



## EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA INSTITUCIONALIZAR LA EQUIDAD DE GÉNERO: MUJERES EMPRENDEDORAS EN LA CUENCA DEL RÍO POLOCHIC

Ana Victoria Peláez Ponce  
Allan Ramos Leal



*Sistematización del caso*

**El Fortalecimiento de capacidades para institucionalizar la equidad de género:  
Mujeres emprendedoras en la cuenca de Polochic**

El Fortalecimiento de capacidades  
para institucionalizar la equidad de género:  
Mujeres emprendedoras en la cuenca de Polochic

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, -IDIES-  
Universidad Rafael Landívar, Guatemala

MsC. Miguel von Hoegen  
Director

Responsable de sistematización:

Lcda. Ana Victoria Peláez Ponce  
Allan Ramos Leal

Diagramación:

Hugo Martínez

Con el apoyo de:

Fundación para el Desarrollo Local y el  
Fortalecimiento Municipal e Institucional  
de Centroamérica y el Caribe - Fundemuca -

Programa Regional de Formación para el Desarrollo  
Económico Local con Inclusión Social en América  
Latina y El Caribe - ConectaDEL

# Índice

<b>RESUMEN ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
<b>1. El contexto de la iniciativa .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Características de la iniciativa del.....</b>	<b>6</b>
<b>A. Caso 1: productoras de pollos de engorde, aldea Chicobán.....</b>	<b>6</b>
<b>B. Caso 2: Tejedoras y criadoras de pollo para engorde, aldea Cucanjá .....</b>	<b>8</b>
<b>C. Caso 3: Mujeres tejedoras, aldea Xucup.....</b>	<b>10</b>
<b>D. Caso 4: Productoras de concentrado para pollos de engorde, Tierra Linda .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Análisis del proceso .....</b>	<b>15</b>
<b>4. Foco de atención de la iniciativa DEL.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Logros e indicadores: resultados y evaluación.....</b>	<b>18</b>
<b>6. Lecciones aprendidas.....</b>	<b>19</b>
<b>7. Temas para la reflexión derivados del estudio de caso .....</b>	<b>19</b>

## *RESUMEN EJECUTIVO*

La sistematización analiza la experiencia de cuatro asociaciones de microempresarias, en un mismo territorio: la cuenca del río Polochic, en Alta Verapaz. Se trata de grupos de mujeres que, con acompañamiento técnico y financieros, han iniciado encadenamientos productivos en el territorio.

El proyecto, iniciado en 2011 en el marco del programa: “Mujeres y Desarrollo Económico Local, tuvo el acompañamiento de una Organización No Gubernamental con presencia en el territorio y el acompañamiento de gobiernos locales, gobierno central (por medio del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, y cooperantes.

Las cuatro agrupaciones de productoras están ubicadas en áreas rurales, entre 7 y 30 kilómetros de distancia del casco urbano más próximo. Todas congregaron a productoras individuales que se asociaron para la venta de sus productos, con el apoyo de las instituciones mencionadas. La experiencia evidenció aspectos fundamentales para el desarrollo local, particularmente tres: (a) el acompañamiento institucional como factor que permite detonar iniciativas emprendedoras; (b) la importancia de seleccionar las ventajas del enfoque de cadenas de valor que sean pertinentes a la realidad de las productoras, de tal manera que las iniciativas de apoyo se concentren en eslabones que sean factibles; y (c) la necesidad de profundizar en el fortalecimiento de capacidades, que va más allá de los aspectos técnicos y de gestión.



## *1. EL CONTEXTO DE LA INICIATIVA*

El territorio del Polochic corresponde a la cuenca del río del mismo nombre, que ocupa todo un valle de clima cálido. El río, que nace y crece a lo largo del territorio, desemboca en el lago de Izabal, que da al mar Caribe. Se localiza al sur de Alta Verapaz y más del 90% de su población es q'eqchi (INE, 2002). Es uno de los territorios con mayores índices de pobreza en Guatemala (entre 80% y 90% de pobreza general y entre 35% y 49% de pobreza extrema), a pesar de mostrar una importante producción de granos básicos (maíz y frijol) y estar constituido como corredor comercial entre el Norte y la parte Caribe del país.

En el territorio, típicamente agrícola (80% de la PEA –INE, 2002-), han coexistido productores minifundistas con fincas de mayor extensión; y jornaleras y jornaleros que, incluso, se desplazan anualmente como migrantes temporales hacia el Sur y Boca Costa del país, sobre todo para la cosecha de caña de azúcar. En los últimos años, grandes extensiones de tierra se están transformando a cultivos de palma africana y caña de azúcar.

Visto por categoría ocupacional, la mayoría de la Población Económicamente Activa (más de la mitad) se emplea por cuenta propia y como empleada/o privado; a esta situación se suma un porcentaje importante de trabajadoras/es familiares no remunerados (entre 21% y 39% -IDIES-ONU Mujeres, 2012-)

La participación femenina en la economía del territorio es, aparentemente, menor que la media nacional; incluso, uno de los municipios reporta el 12.5% de mujeres en la PEA. La brecha entre la PEA masculina y femenina es amplia: 87% y 13% en promedio, respectivamente (INE, 2002). Esta aparentemente escasa participación femenina en la economía de mercado se explica, según IDIES – ONU Mujeres (2012), por la invisibilización de las actividades femeninas no remuneradas que, sin embargo, tienen impacto en el mercado. Se trata tanto de actividades de mercado como también la economía doméstica y del cuidado, típicamente ejercidas por mujeres, quienes, además, incursionan en actividades orientadas al mercado pero, muchas veces, sin ser remuneradas. Otro segmento generalmente no visto en estas economías está constituido por los pequeños emprendimientos a través de los cuales las mujeres y los hogares se proveen de ingresos.

