



Partnerships for
Forests

Elas Lideram

**Un programa de
liderazgo basado en
necesidades para
mujeres en el sector
de la bioeconomía**

Febrero 2024





Resumen

Elas Lidera es un programa de desarrollo de capacidades diseñado en respuesta a los desafíos que enfrentan las mujeres líderes en el sector de la bioeconomía brasileña. El programa fue iniciado por Partnerships for Forests (P4F) como parte de su enfoque de Igualdad de Género e Inclusión Social en América Latina. Los socios del proyecto, [Tecá Impacto](#) y [Schneider Consulting](#), llevaron a cabo una extensa investigación y la participación de las partes interesadas, incluida la puesta a prueba de hipótesis iniciales con el grupo objetivo, y la realización de un estudio de referencia, para diseñar un programa basado en las necesidades de las mujeres.

Luego se demostró la eficacia del programa en un taller piloto, y posteriormente se finalizó el diseño completo del programa. Las participantes del piloto mostraron una mayor confianza, motivación y disposición para el desarrollo profesional y personal. El programa tiene como objetivo apoyar anualmente a 50 mujeres líderes, haciendo hincapié en un enfoque holístico para el desarrollo del liderazgo.

Contexto

La bioeconomía es la producción, procesamiento y comercialización de productos derivados de los bosques de manera que aumenten el valor de los bosques en pie, promuevan la restauración, conserven la biodiversidad y aumenten el conocimiento de los pueblos indígenas y tradicionales¹. Destaca la importancia de las comunidades forestales en la promoción de un desarrollo económico alineado con la preservación del medio ambiente. Cuando las comunidades locales pueden asegurar sus medios de vida con productos del bosque, se convierten en participantes fundamentales en la preservación de los ecosistemas, en lugar de ser impulsores potenciales de la deforestación.

Las mujeres en particular desempeñan un papel clave en el fomento de prácticas sostenibles en las comunidades rurales e indígenas. La dependencia de las comunidades de los recursos naturales y los entornos circundantes para proporcionar alimentos y medicinas, sirve como un fuerte incentivo para preservar y proteger esos recursos². Sin embargo, las mujeres que ocupan puestos de liderazgo en el sector de la bioeconomía enfrentan numerosos desafíos, tales como: prejuicios y discriminación de género; acceso limitado a recursos, incluidos financiamiento, tecnología y capacitación especializada; derechos limitados sobre la tierra; la necesidad de equilibrar múltiples roles, y; falta de oportunidades para establecer contactos.

Como parte del enfoque en Igualdad de Género e Inclusión Social (por sus siglas en inglés, GESI) en América Latina, Partnerships for Forests (P4F) financió el lanzamiento de Elas Lideram, un programa que brinda capacitación a mujeres líderes en el sector de la bioeconomía brasileña.

Este estudio de caso describe las necesidades de este grupo objetivo y comparte detalles del desarrollo e implementación de Elas Lideram; un programa de desarrollo de capacidades que tiene como objetivo abordar los obstáculos clave que enfrentan las mujeres líderes en bioeconomía. Sirve como ejemplo de desarrollo de programas inclusivos de desarrollo de capacidades que podrían adaptarse y utilizarse en otros contextos, y proporciona información sobre los desafíos y necesidades de las mujeres líderes en el sector de la bioeconomía en Brasil.

“Superé el miedo a enfrentar desafíos. Hoy me siento confiada; los desafíos deben superarse y aprender de ellos”

Elizeth Marques de Souza - Líder de AMA



Foto Fred Rahal

¹ "Nueva economía para la Amazonía brasileña", publicado por el Instituto de Recursos Mundiales (WRI) en junio de 2023;

² "Incorporación de género y empoderamiento de las mujeres para la sostenibilidad ambiental", publicado por la OCDE en 2020

Un enfoque inclusivo para el desarrollo del programa

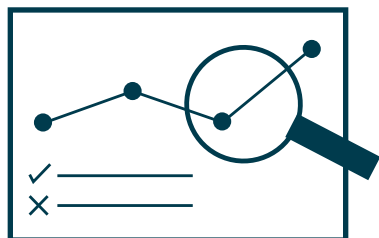
Los primeros pasos fueron comprender mejor las causas y efectos fundamentales de los desafíos que enfrentan las mujeres líderes y el apoyo que necesitan. Para hacer esto, los socios implementadores, [Teçá Impacto](#) y [Schneider Consulting](#), con el apoyo de P4F, examinaron algunas hipótesis iniciales revisando 104 recursos de desarrollo de capacidades, incluidos cursos, materiales y artículos, y la realización de 71 entrevistas con mujeres líderes y aspirantes a líderes de la bioeconomía brasileña. Con base en los hallazgos, el equipo revisó las hipótesis sobre las necesidades reales de apoyo de las mujeres líderes y diseñó el programa de desarrollo de capacidades – *Elas Lideram* – como una respuesta directa a esas necesidades.

