia de los directores de la organización de I&D recomendada por la Guía del Usuario del EPCP, se puede considerar informar e invitar al evento a los donantes. A fin de lograr mayor apoyo interno y también sensibilización al interior de la organización, es importante involucrar a los jefes de proyectos y personal dedicado a la generación y transferencia de tecnología.

## Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

### 2.2.4. SEGUIMIENTO: HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS INNOVACIONES

*Además del apoyo prestado para la consolidación y difusión de innovaciones durante las actividades de seguimiento es recomendable que la organización de I&D haga seguimiento para que los espacios ganados por grupos de mujeres no sean co-optados ni por nuevos miembros de la cadena ni por los mismos miembros masculinos de la familia.*

Es posible evitar la cooptación al favorecer la capacitación y negociaciones con las miembros femeninos de la cadena y asegurarse que su organización se fortalezca. Además, es posible y deseable promover el empoderamiento de las mujeres y de asociaciones de

productores como un producto adicional de la aplicación del EPCP.

A fin de contribuir a crear mayor conocimiento en el campo del impacto del EPCP y explorar nuevas oportunidades de empoderamiento de grupos menos privilegiados, será importante aprovechar los contactos creados durante el EPCP para llevar adelante evaluaciones de impacto con visión de género. Esto implica evaluar la experiencia en su dimensión tecnológica, comercial e institucional, pero también en el impacto que ha tenido (si hubiera) en las relaciones de género: cambio en la carga de trabajo, cambio en los roles productivos o reproductivos, cambio en la capacidad de negociación al interior de la familia, aumento o reducción de oportunidades, aumento o reducción de la brecha de conocimientos relacionados a la cadena de mercado, nuevas oportunidades para las mujeres, etc.



# 3. Plataformas de Concertación

## 3.1 ¿QUÉ SON LAS PLATAFORMAS DE CONCERTACIÓN?

Las Plataformas de Concertación son definidas en términos de alianzas concertadas entre actores locales públicos y privados para promover la competitividad de un conjunto de productores en el ámbito local.<sup>5</sup> Devaux et al (2007,

pp. 13) las definen como espacios de interacción que tienen la finalidad de reducir el conflicto, construir confianza y conducir a la coordinación y acción conjunta de modo que se logran objetivos que ninguno de sus miembros podría alcanzar por sí mismo (traducción propia).



5 Página web Iniciativa Papa Andina. Disponible en: [www.papandina.org](http://www.papandina.org)





Si bien las Plataformas apuntan a beneficiar tanto a productores como a empresarios, desde la perspectiva de las organizaciones de investigación y desarrollo que las acompañan, fueron pensadas primeramente como un mecanismo institucional para enlazar eficientemente a pequeños productores al mercado con el fin último de incrementar sus ingresos. Como en el caso del EPCP, se asume que el fortalecimiento de la capacidad de los agricultores de incrementar sus ingresos, mejorará sus condiciones de vida y los ayudará a superar la pobreza.<sup>6</sup> Es allí precisamente, de la relación entre pobreza y capacidad de incrementar los propios ingresos a través de mecanismos novedosos, de donde deriva la importancia de los enfoques de género y empoderamiento.

De manera explícita, la metodología descrita para la implementación de plataformas reconoce la necesidad de empoderar a los pequeños productores vis-a-vis los otros actores involucrados. Así, los pasos cuarto y quinto de la metodología proponen la capacitación y asistencia técnica y el fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los productores de papa de modo que la organización de

I&D ceda paulatinamente la responsabilidad de toma de decisiones. De acuerdo con Pico (2006) y Reinoso y otros (2007) uno de los productos esperados de la última fase es el empoderamiento de las organizaciones de base. Algunas de las acciones descritas por Pico (2006) para este fin son la motivación para la existencia jurídica de las plataformas y la capacitación y asistencia técnica y la articulación de la investigación al desarrollo de cadenas agroalimentarias a través del acceso a nuevas tecnologías, variedades e innovaciones ofrecidas por las instituciones de investigación. La descripción de la metodología presentada por Reinoso y otros (2007) destaca la importancia del flujo de información, capacitación, asistencia técnica, acceso a servicios financieros y potenciamiento del enfoque de género y generacional.

### **3.2. FORTALECIMIENTO DEL ENFOQUE DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO EN LAS PLATAFORMAS DE CONCERTACIÓN**

Experiencias en la implementación de plataformas de concertación en Bolivia, Ecuador y Perú apuntan a

<sup>6</sup> Un ejemplo de esta lógica es la evaluación de impacto (2009) que señala un impacto positivo en el bienestar de los agricultores beneficiarios, derivado de una combinación favorable de tres factores: cosecha, márgenes de ganancia e insumo-producción

procesos de conformación y dinámicas de funcionamiento con características diferentes. Debido a una aplicación de plataformas y sistematización más extensa y rigurosa en el Ecuador, la propuesta de fortalecimiento del enfoque de género y empoderamiento presentada en esta guía se basó en la descripción de los momentos metodológicos realizada por Reinoso, Pico, Pumisacho, Montedeoca, Monteros, Cuesta y Thiele en el año 2007. A continuación se proporcionan recomendaciones para fortalecer el enfoque de género y empoderamiento en el procedimiento de formación de plataformas de concertación descrito por Reinoso y otros.

### 3.2.1. MOMENTO 1: IDENTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN DE ACTORES

#### **MOMENTO 1: PASO 1. DEFINICIÓN DE LA INTERVENCIÓN: BIEN O SERVICIO, ZONAS, DINÁMICAS SOCIALES Y ECONÓMICAS**

En este paso es importante que *en la medida de lo posible se tenga en cuenta algunos criterios para la definición de zonas de intervención* como ser:

- Identificar productos con ventajas de mercado donde las mujeres realizan la producción, transformación y/o mercadeo.

La intervención asegurará mayores beneficios para ellas si todo el proceso está en sus manos.

- Identificar zonas con gran porcentaje de mujeres jefas de hogar debido a emigración masculina.
- Identificar zonas donde los hombres se dedican a actividades no-agrícolas y las mujeres son principales actrices de la producción.
- Identificar zonas donde existen organizaciones o gobiernos municipales que trabajan apoyando a la equidad de género y/o a grupos de mujeres productoras.

