

## Mapeo de iniciativas sobre desarrollo e internacionalización de negocios en América Latina y propuesta metodológica para la incorporación de un enfoque de género

### *Mapping of business development and market access initiatives in Latin America and methodological proposal for gender mainstreaming*

*Alejandra Eguíluz Zamora  
María Inés Vásquez Rossi*

**Resumen.** En los últimos años la comunidad internacional ha tomado conciencia de que el comercio trae consecuencias sobre la equidad de género. Esto ha abierto un espacio para el desarrollo de iniciativas destinadas a promover el acceso de las mujeres (empresarias y productoras), a las oportunidades que ofrece la expansión del comercio en América Latina. Estas iniciativas buscan también el empoderamiento de las beneficiarias. Sin embargo, en algunos casos la ausencia de un enfoque de género en su diseño impide que se alcance los resultados deseados. Este documento de trabajo presenta, sobre la base de un breve mapeo en América Latina del tipo de iniciativas mencionadas, una metodología de incorporación del enfoque de género en el diseño de programas de desarrollo e internacionalización de negocios que busca fortalecerlos como instrumentos de empoderamiento femenino.

**Palabras clave.** América Latina, equidad de género, comercio, empresas de mujeres, promoción de exportaciones, empoderamiento femenino.

**Abstract.** In recent years the international community has realized that trade brings consequences for gender equity. This has driven the development of initiatives to promote access of women (entrepreneurs and producers) to the opportunities offered by the expansion of trade in Latin America. These initiatives also seek the empowerment of women beneficiaries. However, in some cases the absence of a gender perspective in its design prevents the desired result is reached. This working paper presents, on the basis of a brief mapping in Latin America and the Caribbean of the type of initiatives mentioned, a methodology for gender mainstreaming in programs of development and internationalization of business that aims to strengthen them as instruments female empowerment.

**Key words.** Latin America, gender equity, trade, exports promotion, women's business, women empowerment.

## **Mapeo de iniciativas sobre desarrollo e internacionalización de negocios en América Latina y propuesta metodológica para la incorporación de un enfoque de género**

Documentos de trabajo sobre cooperación y desarrollo 2012/4

*Alejandra Eguíluz Zamora*  
*Banco Inter-Americano de Desarrollo*  
[aeguiluz2001@yahoo.com](mailto:aeguiluz2001@yahoo.com)

*María Inés Vázquez Rossi*  
*Consultora del Banco Inter-Americano de Desarrollo.*  
[mariainesvasquez@gmail.com](mailto:mariainesvasquez@gmail.com)

Las opiniones de las autoras expresadas en este documento no reflejan la posición del Banco Inter-Americano de Desarrollo ni de ninguna otra institución para la que hayan colaborado.

Los autores son responsables de los juicios y posibles errores.

Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica - Universidad de Cantabria  
E.T.S. Caminos, Canales y Puertos  
Centro de Desarrollo Tecnológico  
Avenida de los Castros s/n  
39005 Santander, SPAIN

Editores de la colección Documentos de trabajo sobre cooperación y desarrollo: Sergio Tezanos Vázquez y Rafael Domínguez Martín

© Alejandra Eguíluz Zamora y María Inés Vázquez Rossi  
ISBN 978-84-695-5793-8

La Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica no comparte necesariamente las opiniones expresadas en este trabajo, que son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

## Índice

1. Introducción
2. Iniciativas de desarrollo e internacionalización de los negocios en América Latina orientadas a mujeres
  - 2.1. Proyectos de apoyo individualizado a mujeres empresarias
  - 2.2. Proyectos de desarrollo e internacionalización del negocio con grupos productivos de mujeres
  - 2.3. Reflexiones sobre los proyectos y programas descritos
3. Propuesta de metodología para la incorporación del enfoque de género en proyectos de desarrollo e internacionalización del negocio
4. Conclusiones
5. Referencias
6. Anexos
  - Anexo 1. Listado de iniciativas vinculadas al desarrollo e internacionalización de negocios orientadas a mujeres en América Latina.
  - Anexo 2. Tabla de actividades e indicadores para proyectos de desarrollo de internacionalización de los negocios.

## Abreviaturas

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y El Caribe
FONAES	Fondo Nacional de Apoyos a Empresas en Solidaridad
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
ITC	Centro Internacional del Comercio
IWCA	International Women Coffee Alliance
MMR	Movimiento Manuela Ramos
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONUMUJER	Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estado Unidos de Norteamérica

## 1. Introducción

En las últimas dos décadas, la apertura comercial en los países de América Latina ha traído, en términos generales, consecuencias positivas para el crecimiento, la productividad y el empleo en los países. En muchos de ellos el incremento de la actividad exportadora ha sido determinante en la creación de nuevas oportunidades de negocio y puestos de trabajo, que a su vez ha generado mayores ingresos para el Estado, las empresas y las familias. El acceso a estas oportunidades y, en consecuencia, a estos beneficios, se concreta de manera diferente en hombres y mujeres, debido a factores que mediatizan su efecto, como son la disponibilidad desigual de los recursos, los diferentes efectos de la aplicación de reglas laborales, los sistemas de derechos de propiedad, el desigual acceso a mercados y otras condiciones sociales y económicas<sup>1</sup>.

El impacto que el comercio tiene en la *equidad de género*<sup>2</sup> ha sido analizado desde diversos ángulos. La literatura relacionada con el tema tiene un gran acervo de fundamentos que justifican la necesidad de contemplar las implicaciones de la relación entre el comercio y la equidad de género y actuar en consecuencia, bien intentando evitar potenciales perjuicios en una situación equitativa, bien fomentando el *empoderamiento*<sup>3</sup> de personas en situación de inequidad.<sup>4</sup> En este contexto amplio de reconocimiento del impacto diferenciado del comercio en los sexos se ha abierto un espacio para la ejecución de iniciativas destinadas a promover el acceso de las mujeres a las oportunidades que genera la apertura comercial y la expansión del comercio en América Latina (dado que es el sexo femenino el que enfrenta las mayores desigualdades).

En la región<sup>5</sup> existen numerosas iniciativas de proyectos de desarrollo de negocios cuyo público objetivo es la población femenina, llevadas a cabo por diferentes actores públicos y privados, nacionales e internacionales, y cuyo objetivo es precisamente el empoderamiento de grupos de mujeres productoras o el logro de mayor equidad a través de la actividad productiva. Estas iniciativas suelen tener por objetivo la mejora en la productividad, gestión empresarial y comercialización de la producción, a través de actividades de provisión de apoyo técnico y capacitación.

El objetivo de este documento de discusión es presentar una metodología de incorporación de enfoque de género en el diseño de programas de desarrollo e internacionalización de negocios que permita fortalecerlos como instrumentos de empoderamiento femenino. La metodología se construye sobre la base de los resultados de una revisión de iniciativas de este tipo desarrolladas en América Latina por diferentes organizaciones no gubernamentales, gobiernos y organizaciones internacionales, cuyo público objetivo ha sido principalmente mujeres.

---

<sup>1</sup> Ver Fontana, Joekes y Masika 1998, Fontana 2009.

<sup>2</sup> El concepto de equidad de género reconoce que las mujeres y los hombres tienen diferentes necesidades y poder, y que estas diferencias se deben identificar y abordar de una manera que rectifique el desequilibrio entre los sexos. La equidad es el medio, la igualdad es el resultado (*"Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. La igualdad es un buen negocio"*, ONUMUJER y Pacto Mundial de las Naciones Unidas - UNGC).