En cuanto a la presencia institucional, en el departamento de Alta Verapaz se observa a casi un 80% de las entidades gubernamentales así como una importante presencia de organizaciones no gubernamentales y cooperantes. De hecho, Alta Verapaz es uno de los departamentos históricamente más atendidos con asistencia técnica y financiera de la cooperación internacional.

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA INICIATIVA DEL

En la sistematización<sup>1</sup> se analizan cuatro experiencias de asociaciones de microempresarias, en un mismo territorio. Se trata de grupos de mujeres que, con acompañamiento técnico, han conformado redes de productoras (pollos de engorde, cerdos y textiles) con el objetivo de promover el empoderamiento económico de las mujeres, por medio de las siguientes actividades:

- (1) Constitución de redes de productoras;
- (2) Servicios de asesoría técnica para producir y comercializar en asociatividad;
- (3) Promoción de encadenamientos territoriales;
- (4) Identificación y apertura de mercados; y
- (5) Satisfacer, a través de las productoras asociadas, las demandas de mercado.

El proyecto inició en 2011, en el marco del Programa “Mujeres y Desarrollo Económico Local, bajo la conducción de una Organización No Gubernamental con presencia en el territorio y el acompañamiento de gobiernos locales, gobierno central (por medio del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, y cooperantes.

El caso se vincula con tres temas DEL y DET:

- Formación de capital social y gobernanza institucional de los procesos DEL.
- Redes de empresas y cadenas productivas.
- Los servicios de desarrollo empresarial, emprendedurismo y el apoyo a las pequeñas empresas y unidades de producción.

### *A. Caso 1: productoras de pollos de engorde, aldea Chicobán*

En noviembre de 2009 inició el proceso de conformación de un grupo de mujeres para la puesta en marcha de emprendimientos dedicados a la crianza de pollos de engorde. La iniciativa fue gestada por la Oficina Municipal de la Mujer (OMM), la cual articuló el apoyo de otras entidades tanto gubernamentales –principalmente el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)- y no gubernamentales.

Aunque no se tiene certeza sobre la fecha de fundación de la comunidad, las personas más ancianas afirman que se conformó hace más de 100 años, en un terreno que era parte de una finca privada. De hecho, más de la mitad de los hogares que integran la comunidad son de ex-trabajadores de la finca; las mini-parcelas les fueron otorgadas como pago por tiempo de servicio.

---

<sup>1</sup> Para definir la metodología de sistematización se tomó elementos de la vasta literatura existente; básicamente los que proponen Díaz, Jara y Robert (2009), y Berdegué, Ocampo y Escobar (2004). Un punto de partida importante en este sentido es concebir con claridad el concepto y pertinencia de la sistematización de experiencias, que se entiende como una práctica reflexiva integradora de lo que ha sucedido y sucede, con el fin de identificar capacidades útiles y prácticas innovadoras, que permitan resolver problemas (Díaz, Jara y Robert, 2009).

La comunidad cuenta con dos escuelas de nivel primario, centro de convergencia para servicios de salud en el que se ofrece consulta y control prenatal. Cuentan con servicio de electricidad, salón comunal y transporte extraurbano.

Las actividades económicas se concentran en la siembra de maíz y frijol, crianza de animales de corral, corte de café y pequeños comercios. Muchos de los jóvenes (en masculino) migran temporal o definitivamente para trabajar en maquilas en la ciudad capital, como guardias en empresas de seguridad o para el corte de caña en ingenios de la Costa Sur.

Uno de los problemas sociales que se observa es el alcoholismo y el analfabetismo en la mayoría de las mujeres principalmente.

La comunidad cuenta con sistema de agua entubada que provee servicio regular entre los meses de junio a enero, pues de febrero a mayo la comunidad pierde reservas de agua debido a la escasa cobertura forestal que rodea los nacimientos de agua.

El grupo se constituyó en noviembre de 2,009, por iniciativa de la OMM (Oficina Municipal de la Mujer). Está ubicado en la aldea Chicobán, municipio de Tukurú, Alta Verapaz, distante 7 kilómetros de la cabecera municipal, por terracería.

La asociación inició con 16 productoras, de las cuales solamente una conocía la actividad productiva. Esta situación implicó iniciar procesos de capacitación sobre crianza de pollos y emprendedurismo; aprendizajes que implementaron en sus negocios. El grupo creció a 20 integrantes. Cada productora cría un promedio de 25 a 60. Si bien la crianza está en negocios ocurre en los negocios individuales, la comercialización se realiza de forma asociativa. Las gestiones se realizan por medio de la Junta Directiva.

A principios de 2010 el grupo participó en la elaboración de un perfil de proyecto productivo (crianza de pollos de engorde) y posteriormente se inició el proceso de gestión e implementación. Los emprendimientos fueron financiados por ONU Mujeres, con el apoyo técnico del gobierno local y un fideicomiso administrado por una ONG local.

La etapa de aprendizaje ha implicado sortear algunos eventos no previstos, como la pérdida de más del 90 por ciento de pollos en crianza, debido a que no se les vacunó. Para resolver el problema se gestionó un crédito bancario, con lo cual recapitalizaron los negocios (se perdió un 60% del capital de trabajo). De esta experiencia aprendieron, además de la importancia de un plan profiláctico (higiene y vacunación) y de atender la asesoría técnica, así como también la posibilidad de contar con asistencia financiera.