La metodología del programa se diseñó para involucrar a mujeres líderes y brindarles herramientas que pudieran aplicar en sus comunidades. Una vez desarrollada la estructura inicial, se realizó un taller piloto con 20 participantes y representantes de todos los biomas brasileños. Durante el taller, los participantes recibieron capacitación y tuvieron oportunidades para conectarse entre sí, identificar desafíos y aprender de las experiencias de los demás. El piloto reportó [una versión refinada del programa](#) y se creó un ciclo de capacitación completo.

La metodología se presenta en la Infografía 1, y cada paso se describe en la siguiente sección.

Infografía 1. Metodología del programa

Comprobación y validación de hipótesis



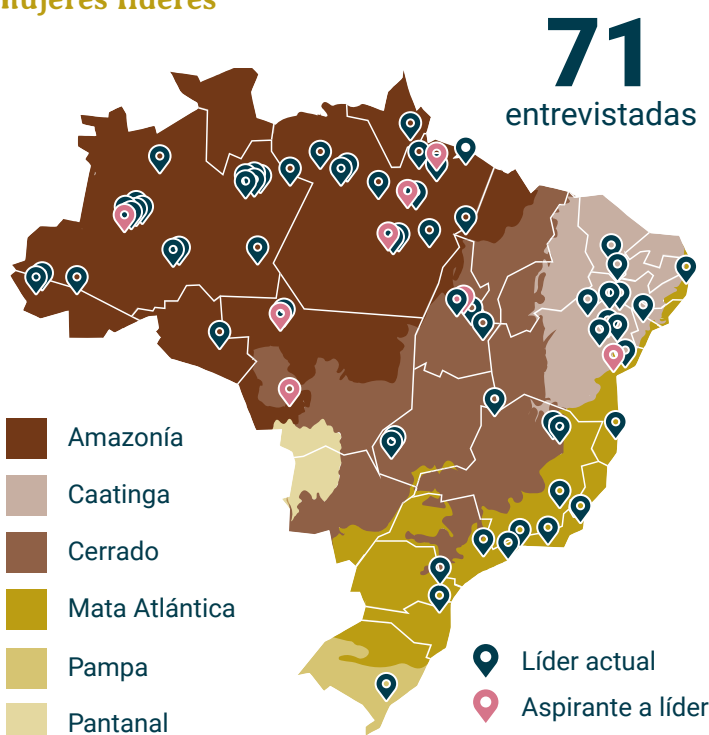
Estudio comparativo

104
Referencias



28 Programas
22 Temas
11 Cursos
8 Plataformas
6 Fóruns
2 Publicaciones

Entrevistas con mujeres líderes



DISEÑO DEL
PROGRAMA



TALLER PILOTO



PROPUESTA CON EL
CICLO COMPLETO DE
FORMACIÓN

1. Prueba y validación de hipótesis

Una hipótesis prevalente fue que una de las causas fundamentales de los desafíos que enfrentan las mujeres líderes es la poca o nula disponibilidad en capacitación y preparación en liderazgo para las mujeres. Para probar esto, los socios realizaron entrevistas junto con un estudio de referencia de materiales de desarrollo de capacidades relevantes y actualmente disponibles.