<sup>3</sup> Empoderamiento es el proceso mediante el cual un sexo asume el control sobre su vida: establece su propia agenda, adquiere habilidades y aumenta su autoestima, solucionando problemas y desarrollando la autogestión (*"Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. La igualdad es un buen negocio"*, ONUMUJER y Pacto Mundial de las Naciones Unidas - UNGC).

<sup>4</sup> Ver De Hoyos, Bussolo & Nuñez 2009, Carr & Williams 2010 o Azar, Espino & Salvador 2007.

<sup>5</sup> Por "región" se entiende el conjunto de países de América Latina y El Caribe

El presente documento consta de dos partes. La primera parte compila información sobre iniciativas en el área de desarrollo e internacionalización de negocios con mujeres empresarias y con grupos productivos compuestos principalmente por mujeres. A partir de esta recopilación se identifican oportunidades que ofrecen estas iniciativas en términos de empoderamiento femenino y también se destacan algunas de sus limitaciones. La segunda parte de este trabajo presenta una metodología para incorporar un enfoque de género en proyectos de desarrollo e internacionalización de negocios productivos, con la finalidad de potenciar su impacto en términos de empoderamiento de las mujeres beneficiarias, y en el mejoramiento de sus condiciones económicas, sociales y personales.

## **2. Iniciativas de desarrollo e internacionalización de los negocios en América Latina y el Caribe orientadas a mujeres**

La primera parte de este documento de trabajo presenta información sobre proyectos y programas que fomentan el desarrollo de negocio en sectores productivos y promueven las exportaciones, en los que las principales beneficiarias son mujeres. Aún cuando la revisión no ha sido exhaustiva, la muestra de iniciativas estudiadas, permite extraer algunas conclusiones.<sup>6</sup> La investigación implicó la búsqueda y revisión de bibliografía, páginas web de agencias de desarrollo e instituciones de los gobiernos, organismos multilaterales, contactos con institutos de investigación, instituciones académicas y organizaciones no gubernamentales. Asimismo, se contactó y dialogó con consultores expertos, profesionales del desarrollo, investigadores y funcionarios de instituciones públicas de los países de la Región y especialistas de organizaciones internacionales vinculados al tema de género y comercio.

En este documento se han catalogado las iniciativas revisadas en dos grupos. La categoría de distinción ha sido si el apoyo técnico fue brindado de manera individualizada (a una o más empresas), o si fue brindado a grupos de mujeres, donde la unidad empresarial está formada por varias mujeres que forman parte de un grupo productivo, en muchas ocasiones agrupado institucionalmente bajo la figura de cooperativa o asociación.

### **2.1. *Proyectos de apoyo individualizado a mujeres empresarias***

El Centro Internacional del Comercio (ITC, por sus siglas en inglés) ejecuta desde el 2009 dos programas de fortalecimiento de capacidades empresariales y fomento de acceso a mercados de mujeres empresarias, en México<sup>7</sup> y Perú, en los sectores de joyería y textiles respectivamente. En el caso mexicano, el ITC reportó que hasta el año 2011, 40 empresas lideradas por mujeres habían recibido capacitación a través del Fondo Nacional de Apoyos a Empresas en Solidaridad (FONAES). En Perú, el trabajo del ITC se orientó a fortalecer la capacidad de negocios de

---

<sup>6</sup> En el Anexo I del documento de trabajo se presenta la lista total de iniciativas revisadas mientras en que este apartado se describan aquellas que consideramos más relevantes para el desarrollo de la propuesta metodológica.

<sup>7</sup> El proyecto tiene un plazo de 18 meses y se espera concluya el 31 de diciembre de 2012. El presupuesto es de US\$ 300,000 y cuenta con la colaboración de instituciones del gobierno de México.

mujeres empresarias en la elaboración de planes de negocio y marketing, desarrollo de productos y diseño de estrategias para acceder a mercados internacionales. En el 2011, el ITC reportó que 15 mujeres empresarias contaban ya con planes y estrategias de negocio.<sup>8</sup>

WEConnect International, una organización que promueve la integración de empresas de mujeres en cadenas de valor, brinda asistencia técnica y capacitación a las empresarias, desarrollando redes empresariales y rondas de negocios entre grandes corporaciones internacionales y proveedoras locales. En marzo de 2011, WEConnect inició la implementación del proyecto *Pathways Access Initiative* en Perú, de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de Norteamérica (USAID, por sus siglas en inglés).<sup>9</sup> El proyecto tiene como objetivo la selección, capacitación y certificación de empresas de mujeres<sup>10</sup> para fomentar su acceso a nuevos y más amplios mercados locales e internacionales. Los resultados a junio de 2012 incluyen la sensibilización de 400 mujeres empresarias, el registro de 100 empresas de mujeres (auto-registro) en la base de datos de WEConnect Internacional y la certificación de 16 empresas por parte de esta organización, lo cual les da el status de elegibles como potenciales proveedoras de las corporaciones internacionales miembros de la red.<sup>11</sup>

Voces Vitales Global Partnership, a través de su trabajo en 10 países de la región, aplica otra metodología de trabajo con mujeres empresarias, que implica el “emparejamiento” de empresarias consolidadas y líderes con empresarias que recién inician sus negocios (mentorías), quienes reciben apoyo, guía y motivación de las primeras. Este programa muestra los esfuerzos iniciales de mujeres emprendedoras y les ofrece una red de contactos para su crecimiento empresarial. Como ejemplo de este tipo de trabajo cabe mencionar los capítulos de Guatemala y Nicaragua, que han sido seleccionados – conjuntamente con Argentina- para liderar la Red Latinoamericana de Empresarias, en el contexto de un esfuerzo de Voces Vitales para promover el desarrollo empresarial de la mujer en la región.<sup>12</sup>

Un programa exitoso cuyo grupo beneficiario es también el de mujeres empresarias es el programa “Chile Emprendedoras”,<sup>13</sup> que es ejecutado por la cámara de Comercio de Santiago. El objetivo de este programa es desarrollar una iniciativa integral y replicable en América Latina para fortalecer el rol de la mujer en las dinámicas empresariales a través del incremento de su participación en el ecosistema empresarial. Para ello el programa se propone diseminar casos de estudio e investigaciones sobre el rol empresarial de la mujer, ampliar y desarrollar las capacidades de las mujeres empresarias y sus negocios, ampliar e internacionalizar iniciativas empresariales de mujeres y fomentar la participación de mujeres en redes de negocios o empresariales. Los resultados preliminares del programa son auspiciosos:

- 476 mujeres empresarias entrenadas y con apoyo directo.
- 17 de 25 proyectos que recibieron capital semilla fueron exitosamente incubadas.

<sup>8</sup> La segunda fase del proyecto se encuentra ya en ejecución con un presupuesto de US\$ 400,000. Para esta segunda fase se ha incorporado un componente de apoyo a la agencia de promoción de exportaciones PROMPERU con la finalidad de asegurar la sostenibilidad del proyecto. <http://www.intracen.org/about/projects/women-and-trade/fostering-women-entrepreneurship-in-the-asia-pacific-region/>

<sup>9</sup> La duración del proyecto es 15 meses.

<sup>10</sup> La propiedad de la empresa, 51% o más de las acciones, debe estar en manos de una mujer.

<sup>11</sup> Reporte trimestral de WEConnect, junio de 2012.