#### **Cuadro 1. Organizaciones que han apoyado y apoyan al grupo de Chicobán**

<b>Nombre de la organización</b>	<b>Papel que han desempeñado</b>
Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, UNIFEM (ONU Mujeres)	Financiamiento para la fase inicial. Asesoría en enfoque de género y empoderamiento.
Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación	Donación de semilla para la implementación de hortalizas.
Asociación de Amigos del Desarrollo y la Paz, ADP.	Asistencia técnica en temas administrativos, organizativos, incidencia y manejo de la actividad productiva.

Las productoras han experimentado la gestión de créditos para aumento de la producción. Para ello ha tenido un papel clave la Junta Directiva, la cual, por delegación de las socias y con el apoyo de un fideicomiso administrado por la Organización No Gubernamental, gestionó y obtuvo financiamiento que les permitió aumentar la producción y, a la vez, las utilidades.

La experiencia ha implicado proceder en casos de incumplimiento con los intereses del grupo, como cuando se expulsó a algunas socias del grupo por no reinvertir las ganancias. Esta expulsión se dio por parte de la Junta Directiva y con el apoyo de las socias, aún cuando implicó una reducción en el número de integrantes del grupo de productoras y, por lo tanto, en el volumen de producción. Sin embargo, el grupo prosiguió con lo decidido y, como lección aprendida, se elaboró un listado de requisitos para las nuevas integrantes del grupo, quienes deben firmar un compromiso de trabajo, de tal manera que ejerzan su corresponsabilidad. Además, realizan asambleas para evaluar el desempeño de cada socia y la entrada de nuevas integrantes está condicionada al cumplimiento de compromisos como socias.

En términos generales, los problemas más frecuentes están asociados a:

1. Comunicación: a nivel interpersonal suele circular afirmaciones infundadas, especulaciones y otros comentarios que generan dudas, temores y desconfianza.
2. Responsabilidad: se da mucha impuntualidad al momento de las reuniones ordinarias.
3. Compromiso: la innovación a nivel de la asociación se dificulta porque muy pocas socias se deciden a experimentar con iniciativas diferentes.

### *B. Caso 2: Tejedoras y criadoras de pollo para engorde, aldea Cucanjá*

La aldea Cucanjá tiene más de 100 años de haber sido fundada. Inicialmente fue parte de la finca privada La Esperanza, habitada por mozos colonos a quienes el propietario de la finca les otorgó títulos de propiedad. Cuenta con una escuela primaria en jornada matutina y, en el mismo edificio, por la tarde se ofrecen los primeros tres años de secundaria (educación básica). Hay un puesto de salud; servicios de agua entubada y electricidad; y acceso a transporte extraurbano.

La asociación de tejedoras y criadoras de pollo de engorde, de Cucanjá, está constituida por 22 productoras que residen en la misma aldea, distante 11 kilómetros de la cabecera municipal, por carretera de terracería. Cuenta con una junta directiva.

La actividad económica principal es la siembra de maíz, frijol, crianza de animales de corral, corta de café y comercio local. Buena parte de la PEA



masculina emigra temporalmente a fincas del oriente del país para trabajar en la cosecha de melón; así también se registra migración hacia la ciudad capital y otros centros urbanos del país, para trabajar en empresas de seguridad. En la comunidad existen dos beneficios de café que generan empleo, pero solamente en épocas de cosecha.

El grupo de mujeres tejedoras fue constituido el 16 de noviembre de 2009, con el apoyo y a instancias de la Oficina Municipal de la Mujer. Inició con 35 socias que se dedicaban solamente a tejidos, con la tecnología tradicional (telar de cintura y diseños étnicos). De manera deliberada la OMM partió de la actividad económica principal de las mujeres (la generadora de ingresos), identificada por medio de un diagnóstico realizado en el municipio. En 2010 el grupo fue beneficiado con un fideicomiso que proveyó UNIFEM, por medio de una ONG local, que fue utilizado para la provisión de insumos (hilos básicamente). (Ver cuadro 2 sobre presencia institucional).



*Cuadro 2. Organizaciones que han apoyado y apoyan al grupo de Cucanjá*

Nombre de la organización	Papel que han jugado
Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, UNIFEM (ahora ONU Mujeres)	Recursos (fideicomiso) para la implementación del proyecto. Asesoría en enfoque de género y empoderamiento de las mujeres.
Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación	Donación de semilla para la implementación de hortalizas.
La Asociación de Amigos del Desarrollo y la Paz, ADP.	Asistencia técnica en administración, organización, incidencia y manejo de la actividad productiva.

En el transcurso de la experiencia, las productoras se percataron de la escasa rentabilidad y capacidad de comercialización de los tejidos artesanales. Con el apoyo de la ONG asesora, iniciaron un proceso de capacitación en temas de costos de producción y tendencias del mercado en el tema de tejidos, con lo cual la asociación identificó debilidades a solventar y explorar posibilidades en el mercado. Actualmente las tejedoras han mejorado la calidad de los tejidos y diseños.

El fortalecimiento de capacidades ha sido un eje importante en esta experiencia. Por parte de la ONG asesora, se gestionaron capacitaciones para la innovación en el diseño de los tejidos, con base en las tendencias de los mercados. Las tejedoras mejoraron sus diseños, aprendieron nuevas técnicas y otras combinaciones de colores. Un aprendizaje importante en este aspecto estuvo en reconocer el imperativo de partir de los intereses de quienes consumen sus productos, así como también el carácter dinámico de los mercados: por ejemplo, la demanda de colores varía según la época del año.