#### **MOMENTO 1: PASO 2. CARACTERIZACIÓN DEL MAPEO DE ACTORES**

- Asegurar la identificación de organizaciones de mujeres en su papel productivo (semilleras, comercializadoras, etc.) o reproductivo (grupos de madres, capacitadoras en salud, etc.) como potenciales protagonistas en los siguientes pasos.
- Asegurar la identificación de ONGs y gobiernos locales (incluyendo sus programas específicos) que trabajan con componentes de género y empoderamiento.



- Identificar entre los actores a escuelas y guarderías que eventualmente podrían prestar apoyo a padres y madres productoras.

### **MOMENTO 1: PASO 3.**

#### **RELACIONAMIENTO ENTRE ACTORES**

- Incorporar a los temas de análisis a los papeles de hombres y mujeres en el rubro productivo de interés en términos de quién toma las decisiones, cargas y condiciones de trabajo, responsabilidades, procesamiento y venta.
- Invitar a mujeres líderes de la zona o, si no se pudieran identificar, invitar a las esposas de los hombres líderes junto con sus maridos.
- Involucrar al personal femenino tanto como al personal masculino de las organizaciones locales, incluyendo los niveles medios (técnicas, capacitadoras) y altos de decisión.

### **3.2.2. MOMENTO 2: PLATAFORMA DE CONCERTACIÓN**

#### **MOMENTO 2: PASO 1. PROMOCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL ENFOQUE DE CADENA**

- Hacer un esfuerzo adicional para que las mujeres participen

en las reuniones, visitas e intercambios, por ejemplo: dar aviso con suficiente anticipación, tomar en cuenta el tiempo y horarios convenientes para ellas, invitar a los esposos para evitar problemas de celos, en lo posible elegir lugares de reunión de fácil acceso, etc.

- Asegurarse que las mujeres que participan reciban tanta información como los varones.
- Preguntar a los participantes, hombres y mujeres, qué lugares les interesa visitar y por qué. Esto podría resultar en la identificación de nuevos eslabones tales como mercados locales alternativos cercanos a las actividades de comercialización de las mujeres o de pequeños productores alejados de grandes mercados.

#### **MOMENTO 2: PASO 2. ANÁLISIS DE LA CADENA: DEFINICIÓN DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES EN LOS ESLABONES, FLUJOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES**

- En este paso además de caracterizar la cadena agroalimentaria, determinar quién hace qué (hombres, mujeres o ambos), con qué instrumentos y cuál es la inversión de tiempo en el abastecimiento de insumos, producción, industrializa-

## Plataformas de Concertación

ción, intermediación y consumo, también se debe, determinar quién recibe la asistencia técnica y qué criterios usan los servicios de transferencia para elegir a los beneficiarios, qué dificultades presenta el transporte para hombres y mujeres, quién es responsable del almacenamiento y con qué costo de tiempo y trabajo.

- Sobre la comercialización, determinar la importancia que hombres y mujeres asignan al precio del producto, puntualidad en el pago y forma de pago.
- Identificar las perspectivas de producción a corto, mediano y

largo plazo de hombres y mujeres por separado, pues esto revelará una valoración de los actores sobre las ventajas y desventajas que la inversión en tiempo y dinero en determinado producto traerá sobre sus responsabilidades concretas.

### **MOMENTO 2: PASO 3. FORMALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA CON ACTORES POTENCIALES**

- Realizar acercamientos e invitaciones reiteradas a grupos de mujeres organizadas. Los grupos de madres u otros no productivos pueden ser invitados si sus miembros participan







en la producción de la cadena identificada. Esto puede motivar la participación de la organización de mujeres alrededor de su papel productivo y facilitar el flujo de beneficios de formación de la plataforma. Dependiendo de las condiciones locales, será importante estar en contacto permanente con las autoridades comunales y los varones para evitar crear susceptibilidades y conflictos al interior de las familias.

- Las organizaciones locales son aliadas estratégicas para promover la participación de grupos en desventaja; por ello desde el momento del acercamiento a ellas debe estar claro que uno de los beneficios adicionales de las plataformas es el empoderamiento de las mujeres y pequeños productores. En este paso, la confianza construida por las organizaciones locales entre los habitantes puede ser capital para atraer más mujeres involucradas en la producción, almacenamiento o transformación a las plataformas.
- Asegurarse que todos los actores y actoras tengan una copia de las herramientas de formalización de la plataforma mencionadas por Reinoso *et al.*: acuer-

dos de cooperación convenios, actas de constitución. Incentivar a representantes de organizaciones a dar a conocer estas herramientas y sus implicaciones a sus representados/as.

#### **MOMENTO 2: PASO 4. GENERACIÓN DE CAPACIDADES (PROMOTORES, PRODUCTORES, OTROS)**



- Asegurar la presencia de mujeres tanto en el grupo meta de las capacitaciones como en el de capacitadores. El porcentaje de mujeres no es tan relevante como lo es el recuperar sus potencialidades, de modo que ninguna quede relegada si tiene el interés de capacitarse o capacitar.
- Durante las capacitaciones, dar un paso más allá en la



definición de equidad de género en términos de participación balanceada entre hombres y mujeres, hacia el de la equidad en los beneficios generados en términos de empoderamiento económico y de capacidades.

- A tiempo de generar capacidades, identificar a mujeres y hombres líderes. Apoyar la formación de mujeres líderes para que participen en igualdad de condiciones.

### **3.2.3. MOMENTO 3: MERCADO Y PROYECTO COMPARTIDO**

#### **MOMENTO 3: PASO 1. ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS**

- En lo posible, incluir tanto hombres como mujeres en el equipo multidisciplinario. Si faltara la representación masculina o femenina de entre los actores de la plataforma, buscar apoyo al interior de la organización de I&D para lograr un mínimo de representación del género faltante.
- Mantener a los miembros de la plataforma bien informados sobre los avances de la elaboración del plan de negocios y de su actualización. En lo posible, entregar copias del plan de negocios a los miembros de la plataforma y motivarlos a

transmitir esta información a los miembros de sus organizaciones.

- El plan de negocios debe especificar en qué medida la oportunidad de mercado identificada beneficiará con equidad a hombres y mujeres.
- Si la oportunidad identificada apunta a favorecer la equidad de género o a las mujeres en particular, el plan de negocios debe especificar este propósito en su misión y objetivos.