<sup>12</sup> <http://www.vitalvoices.org/what-we-do/regions/latin-america-and-caribbean/lac-businesswomens-network>

<sup>13</sup> Para más información ver enlace <http://www.chileemprendedoras.cl/>

- 27 mujeres fueron capacitadas para ser mentoras
- 30 mujeres ejecutivas fueron capacitadas para el programa "Directorio de Mujeres"
- 1,000 nuevos miembros de la red Mujeres Empresarias
- 6 empresarias recibieron certificación internacional
- 3 recibieron asistencia de estudiantes de MBA de EEUU en áreas como marketing y finanzas.
- 3 empresarias realizaron tours internacionales con Endeavor (socio).

Otra caso a destacar es el de la organización International Women Coffee Alliance (IWCA) para posicionar a la mujer en el sector cafetero, apoyarlas en la generación de negocios sostenibles y rentables y mejorar sus posibilidades de integración a mercados.<sup>14</sup> La IWCA trabaja con 6 capítulos en Latinoamérica (Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y, República Dominicana) para promover la reducción de las barreras que enfrentan las mujeres en el sector, crear una red de apoyo para éstas y proporcionar recursos para capacitación técnica y de negocios.<sup>15</sup>

## ***2.2. Proyectos de desarrollo e internacionalización del negocio con grupos productivos de mujeres.***

Las iniciativas revisadas en esta sección se concentran fundamentalmente en los sectores artesanal y agrícola. El sector artesanal es uno de los sectores económicos en donde la mujer tiene una participación significativa, aunque ello no necesariamente se traduzca en una mejora en sus condiciones de desarrollo económico, familiar y comunitario. A continuación se describen brevemente algunas de las iniciativas que se desarrollan en América Latina para apoyar la actividad artesanal y agrícola, con el objetivo de convertirlas en negocios sostenibles en ocasiones con vocación exportadora, que permitan la obtención de ingresos constantes y oportunidades de desarrollo.

### **a. Sector artesanal**

El Programa de Promoción de la Competitividad de Asociaciones de Exportación de Artesanos Textiles del Cuzco en Perú<sup>16</sup>, financiado por el Banco Inter-Americano de Desarrollo tenía como objetivos el desarrollo de habilidades productivas, de negocio y liderazgo empresarial de artesanos textiles pertenecientes a cinco redes de asociaciones artesanales y la articulación del negocio con operadores comerciales en el mercado nacional e internacional. El grupo beneficiario estaba conformado por 425 artesanos de los cuales el 91% eran mujeres. Los resultados obtenidos se concentran en la creación de una marca comercial (KAMAQ) que identifica los productos y en la elaboración de nuevos diseños más acordes con las tendencias del mercado. Sin embargo, durante la implementación del programa no se llegó a consolidar la

---

<sup>14</sup> Para un caso sobre las limitaciones que enfrentan en el acceso a mercados las mujeres productoras de café ver Rowen-Campbell 2010.

<sup>15</sup> <http://womenincoffee.org>

<sup>16</sup> Ejecutado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo con una duración de 18 meses, desde junio de 2009 hasta diciembre de 2010.

actividad exportadora. Pese a ello, los resultados positivos obtenidos promovieron la aprobación de una segunda fase del programa con el objetivo de consolidar las capacidades productivas, de gestión y comercialización de las asociaciones e incorporar un enfoque de género de manera más importante.<sup>17</sup>

En Ecuador, el Programa de Exportación de Sombreros de Paja Toquilla en Azuay y Cañar<sup>18</sup> tuvo como objetivo mejorar la totalidad de la cadena de valor de los sombreros de paja Toquilla a través del establecimiento de estándares de calidad para el producto, capacitación a las tejedoras y fomento de la asociatividad para alcanzar un nivel de calidad de exportación y mejores sistemas de acopio y distribución. El grupo de beneficiarias estaba conformado por una cooperativa y dos asociaciones de tejedoras que agrupaban a 400 mujeres aproximadamente. Asimismo, cuatro empresas exportadoras participaron en el proyecto encargándose de la producción final y la comercialización de los sombreros. A raíz de esta intervención, se incrementó el ingreso de las tejedoras en 120% por sombrero e incorporaron y capacitaron a otras tejedoras de zonas aledañas.<sup>19</sup>

El caso del Proyecto-empresa Casa de la Mujer Artesana plantea una asociación de largo plazo entre seis asociaciones de mujeres artesanas en Puno (Región al sur del Perú) y el Movimiento Manuela Ramos (MMR).<sup>20</sup> En este caso, a través de diferentes proyectos financiados por la cooperación internacional y el gobierno del Perú a lo largo de casi 20 años, el MMR ha logrado establecer una cadena de producción, comercialización y exportación de las artesanías elaboradas por aproximadamente 200 mujeres artesanas, quienes han recibido capacitación técnica, talleres de desarrollo y cuidado personal y familiar y han participado en ferias nacionales e internacionales.<sup>21</sup> Este proyecto-empresa constituye un modelo de continuidad en cuanto a la capacidad de la institución de canalizar recursos de la cooperación y del gobierno de una manera permanente hacia las actividades de apoyo a las artesanas en Puno y a la expansión de la producción y comercialización de sus productos. En contraste al caso anterior, este caso ha tenido un largo proceso de implementación y es una evidencia de que para alcanzar un nivel de calidad y producción suficiente que permita exportar productos de manera sostenible, el trabajo en el sector artesanías requiere apoyo de largo plazo.<sup>22</sup>

## **b. Sector agrícola**

---

<sup>17</sup> Ver León 2009b para un caso de estudio sobre el tema de la participación de la mujer en el sector artesanal en Perú.

<sup>18</sup> El programa forma parte del Proyecto REDPRODUCTIVA: Innovación en el Desarrollo implementado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de Norteamérica-USAID. El plazo de implementación del proyecto es de 3 años (octubre de 2010-agosto 2013).

<sup>19</sup> Ver documento USAID-Ecuador y Red productiva 2009.

<sup>20</sup> El Movimiento Manuela Ramos es una organización feminista peruana sin fines de lucro que inició sus actividades en 1978 orientadas a mejorar la situación y posición de las mujeres en la sociedad y economía peruanas.

<sup>21</sup> Algunos de los proyectos más recientes son: Merco Mujer (2001), Posicionamiento en el Mercado Local e Internacional de Artesanía, procedente de mujeres rurales en Puno (2004 – 2006) y el Proyecto Ampliando Oportunidades para la Participación Económica sostenible de las mujeres en Puno (2008-2011). Los últimos dos proyectos han sido financiados por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo.

<sup>22</sup> Ver documento de trabajo “Sistematización del Proyecto Ampliando Oportunidades para la Participación Económica sostenible de las mujeres en Puno” de 2012.