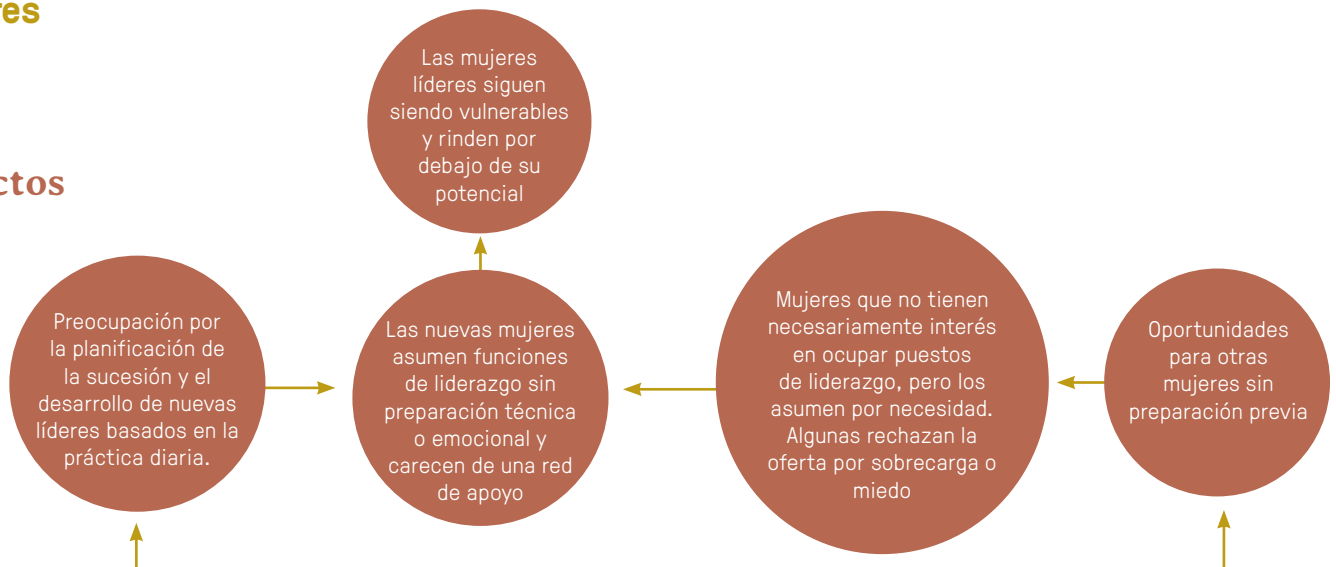
Foto Fred Rahal

La Infografía 2 muestra las hipótesis validadas que formaron la base del desarrollo del programa.

Infografía 2.

Hipótesis probadas sobre las causas y efectos de los desafíos de las mujeres líderes

Efectos



Desafío: Las mujeres líderes en temas de bioeconomía necesitan fortalecimiento y aprendizaje en temas de liderazgo

Causas

Contexto complejo

- Acceso limitado a la tierra
- Acceso limitado a los recursos educativos
- Marginación de las comunidades locales e indígenas
- Sobrecarga: múltiples funciones
- Sociedad racista e misógina

Consecuencias de múltiples factores estructurales

- Conocimiento limitado de lo que necesitan desarrollar
- Poca o ninguna exposición a entornos empresariales, especialmente fuera de sus comunidades
- Pocas referencias de liderazgo
- Inseguridad
- Exposición limitada a entornos de debate y toma de decisiones

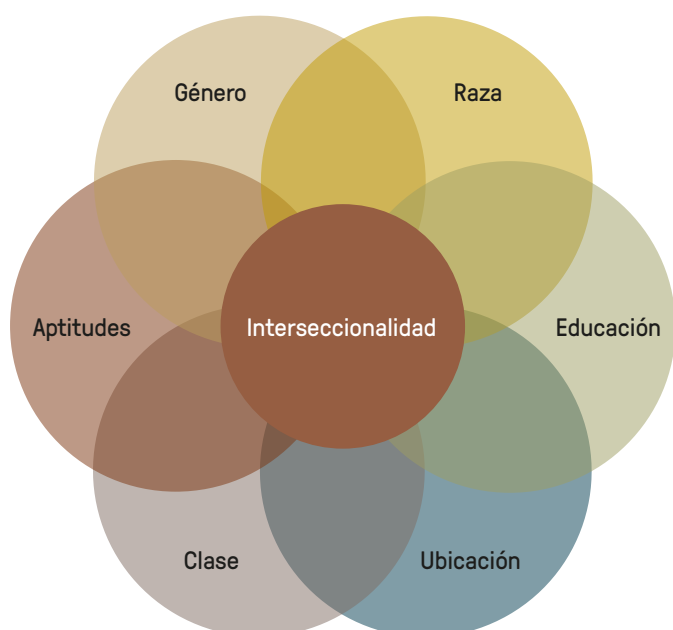
Desafíos que enfrentan las mujeres en el sector de la bioeconomía en Brasil

Al explorar los desafíos que enfrentan las mujeres en el sector de la bioeconomía, es crucial comprender la interseccionalidad³. Este concepto resalta la naturaleza compleja de la desigualdad cuando ocurren simultáneamente varios tipos de discriminación y opresión, como las basadas en raza, género y clase social.

Foto Fred Rahal

Infografía 3.

