

DIAGNÓSTICO REGIONAL DE ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR LA DESIGUALDAD POR GÉNERO Y EDAD

El papel de las comunidades forestales y agrícolas de México y Centroamérica **para impulsar la participación de mujeres y juventudes** en la gobernanza de recursos naturales

EL PAPEL DE LAS COMUNIDADES FORESTALES Y AGRÍCOLAS DE MÉXICO Y CENTROAMÉRICA PARA IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES Y JUVENTUDES EN LA GOBERNANZA DE RECURSOS NATURALES

Diagnóstico regional de estrategias
para enfrentar la desigualdad por género y edad

[Resumen Ejecutivo](#)

Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB)

Redactado por:

Zoé VanGelder

Equipo de investigación:

Zoé VanGelder, Brenda Chávez

Revisión y edición:

Christian Mendoza, Pilar Arrese, Paola Patiño y Ximena Andión

México 2019



Climate and Land Use Alliance

Cultivating solutions for people and the planet

El financiamiento para esta publicación es gracias a Climate and Land Use Alliance.

El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva del ILSB.

Murcio
SOLUCIONES

La edición de este informe estuvo a cargo de Murcio Editores, S.C., con domicilio en Guillermo González Camarena 999, ofna. 2203, Santa Fe, Ciudad de México, C.P. 01210, T. (55) 3687 4492

contacto@murciosoluciones.com

Contenido

Presentación	5
1 Introducción	7
2 La importancia de la participación de mujeres y juventudes	9
3 Contexto: género, juventudes y comunidades forestales en Centroamérica y México	11
3.1 Participación de mujeres y juventudes: barreras estructurales	
4 Conclusiones de casos de estudio	17
5 Mejores prácticas estratégicas de las organizaciones	21
6 Recomendaciones para maximizar el potencial transformador de las organizaciones	25
7 Conclusiones	31
8 Bibliografía	33

Árbol de cocoa, Costa Rica.