En el sector agrícola la participación de la mujer se concreta en grupos y asociaciones productivas dedicados al cultivo y comercialización de café, especias, frutas y otros. Además del apoyo y soporte brindado a través de iniciativas conducidas por gobiernos, organizaciones empresariales o de la sociedad civil y organismos internacionales, el apoyo a estos grupos productivos proviene también de corporaciones multinacionales, como es el caso de Walmart. Esta empresa financia programas conducidos por organizaciones como *Save the Children*, *Mercy Corps* o CARE, en varios países de América Latina, para promover la mejora de la productividad de grupos de pequeños agricultores con alta participación femenina. A través de estos programas se busca el cumplimiento de estándares agrícolas nacionales e internacionales, la mejora de las capacidades de negocio y el escalamiento de las actividades productivas para colocar la producción en las tiendas Walmart y en otros comercializadores en mercados locales e internacionales, y así mejorar la calidad de vida de los agricultores.<sup>23</sup> En El Salvador, *Save the Children* conduce un proyecto de mejoramiento de cadenas de valor a través de la capacitación en negocios y planes de comercialización; apoyo para el registro de cooperativas, eliminación de barreras de acceso a mercados y mejoramiento de capacidades de negociación, beneficiando a 3,000 mujeres. Por su parte, en Nicaragua, *Technoserve* implementa un programa de capacitación en negocios, comercialización y acceso a mercados, complementado con apoyo individualizado para acceso a crédito del cual se benefician 750 mujeres asociadas en grupos de negocios.

La Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT) desarrolla el Programa de Encadenamientos Empresariales<sup>24</sup> a través del cual promueve el incremento de la oferta productiva exportable de las PYMES y el fortalecimiento de la gestión empresarial y administrativa. En el sector cafetero, por ejemplo, AGEXPORT ha apoyado la creación de la certificación Sello Café de Mujer, desarrollada por la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango –ACODIHUE, formada por pequeñas productoras de café que se encuentran al frente de la administración y manejo de las unidades productivas. El apoyo de AGEXPORT se ha concretado en la implementación del sistema de trazabilidad y certificación de la planta, el diseño de la imagen empresarial, la participación en ferias comerciales internacionales para posicionamiento de la marca y búsqueda de nichos de mercados especiales. En términos más amplios AGEXPORT ha iniciado la incorporación del enfoque de género en varios proyectos, para lo cual ha establecido un convenio con Voces Vitales, organización que apoyará técnicamente este proceso por medio de actividades de capacitación empresarial, fortalecimiento personal y viajes de estudio para que las mujeres empresarias conozcan experiencias similares de encadenamientos.

El Proyecto de Desarrollo Empresarial de la Federación de Cooperativas en Guatemala conducido por la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) ha sido identificado por la Organización Mundial del Comercio (OMC) como caso de estudio sobre la incorporación de la dimensión de género en el ámbito del Fondo de Ayuda para el Comercio.<sup>25</sup> El objetivo de este proyecto fue asegurar la sostenibilidad de la producción agrícola de la Federación de Cooperativas de Verapaces, mejorar la productividad y competitividad de los

---

<sup>23</sup> Walmart apoya programas en Guatemala, El Salvador, Brasil, Nicaragua Colombia, entre otros países, a través de contrapartes como CARE, Voces Vitales, Mercy Corps y USAID. Ver <http://walmartstores.com/Sustainability/9173.aspx> y <http://walmartstores.com/sites/ResponsibilityReport/2011/WalmartGRR.pdf>

<sup>24</sup> Ver [#](http://www.encadenamientoempresariales.com/Portal/Home.aspx?secid=1639)

<sup>25</sup> El presupuesto de este proyecto fue de US\$7 millones y fue ejecutado entre los años 2002 y 2011.

pequeños productores y asegurar el consumo de alimentos para hombres y mujeres de la zona. El enfoque de género no fue incluido desde el diseño del proyecto sino luego de una evaluación externa en el segundo año de ejecución. Los resultados del proyecto fueron muy significativos puesto que de no tener actividad exportadora alguna, la federación pasó a exportar a 20 países y ha generado un incremento de entre 27% y 34% en los ingresos de las familias productoras. En términos de género se consiguió incluir a mujeres en actividades claves del proyecto a partir del 2005, y se ha logrado incorporarlas en posiciones de decisión en las cooperativas.<sup>26</sup> Por medio de la contratación de un especialista de género para el proyecto se incorporaron indicadores de género en el marco lógico y planes de trabajo con actividades y servicios específicos para asegurar resultados positivos en mujeres y hombres.<sup>27</sup>

### ***2.3. Reflexiones sobre los proyectos y programas descritos***

En términos generales, los proyectos y programas revisados han tenido como fin mejorar las capacidades de gestión, productivas y de negocios de las mujeres empresarias o los grupos de mujeres para ampliar el ámbito de sus negocios e introducir sus productos en mercados locales e internacionales, buscando que ello repercuta en el incremento de ingresos y mejor posicionamiento social y personal. Para ello han incorporado actividades orientadas a incrementar la capacidad técnica y de negocio, mejorar la productividad y dotar de herramientas para el control de la calidad de los productos y procesos de marketing. En muchos casos se pretendía transformar una actividad tradicionalmente de subsistencia, con productos de poca calidad y que generaba bajos ingresos, en una actividad comercial que reportara recursos sostenibles para las beneficiarias, sus familias y sus comunidades.

Pese a que las iniciativas revisadas han tenido como protagonistas a mujeres y muestran resultados positivos referidos al desarrollo del negocio o actividad productiva e incluso en ocasiones han promovido directamente el empoderamiento económico de las beneficiarias, no en todos los casos resulta evidente que en su diseño o implementación éstas hayan contemplado objetivos de género de manera específica, más allá de aquellos vinculados al éxito del negocio. Por ejemplo, el programa implementado por el ITC en Perú con empresarias textiles contemplaba metas como mejorar la competitividad de los negocios participantes a través de asistencia técnica en diseño y desarrollo de productos, incremento de acceso a mercados; elaboración de planes de negocios. Sin embargo, no incluía metas vinculadas directamente al empoderamiento de las empresarias fuera del ámbito del negocio.<sup>28</sup> Por su parte, en el Programa de Exportación de Sombreros de Paja Toquilla en Azuay y Cañar, estableció como objetivos principales el desarrollo de un modelo de gestión sostenible, competitivo y orientado a la exportación que incrementara las opciones de empleo para las tejedoras y mejorara sus ingresos,

<sup>26</sup> En dos de las cooperativas son mujeres las que ejercen el cargo más alto en la organización.

<sup>27</sup> Entre los aspectos incorporados se encuentran servicios de cuidado para niños, facilitación del lenguaje y adecuados horarios para las actividades. Pese a ello, se reconoce la necesidad de incorporar la dimensión de género desde el inicio del proyecto (fase de diseño) dada la carencia en términos generales de esta dimensión en los proyectos de fortalecimiento del comercio agrícola. Para más detalles ver <http://www.oecd.org/dataoecd/9/55/47713645.pdf>.

<sup>28</sup> Preliminary Report on 2009 Activities, [http://legacy.intracen.org/docman/JAG\\_14452.pdf](http://legacy.intracen.org/docman/JAG_14452.pdf) y <http://www.intracen.org/layouts/three-column.aspx?pageid=49080&id=1442>

pero sin ahondar en cuestiones como el manejo autónomo de dichos ingresos o la asunción de roles distintos en el negocio (de gestión o dirección).<sup>29</sup>

En los ejemplos recopilados no hay evidencia que se haya desplegado un esfuerzo analítico expresamente para profundizar el impacto que dichas iniciativas pueden tener en el grupo de beneficiarias. En algunos casos se asumen resultados sin analizar en profundidad en qué medida éstos son realmente apropiados de manera sostenible en la comunidad de beneficiarias y si han generado algún cambio en su situación con respecto a sus ingresos, a sus roles en el negocio, en la comunidad o sus familias. Las nuevas capacidades que estos proyectos suelen aportar pueden referirse al diseño de productos, procesos productivos de calidad, estrategias de marketing, o esquemas organizacionales. Es relativamente común comprobar que dichas nuevas competencias son asimiladas sólo parcialmente por algunos miembros de la comunidad, no siempre por las mujeres y en pocos casos de manera sostenible, perdiéndose así una de las mejores oportunidades que estos proyectos brindan para lograr impacto en empoderamiento o equidad de género.