#### **MOMENTO 3: PASO 2. PROYECTO COMPARTIDO**

- Dado que en este paso se elaboran documentos que podrían ser complejos de comprender para algunos actores de la plataforma (planes anuales, esquemas de financiamiento, etc.), será importante explicar y aclarar a los miembros de la Plataforma la lógica y contenido con claridad. Esto además, permitirá a todos los actores de la plataforma a hacer un seguimiento más efectivo.
- Nuevamente, se recomienda en lo posible facilitar copias de los documentos a hombres y mujeres miembros de la Plataforma e incentivarlos a socializar esta información entre sus organizaciones.



- Asegurar que las mujeres, sobre todo productoras, no pierdan el interés dado el carácter técnico de las discusiones. En lo posible se les facilitará apoyo extraordinario, pero sencillo, a través de una reunión separada de aclaración de términos y herramientas. Sus esposos también podrán ser invitados, pero en ningún caso podrán asistir en representación de sus esposas.
- Copiar los documentos finales y distribuirlos. En lo posible, traducirlos al idioma local y ponerlo a disposición de quienes lo requieran. El gobierno municipal o la institución coordinadora podrán contar con copias para su distribución libre.

**MOMENTO 3: PASO 3. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA LEGAL, ORGÁNICA Y FUNCIONAL DE LA PLATAFORMA**

- Asegurar la presencia significativa de mujeres en la asamblea de definición de la estructura orgánica y funcional de la plataforma.

**3.2.4. MOMENTO 4: DESARROLLO DEL NEGOCIO**

**MOMENTO 4: PASO 1. PLANES DE PRODUCCIÓN Y COSECHA**

- El diagnóstico realizado en el Momento 1 deberá ser insumo en la elaboración del Plan de Producción y Cosecha a fin de identificar claramente quién participará en la producción y proceso de abastecimiento, qué



actores son relevantes al momento de acordar el Plan y quiénes firmarán los contratos.

- Asegurar la presencia de quienes participan en el proceso productivo (hombres, mujeres o ambos) y no solo de sus representantes, en las reuniones. Se pueden llevar adelante reuniones con cada organización por separado a fin de facilitar la discusión y comprensión de las implicaciones del Plan.
- Si los procesos de producción y/o abastecimiento implican un cambio en los roles productivos o tienen influencia en el tiempo disponible para los roles reproductivos y comunales, se deberá apoyar la evaluación del impacto de estos cambios al interior de cada organización. Además de prever posibles dificultades en el futuro, este ejercicio puede revelar la necesidad de incluir a otros actores identificados en el mapeo hecho en el Momento 1 (ej. jardines de infantes, organizaciones de capacitación técnica, etc.)
- Asegurar que la realización de los planes de producción y cosecha no implique un incremento en la carga de trabajo para las mujeres que ellas consideren injustificado o que empeore sus condiciones

de vida. Si así fuera, buscar soluciones tecnológicas adecuadas a las necesidades de las mujeres.

- Se sugiere hacer la firma de contrato con los productores que participan en el proceso (hombres, mujeres o ambos).
- La asistencia técnica debe darse a quienes participan tradicionalmente del proceso de producción (hombres, mujeres) tomando en cuenta los roles que cumplen cada uno en la actividad productiva.
- En las reuniones mensuales de seguimiento de la plataforma, asegurarse de identificar las necesidades de quienes participan en el proceso. Por ejemplo, si las mujeres son las que siembran, entonces será necesario saber que obstáculos o necesidades particulares enfrentan. Evitar la intermediación que da lugar a interpretaciones, ya sea de técnicos o dirigentes, sobre las necesidades de las mujeres.

### **MOMENTO 4: PASO 2. ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS**

- Asegurar que la oferta de crédito llegue a las mujeres, particularmente a las que son jefas de hogar. Esto se puede



hacer a través de negociaciones con instituciones financieras. La membresía en una plataforma puede facilitar el acceso al crédito para quienes no tienen garantías, sin que sea necesario que la plataforma adquiera compromisos ni responsabilidades por los productores/as.

- Asegurar que las mujeres y los hombres (juntos o por separado) tengan acceso a los fondos de semillas y otros insumos, dependiendo de quién se ocupa tradicionalmente de la provisión de insumos. Cuando ambos participan de la producción, incentivar la adquisición de derechos y deberes para ambos cónyuges.

Promover la organización y/o fortalecimiento de grupos de semilleras de mujeres. Incluir a los varones interesados, pero no en representación de miembros femeninos de su familia (esposa, madre, hermanas, hijas).

#### **MOMENTO 4: PASO 3. MESAS DE NEGOCIOS**

- Asegurar la presencia de mujeres entre los productores, consumidores intermedios y compradores. También entre los presentadores del evento y de los stands.

- Resaltar el compromiso de los miembros de la Plataforma de alcanzar a hombres y mujeres con beneficios equitativos en el negocio identificado. Este es un beneficio potencial agregado en términos sociales y económicos que debe ser identificado y promovido en las mesas de negocios, presentaciones y stands.

#### **MOMENTO 4: PASO 4. INNOVACIÓN COMERCIAL – EPCP**

Para esta parte son válidas las pautas sugeridas en el capítulo 2 sobre la inclusión de género y empoderamiento en el EPCP en este mismo documento.

#### **MOMENTO 4: PASO 5. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ARTICULADO DE COMERCIALIZACIÓN**

- El sistema de comercialización debe ser transparente y claro para los productores y productoras de base. Las plataformas locales y sus miembros representantes de organizaciones serán pro-activos en el proceso de facilitación de información a productores y productoras.
- En todo momento, sobre todo cuando el sistema está bien establecido, debe prestarse



atención a posibles impactos negativos o necesidades insatisfechas de las mujeres y pequeños productores a raíz de su ingreso en el nuevo sistema de comercialización. Esto puede hacerse a través de pequeñas y periódicas evaluaciones de impacto o actividades de monitoreo a cargo de las mismas plataformas.

Los hombres y mujeres líderes identificados y fortalecidos en el proceso de conformación de Plataformas podrán ser parte del seguimiento donde el tema principal es el negocio establecido, pero con la necesaria inclusión de parámetros de empoderamiento (ej. ¿Ha aumentado el número de hombres y mujeres capacitadas? ¿Para qué miembros de la familia y cómo ha cambiado el uso del tiempo desde el inicio del negocio? ¿Para qué miembros de la familia y cómo ha cambiado la carga de trabajo desde el inicio del negocio? ¿Para qué miembros de la familia y cómo ha cambiado la capacidad de gasto y de negociación? ¿En qué rubros se invierte el aumento de los ingresos y quién toma las decisiones? ¿Qué problemas no se anticiparon para los hombres y para las mujeres y emergieron a raíz del negocio y cómo se pueden solucionar?).