Superposición de varios aspectos de la identidad de una persona



Las mujeres líderes en el sector de la bioeconomía tienen que abordar al menos dos tipos de discriminación y prejuicios: por su género y por su ubicación. La realidad que enfrentan muchas mujeres en las zonas rurales está marcada por la falta de reconocimiento de su trabajo. A menudo, sus contribuciones se perciben como una ayuda para sus maridos o sus familias y no como un valor independiente. Esta invisibilidad social puede deberse a la falta de acceso territorial, al trabajo, a los mercados y recursos, así como también a las creencias culturales sobre el papel de la mujer. Todo esto puede hacer que las mujeres sean más vulnerables, dependientes de los hombres e infravaloradas, y puede afectar su autoestima. Las mujeres negras o indígenas pueden enfrentar prejuicios adicionales que resultan en exclusión social, oportunidades limitadas, disparidades económicas o problemas de salud mental. Las entrevistas mostraron que el 77% de las líderes había experimentado prejuicios o discriminación, especialmente por su género, y el 56% se sentía abrumada por la cantidad de tareas y responsabilidades que tenían. Reconocer los desafíos diversos e interseccionales que afectan a las mujeres es crucial para diseñar estrategias efectivas para abordarlos.

³ CRENSHAW, K. Mapeo de los márgenes: interseccionalidad, políticas de identidad y violencia contra las mujeres de color. 1989

⁴ "Empoderar a las mujeres en la economía rural", publicado por la Oficina Internacional del Trabajo en 2019.

La inclusión está en los detalles

Las iniciativas de diversidad e inclusión deben ir más allá de simplemente priorizar la diversidad para lograr la inclusión. Cuando las instituciones incorporan a grupos subrepresentados a sus equipos o proyectos, deben considerar cómo se siente esa persona en esos lugares. Si esos espacios o iniciativas no estuvieran diseñados para servir a esos grupos y tomar en consideración sus circunstancias únicas, el resultado podría

ser una mayor diversidad, pero no inclusión. Para contrarrestar este riesgo, el taller piloto del programa adaptó el lenguaje del material del curso para garantizar que resonara en las participantes, absteniéndose de utilizar expresiones extranjeras y optando por un estilo que se alinee con los principios de la educación popular.

Otro esfuerzo de inclusión implicó eliminar barreras a la participación de una líder que usa silla de ruedas, incluida la provisión de infraestructura adecuada y profesionales capacitados.

2. Estudio de referencia

Para el estudio de referencia, los socios del proyecto revisaron 104 recursos, materias, cursos, plataformas y más de capacitación en liderazgo en línea, dando prioridad a los que se centran en las mujeres. El objetivo fue mapear los temas cubiertos por cada iniciativa, y comprender si las opciones disponibles podrían abordar las necesidades del grupo objetivo.

El estudio demostró que, si bien los cursos existentes no abordan por completo el contexto rural único y la realidad de las mujeres líderes en el sector de la bioeconomía, sí se obtuvieron algunas ideas valiosas:



Los programas que promueven el trabajo en red vieron un aumento en la confianza en sí mismos de los participantes;



Los programas de capacitación deben incluir tanto conocimientos técnicos como habilidades de liderazgo; y



Las metodologías de aprendizaje deben adaptarse a las diferentes necesidades de los participantes.

Dos publicaciones estaban particularmente alineadas con la propuesta *Elas Lideram*: [Fomento del cambio transformador de género en el manejo forestal sostenible del Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo](#), y [Programa de liderazgo de mujeres rurales en organizaciones de base; un estudio de caso en Nepal](#) realizado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.



Foto: Fred Rahal

3. Entrevistas con mujeres líderes

Además del estudio de referencia, se desarrolló un cuestionario de entrevista semiestructurada para mujeres líderes de asociaciones, cooperativas y empresas de bioeconomía. Se realizaron setenta y una entrevistas para probar las hipótesis e informar el programa. Estas sirvieron como una oportunidad para que las líderes expresaran sus pensamientos, fueran escuchadas y reflexionaran sobre aspectos de su carrera que no habían explorado antes.

Las entrevistadas representaron una amplia variedad de contextos en términos de acceso a infraestructura, internet, educación, etc. Por ejemplo, varias entrevistadas fueron invitadas a participar en el taller piloto celebrado en Brasilia, la capital de Brasil. Mientras que algunas vivían a solo un vuelo de distancia, otras enfrentaban considerables desafíos de viaje, y algunas tuvieron que embarcarse en viajes en barco de varios días solo para llegar al aeropuerto más cercano.