En el caso del Programa de Promoción de Competitividad para el Desarrollo de Asociaciones de Exportación de Artesanos Textiles de Cusco, por ejemplo, no se desprende que efectivamente las mujeres beneficiarias hayan asumido nuevos roles en el negocio a partir de los conocimientos adquiridos o hayan emprendido nuevas actividades en la comunidad. En una sesión de entrevistas realizada luego de concluido el proyecto (en su primera fase), las artesanas expresaban su deseo de continuar con la capacitación y profundizarla para poder conducir el negocio sin depender exclusivamente de apoyo técnico externo. A su vez, en el caso de las Cooperativas de Verapaz, se reconoce la falta de análisis e inclusión de la dimensión de género en el diseño de la intervención, habiéndose incluido resultados de género sólo desde la mitad del proyecto en adelante.

Tampoco se desprende tan claramente en todos los casos la relación entre las mejoras introducidas en los negocios o actividades productivas y comerciales y la mejora de la posición de las beneficiarias en sus familias y comunidades.<sup>30</sup> Es decir, de qué manera el aumento de ingresos de las beneficiarias ha tenido como resultado el empoderamiento económico y social, entendido como el logro de una autonomía en el manejo de sus recursos, de su espacio, de su vida. Ello se puede deber, como mencionamos anteriormente, a carencia de objetivos específicos de género en la fase de diseño, de actividades que se introducen expresamente en el plan de implementación y de indicadores adecuados que midan el avance de las actividades y logro de dichos objetivos de género.

---

<sup>29</sup> Innovación productiva en el Ecuador: 10 experiencias exitosas de fomento bajo el enfoque de empresa ancla, p. 52. “a) Fortalecer las asociaciones mediante la creación de centros de acopio y el desarrollo de un modelo de gestión que articule la información del mercado en cuanto a oferta y demanda,(...) b) Consolidar la conexión entre las empresas exportadoras y el mercado final, (...) d) Crear estándares comunes transparentes para calificar la calidad de los sombreros (...), e) Generar fuentes de empleo y mayores ingresos para las tejedoras, mediante el aumento de la competitividad de la cadena, y el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, a través del desarrollo de un procedimiento estándar de tejido, que contemple elementos de ergonomía”.

<sup>30</sup> Cabe señalar que en el proyecto Fondoempleo muestra resultados positivos en cuanto a mejoramiento de la posición comunitaria de las artesanas, pese a que ello no estaba contemplado en los objetivos del mismo. Según las entrevistas y *focus groups* realizados con las mujeres beneficiarias, “En algunos barrios y comunidades las organizaciones son tomadas en cuenta y convocadas para incluirse en las dinámicas locales, lo que implica tanto participar en actividades cívicas en fechas conmemorativas (desfiles, ferias, festivales), como aportar para el desarrollo de la localidad, en trabajo comunitario o de otras formas”. Documento de Sistematización del Proyecto Ampliando Oportunidades para la Participación Económica sostenible de las mujeres en Puno, p.52.

En suma, consideramos que los programas de promoción de negocios productivos e internacionalización tienen un gran potencial no del todo aprovechado como herramientas para promover la equidad de género y el empoderamiento femenino. Para ello estos programas deberían contemplar objetivos específicos de género que incidan en el nivel de ingresos de las mujeres, la capacidad de uso autónomo de esos ingresos, el rol de las mujeres en la toma de decisiones del negocio, los roles de participación social y comunitaria, la situación de poder en el núcleo familiar, la autoestima o la distribución de las tareas en el hogar. La ausencia de este tipo de objetivos e indicadores de género que midan sus avances limita conocer los avances en términos de empoderamiento femenino que una iniciativa de este tipo podría generar.

En la siguiente sección, mostramos un ejercicio metodológico para incorporar de manera práctica un enfoque de género en los proyectos de desarrollo e internacionalización del negocio.

### **3. Propuesta de metodología para la incorporación del enfoque de género en proyectos de desarrollo e internacionalización del negocio**

Por incorporación del enfoque de género entendemos la aplicación de un nuevo ángulo de visión a los objetivos y actividades de los proyectos, según el cual los actores involucrados se plantean, desde el diseño de las operaciones, las siguientes cuestiones: ¿Afecta el proyecto de manera diferente a los beneficiarios ambos sexos? Si fuera el caso, ¿de qué manera? Y una vez satisfecha esa cuestión, ¿qué medidas concretas se pueden contemplar en el diseño e implementación de la intervención para evitar las eventuales inequidades o para fomentar la equidad y el empoderamiento?

En esta segunda parte se presenta una propuesta de metodología para introducir el enfoque de género en los objetivos, actividades e indicadores tradicionales de los proyectos de desarrollo e internacionalización del negocio, con la finalidad de alcanzar resultados que impacten en las relaciones de género y la situación a través del logro de los objetivos del propio proyecto. La propuesta de objetivos, actividades e indicadores pretenden ofrecer una selección amplia de los cuales pueden ser escogidos aquellos que más se adecuen a un proyecto en particular.

La propuesta metodológica se realizó sobre la base de diversas experiencias de trabajo previo con proyectos con mujeres y tomando en cuenta la revisión de programas que da contenido a la primera parte de este documento. Como ya se ha mencionado, la finalidad de este tipo de proyectos es el de transformar una actividad productiva de subsistencia o bajos ingresos en un negocio rentable, sostenible y en ocasiones orientado a la exportación. El organismo implementador de estas iniciativas puede ser tanto una institución de gobierno (ministerios de comercio, agencias de promoción de exportaciones, instancias de gobiernos sub nacionales), una institución privada o mixta o una organización sin fines de lucro.

Para efectos prácticos hemos seleccionado tres etapas que típicamente se dan en este tipo de proyectos, el diagnóstico, el establecimiento de los objetivos y la selección de actividades, y explicamos cómo es posible incorporar el enfoque de género en ellas de manera integral y transversal, y así evitar la incorporación de un componente exclusivo de género.

#### **(i) Paso 1: identificar la necesidad y establecer los objetivos generales del proyecto**

La identificación de la necesidad en proyectos de este tipo supone el análisis de las condiciones económicas y comerciales de la zona de intervención, de la estructura empresarial existente, de las potencialidades de la actividad económica emprendida por los beneficiarios (agricultura, artesanías, servicios), de las prácticas culturales vinculadas a la actividad económica y comercial, la posible vinculación a cadenas de valor y de las características de los beneficiarios participantes, entre otros aspectos. La incorporación del enfoque de género en este momento pasa por intentar obtener información desagregada por sexo de la actividad económica objeto del proyecto, así como datos sobre el tipo de participación femenina en la actividad económica. Es decir, es importante conocer si se trata de una participación principalmente concentrada en la producción, o si también se da en posiciones de gestión o liderazgo empresarial, así como si la mujer participa en las instituciones representativas de la zona de intervención (por ejemplo, en posiciones de liderazgo en organizaciones comunitarias), además de conocer características de las empresas de la zona de intervención lideradas por mujeres. Muchas veces este tipo de información no está disponible, y en esos casos hay que acudir a *proxies* y fuentes informales que nos den al menos una idea de la situación.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de cómo introducir el objetivo de género en el objetivo general del proyecto.