### 3.2.5. MOMENTO 5: CAPACIDADES DE GESTIÓN



#### **MOMENTO 5: PASO 1. EMPODERAMIENTO DE ACTORES, ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES (BASE Y SEGUNDO GRADO) E INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**

- Asegurar claridad en el propósito de las Plataformas de lograr acceso equitativo a sus beneficios y empoderamiento de mujeres y pequeños productores, de manera escrita. Traducir este propósito en la sensibilización de organizaciones locales que forman parte de las Plataformas.
- Continuar con la búsqueda, identificación y fortalecimiento





de organizaciones de mujeres y mujeres líderes que se sumen a las plataformas.

- Apoyar a las organizaciones para que la firma de sus papeles de legalización incluya como representantes tanto a hombres como a mujeres.
- Apoyar a las organizaciones para que sus Estatutos, Visión y/o Misión incluyan el propósito de promover la equidad de género y el reconocimiento del papel productivo de las mujeres.

#### **MOMENTO 5: PASO 2. DESARROLLO DE MERCADO DE SERVICIOS DE ACUERDO A LA DEMANDA**

- Asegurar que la demanda diferenciada de hombres y mujeres de servicios de desarrollo es identificada.
- Asegurar que la oferta de servicios llegue a hombres y mujeres, sin intermediarios.

#### **MOMENTO 5: PASO 3. ARTICULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN A DESARROLLO DE PLATAFORMAS**

- Asegurar que las demandas y/o necesidades de apoyo tecnológico (innovaciones) identificadas de manera diferenciada

para hombres y mujeres en pasos anteriores llegue a las instituciones de investigación.

- Asegurar que la validación de nuevas tecnologías involucre a hombres y mujeres, dando preferencia a quienes tradicionalmente realizan la actividad apoyada.

#### **MOMENTO 5: PASO 4. TRANSFERENCIA DE RESPONSABILIDADES HACIA EL GRUPO META**

- Asegurar que durante el proceso de transferencia de responsabilidades la transversalización de género y empoderamiento se consolide. Para ello, se recomienda sensibilizar y capacitar en temas de género y empoderamiento a la organización coordinadora al inicio del proceso y a líderes de la Plataforma antes de la transferencia de responsabilidades.
- Contar con el compromiso de la Plataforma de promover la equidad de género y empoderamiento de manera escrita, ya sea en los estatutos, finalidad y/u objetivos ayudará a las organizaciones a hacer seguimiento a este compromiso una vez que la organización de I&D se retire.

### **MOMENTO 5: PASO 5. ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DE LOS PRODUCTORES**

- Asegurar que al momento de impulsar la organización empresarial de los productores, ellos y ellas sean capaces de asumir responsabilidades empresariales de largo plazo. Para ello es necesario facilitar información de tipo jurídico y comercial a todos y todas quienes conforman la organización. Las implicaciones de los nuevos derechos y deberes adquiridos deben estar claras y serán transmitidas de manera escrita y en el idioma local, además del español.
- Se debe fomentar un mecanismo de control de bienes y gastos transparente e incentivar a que tanto hombres como mujeres participen en este mecanismo.

### **MOMENTO 5: PASO 6. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN**

- El sistema de gestión integral debe transversalizar la perspectiva de género en todos sus

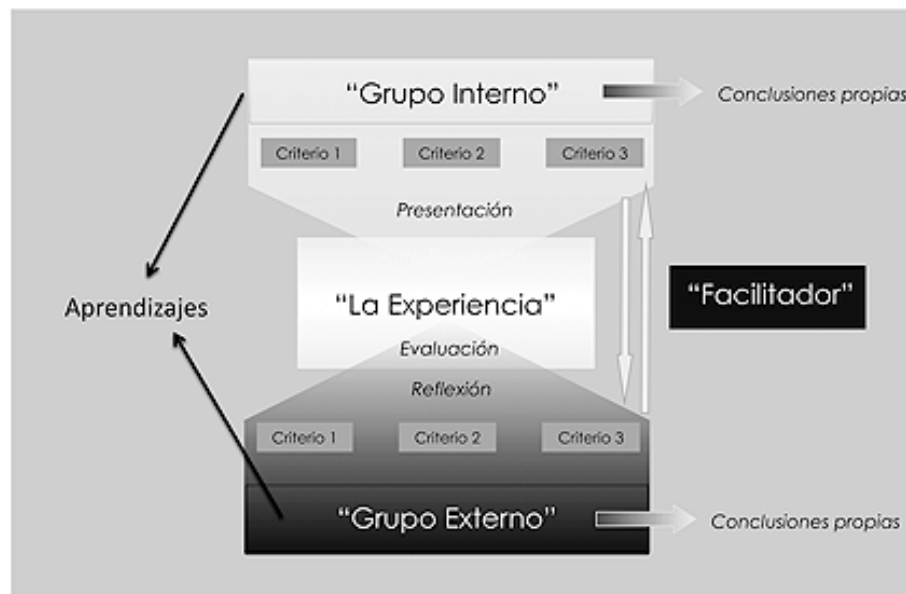
componentes (Diagnóstico, planificación, implementación, monitoreos evaluación de impactos, retraining y toma de decisiones estratégicas y gestión de conocimiento).

- La participación equilibrada de hombres y mujeres es un criterio para que el sistema de gestión responda a las necesidades de ambos. Sin embargo, el sistema debe apuntar también al empoderamiento permanente de los miembros de la organización económica al facilitarles los medios para este fin: capacitación continua, acceso a servicios financieros y de transferencia tecnológica, posibilidades de ingresos independientes, nuevas oportunidades de empleo (por ejemplo, en la transformación de productos de manera semi-industrial).



# 4. Evaluación Horizontal

## Elementos de la Evaluación Horizontal



### 4.1. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN HORIZONTAL?

La Evaluación Horizontal (EH) es una herramienta específicamente dirigida a facilitar el intercambio de conocimientos. La metodología incluye:

- Presentación de la experiencia del grupo local, o grupo interno, al grupo externo o "pares" interesados en la metodología;
- Visitas de campo a los agricultores involucrados;



- Trabajo en grupos
- Discusiones en plenaria.