Un aspecto que ha contribuido a la formación de las emprendedoras es conocer otras experiencias; de esta cuenta realizaron una gira de intercambio de experiencias y visita a empresas, que permitió conocer otras posibilidades de proveedoras, a mejores precios y con más oferta; así como también nuevas ideas sobre mercados. La gira propició también una conciencia sobre la calidad de los insumos y la innovación constante.

Además de la actividad textil, hubo un intento de diversificar la producción, incursionando en la crianza de cerdos. Sin embargo, hubo un error en la programación y se criaron cerdos para destace en fechas de baja demanda, con lo cual tuvieron que vender los animales en pie, a un precio menor del calculado previamente. Este incidente, sin embargo, propició una toma de conciencia respecto al cálculo de la demanda previo a iniciar una producción; así también, experimentaron las ventajas de las compras de forma asociativa (compraron los cerdos en un solo pedido para todas), que al consolidar los pedidos de las socias aumenta el volumen de un pedido y permite negociar un mejor precio.

La experiencia no está exenta de algunos aspectos que limitan un mejor desempeño del grupo, asociados a lo siguiente:

1. Comunicación: a nivel interpersonal suele circular afirmaciones infundadas, especulaciones y otros comentarios que generan dudas, temores y desconfianza.
2. Responsabilidad: en las reuniones ordinarias se observa impuntualidad.
3. Compromiso: la innovación a nivel de la asociación se dificulta porque muy pocas socias se deciden a experimentar con iniciativas diferentes.
4. Innovación: varias socias se resisten a aprender nuevos diseños en los tejidos.
5. Mercados: el tejido artesanal es una actividad que, por lo general, aprenden las mujeres indígenas desde niñas y la realizan como parte de su identidad de género y étnica. La oferta es muy amplia y los precios de las productoras son bajos.

### *C. Caso 3: Mujeres tejedoras, aldea Xucup*

La aldea Xucup, ubicada en el municipio de Panzós, Alta Verapaz, dista de la cabecera municipal 23 kilómetros, por carretera pavimentada. No se tiene registro sobre la fecha de fundación, pero sus habitantes aseguran que la comunidad tiene más de 100 años. Cuenta con una escuela que ofrece educación por primaria en jornada matutina; por las tardes, el mismo edificio es sede de un instituto de educación básica. Existe también un centro de convergencia del Sistema de Salud, que atiende con consultas menores y control prenatal. Los hogares cuentan con servicios de electricidad, salón comunal y acceso a transporte extraurbano.



La principal actividad económica de la aldea es la agricultura, principalmente de maíz y frijol, crianza de animales de corral, chile blanco; y elaboración de tejidos. Gran parte de la población joven migra a la ciudad capital, para emplearse en maquilas, empresas de seguridad; y en la Costa Sur para el corte de caña al ingenio. Además de la emigración laboral, algunas personas mencionan el alcoholismo en la juventud como el problema social más importante en la comunidad.

En el marco de esta problemática, en 2006 una ONG local inició la conformación de una asociación de mujeres tejedoras en la aldea Xucup. Al inicio se integraron 25 socias. Si bien todas conocían la actividad del tejido, la mayoría de socias no lograban llenar la calidad que requería el mercado, con lo cual se dificultaba la comercialización de los tejidos.

En 2008 el grupo fue llevado a una gira de conocimiento de experiencias que permitió a las socias identificar algunas debilidades en la calidad del producto, tales como: la necesidad de variar los colores en los tejidos, según la época del año, la combinación de colores, innovación de diseños y otros; sin embargo, las tejedoras necesitaban asesoría para solventar las debilidades mencionadas. Desde su inicio, la asociación ha contado con presencia institucional, que se describe en el cuadro 3.

Dos años después, las autoridades municipales inauguraron un centro turístico, en el cual instalaron una venta de tejidos que encargaron, por medio de un contrato, a la asociación de tejedoras de Xucup. En este reto las tejedoras enfrentaron un requerimiento nuevo: tejidos con textos incorporados. Dado que ninguna de las integrantes del grupo tenía la capacidad de hacer ese tipo de trabajo, ADP –la ONG asesora- gestionó un taller para que las tejedoras aprendieran técnicas para tejer con letras y combinar nuevos colores. El resultado fue la innovación en los diseños y la asociación pudo cumplir con el pedido. Actualmente el grupo aún opera como proveedora de tejidos a la municipalidad para comercializarlos en dicho centro turístico.

*Cuadro 3. Organizaciones que han apoyado y apoyan al grupo de tejedoras de Xucup*

Nombre de la organización	Papel que han jugado
<b>PRODEVER</b>	Capital semilla para la compra de hilos.
<b>Secretaría de obras sociales de la esposa del presidente, SOSEP</b>	Financiamiento para participación en ferias de productores.
<b>La Asociación de Amigos del Desarrollo y la Paz, ADP</b>	Asistencia técnica en temas administrativos, organizativos, incidencia y manejo de la actividad productiva.

La experiencia de la asociación ha transitado por momentos de crisis, que han logrado resolver con capacitación y asesoría. Uno de dichos momentos ocurrió con la pérdida de contratos de comercialización por debilidades en la calidad en los productos; frente a esta situación, la ONG asesora gestionó capacitaciones para desarrollar la capacidad de producción, principalmente en cuanto a la innovación en diseños y presentación del producto. Con esto las productoras fortalecieron sus capacidades de innovación.