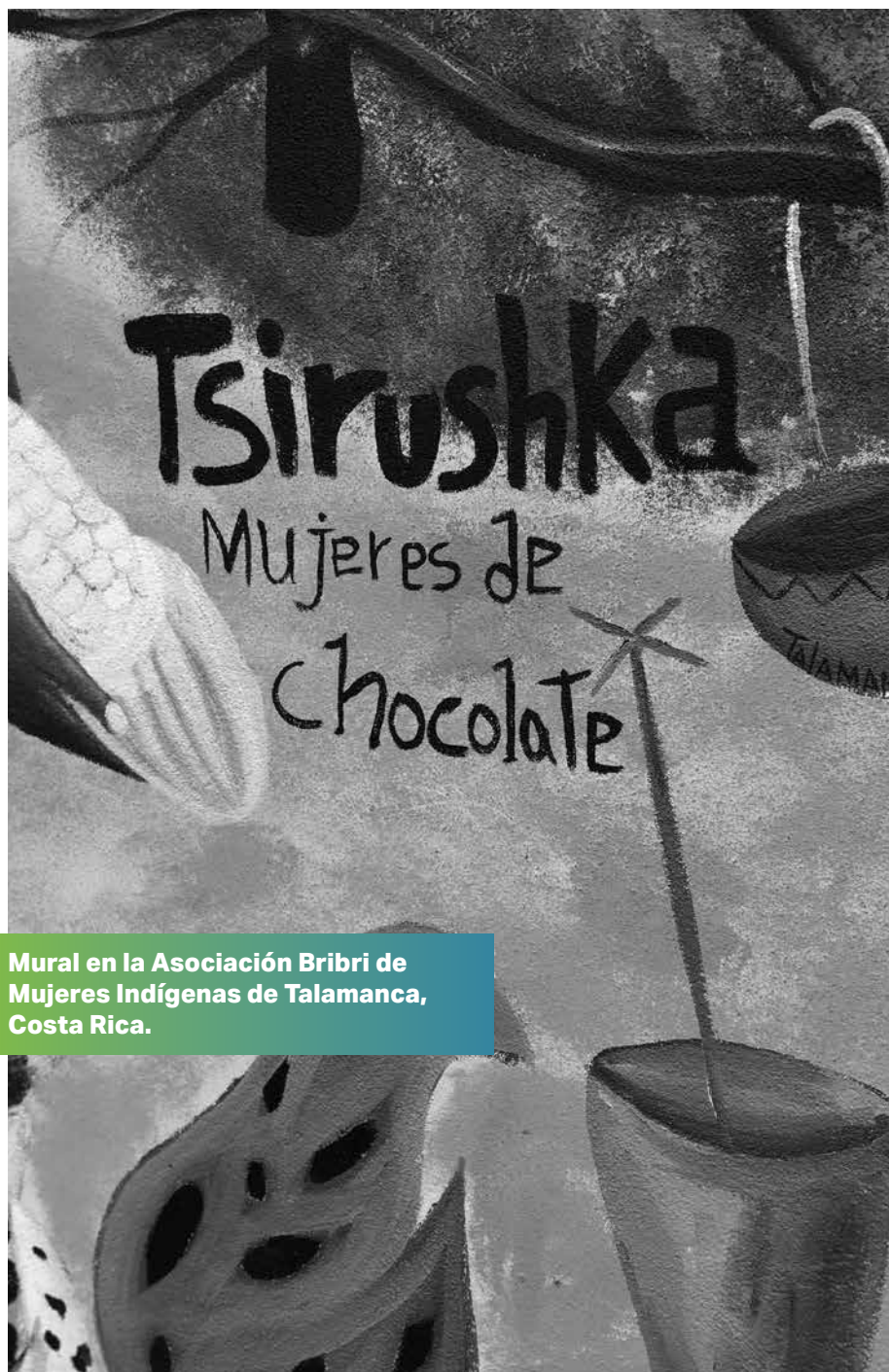


Presentación

El presente documento surge de un proyecto llevado a cabo en colaboración con Climate and Land Use Alliance (CLUA) y siete organizaciones de México y Centroamérica,¹ en el cual se investigó la participación de mujeres y jóvenes en procesos de gobernanza en comunidades agrarias y forestales.

Da cuenta de la situación actual y del contexto en el que se ven inmersas dichas organizaciones, así como de los obstáculos a los que se enfrentan y de las buenas prácticas que han adquirido, a lo largo de sus procesos, para atender las barreras que existen en la inclusión e igualdad de mujeres y juventudes. El último apartado de este documento brinda una serie de reflexiones y recomendaciones –derivadas del proyecto anteriormente mencionado– para continuar con el avance de prácticas que generen conciencia y compromiso para la agenda sustantiva de igualdad.

¹ En México, la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske y el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible (COMSS); en Honduras, la Organización Fraternal Negra Hondureña (Ofraneh) y la Agencia para el Desarrollo de la Mosquitia (Mopawi); en Guatemala, la Asociación de Comunidades Forestales de Petén (Acofop) y la Red de Forestería Comunitaria de Guatemala (Utz Che), y en Costa Rica, la Red Indígena Bribrí-Cabecar (Ribca).



Mural en la Asociación Bribri de Mujeres Indígenas de Talamanca, Costa Rica.

1

Introducción

En México y Centroamérica –como en muchas partes del mundo–, las mujeres y las juventudes rurales² han sido históricamente marginadas y excluidas de procesos de toma de decisiones sobre temas que afectan sus vidas y su subsistencia.

Estos grupos se enfrentan a barreras culturales, sociales, económicas y políticas, que en muchos casos han derivado en un menor acceso a tierras, créditos, servicios y espacios de toma de decisiones. Lo anterior, además de limitar su participación en la gobernanza de los recursos naturales,³ también ha tenido como correlato la ausencia de beneficios relacionados con actividades forestales y agrícolas. En otras palabras, estas poblaciones han sido discriminadas en el acceso y el ejercicio de sus derechos humanos.

Esta problemática se inserta además en un contexto de desigualdades estructurales reflejadas en pobreza multidimensional, diversos tipos de violencias y amenazas de despojo territorial⁴ para la mayoría de las comunidades que habitan las zonas rurales de México y Centroamérica.

En el caso específico de Latinoamérica –y más aún en México y los países centroamericanos–, son escasos los estudios realizados en torno a la participación

² Al hablar de juventudes nos referimos a mujeres y hombres por igual.

³ La gobernanza de recursos naturales como el agua, la tierra y los bosques puede ser entendida como el establecimiento, la reafirmación o el cambio de las instituciones (políticas, de procedimientos, prácticas y organizaciones) que regulan o resuelven conflictos –evidentes o implícitos– entre los actores, tanto los usuarios como las autoridades, respecto al acceso a recursos naturales y a las condiciones para su uso (Lemos y Agrawal, 2006; Paavola, 2007, en Ravnborg y Gómez, 2014).

⁴ Entendido como la implementación de megaproyectos y proyectos extractivistas, llevada a cabo por “mecanismos de despojo”, representados tanto por la operación de leyes y reformas a ellas, hostigamientos a las poblaciones, sobornos, persecuciones o represiones violentas ante la protesta de comunidades, por mencionar algunos. Como ejemplos se tienen los proyectos mineros, hidroeléctricos, “de energías limpias”, como los eólicos y fotovoltaicos, de fractura hidráulica, agroindustriales, transgénicos, de infraestructura, etcétera.

de mujeres y juventudes en la gobernanza de los recursos naturales de comunidades forestales. Sin datos sobre las formas específicas en que estas poblaciones contribuyen al sustento de la actividad forestal y a la toma de decisiones, las políticas de desarrollo rural y forestal planteadas desde el gobierno y otros actores corren el riesgo de ser inefectivas y de reforzar desigualdades. Por otro lado, una problemática detectada por los estudios que retoman la temática de la participación de mujeres en la gobernanza de recursos naturales en México y Centroamérica es la ausencia de estándares y normas desde una perspectiva de derechos humanos.