En el taller de evaluación los grupos interno y externo identifican fortalezas y debilidades de la experiencia así como sugerencias y lecciones aprendidas. El objetivo de la herramienta no es evaluar en sentido de darle una valoración a la experiencia, sino más bien rescatar lecciones para mejorar las actividades de investigación y desarrollo, vale decir, promover el aprendizaje mutuo (Bernet, 2008, Thiele, 2008).

La Evaluación Horizontal es novedosa en sentido de que aborda las relaciones asimétricas de una evaluación convencional: “la Evaluación Horizontal neutraliza la dimensión de poder implícita en la evaluación tradicional, en la que el ‘experto’ juzga al ‘inexperto’ y ‘el que tiene poder’ evalúa ‘al que no tiene poder’”. (Thiele *et al*, 2008). Más aún, durante los talleres se han utilizado criterios de evaluación no sólo de costo-efectividad o metodológicos, sino otros que incluyen reflexiones sobre efectos en el empoderamiento y la equidad de género y el potencial de las experiencias expuestas para empoderar a los agricultores (ver Thiele *et. al*, 2007, Guerrero *et. al*, 2005 y Thiele *et. al* 2008).

Precisamente a partir de las Evaluaciones Horizontales se llegaron a identificar fortalezas, debilidades y sugerencias sobre empoderamiento y género para el trabajo de Plataformas de Concertación en Ecuador (Guerrero *et. al*, 2005) y percepciones sobre empoderamiento (y sostenibilidad) en Perú (Bernet, 2008). La evaluación del Ecuador diferenció claramente a los grupos de productores y productoras vis-a-vis otros actores y la participación de hombres y mujeres. Ello permitió identificar sugerencias concretas para abordar las debilidades. La evaluación en Perú, por otro lado, mezcló elementos de empoderamiento y sostenibilidad como criterio de evaluación y éstos terminaron favoreciendo criterios de mercado. Este criterio de evaluación resultó en sugerencias generales de organización y capacitación para los productores, sin distinguir su posición ni condición.

#### **4.2. FORTALECIMIENTO DEL ENFOQUE DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO EN LA EVALUACIÓN HORIZONTAL**

Esta sección del documento propone acciones para el fortalecimiento de la inclusión de la perspectiva de género y empoderamiento en la metodología de la



evaluación horizontal. La base para esta propuesta es la descripción de los procedimientos para llevar adelante una EH por Thiele, Devaux, Velasco y Horton (2007) que derivó de las lecciones aprendidas en cuatro evaluaciones horizontales realizadas en el marco del trabajo de Papa Andina.<sup>7</sup>

### 4.2.1. PREPARACIÓN DEL TALLER DE EVALUACIÓN HORIZONTAL

La preparación del taller de Evaluación Horizontal constituye la fase determinante para la inclusión de la perspectiva de género y empoderamiento en todo el proceso.

En esta fase, además de las tareas descritas por Thiele *et. al* (2007), es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

#### **SELECCIÓN DEL EQUIPO LOCAL Y SUS PARES**

Al momento de seleccionar a los miembros del equipo local y sus

pares es necesario hacer un esfuerzo por incluir un porcentaje mínimo de ambos sexos, no menor a un 30 a 40 por ciento, de acuerdo con la disponibilidad.

*Es muy recomendable que los miembros del equipo local que participarán en la EH sean capaces de identificar y valorar diferencias en el impacto de intervenciones de desarrollo desde una perspectiva de género y empoderamiento.*

Los conocimientos y experiencia en procesos participativos con grupos de base son necesarios, pero no suficientes sin el compromiso y convencimiento del equipo local de evaluar la experiencia a través de los lentes de género y empoderamiento.

Mientras las evaluaciones se realicen entre técnicos y las evaluaciones entre comunidades no sean factibles, será importante incluir en los grupos de evaluación a representantes de los grupos

<sup>7</sup> Las evaluaciones horizontales llevadas adelante hasta ahora son: i) sobre el EPCP en el marco de trabajo del proyecto Promoción de la Producción Competitiva de la Papa Peruana (INCOPA) en Perú (2003); ii) sobre la articulación de demanda y oferta tecnológica del proyecto Innova en Bolivia (2004); iii) sobre la experiencia de plataformas de vinculación de agricultores al mercado conducida por el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) en Ecuador (2005) y iv) la evaluación realizada por el Programa Regional de Mejoramiento del Cultivo de Papa y Camote en África Central y del Este sobre la aplicación inicial del EPCP en Uganda (2005).



beneficiados. En este caso se debe incluir a hombres y mujeres como representantes, de modo que las voces de ambos sean escuchadas.

### **ELABORACIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

Durante el desarrollo de la lista preliminar de criterios de evaluación a ser validada en el taller, es necesario incluir un criterio de empoderamiento y equidad de género. De manera general, criterios de mercado y medio ambientales tienden a relegar el análisis del impacto o el potencial de la metodología de generar un cambio en la situación de vida de los beneficiarios/as y su posición frente a los otros actores. Adicionalmente, como demostró la experiencia de EH en Perú<sup>8</sup>, para que el criterio de género no se diluya entre otras consideraciones, será importante no incluir otras variables en el mismo criterio (por ej: género y sostenibilidad, género y juventud, etc.). El criterio a evaluarse puede ser “contribución al empoderamiento y la equidad de género” tal como sucedió en la evaluación del 2005 y que resultó en la identificación concreta de fortalezas, debilidades y

sugerencias sobre empoderamiento y género para el trabajo de Plataformas de Concertación en Ecuador.

### **ELECCIÓN DE COMUNIDAD PARA LA VISITA DE CAMPO.**

Al elegir a la comunidad u organización de beneficiarios para la visita de campo la organización local debe tener presente la importancia de captar la percepción tanto de hombres como de mujeres sobre los resultados e impacto de la metodología aplicada.

*Si bien los beneficiarios suelen nombrar varones que los representen, una evaluación bajo el criterio de género y empoderamiento será posible sólo si las mujeres también expresan su punto de vista.*

Por ello, la preparación de las visitas de campo debe incluir una invitación expresa a los beneficiarios para realizar entrevistas separadas con hombres y mujeres.

<sup>8</sup> La evaluación en Perú combinó empoderamiento y sostenibilidad como un criterio de evaluación. Esto terminó favoreciendo criterios de mercado y resultó en sugerencias generales de organización y capacitación para los productores, sin distinguir su posición ni condición.