Deseo su fundación, la agrupación ha experimentado cuatro cambios de junta directiva, suscitados por diversos problemas internos que han amenazado la continuación del grupo; incluso hubo crisis en las cuales debieron intervenir la ONG asesora y dirigentes del Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE). Una de las demandas fue la rendición de cuentas ante sospechas de mal uso de los fondos destinados a la asociación, con lo cual se estimuló la cultura de rendición de cuentas y uso correcto de los recursos; así también, la reorganización periódica de la asociación y el relevo de autoridades electas.

Actualmente participan 16 socias y están implementando una segunda actividad: la intermediación financiera, que tiene como objetivo brindar micro créditos para actividades agrícolas. Para ello las socias que intervienen en este proyecto participaron en un proceso de capacitación sobre gestión de créditos, evaluación de créditos y otros aspectos relacionados con la nueva actividad.

Una síntesis de los problemas más frecuentes, que es importante resolver para la buena marcha del grupo, es la siguiente:

1. Comunicación: a nivel interpersonal suele circular afirmaciones infundadas, especulaciones y otros comentarios que generan dudas, temores y desconfianza.
2. Responsabilidad: aún hay socias que no cumplen a tiempo con los tiempos de entrega de los pedidos colectivos. También hay socias que con el tiempo descuidan la calidad del producto, con el consecuente impacto en los pedidos del grupo.

#### *D. Caso 4: Productoras de concentrado para pollos de engorde, Tierra Linda*



La comunidad Tierra Linda es parte de la aldea Panacté, del municipio de Panzós, Alta Verapaz. Está ubicada a 30 kilómetros de la cabecera municipal, por carretera de terracería y vereda pedestre. Se constituyó en 1991, con un grupo de hogares beneficiados por el Fondo de Tierras. Cuenta con servicio de agua domiciliar, educación primaria y del nivel básico. La actividad económica principal es la agricultura, particularmente crianza de animales domésticos, cultivo de cardamomo, cultivo de hule y cultivo de bosques.

La problemática social de la comunidad, según lo plantean en los hogares, es el alcoholismo incentivado en parte por las ventas de licor en otra comunidad vecina. A esta situación se suma el escaso acceso a servicios de salud, zonas para siembra vulnerables a deslaves y crecidas de ríos, obstrucciones en el acceso a la carretera cuando –en época de lluvia- el río crece y robos en el cultivo de cardamomo en tiempo de cosecha.

En Tierra Linda las iniciativas colectivas son una práctica conocida: cuentan con un sindicato de trabajadores agrícolas independientes, el cual representa a la comunidad en todos sus procesos de gestión y negociación. Además, el cultivo de cardamomo, hule y bosques de protección se realizan a nivel comunitario.

Un problema que gestionan actualmente es el conflicto con el ingenio Chabil Utzaj, finca vecina, ya que dicha empresa fumiga sus cultivos de caña vía aérea y parte de los químicos caen sobre los cultivos de la comunidad, afectando su producción y contaminando las fuentes de agua que sirven para el riego de cultivos y, en algunos casos, para consumo humano.

La asociación de productoras se conformó en enero de 2010, en otra aldea (Matucuy) por iniciativa del Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE, de segundo nivel –es decir, el que agrupa a alrededor de 20 comunidades-) e impulsado con el apoyo de líderes femeninas de Matucuy, Tierra Linda y Cocales (tres comunidades).

A mediados del año 2010 con el apoyo de un líder de la comunidad, las mujeres asociadas presentaron ante una ONG (IDEAR) un proyecto para fortalecimiento de capacidades. Lo presentaron reconociéndose como mujeres organizadas deseosas de poder trabajar, aprender e iniciar una actividad productiva que les permitiera poder generar ingresos económicos a sus familias y les diera la oportunidad de poder superarse. A finales del mismo año, inició un proceso de capacitaciones hacia el grupo con la finalidad de enseñarles a elaborar concentrado para pollos de engorde con insumos naturales que pudieran encontrar en su comunidad; por esa misma época se incorporó una estudiante española que realizaba una pasantía de la Universidad de Barcelona, España, quien les apoyo con talleres de organización y motivación para mujeres.

La demanda de concentrado se incrementó en los meses siguientes, pero las productoras carecían de la capacidad para cubrirla nueva demanda, por lo que con el apoyo de ADP gestionaron la adquisición de un motor para moler maíz, y de esta manera poder aumentar su producción. A mediados del 2011, con el apoyo de ADP y ONU Mujeres, se les otorgó un molino para procesado del maíz con el que lograron incrementar su capacidad productiva.

*Cuadro 4: Organizaciones que han apoyado y apoyan al grupo de tejedoras de Tierra Linda*

Nombre de la organización	Papel que han jugado
IDEAR/CONGECOP	Talleres de capacitación para la elaboración de concentrado.
Programa Mundial de Alimentos PMA	Donación de semilla y asistencia técnica en la implementación del cultivo.
La Asociación de Amigos del Desarrollo y la Paz, ADP.	Asistencia técnica en la actividad productiva (actualmente el apoyo ya terminó)
Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, UNIFEM (ONU Mujeres)	Donación de un molino para molido de maíz

A principios de 2011 se vieron beneficiadas con un proyecto de parte del PMA para siembra de maíz amarillo el cual elevaría la calidad del concentrado, y un proyecto de lombricompost

(cultivo de lombrices de tierra para abono) para la implementación de nutrientes al concentrado y mejorar su calidad. Actualmente el grupo cuenta con producción de concentrado y se encuentran en la búsqueda de una fórmula mejorada.