**TABLA 1: OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

OBJETIVO DEL PROYECTO ANTES DE INCORPORAR ENFOQUE DE GÉNERO	OBJETIVO DEL PROYECTO TRAS HABER INCORPORADO OBJETIVO DE GÉNERO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transformar la actividad productiva en un negocio sostenible a través de la expansión a mercados regionales e internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transformar la actividad productiva en un negocio sostenible<sup>31</sup> a través de la expansión a mercados regionales o internacionales, <u>logrando mejoras en los niveles de empoderamiento de los beneficiarios (pequeños productores, micro y pequeños empresarios, asociaciones productivas o empresariales)</u></li> </ul>

En esta etapa se debe definir el contenido del concepto de empoderamiento para cada proyecto específico, lo cual debe realizarse con la participación activa de los beneficiarios y así poder determinar qué actividades deberán ser desarrolladas para alcanzar los objetivos previstos.<sup>32</sup> Para ello es también importante contemplar la disposición de la agencia ejecutora y del resto de actores involucrados en la implementación del proyecto frente a la incorporación de enfoque de género. De esta manera y según las capacidades de los actores, es posible plantear los objetivos más realistas.

<sup>31</sup> Se entiende por sostenible aquel negocio que está en capacidad de generar recursos para cubrir sus costos de operación y generar beneficios económicos, y que no depende de recursos externos (públicos o de la cooperación internacional) para operar.

<sup>32</sup> En el Programa Microempresa Rural de Artesanías Tradicionales Regionales de Mujeres Tarahumaras se señala como lección aprendida que la efectiva apropiación del proyecto – toma de decisiones respecto a las actividades, y proyección - por parte de los beneficiarios es crucial para asegurar la sostenibilidad.

Para concretar qué se quiere conseguir en términos de empoderamiento en el marco del proyecto, se deben priorizar y elegir algunos de los objetivos en los distintos ámbitos en los que éste concepto pueden concretarse, como son el ámbito familiar (mayor autonomía en las decisiones sobre el uso de los recursos, menor carga en el trabajo doméstico a través de una reorganización del mismo), ámbito laboral (incremento en ingresos, mejora de capacidades, asunción de puestos de gestión) y ámbito social (asunción de nuevos roles y liderazgo en su comunidad). El equipo de diseño del proyecto deberá lograr un equilibrio entre la concreción de estos contenidos y las expectativas realistas de lo que el proyecto podrá alcanzar, según su duración, recursos y capacidades y nivel de sensibilización de los actores involucrados con los objetivos de género.

Una forma de identificar las necesidades del grupo de beneficiarios y los alcances del concepto de empoderamiento es llevar a cabo una sesión de entrevistas con algunas beneficiarias. Con estas entrevistas se adquiere información cualitativa muy valiosa sobre la situación de las mujeres, sus expectativas con el proyecto y qué contenidos dan a los conceptos de empoderamiento y equidad. Esta información básica previa es fundamental para decidir qué objetivos de género establecer, respetando siempre las limitaciones del marco de acción del proyecto.

#### ***(ii) Paso 2: Establecimiento de indicadores de resultado del proyecto***

La incorporación del enfoque de género en este paso implica identificar los roles y niveles de participación de los beneficiarios en el negocio, la rentabilidad que les reporta y la relación entre la organización e involucración en el negocio y las relaciones y obligaciones familiares y en el hogar. La construcción de la línea de base requiere recolectar información desagregada por sexo (nivel de ingresos, nivel de organización del grupo asociativo o productivo, capacidad productiva, nivel de capacidades de gestión de los miembros del grupo) y establecer la medición de los indicadores, de manera diferenciada por sexo siempre que sea posible, para cuantificar con unidades de medida los resultados a los que esperamos el proyecto llegue. Respecto a las metas, éstas deberán establecerse en conjunto con los beneficiarios y deberán ser cifras numéricas y específicas.

La tabla que se muestra a continuación presenta, en su primera línea, los indicadores tradicionales para el tipo de proyecto bajo análisis. La segunda fila de la tabla muestra cómo se pueden incluir, adicionalmente a los anteriores, otros indicadores que dan una nueva profundidad y reflejan enfoque de género.

**TABLA 2: INDICADORES DE MEDICIÓN DE RESULTADOS**

¿DE QUÉ SITUACIÓN SE PARTE? (T=0)	Ingresos que la actividad o el negocio existente reporta	Mercados locales o internacionales	Producción que la actividad o el negocio tiene	Organización (formalización, cohesión) del grupo productivo/asociativo	Capacidades en gestión administrativa productiva y comercial	Empoderamiento <sup>33</sup>
SIN ENFOQUE DE GÉNERO	Ingresos mensuales por ventas	Grado de internacionalización (% de la producción que se exporta)	Capacidad de producción	Instrumentos de gestión aprobados/en uso (estatutos, manual de operaciones)	Puestos de responsabilidad en gestión administrativa, productiva o comercial ocupados por los propios beneficiarios	En los proyectos que no incorporan el enfoque de género este tipo de indicador no suele ser utilizado
			Nuevos diseños de productos	Sesiones de directorio y asambleas con asistencia de más del 50% de miembros		
CON ENFOQUE DE GÉNERO	Ingreso mensual por ventas del cual la mujer dispone de manera autónoma	Distribución por sexo de las funciones de comercialización	Distribución por sexo del trabajo en los procesos productivos	Distribución del trabajo por sexo en tareas administrativas	Distribución por sexo de puestos de responsabilidad en la gestión administrativa, comercial o de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribución por sexo del tiempo dedicado a las tareas del hogar</li> <li>➤ Niveles de autoestima</li> <li>➤ Distribución por sexo de las posiciones de liderazgo social en la comunidad</li> </ul>
			Distribución por sexo del trabajo en el diseño de productos	Distribución por sexo de los asistentes a las sesiones de directorio o asambleas		

<sup>33</sup> Para la medición de este tipo de indicadores se requerirá de herramientas cualitativas (entrevistas personales, *focus groups*, estudio de caso) cuya elaboración e implementación suele ser más compleja y requerir más tiempo y recursos. La decisión sobre si este tipo de indicadores de empoderamiento han de ser parte de la matriz de resultados de un proyecto es del equipo de diseño, según objetivos esperados y recursos disponibles.

### ***(iii) Paso 3: definir actividades e indicadores de seguimiento***

La incorporación del enfoque de género en esta etapa consiste en determinar qué actividades conducen al cumplimiento del objetivo planteado y establecer los indicadores que puedan medir dicho cumplimiento. Las actividades elegidas se alinearán también al contenido de los objetivos de género que los beneficiarios privilegien (familiar, social o laboral). Las actividades e indicadores propuestos – ver Anexo II- no pretenden ser exhaustivos y su selección dependerá de los objetivos de cada proyecto, dependiendo además del alcance, recursos y la duración de cada proyecto en particular. Aunque algunos de estos indicadores coinciden con los anteriores de la tabla de indicadores de resultados, aquí están midiendo consecución de productos, en un nivel más de desagregación.

La identificación de indicadores y metas de género facilita que en los procesos de monitoreo y evaluación se midan los resultados de género, que están insertos en el propio proyecto que se evalúa, en su propia medición de resultados (y no de manera independiente o desconectada del resto de resultados).