### **PREPARACIÓN DE PRESENTACIONES Y DOCUMENTOS.**

La preparación de presentaciones y documentos informativos debe tomar en cuenta la inclusión de información relevante sobre impacto observado o esperado de la metodología o enfoque. Por ejemplo:

- ¿Cuántos y quiénes participaron en capacitaciones/reuniones informativas?
- ¿Cuántos y quiénes adoptaron la nueva tecnología?
- ¿La intervención, ha implicado el ahorro o el aumento de la carga horaria? ¿Para quiénes?
- ¿La intervención ha implicado un cambio de roles productivos o reproductivos en el proceso de adopción o de desarrollo de la innovación?

Si es que tanto hombres como mujeres participan en la cadena productiva

- ¿Cuáles son los incentivos/obstáculos para que ambos se beneficien de la metodología?
- ¿Cuáles son las acciones tomadas por la organización para facilitar igualdad de oportunidades de acceso a los beneficios de la metodología? ¿Cuál es el impacto final esperado en

términos de empoderamiento de los beneficiarios en general y de las mujeres en particular?

Si bien es posible que no se cuenten con datos cuantitativos, será importante incluir información cualitativa que podrá ser reforzada durante las visitas de campo.

### **DEFINICIÓN DE FECHAS Y HORARIOS PARA LA EH.**

Por último, durante el arreglo de fechas y programa del taller es importante considerar:

- los participantes, particularmente las mujeres, necesitan un margen de tiempo para organizar sus responsabilidades productivas y reproductivas antes de participar en el taller. Por ello es importante anunciar el taller con un margen adecuado de tiempo;
- para el caso de mujeres productoras líderes beneficiarias, considerar invitar a sus maridos como parte del grupo local de evaluación si éstos también forman parte del grupo beneficiario,
- si hubieran participantes con niños pequeños, organizar el cuidado de los niños durante unas horas o un día a fin de facilitar la participación de las mujeres.



#### **4.2.2. SENTANDO LAS BASES AL PRINCIPIO DEL TALLER**

El procedimiento descrito por Thiele *et. al* (2007) para sentar las bases al principio del taller permite crear el ambiente óptimo de confianza al momento de evaluar la metodología o enfoque. Este procedimiento tiende a favorecer la evaluación del impacto muchas veces “no medible” de la metodología o enfoque sobre las relaciones de género y empoderamiento en el grupo beneficiario.

#### **4.2.3. ESTABLECIMIENTO DE UN “GRUPO BARÓMETRO”**

Para el establecimiento del “grupo barómetro” la persona facilitadora motivará la conformación de un grupo mixto de hombres y mujeres. Adicionalmente, también motivará a los representantes del grupo beneficiario a participar de este grupo con por lo menos un voluntario.

#### **4.2.4. PRESENTACIÓN DEL MÉTODO O ENFOQUE A SER EVALUADO**

Una lección aprendida de evaluaciones horizontales anteriores constituye la desventaja de sobrecargar a los y las participantes con mucha información. A ello se

suman la limitación de tiempo y espacio para las presentaciones, ya sean en power point o en las “ferias de conocimiento”, y que no todos los participantes leen los documentos elaborados durante la fase preparatoria. Estos suelen ser motivos para priorizar ciertos aspectos de las presentaciones, comúnmente en detrimento de consideraciones de género y empoderamiento. Para evitar la invisibilización de los aspectos de género y empoderamiento en la EH se recomienda preparar una presentación separada sobre su inclusión en el enfoque o metodología o integrarla en las presentaciones del cómo y por qué el enfoque es desarrollado y qué impacto se pretende alcanzar. Esta última opción es la más recomendable pues evita crear un espacio “compartimentalizado”, sin embargo requiere de la habilidad y atención de los presentadores/as. Si el tema corre el riesgo de “evaporarse” en las presentaciones, será mejor una breve presentación o stand separado.

#### **4.2.5. DESARROLLO DE UNA LISTA CORTA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

Dado que los criterios de evaluación determinan el curso de la EH es de gran importancia que el facilitador justifique la inclusión

del criterio de género y empoderamiento para su posterior validación entre los y las participantes.

*La justificación del criterio de empoderamiento e inclusión de género tiene su base en el compromiso de las organizaciones de I&D de contribuir a superar la pobreza de las familias y facilitar acceso igualitario de los beneficios de sus intervenciones tanto a hombres como a mujeres. De allí deriva la importancia de evaluar el impacto real de las acciones de I&D en la vida de las personas, ya sea a través de resultados esperados o*

*inesperados. En última instancia, las acciones de desarrollo buscan incidir en la calidad de vida de las personas y mejoras productivas, medio ambientales y económicas son relevantes, pero no resultan automáticamente en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios y beneficiarias.*

#### 4.2.6. PREPARACIÓN PARA LAS VISITAS DE CAMPO

La preparación para las visitas de campo en pequeños grupos constituye el espacio para organizar la







forma cómo se llevarán a cabo las entrevistas con los beneficiarios. Durante la preparación para las visitas el facilitador recordará a los participantes la intención de captar la percepción de hombres y mujeres con dos objetivos: el primero es el de identificar una posible diferencia en el impacto de la metodología en estos dos grupos y el segundo es el de enriquecer la información recolectada con la perspectiva de beneficiarios con roles diferentes. La forma de organizar la visita para captar la percepción de hombres y mujeres así como las preguntas a plantearse dependen de los lugares a visitarse. En lo posible, se organizarán entrevistas con los beneficiarios separando el grupo de hombres del grupo de mujeres. Si no fuera posible preparar la logística para llevar adelante entrevistas separadas en grupos pequeños, se pueden llevar adelante entrevistas focalizadas con mujeres líderes. Si ello tampoco es posible, se deben incluir preguntas que apunten a develar el efecto que la aplicación de la metodología tiene en hombres y mujeres (ver preguntas planteadas en sección 2.3.1).

Las entrevistas también apuntarán a revelar en qué medida el enfoque o metodología llega a los beneficiarios, dependiendo de su

condición económica, nivel de educación, cercanía al mercado o a la planta procesadora, etc. Para ello es necesario incluir preguntas tales como:

- ¿Quiénes participan y por qué?
- ¿Quiénes han recibido mayor información/capacitación y por qué?
- ¿De dónde surge el interés por trabajar con la organización de I&D y qué beneficios se espera obtener?
- ¿Qué destino se dará a los beneficios económicos, si los hubiera?
- ¿Qué cambiarían del proceso si pudieran?

Aquí será también importante seleccionar entrevistados y entrevistadas que reflejen diferencias económicas, sociales o de educación, distancia al mercado, planta procesadora, y otros que pudieran ser relevantes para el caso específico considerado.