Una de las características del grupo es que es formado por lideresas de diferentes comunidades, las cuales hacen el esfuerzo de caminar hasta una hora para poder asistir a sus reuniones ordinarias y actividades varias que el grupo tenga.

Este grupo es el que observa más presencia de liderazgo, manifestado de varias maneras: una de ellas relacionada con señalamientos de manejo inadecuado de los fondos de la asociación. En este caso intervino la ONG asesora en una reorganización del grupo que incluyó la expulsión de socias que habrían empleado mal los recursos, cambio del molino de maíz y reorganización de la junta directiva. Esta experiencia dejó un aprendizaje en cuanto al sentido de corresponsabilidad de todas las integrantes de la asociación, para velar por el buen uso de los recursos, incentivando la auditoría social.

Otra experiencia que marcó un hito en la historia de la asociación fue el asesinato, en 2011, de una de sus líderes. Esta situación inhibió la participación de algunas integrantes, por temor a ser víctimas de violencia; y durante un período de más de seis meses la intimidación impidió que las socias se reunieran debido a que temían movilizarse de una comunidad a otra. Para solventar este problema, los esposos de las socias empezaron a acompañarlas a las reuniones y actividades que el grupo realizaba, hasta que la situación se estabilizó y las socias adquirieron confianza de nuevo.

El cambio climático también ha impactado en las socias, quienes han experimentado pérdida de cultivos de maíz para el concentrado debido a las intensas lluvias. Sin embargo, han intentado opciones alternativas, tales como apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, aunque no obtuvieron respuesta. Sin embargo, han sembrado maíz de nuevo pero están conscientes que deben buscar áreas nuevas para estas siembras, en áreas menos vulnerables, tales como laderas o cerca de ríos.

El aporte monetario como un indicador del nivel de corresponsabilidad en el grupo también fue un reto que se observó con la implementación de un cobro por el procesamiento de maíz. Esto se introdujo con el fin de contar con un fondo revolvente para continuar de manera autogestionaria, principalmente para mantenimiento del motor del molino. Hubo algunas manifestaciones de resistencia, a pesar que la cuota es baja (Q0.50 por libra de maíz molido, para las socias y Q1.00 para no socias). Sin embargo, con el tiempo las socias comprendieron la necesidad de implementar mecanismos de sostenibilidad y ver el accionar de la asociación en el largo plazo.

Los retos para el grupo, a partir de las situaciones experimentadas, se pueden resumir en:

1. Organización y liderazgo: consolidar intereses y criterios en un ambiente donde, comparativamente en relación con los otros tres grupos analizados, más formación y propensión al liderazgo.
2. Cambio climático: la marcha del grupo depende en buena medida de la actividad productiva, la cual es vulnerable al clima. Esto implicaría fortalecer capacidades para enfrentar estas amenazas.

3. Compromiso: sería importante replantear los intereses y el compromiso social del grupo, de manera que su quehacer trascienda los intereses de la actividad productiva y se vean en una dimensión más social y política.

### 3. *ANÁLISIS DEL PROCESO*

Las cuatro experiencias han tenido como escenario el mismo territorio, descrito al inicio, en el cual destacan algunos elementos socio-políticos:

- Disparidades territoriales (pobreza y pobreza extrema, concentración de la tierra).
- Niveles educativos bajos (primaria incompleta en promedio, altos niveles de analfabetismo).
- Disparidades de género, en detrimento del desarrollo de las mujeres.
- Actividad comercial intensa.
- Territorio con suelos fértiles que coexisten con una vulnerabilidad al cambio climático: crecidas de ríos, derrumbes, temporadas de lluvias intensas.

Las experiencias descritas han surgido en medio de un entorno político institucional favorable, particularmente en cuanto a:

- Un marco legal que instruye a las autoridades locales y del nivel central, a fortalecer el apoyo a las mujeres (Código Municipal principalmente). Uno de los avances importantes en este sentido fue la obligatoriedad de incluir en los presupuestos municipales, un rubro exclusivamente para la Oficina Municipal de la Mujer.
- Un marco institucional a favor de las mujeres que, entre 2000 y 2011, se vio fortalecido principalmente por medio de la apertura, en las municipalidades, de las Oficinas Municipales de las Mujeres y en el caso del Ejecutivo, de la Secretaría Presidencial de la Mujer. En el marco de esta institucionalidad ocurrieron avances importantes y mecanismos de coordinación.
- La presencia de Organizaciones No Gubernamentales que, con el apoyo de Cooperación Internacional, han implementado programas focalizados al desarrollo de las mujeres y, más recientemente, en el empoderamiento económico de las mujeres.
- En relación con lo anterior, el programa Mujeres y Desarrollo Económico Local (MyDEL), impulsado por ONU Mujeres (antes UNIFEM). Dicho programa –con cobertura regional-, implementado entre 2005 y 2011 logró la articulación de instancias gubernamentales, no gubernamentales, cooperantes y de la academia, en un esfuerzo por identificar el papel de las mujeres en la economía, promover su reconocimiento en diferentes niveles de los espacios público y privado, e impulsar negocios con potencial de crecimiento desde el enfoque de cadenas de valor.
- La articulación institucional: en el territorio se creó una Coordinadora Interinstitucional, producto de un acuerdo entre gobiernos locales, instancias gubernamentales del nivel central y Organizaciones No Gubernamentales con presencia en el territorio, para coordinar los programas y evitar duplicidad en la cobertura. Producto de dicha articulación ha sido la colaboración de diferentes entidades para un solo proyecto o grupo beneficiado.
- El acompañamiento de una organización: este acompañamiento ha sido importante debido fundamentalmente a dos razones: (1) la importancia de un tercero, sin intereses particulares en la asociación o en los emprendimientos, que oriente y facilite el actuar

del grupo; y (2) la posibilidad de un seguimiento que trascienda el período del financiamiento del proyecto.