## **4. Conclusiones**

Una de las primeras conclusiones extraídas del proceso de incorporación de un enfoque de género en los proyectos de fomento de negocio e internacionalización ha sido la constatación de que se requiere de un esfuerzo específicamente dirigido a lograrlo. Es decir, no es por el mero hecho de que los beneficiarios de un proyecto sean en su mayoría mujeres podemos asumir un impacto inmediato en términos de género. Y esto independientemente del éxito en términos de ingresos por venta que tenga el negocio en cuestión, dado que es posible que no se esté midiendo qué parte del uso de esos ingresos cae bajo el área de influencia de la mujer en el núcleo familiar. La intención de generar impacto en género debe verse reflejada en los objetivos del proyecto, con indicadores de impacto y de actividad concretos, y con metas prefijadas sobre qué se quiere lograr exactamente en ese ámbito, además de haber identificado la forma de medirlo. Para que un proyecto pueda ser llamado “de género” con propiedad, debe haber sido diseñado con ese objetivo en mente, traducido a indicadores y metas en el marco lógico.

El esfuerzo intencionado de incorporar un enfoque de género será diferente si la oportunidad se presenta en la fase de diseño, en la implementación o en la evaluación. Cuando el enfoque se puede introducir en el diseño éste se puede incluir de manera más comprometida, como parte del objetivo general y de los objetivos específicos. Posteriormente, en el detalle de resultados y actividades del proyecto, los indicadores irán surgiendo cada vez con mayor nivel de detalle. El ejercicio intelectual parte de lo más sintético para ir avanzando en lo más analítico, o de lo más general a lo más particular. Sin embargo, en el caso de proyectos que ya están en implementación, la introducción de un nuevo enfoque se realiza directamente acudiendo al análisis de las actividades, identificando en qué medida son susceptibles de tener impacto en temas de género. Ya no cabe el modificar los objetivos generales ni los específicos. En los proyectos ya en implementación y de una manera que altere las actividades del proyecto lo menos posible, se introducen pequeños compromisos en las áreas más sensibles y se promueven los consensos necesarios con los participantes en el proyecto.

El esfuerzo que se dirige específicamente al enfoque de género también viene en ocasiones acompañado de la necesidad de una dotación de recursos adicional, relacionada tanto con un personal especializado como con acciones concretas en el levantamiento de la línea de base al comienzo de la ejecución. El levantamiento de las líneas de base es fundamental para lograr cierta información sobre las características de los beneficiarios, definiendo así lo que significa el concepto de empoderamiento o de equidad en la comunidad en cuestión. De esta manera podrán traducirse estos conceptos en actividades e indicadores realmente significativos



del impacto en la población. El coste añadido en el levantamiento de la línea de base es marginal, dado que en cualquier caso un proyecto debe levantar dicha línea de base; lo diferente en este caso es que habrá indicadores específicos de género que habrá que identificar y sobre los cuales habrá que establecer ciertas metas. El aporte distintivo aquí es la experticia profesional, que sí requiere de una visión de género que sepa buscar estos impactos dentro de las actividades del proyecto.

La labor de seguimiento se hace fundamental, así como la necesidad de contar con diversos indicadores que en un momento dado nos den diferentes opciones de introducción del enfoque de género. Las opciones se irán plasmando e irán demostrando su adecuación según vaya evolucionando el proyecto y según se muestre en qué medida los impactos de género siguen siendo posibles en los límites en que se enmarca el proyecto. El objetivo de género es paralelo a los objetivos generales más tradicionales, pero también queda circunscrito a los tradicionales de comercio. Es decir, tiene su propia entidad y quiere lograr algo determinado que no es lo tradicional de esos proyectos. En ese sentido se está pidiendo más al proyecto, más esfuerzo a todos y mayor nivel de profundidad en los resultados, pero lo hace sin salirse de lo que las actividades del proyecto pueden lograr. Es decir, incorporar un enfoque de género da una dimensión nueva y mayor profundidad al proyecto, mayor potencial de lograr impactos positivos.

Este documento es el resultado de un aprendizaje que proviene principalmente de la práctica. Aquí hemos expuesto los primeros comienzos; hay que continuar haciendo el ejercicio en cada caso operativo que se nos presente, adquiriendo una mecánica y una metodología, generando indicadores estándar para cada tipo de proyecto, explorando nuevas áreas y, sobre todo, insistiendo en el seguimiento de la implementación y en la evaluación de impacto para comprobar en qué medida lo establecido a nivel de diseño se traduce en impactos en la realidad, durante la implementación.

Los indicadores sugeridos son dinámicos. Cada área del comercio genera espacios diferentes de incorporación de un enfoque de género. A medida que nuevos ejercicios exploren la forma de introducir el enfoque de género en nuevas áreas de comercio, los indicadores se harán más variados y adecuados.

Un aprendizaje adicional es la constatación de que una vez que se analizan los temas de comercio en profundidad, desglosando las actividades concretas en los proyectos, son pocas las áreas realmente no susceptibles de incorporar un enfoque de género. Lo que en un principio parecía un desafío por la propia temática, en la investigación más analítica sorprende revelando muchos espacios donde es posible introducir el nuevo enfoque.

Lograr éxito en la incorporación de un enfoque de género no ocurre exclusivamente con un buen ejercicio de diseño; es necesario involucrar a las partes en la implementación, además de contar con buenos mecanismos de seguimiento y evaluación. La aplicación de un enfoque de género tendrá más éxito cuantos más aliados genere. Es importante realizar actividades de sensibilización para que las personas técnicamente competentes en las áreas de comercio abran los espacios necesarios en la práctica. Las barreras actuales consisten más en el mito de la dificultad frente a un tema desconocido que realmente lo que supone la incorporación de enfoque una vez se tienen las herramientas adecuadas. Por este motivo es importante desarrollar productos de conocimiento y metodologías que acerquen el tema a los profesionales del sector de manera amena, sencilla y práctica.

## 5. Referencias

AGEXPORT, Programa de Encadenamientos Empresariales,

<http://www.encadenamientoempresariales.com/Portal/Home.aspx?secid=1639>

Azar, Paola, Alma Espino, y Soledad Salvador. *Los vínculos entre comercio, género y equidad. Un análisis para seis países de América Latina*. Montevideo: Capítulo Latinoamericano de la Red Internacional de Género y Comercio, 2007.

Carr, Marilyn y Mariama Williams. *Trading Stories. Experiences with Gender and Trade*. Londres: The Commonwealth Secretariat, 2010.

De Hoyos, Rafael E., Maurizio Bussolo, & Oscar Nuñez, Can Maquila Boom Reduce Poverty? Evidence from Honduras, en Bussolo & De Hoyos *Gender Aspects of the Trade and Poverty Nexus. A Macro-Micro Approach*, Washington D.C.: Palgrave MacMillan and The World Bank, 2009, pp.247-270.

Fontana, Marzia, The Gender effects of Trade Liberalization in Developing Countries: a Review of Literature, en Bussolo & De Hoyos *Gender Aspects of the Trade and Poverty Nexus. A Macro-Micro Approach*, Washington D.C.: Palgrave MacMillan and The World Bank, 2009, pp. 25-50.

Fontana, Marzia, Susan Joekes, y Rachel Masika, *Global trade expansion and liberalisation: gender issues and impact*, Brighton: Institute for Development Studies, 1998.

International Trade Center, *Strengthening the exporter competitiveness of women entrepreneurs. The textile and clothing sector in Arequipa, Peru*, 2010.