Las entrevistas revelaron necesidades importantes: El 60% de las líderes informaron sentirse abrumadas y el 73% compartió experiencias de discriminación en el lugar de trabajo. Estos hallazgos tuvieron una influencia directa en el diseño del programa, donde se agregó el objetivo de empoderar a las líderes con herramientas esenciales, incluida la gestión del tiempo y la delegación efectiva, alimentando su autoestima a través de iniciativas de intercambio de conocimientos y capacitación especializada en oratoria.

Las entrevistadas seleccionaron los temas más necesarios de una lista de 17 opciones para la capacitación en liderazgo, cuyos resultados se muestran en la Infografía 4. Las respuestas fueron analizadas por el equipo de implementación y separadas en habilidades técnicas y sociales. Las habilidades socioemocionales ("soft skills") se consideran la base sobre la que se puede construir el conocimiento técnico.

Infografía 4.

Principales necesidades de las líderes entrevistadas



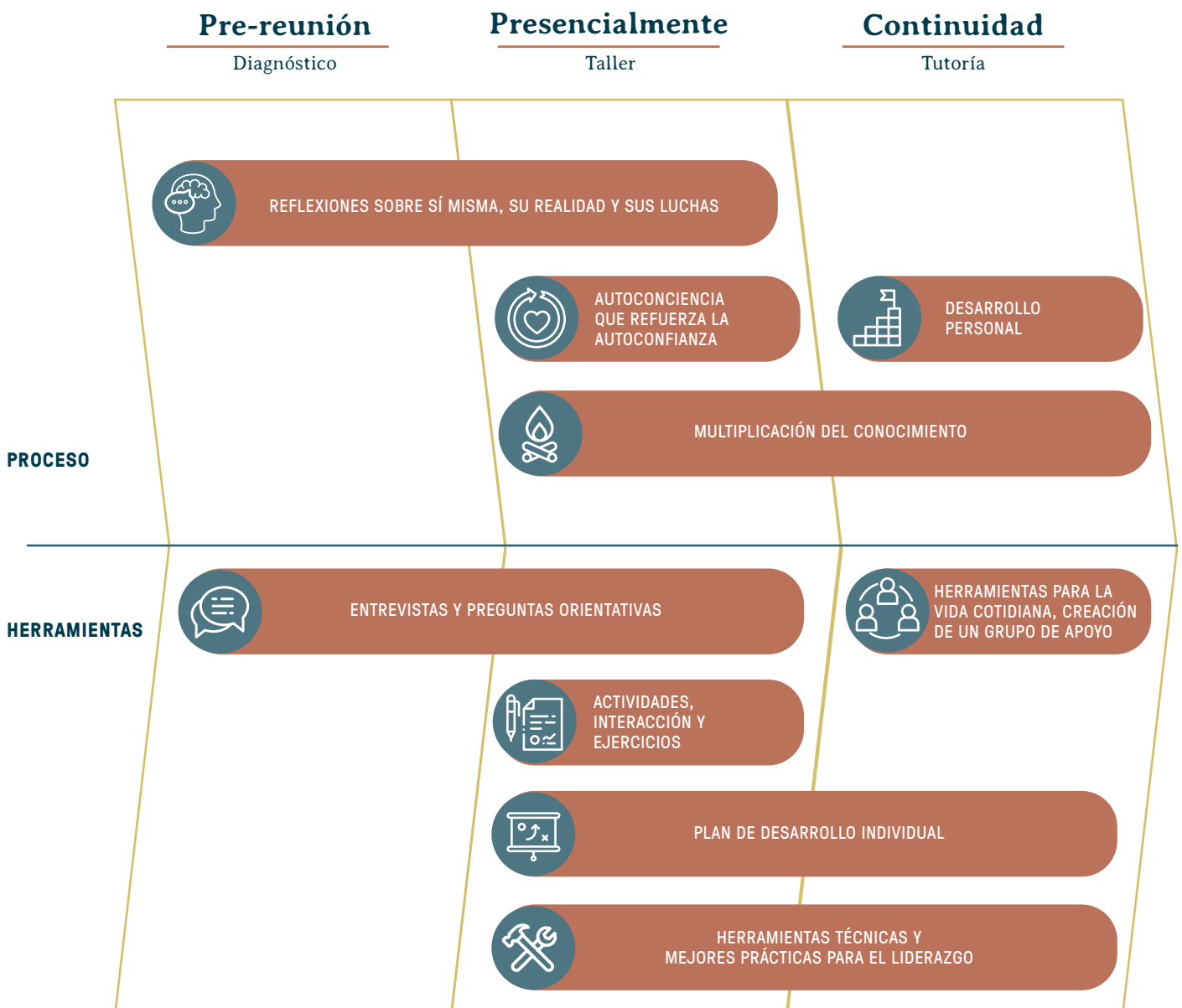
Número de respuestas

4. Diseño del programa

Basado en el estudio de referencia y las entrevistas, el programa se diseñó para implementarse en tres fases: previa a la reunión, presencial y de continuidad. Como se muestra a continuación, cada fase implicó varios pasos, cada uno con herramientas de apoyo.