Si el caso lo requiere, se podría organizar apoyo en la traducción del idioma local para los beneficiarios y beneficiarias que se sienten más cómodos expresándose en su idioma.

### 4.2.7. ENTREVISTAS Y OBSERVACIONES DURANTE LAS VISITAS DE CAMPO

Las observaciones de campo apuntarán a enriquecer las entrevistas dirigidas a identificar diferencias en el acceso a los beneficios del enfoque/metodología para distintos grupos sociales (hombres y mujeres y al interior del grupo de productores, procesadores, u otros). Dependerá de la definición del criterio de evaluación sobre género y empoderamiento y de las preguntas planteadas en el que los grupos interno y externo focalicen sus observaciones de campo en aspectos que complementen la información requerida (ej. disponibilidad de información e insumos para productores alejados de la carretera o el mercado, diferencias

en la capacitación e información recibida por mujeres en relación a los hombres, diferencias en las habilidades en el manejo de la tecnología/innovación, etc.)

El equipo local facilitará el apoyo de traductores que permitan transmitir la percepción de los beneficiarios y beneficiarias en su idioma materno. Antes de iniciar las entrevistas, se preguntará a los y las entrevistadas en qué idioma se sienten más cómodos.

### 4.2.8. ANÁLISIS INICIAL Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LAS VISITAS DE CAMPO

El uso de matrices para el análisis inicial y discusión de resultados de





visitas de campo descrito por Thiele *et. al* (2007) dan amplio espacio para una discusión focalizada y participativa. Aún así, la persona facilitadora deberá alentar aquí, como en todo momento, la participación activa de todos y todas las participantes, incluso de quienes pudieran tener una percepción diferente. Es muy posible que el análisis inicial de las visitas de campo revele diferentes percepciones sobre, por ejemplo, el impacto de la metodología evaluada sobre los roles de hombres y mujeres o la relación entre ellos, el acceso a beneficios de productores de menos posibilidades vis-a-vis productores con mejores posibilidades u otros. Estas diferencias deberán ser anotadas claramente para su inclusión en la matriz de resultados a ser distribuidas entre los participantes al día siguiente.

#### **4.2.9. CONTRASTE DE PERSPECTIVAS ENTRE EL EQUIPO LOCAL Y SUS PARES**

Factores culturales y de capacitación pueden jugar un papel importante en la valoración de beneficios y análisis de oportunidades diferenciados para hombres y mujeres. Así mismo, criterios de eficiencia pueden relegar criterios de equidad en el acceso a oportunidades para diferentes grupos de

productores. Por ello, las preguntas planteadas bajo el criterio de género y empoderamiento deberán guiar la posible diferencia de perspectivas en todo momento. Sin embargo, la información recibida puede llevar a nuevos cuestionamientos útiles para el trabajo futuro del equipo local, los mismos que deben quedar anotados en la memoria de la EH.

Es posible que las presentaciones del grupo local y las entrevistas no hubieran revelado diferencias importantes en el impacto del enfoque/metodología y sin embargo existan posibilidades para mejorar el acceso a los beneficios generados para hombres, mujeres, productores alejados del mercado, etc. Estas posibilidades deben revelarse en esta fase. Las preguntas a plantearse son básicamente dos: ¿Qué cambios ha implicado la aplicación de este enfoque en la vida de hombres y mujeres y otros grupos considerados? y ¿Qué acciones son posibles para facilitar el acceso más equitativo a los beneficios del enfoque/metodología evaluada por parte de hombres y mujeres y todos los grupos beneficiarios?

La persona facilitadora y los participantes deberán evitar hacer generalizaciones que diluyan los resultados encontrados, por ejem-

plo: “las mujeres, los ancianos y los niños se benefician a través del aumento de los ingresos”. Se recomienda crear tarjetas con mensajes concretos como: “las mujeres reciben capacitación y son incentivadas para asumir el papel de líderes” o “los hombres han tomado parte del papel de las mujeres en las negociaciones con potenciales compradores, por lo que las mujeres han disminuido su carga de trabajo, pero también su oportunidad de ir al mercado y vender la cosecha de la huerta”.

#### **4.2.10. CIERRE DE LA EVALUACIÓN HORIZONTAL Y PLAN DE ACCIÓN**

Muchas de las desigualdades en el acceso a beneficios de todos los grupos sociales provienen de características estructurales y/o culturales tales como la diferenciación económica al interior de grupos de productores, formas de representación comunal, etc. La organización de I&D tiene la responsabilidad de reducir o, por lo menos, no profundizar la brecha de acceso a los beneficios que genera. Más aún, la organización tiene el potencial para generar una transformación positiva en la posición de grupos con menores oportunidades para enlazarse al mercado. Con esto en mente, las

recomendaciones para el plan de acción serán novedosas y tenderán a crear cambios en las formas en la que la organización alcanza a los beneficiarios y beneficiarias de modo de abrir espacios para un desarrollo más equitativo.

#### **4.2.11 EVALUACIÓN DEL TALLER DE EVALUACIÓN HORIZONTAL**

Al momento de evaluar los aspectos positivos y debilidades de la evaluación horizontal y proponer mejoras al proceso es importante reflejar dos aspectos desde la perspectiva de género y empoderamiento. El primero es la evaluación del proceso mismo utilizando el criterio de género y empoderamiento, por ejemplo: ¿La modalidad de visitas de campo permitió identificar percepciones de hombres y mujeres? ¿La visita a la planta de transformación liderada por hombres limitó la evaluación del trabajo de las mujeres en la entrega del producto? ¿Se dio el espacio suficiente para que todos y todas expresaran sus opiniones? ¿Emergieron recomendaciones novedosas y factibles para la organización local? ¿La evaluación contribuyó al aprendizaje de los participantes?. El segundo aspecto es un reflejo en el espejo, que permita observar el proceso de evaluación desde afuera. Vale



decir, se evaluará la dinámica creada durante la evaluación. Aquí habrá que preguntarse, por ejemplo ¿Las discusiones sobre género y empoderamiento son validas y comprendidas? ¿Cuáles fueron las limitaciones y cuáles las fortalezas en la evaluación del criterio de género y empoderamiento? ¿Existe la necesidad de

capacitación en inclusión de género y empoderamiento en el equipo local y/o externo? Tan importante como esta evaluación será el transformar esta reflexión, como se ha hecho hasta ahora con el procedimiento de las EH, en un aprendizaje para futuros eventos.