Sin embargo, hay factores que limitan la construcción de una institucionalidad de género y el desarrollo de habilidades emprendedoras, algunos de ellos vinculados con las estructuras de machismo y dominación, como se revela en las experiencias descritas:

- **Temores:** en las cuatro experiencias se observó el temor a experimentar con productos diferentes u otras posibilidades de innovación. Unas esperan que las otras asuman el riesgo inicial.
- **La autoridad masculina:** en situaciones como disponer de tiempo para salir o bien tomar decisiones, las mujeres –aun cuando estarían en condiciones de independencia económica- la autonomía de las mujeres está limitada, incluso para decidir aspectos relacionados con su negocio.
- **Visión de sostenibilidad:** la urgencia diaria de satisfacer necesidades básicas en el hogar (alimentación, vestido, salud) posiblemente sea el factor que limita a las mujeres a ver su emprendimiento y la asistencia técnica y financiera en el largo plazo. Asociado a ello, en las estructuras de costos no siempre se contempla la inversión realizada con el capital semilla.

En general, los problemas enfrentados por los grupos están vinculados a siete temas:

1. **Comunicación:** afirmaciones infundadas, especulaciones y otros comentarios que generan dudas, temores y desconfianza.
2. **Responsabilidad:** impuntualidad y poca vigilancia en el uso de los recursos y gestión de las asociaciones.
3. **Compromiso:** en consonancia con los planteamientos del enfoque DEL, iniciativas como las descritas sugieren la necesidad de promover el compromiso social de los grupos, de manera que su quehacer trascienda los intereses de la actividad productiva y se vean en una dimensión más social y política.
4. **Innovación:** muy pocas socias se deciden a experimentar con nuevas ideas. Hay resistencia al cambio.
5. **Mercados:** Un cuello de botella común en los emprendimientos está en la gestión de mercados, tanto en la apertura como en superar el reto de mantenerse en ellos (relación con clientes, mantenimiento de la calidad, empaque etc.)
6. **Organización y liderazgo:** el manejo del liderazgo es un reto en dos dimensiones opuestas: (1) en unos casos, para consolidar intereses y criterios en un ambiente donde hay más formación y propensión al liderazgo; y (2) en otros, para despertar y fortalecer capacidades de liderazgo, que procuren la sostenibilidad del grupo.
7. **Cambio climático:** los emprendimientos relacionados con la actividad agrícola –y, en consecuencia, el factor de cohesión del grupo- están permanentemente amenazados por el clima.

#### *4. FOCO DE ATENCIÓN DE LA INICIATIVA DEL*

En la experiencia destacan varios elementos DEL, tales como: encadenamientos territoriales, construcción de capital social, participación de actores territoriales, innovación etc. en este apartado se hará referencia a la gobernanza y la participación efectiva de las y los actores territoriales.

En los encadenamientos productivos, las mujeres se concentran en los eslabones menos rentables y más intensivos en trabajo; las cadenas son manejadas generalmente en la comercialización, donde las actividades se realizan en el espacio público y requiere niveles de empoderamiento para negociar, contar con información y desplazarse físicamente (IDIES – ONU Mujeres, 2012). Siguiendo este análisis, en dos de las experiencias se ha incursionado en el eslabón de comercialización, pero se ha requerido de un fortalecimiento de capacidades que implica un proceso de empoderamiento de mediano y largo plazo.

Otro aspecto importante es la necesidad de promover y fortalecer el ejercicio del liderazgo: la mayoría de grupos se han conformado por iniciativa de instancias ajenas a los grupos y a las comunidades mismas. Esto, si bien es necesario en situaciones como las que demanda el empoderamiento de las mujeres, donde las mismas desigualdades en acceso a oportunidades y toma de decisiones hacen necesarias las intervenciones de terceros o terceras, cuando esto ocurre queda una incertidumbre la sostenibilidad de los procesos dado que no siempre se logra determinar qué tanto internalizan las mujeres la necesidad y deseo de incursionar en un emprendimiento y en participar en una iniciativa de grupo.

La gestión del liderazgo es otro reto cuando se observa cierto nivel de empoderamiento en las actoras de los grupos. En estos casos la gobernanza a lo interno de las asociaciones se plantea en función de: la confianza entre sí, las expectativas de las dirigentes, el sentido de pertenencia al grupo, el grado de homogeneidad en los intereses de las participantes y sus capacidades.

La participación efectiva de las mujeres para el desarrollo local, en el caso de la experiencia de emprendimientos locales, es un proceso gradual que requiere el fortalecimiento de las capacidades emprendedoras y de liderazgo reales. Capacidades que muchas veces hay que despertar.

Más allá del grupo mismo, también es importante observar la articulación en las agendas de las instituciones presentes en el territorio. En el caso del Polochic, la experiencia de una Coordinadora Interinstitucional, como instancia en la que convergieron entidades del Estado, gobiernos locales, ONGs y cooperantes, posiblemente propiciaron una mejor cobertura y mayor pertinencia en los programas de desarrollo; así como también mayor eficacia en las intervenciones.