- Durante la fase previa a la reunión, las participantes intervienen a través de entrevistas con preguntas orientadoras que aumentan su autoconciencia y su conocimiento de los desafíos clave que enfrentan.
- Durante la fase presencial, las participantes se reúnen en un taller de varios días y reciben capacitación, herramientas y la oportunidad de establecer contactos e intercambios. Trabajan áreas como el autoconocimiento, la confianza en uno mismo, el liderazgo, la difusión del conocimiento y crean un plan de desarrollo personal.
- Finalmente, se anima a las participantes a llevar lo que han aprendido a sus comunidades para aplicarlo en su día a día y compartirlo aún más. También se les invita a unirse a una red de antiguas alumnas para seguir intercambiando entre sí y recibir tutoría tanto de otras antiguas alumnas como de los socios del proyecto.

Infografía 5. Fases de Elas Lideram





5. Taller piloto

El piloto consistió en un taller de tres días llevado a cabo en Brasilia, y contó con 20 participantes, seleccionadas entre las entrevistadas. La selección se hizo para proporcionar un grupo diverso y representativo, e incluir líderes con el potencial de difundir conocimientos a las comunidades forestales. El propósito del piloto era probar la fase presencial del programa y realizar las mejoras necesarias antes de su implementación más amplia.

El taller presencial tenía como objetivo entregar información, aprovechar la experiencia y el conocimiento de las participantes y empoderarlas mediante discusiones y resolución colaborativa de problemas. Para lograr esto, se realizaron presentaciones sobre temas y herramientas técnicas y se compartió una amplia gama de ejemplos prácticos, lo que permitió a las participantes aprender de la experiencia de las demás en un intercambio mutuo de ideas y asegurarles sus conocimientos y habilidades existentes.

“Una gran sorpresa cuando llegué al taller fue descubrir que ya había inspirado la vida de alguien. Al reflexionar sobre mi trayectoria de vida profesional, descubrí que llevo mucho tiempo haciendo esto con mis alumnos, siendo un espejo para ellos. Con mucho cuidado, escucha y atención logré cambiar el curso del río para muchos de ellos. Me di cuenta de que con un poco de conocimiento ancestral podemos cambiar la historia de vida de muchos”

Ana Paula Souza dos Santos - Líder de la comunidad indígena Pataxó

Herramientas y contenido del taller



Red de mujeres líderes

El establecimiento de redes constituye un componente esencial de la continuidad y sostenibilidad del programa. Durante la fase piloto, las líderes reconocieron la importancia de formalizar esta red, para proporcionar una plataforma para continuar compartiendo sus experiencias y perspectivas a través de discusiones grupales.

Se estableció una red en línea para fomentar las conexiones formadas durante los talleres. Las participantes utilizaron esta plataforma principalmente para compartir su experiencia y resaltar oportunidades potenciales para que otras participen, incluidas

propuestas de subvenciones, perspectivas de asociación y próximos eventos. Teçá Impacto y Schneider Consulting desempeñaron un papel activo en el apoyo a los miembros de la red, especialmente identificando oportunidades y mejorando las propuestas de proyectos.

“Me siento segura de saber que cuento con el apoyo de la red y de poder desarrollar mejor mi trabajo como líder en proyectos de agroecología, luego de la capacitación de Elas Lideram.”

Joelma Marcelino dos Santos - Líder de Mulheres do GAU

6. Propuesta para el ciclo formativo completo

El último paso en el diseño de Elas Lideram fue finalizar la estructura del programa. Consta de dos módulos: el primero se centra en habilidades sociales para formar una base socioemocional, mientras que el segundo se basa en habilidades técnicas. Al finalizar el ciclo completo, las participantes están invitadas a unirse a la red y asistir a sus

reuniones anuales. Teçá Impacto y Schneider Consulting administrarán el programa durante dos años, después de los cuales se espera que las líderes lo asuman. Teçá Impacto y Schneider Consulting están colaborando actualmente con posibles futuros financiadores de las actividades. El impacto previsto es apoyar a 50 mujeres líderes por año.

Infografía 7.