## 5. Palabras Finales

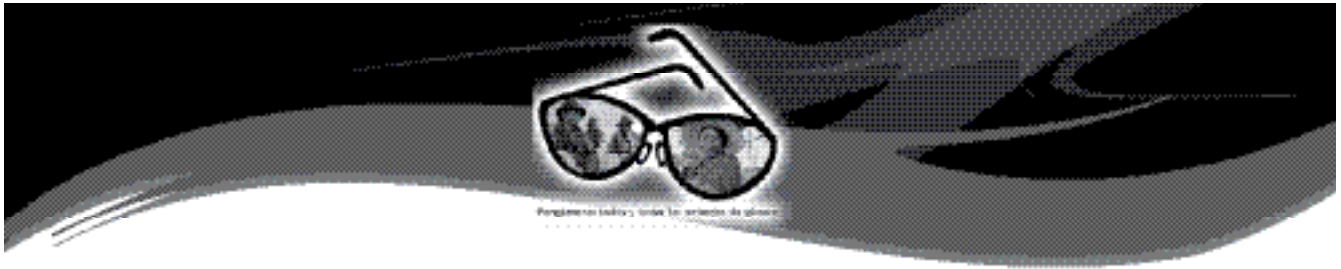
Las secciones anteriores han proporcionado recomendaciones concretas para una mejor transversalización de género en metodologías que promueven innovaciones tecnológicas, institucionales y comerciales. Muchas de estas recomendaciones son también válidas para metodologías participativas en general y podemos aplicarlas en las diferentes áreas de trabajo que desarrollemos. Al promover una

participación activa de mujeres en diferentes momentos de toma de decisiones, estamos promoviendo un empoderamiento de las mujeres y contribuyendo a que mejoren su acceso a los beneficios generados por intervenciones de instituciones de investigación y desarrollo.

Las pautas proporcionadas en este documento son de fácil implementación. En la mayoría de los



**Pongámonos todos y todas los anteojos de género**



casos no requieren de especialistas en género ni con conocimientos sofisticados en el tema para su puesta en práctica. El requisito fundamental es la actitud y voluntad de los usuarios y usuarias de las metodologías para implementar sus acciones con una mirada de género. Ello implica el

llevar unos “anteojos de género” que nos permitirán identificar diferencias entre hombres y mujeres y e implementar nuestras actividades considerando “esas diferencias”. La transversalización de género es una responsabilidad de todos y de todas.

## Documentos de Referencia

- Antezana, I., Bernet, T., López, G. y Oros, R. (2008). Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP): Guía para capacitadores. Centro Internacional de la Papa, Lima, Perú. 189p.
- Antezana, I. (2007). Diagnóstico del Enfoque de Género en Papa Andina y sus Socios. Informe de trabajo. Papa Andina.
- Bernet, Thomas. (2008). Informe del Taller "Evaluación Horizontal: Articulación de Pequeños Productores de Papa al Mercado mediante la Intervención de FOVIDA" 12-15 agosto 2008. Lima. 23p.
- Bernet, T.; Thiele, G.; Zschocke, T. (Editores). (2006). Participatory Market Chain Approach User Guide. Centro Internacional de la Papa y Papa Andina. 184p.
- Cárdenas, Flor M., Montesdeoca, F. y Montero, C. 2008. Procesos para la incorporación del enfoque de género: caso grupo de semilleristas de papa de la Sierra Centro-Sur, Ecuador. INIAP –CIP PAPA ANDINA. Informe de Trabajo Anual.
- Catavassi, R.; Gonzales, M.; Winters, P.; Andrade-Piedra, J.; Espinosa, P.; Thiele G. (2009). Linking Smallholders to the New Agricultural Economy: An Evaluation of the Plataformas Program in Ecuador. Agricultural Development Economics Division, FAO. Documento de Trabajo No 09-03.
- Crespo Coello; P.; Guerrero, D.; Iturralde, P., Mera, X.; Monteros, C.; Montesdeoca, F.; Pico, H.; Pino, G.; Pumisacho, M.; Reinoso, I.; Thiele, G.; Yumisaca, F. (2005). Por una nueva institucionalidad de la papa en el Ecuador. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) e Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). Quito. 44p.
- Devaux, A.; Velasco, C.; López, G.; Bernet, T.; Ordinola, M.; Pico, H.; Thiele, G.; Horton, D. (2007). Collective Action for Innovation and Small Farmer Market Access: The Papa Andina Experience. CGIAR Program on Collective Action and Property Rights (CAPRI). Documento de trabajo No 68. Octubre 2007. Washington.
- Guerrero, D.; Monteros, C.; Montesdeoca, F.; Pico, H.; Pino, G.; Pumisacho, M.; Reinoso, I.; Thiele, G.; Yumisaca, F. (2005). Plataformas de concertación para vincular agricultores y agricultoras con el mercado. Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE) e Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). Quito. 45p.



- Iniciativa Papa Andina. (2008). Reporte de avances Línea Estratégica Fortalecimiento de Capacidades en Género 2007-2008. Documento interno.
- (2008). Metodologías y Enfoques. Papa Andina. En línea. Disponible en: [www.papandina.org/hacemos/metodologias-y-enfoques/](http://www.papandina.org/hacemos/metodologias-y-enfoques/) [12 de mayo 2009]
- Pico Acosta, Hernán. (2006). La Cadena Agroalimentaria de la Papa a través de la Metodología de Plataformas y Proyectos Compartidos. Guía Metodológica. Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, Quito.
- Reinoso, I.; Pico, H.; Pumisacho, K.; Montesdeoca, F.; Monteros, C.; Cuesta, X; Thiele, G. (2007). Cadenas agroalimentarias: Plataformas de concertación y proyectos compartidos. INIAP, Papa Andina, COSUDE. Quito, Ecuador. 2007. 62p.
- Thiele, G.; Devaux, A.; Velasco, C.; Manrique, Kurt. (2008). Evaluación Horizontal: Estimulando el aprendizaje social entre “pares”. Resumen de ILAC (Iniciativa Institutional Learning and Change) 15. Febrero de 2008.
- Thiele, G.; Devaux, A.; Velasco, C.; Horton, D. (2007). Horizontal Evaluation. Fostering Knowledge Sharing and Program Improvement Within a Network. American Journal of Evaluation, Vol. 28 No 4, diciembre de 2007 pp 493 -508