International Trade Center, *Preliminary Report on 2009 Activities*,

[http://legacy.intracen.org/docman/JAG\\_14452.pdf](http://legacy.intracen.org/docman/JAG_14452.pdf)

International Women Coffee Alliance, [http://womenincoffee.org/?q=About\\_Us](http://womenincoffee.org/?q=About_Us)

León, Janina. *Agroexportación, empleo y género en el Perú*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social, 2009a.

León, Janina. *Handicraft trade and women entrepreneurs: a case study in Lima, Perú*. North-South Institute, 2009b.

Movimiento Manuela Ramos, *Sistematización del Proyecto Ampliando Oportunidades para la Participación Económica sostenible de las mujeres en Puno*, Lima, 2012.

USAID-Ecuador y Red productiva, *Innovación productiva en el Ecuador: 10 experiencias exitosas de fomento bajo el enfoque de empresa ancla*, Quito, 2009.

WeConnect International, <http://www.weconnectinternational.org/>

WOMEN WATCH. «Gender Equality & Trade Policy» Resource paper, 2011.

## 6. Anexos

### Anexo 1. Listado de iniciativas vinculadas al desarrollo e internacionalización de los negocios orientadas a mujeres en América Latina y el Caribe revisadas

No.	Programa/proyecto/Iniciativa	País	Instituciones involucradas
1	Plataforma para la Acción por Mujeres Proveedoras	Global	International Trade Center
2	Pathways Access Initiative	Perú	WeConnect/USAID
3	Female Entrepreneurs: Strengthening Export Competitiveness	Perú	International Trade Center
4	Empowering Mexican Women Business Enterprises in the Silver Jewelry and Beads Industry	México	International Trade Center
5	Iniciativa de promover el posicionamiento de la mujer en el mercado cafetero	Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y República Dominicana	International Women Coffee Alliance
6	Results-Based Initiative: Training and Technical assistance Program to Women entrepreneurs un Peru	Perú	ONUMUJER, Banco Mundial y el International Center for Research on Women-ICRW
7	Chile Emprendedoras	Chile	Cámara de Comercio de Santiago, BID
8	Red Latinoamericana de Empresarias	Regional	Voces Vitales, USAID
9	Programa de Promoción de la Competitividad de Asociaciones de Artesanos del Cuzco en Perú	Perú	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Banco Inter Americano de Desarrollo, BID
10	Red de Mujeres Empresarias	Regional	Departamento de Estado de EEUU
11	Proyecto-empresa Casa de la Mujer Artesana	Perú	Movimiento Manuela Ramos
12	Programa de Exportación de Sombreros de Paja Toquilla en Azuay y Cañar	Ecuador	Proyecto Red Productiva, USAID, empresas exportadoras
13	Programa Microempresa Rural de Artesanías Tradicionales Regionales de Mujeres Tarahumaras	México	FIDA
14	Sello de género en América Latina y El Caribe – GEM	México, Argentina, Chile,	Banco Mundial e institutos de la

		República Dominicana	mujer locales
15	Programas de apoyo a organizaciones productivas locales	Guatemala, El Salvador, Brasil, Perú, México	Walmart, CARE, Mercy Corps, USAID
16	Sello Café de Mujer	Guatemala	Agexport
17	Innovative strategies for Peruvian women's participation in digital economy: A pilot program for women entrepreneurs	Perú	BID
18	Enhancing Rural Women Economy in Puno, San Martin and Ucayali.	Perú	Movimiento Manuela Ramos, CAF
19	Verapaz Community Empowerment Program (VCEP) Improving the value of agricultural production – Strengthening access to markets – Building greater local leadership capacity	Guatemala	Global Fairness Initiative
20	Desarrollo de indicadores de género: capacidades de las instituciones de estadísticas y de las oficinas de la mujer	Regional	CEPAL
21	Strengthening national mechanisms for gender equality and the empowerment of women	Regional	CEPAL
22	Entrepreneurial development of cooperative federations	Guatemala	ACDI

**Anexo 2. Tabla de actividades e indicadores para proyectos de desarrollo e internacionalización de los negocios**

RESULTADOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	INDICADORES
<b>1. Modelo asociativo y organización productiva constituidos y/o fortalecidos</b>	Identificación de modelo de negocio apropiado	Modelo gestión acordado y adoptado	<b>El modelo adoptado incorpora mecanismos que:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>fomentan la asignación equitativa<sup>34</sup> de roles en la gestión del negocio</b></li> <li>▪ <b>evitan la discriminación por sexo en los salarios</b></li> <li>▪ <b>promueven el balance entre el trabajo en el negocio y el trabajo en el hogar.</b></li> </ul>
	Formalización de la organización	Estatutos de la organización	<b>Estatutos de la organización aprobados, velando por una asignación equitativa de roles de acuerdo los recursos humanos disponibles</b>
		Inscripción de la organización en registros correspondientes	Registro de inscripción obtenido
	Establecimiento de funciones y estructura de la organización	Instrumento de gestión con estructura organizativa	<b>Estructura organizativa aprobada e implementada, con asignación equitativa de roles en la organización de acuerdo los recursos humanos disponibles</b>
		Asamblea, directorio/comité directivo conformado.	Sesiones de directorio y asambleas con asistencia de más del 50% de miembros <b>Distribución de la participación en directorio y asambleas por sexo</b>
	Capacitación y acompañamiento de los beneficiarios en sus nuevos roles.	Capacidades creadas para gestionar el modelo organizativo y productivo	<b>Distribución de las capacidades creadas por sexo</b>
<b>2. Administración del negocio</b>	Capacitación y transferencia de conocimientos a los beneficiarios en	Capacidades creadas en gestión administrativa y financiera	<b>Distribución por sexo de los beneficiarios capacitados</b>

<sup>34</sup> Nos referimos a una asignación equitativa de roles cuando las metas reflejen de manera representativa la distribución de género en el grupo de beneficiarios, tomando en consideración las posibilidades y características del grupo y de su negocio.

<b>mejorada</b>	áreas como contabilidad, finanzas, RRHH, gestión etc.		<b>Materiales de capacitación sensibles al género elaborados</b>
		Asunción de nuevas funciones para los beneficiarios	<b>Distribución por sexo de las tareas administrativas y financieras asumidas</b>
<b>3. Procesos productivos mejorados y ampliados</b>	Capacitación en diseño de nuevos productos	Capacidad de realizar nuevos diseños transferidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Distribución de los beneficiarios capacitados por sexo.</b></li> <li>➤ Nuevos productos</li> <li>➤ <b>Distribución de las tareas de producción nueva por sexo</b></li> </ul>
	Acompañamiento en la producción de nuevos productos		
	Implementación de sistema de calidad y capacitación. Acompañamiento a los procesos de certificación de calidad de los productos.	Capacidades creadas para control de calidad Productos con certificación de calidad	<b>Distribución de los beneficiarios capacitados por sexo</b>
	Implementación de sistema de calidad y capacitación.	Capacidades creadas para control de calidad	Procesos con certificación de calidad
<b>4. Procesos de gestión comercial mejorados</b>	Acompañamiento en el diseño e implementación de un plan comercial.	Plan comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan comercial diseñado</li> <li>➤ <b>Distribución por sexo en las tareas de diseño y aprobación del plan comercial</b></li> </ul>

---

	Capacitación y transferencia de conocimientos en marketing.	Capacidades creadas en marketing	<b>Distribución por sexo de las responsabilidades principales en marketing del negocio</b>
--	-------------------------------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------