Propuesta del ciclo formativo completo



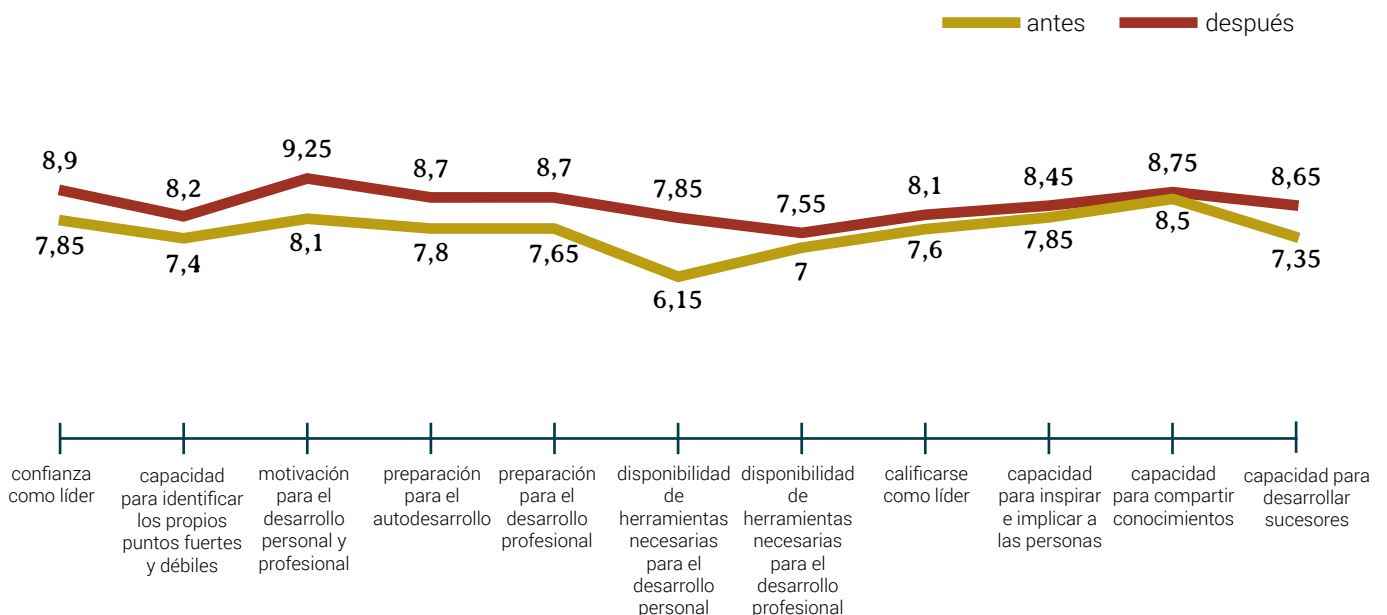
- 25 mujeres por ciclo > grupo de 200 mujeres al final del 4º año
- A partir del 3er año - formación para la gestión autónoma de la red

Fortalecer la capacidad de las mujeres líderes

Al llegar al taller piloto, las participantes completaron una autoevaluación con 11 preguntas de evaluación cuantitativa. Esto incluyó calificar sus habilidades en aspectos específicos de liderazgo. Al concluir el evento, se pidió a las mujeres que completaran un cuestionario de seguimiento (con el mismo conjunto de preguntas) para captar el cambio en la percepción de sus habilidades. Utilizaron una escala del 1 al 10 para calificarse a sí mismas según los 11 criterios, con espacio para comentarios sobre cada uno.

El siguiente gráfico muestra la calificación promedio de las participantes para cada criterio evaluado antes (línea amarilla) y después (línea roja) del evento. Si bien las calificaciones eran relativamente altas antes del taller, aumentaron en todos los puntos y se nivelaron entre los puntos, aplanando la línea amarilla. Esto muestra que las participantes sintieron que su capacidad había aumentado en cada una de las áreas abordadas por el taller.

Gráfico 1:
Calificación promedio otorgada por las participantes por pregunta antes y después del taller



El aspecto que mayor mejora es la **disponibilidad de herramientas necesarias para el desarrollo personal**, con un aumento de 1,70 puntos respecto a la llegada de las participantes al taller. Este aspecto recibió la puntuación más baja al inicio del taller, lo que indica la falta inicial de confianza de las participantes en esta área. El taller ofreció marcos para apoyar el desarrollo personal, como el Plan de Desarrollo Individual y la Rueda de liderazgo. El programa también creó una red de líderes poderosas que se apoyan entre sí y que sirve como herramienta para el desarrollo personal, ya que pueden pedir opiniones e intercambiar conocimientos.