La ciudadanía de las mujeres pasa por un sentido de pertenencia comunitaria y social, que estará dado en la medida en que se sientan partícipes de los espacios públicos y no solamente el doméstico. La experiencia sistematizada da cuenta de la poca participación pública de las mujeres, desde el nivel comunitario (las mujeres asisten a las reuniones de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, pero las juntas directivas están lideradas por varones) hasta el nivel nacional. En los niveles intermedios es evidente la desigualdad: aun cuando la población femenina en Alta Verapaz supera la mitad del total, de 9 diputaciones al Congreso de la

República solamente una es femenina; así también, de 17 Concejos Municipales electos en las últimas elecciones generales, solamente uno encabezaba una mujer (fallecida en 2012).

El fortalecimiento del papel de las mujeres en la economía, especialmente en lo que concierne a la toma de decisiones, acceso a información y ejercicio del liderazgo en espacios públicos es importante para promover la ciudadanía de las mujeres mismas. Esto requiere de la promoción de igualdad de condiciones.

## *5. LOGROS E INDICADORES: RESULTADOS Y EVALUACIÓN*

La experiencia de promover emprendimientos femeninos como una vía para el desarrollo económico local ha resultado en avances cuyo impacto se fortalece en el mediano y largo plazo. Uno de ellos y que es el que da sentido a los procesos DEL es el logro de procesos de desarrollo donde estén representados los intereses de todas y todos los actores sociales, así como también oportunidades de desarrollo equitativas.

En la perspectiva de construcción y fortalecimiento de capacidades, se ha observado transformaciones en mujeres sin experiencia en el trabajo remunerado, desde lograr un tránsito del trabajo doméstico y de cuidado a la economía de mercado hasta los aprendizajes en cuanto a pasar de un papel de productoras a los espacios de comercialización.

En la perspectiva de construcción de institucionalidad, ha sido importante la articulación de acciones entre las diferentes entidades con presencia en el territorio alrededor de una agenda de desarrollo, pues propicia una mayor pertinencia y eficacia en las intervenciones así como también el fortalecimiento de políticas desde el territorio.

La perspectiva de crecimiento económico es la mayor evidencia de logro, tanto en cuanto a abrir espacios para la participación de las mujeres en la economía –independientemente del nivel de rentabilidad de los negocios- y, consecuentemente, en las posibilidades de empoderamiento económico, el cual, desarrollado en condiciones favorables, puede conducir al empoderamiento pleno de las mujeres.

En la perspectiva de construcción de ciudadanía se puede mencionar la incursión de las mujeres en espacios públicos, vía su actividad económica; aunque en este aspecto hay muchos retos por delante, relacionados con las estructuras de machismo y subordinación.

En la perspectiva de dignidad humana y derechos de las mujeres, destaca la creación de oportunidades que propicien a las mujeres marginadas y excluidas, a posibilidades de ingresos y de empleo digno.

## *6. LECCIONES APRENDIDAS*

La experiencia evidenció aspectos fundamentales para el desarrollo local, particularmente tres: (a) el acompañamiento institucional como factor que permite detonar iniciativas emprendedoras; (b) la importancia de seleccionar las ventajas del enfoque de cadenas de valor que sean pertinentes a la realidad de las productoras, de tal manera que las iniciativas de apoyo se concentren en eslabones que sean factibles; y (c) la necesidad de profundizar en el fortalecimiento de capacidades, que va más allá de los aspectos técnicos y de gestión. Estos aspectos son eficaces si están articulados como un sistema local para el empoderamiento económico de las mujeres.

La experiencia evidencia también que un tipo de intervención no basta y que es importante la articulación política e institucional a nivel del territorio.

## *7. TEMAS PARA LA REFLEXIÓN DERIVADOS DEL ESTUDIO DE CASO*

En el análisis de los casos es posible identificar algunos aprendizajes que, a la vez, motivan la reflexión sobre el quehacer en materia de desarrollo económico local. Dichos temas serían:

- El acompañamiento institucional como una necesidad en procesos de aprendizaje y fortalecimiento de capacidades.
- El seguimiento a los grupos por un período extendido, de tal manera que se logre institucionalizar los aprendizajes esperados en términos de empoderamiento.
- El acompañamiento de entidades gubernamentales, en el mismo sentido de construir institucionalidad y fortalecer la corresponsabilidad del Estado en su papel de promotor de oportunidades de desarrollo.
- La descentralización –además, como uno de los objetivos del desarrollo económico local- de los servicios de apoyo a micro y pequeñas empresas, para lo cual sería importante contar con una ventanilla especial que el Ministerio de Economía ofreciera en cada municipio, en coordinación con el gobierno local respectivo.
- La articulación con entidades del Gobierno Central. En el caso de la experiencia sistematizada, podría ser a través del Sistema Nacional de Extensión Rural.
- Las expectativas respecto a los emprendimientos y, en ello, la importancia de clasificarlos por las posibilidades de transabilidad y su impacto en el desarrollo humano. En este sentido también es importante considerar que no todos los emprendimientos generan acumulación de capital.

## *REFERENCIAS*

Berdegú, J., A. Ocampo y G. Escobar (2007). **Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural**. FIDA.

Díaz, C., C. Jara y A. Robert (2009). **Develando experiencias. Otra mirada hacia la sistematización**. San José: IICA.

IDIES-URL / ONU Mujeres (2012). **Estudio de potencial económico del Valle del Polochic y propuesta de mercadeo territorial**. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Instituto Nacional de Estadística (INE) (2002). **Censo Nacional de Población**.