El segundo mayor incremento se produjo en la **motivación para el desarrollo personal y profesional**, con un aumento de 1,15 puntos. Este aspecto se convirtió en la mayor fortaleza de las

participantes, logrando un 9,25 sobre 10. Parte de esto puede explicarse por el punto frecuentemente mencionado de que ser reconocida como una líder importante para sus empresas y comunidades y conocer a otras mujeres como ellas hizo que las líderes se sintieran poderosas y ansiosas por llevar el aprendizaje a sus comunidades.

El tercer aumento más grande se observó en la **preparación para el desarrollo profesional** con un aumento de 1,05 puntos. El taller implicó mirar el pasado, presente y futuro de su vida personal y profesional. Les permitió reflexionar sobre lo que han logrado hasta ahora, identificar dónde se encuentran ahora y trazar un plan sobre cómo llegar a donde quieren estar en el futuro. Ese marco permite a las participantes ser dueñas de sus historias y dueñas de sus caminos.

Disponibilidad de las herramientas necesarias para el desarrollo personal



"Acabo de empezar a conocerme mejor".

Sílvia Cecília Gouveia da Silva

Motivación para el desarrollo personal y profesional



"Ahora, después de este curso, estoy muy motivada: el mero hecho de saber que dispongo de este valioso contenido ya es una experiencia excelente".

Maria Elena Araújo Bispo

Preparación para el desarrollo profesional



"Estoy más preparada, con más confianza. Tengo la visión de ampliar mis actitudes hacia el crecimiento de la cooperativa y con una misión más organizada."

Fernanda Pires de Araújo



"Después de estudiar con el grupo, me di cuenta del potencial de crecimiento personal basado en el autoanálisis y el reconocimiento, por lo que pude implementar pautas coherentes de desarrollo personal y territorial dentro de mis proyectos, y busco desarrollarme profesionalmente a través de más cursos y formación."

Joelma Marcelino dos Santos



"Últimamente he estado un poco desmotivada, con pocas perspectivas, cansada. Pero el encuentro que tuvimos con las historias de los demás participantes me reavivó las ganas de seguir adelante. Y lo principal es darme cuenta de que soy más capaz de lo que imaginaba".

Tania Aldenaeide Brandão Shanenawa



"Voy a organizarme mejor profesional y personalmente".

Maria Aparecida Ribeiro de Souza

Conclusión y próximos pasos

El programa Elas Lideram ofrece un enfoque innovador a la bioeconomía brasileña al reconocer la importancia de las mujeres líderes tanto en las empresas forestales como en las comunidades. El programa les brinda apoyo para superar sus principales desafíos, incluida la falta de preparación formal, la alta carga de trabajo, las experiencias de prejuicios y la baja autoestima.

La metodología del programa fue inclusiva y respondió directamente a las necesidades de las participantes, brindándoles herramientas y permitiéndoles compartir su experiencia entre sí durante y después del programa a través de la red. Al desarrollar la capacidad de mujeres líderes que son voces centrales en sus comunidades, el programa apunta a multiplicar su impacto, especialmente en comunidades de difícil acceso. El ciclo de capacitación completo incluye módulos sobre el desarrollo de habilidades técnicas y sociales, haciendo hincapié en un enfoque holístico del liderazgo. La red de apoyo sirve como continuidad del programa.

Elas Lideram se implementará durante dos años más por Teçá Impacto y Schneider Consulting, después de lo cual se espera que las mujeres líderes asuman la dirección.

Teçá Impacto y Schneider Consulting están buscando financiadores que apoyen financieramente el programa para garantizar su continuidad.



**ELAS
LIDERAM**
Programa de Liderança Feminina
da Sociobiodiversidade

Apoyo al programa She Leads

Si su organización aspira a liderar un cambio positivo en el sector de la bioeconomía (a nivel nacional o internacional) y está interesada en asociarse para amplificar los impactos logrados durante el taller piloto, le recomendamos que se conecte con Teçá Impacto

marcela@tecaimpacto.com.br

Su participación podría desempeñar un papel crucial en el fomento de un futuro sostenible y empoderado.



Este estudio de caso fue desarrollado por Partnerships for Forests en América Latina, en colaboración con el equipo global de Monitoreo y Evaluación

Marcio Sztutman

Director Regional

Iara Basso

Gerente Regional

Monica Souza

Gerente de Resultados

Isabella Granero

Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

Isabelle Smith

Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

Martin Belcher

Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

Design

Estúdio Utópika



Partnerships for
Forests



UK Government



Palladium
MAKE IT POSSIBLE

S Y S T E M I Q