En general, las investigaciones sobre comunidades forestales y gobernanza de recursos naturales han sido criticadas por homogeneizar las comunidades y no reconocer la diversidad de necesidades y relaciones con el medio ambiente de los diferentes actores que las componen (Vázquez-García, 2015; Armijo et al., 2015). Los programas que refuerzan desigualdades existentes en las zonas rurales, especialmente las de género y edad, son el resultado de esta homogeneización.

Analizar quién o quiénes representan a la comunidad en la gobernanza de recursos naturales y quiénes tienen acceso a espacios de toma de decisiones es esencial para comprender cómo la descentralización y las iniciativas forestales comunitarias benefician y privilegian a algunos miembros de la comunidad sobre otros.

Son limitadas las investigaciones que evalúan las estrategias de inclusión e igualdad que llevan a cabo las organizaciones. Este estudio regional es un esfuerzo inicial por documentar las diversas estrategias para abordar la desigualdad.

En el marco de la problemática anteriormente mencionada, organismos internacionales que enfocan su trabajo en los derechos humanos de las mujeres y juventudes han modificado sus normas y estándares para atender y visibilizar las diversas y múltiples situaciones de vulnerabilidad en las que, especialmente, se ven inmersas las mujeres (campesinas, indígenas y afrodescendientes) que habitan las zonas rurales. Como ejemplo de lo anterior están las iniciativas de la Plataforma de Acción de la Conferencia Mundial sobre la Mujer de Beijing (ONU, 1995) y la recomendación general 34 de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) (CEDAW, 2016).⁵ Por medio de estos instrumentos, organismos tanto del sistema de la ONU como de la OEA instan a los Estados parte a tomar medidas y acciones concretas para revertir esta realidad y fortalecer el papel de mujeres y juventudes.

⁵ Respecto a las juventudes rurales, es importante mencionar que aún es escasa su visibilización y, por ende, también lo relacionado con sus problemáticas y necesidades.

2

La importancia de la participación de mujeres y juventudes

La participación de mujeres y juventudes resulta fundamental para fortalecer la cohesión de las comunidades ante amenazas de despojo por parte de actores externos y fomenta la cultura democrática de las comunidades.

Múltiples estudios muestran que las mujeres son actores críticos en la protección del medio ambiente, y que son ellas, como también las juventudes, quienes tienen conocimientos particulares sobre recursos naturales forestales y agrobiodiversidad (Agarwal, 2009; Begossi, Hanazaki y Tamashiro, 2002; FAO, 2016; Marin, 2017; Rocheleau *et al.*, 1997). Reconocer y aprovechar el conocimiento de mujeres y juventudes, así como aumentar su acceso a recursos naturales, puede contribuir a fortalecer las economías rurales.

En 2011, el reporte sobre el estado mundial de la agricultura de la FAO argumenta que invertir en el empoderamiento económico y político de las mujeres aumenta la productividad y sostenibilidad agrícola (FAO, 2011). La igualdad de derechos y oportunidades es esencial para que las mujeres y las juventudes logren ejercer su derecho a la autonomía y autodeterminación, además, puede contribuir al fortalecimiento, sostenibilidad y subsistencia de las comunidades forestales, y a caminar hacia espacios más justos e incluyentes.

Sin embargo, es muy común que las políticas y los programas destinados a alcanzar una participación igualitaria se enfoquen en la presencia de mujeres y jóvenes en los espacios de toma de decisión, sin considerar si esta presencia resulta, en efecto, en poder. Al enfocarse en la presencia, dejan a un lado los obstáculos formales,

informales, institucionales y sociales que emergen en lo organizacional, comunitario y doméstico. Estos obstáculos afectan la capacidad de mujeres o juventudes para tener acceso al poder e influencia igualitaria, y a oportunidades similares para participar. La desigualdad existente en la participación y toma de decisiones, como el acceso y ejercicio de derechos de mujeres y juventudes, debe ser considerada, analizada y abordada de una forma integral, considerando los espacios públicos y privados, el trabajo remunerado y no remunerado, y los contextos sociales, económicos y políticos en los que se insertan.

Para hacer frente a esta realidad compleja y diversa que viven en específico las mujeres y las juventudes, y para poder avanzar de manera sustantiva en prácticas de igualdad⁶ e inclusión, *es necesario contar con la presencia de las organizaciones que trabajan en comunidades*⁷ –en adelante “organizaciones”–, *ya que debido al conocimiento detallado que poseen sobre sus contextos y realidades locales*, así como a sus relaciones con las comunidades, *tienen una ventaja estratégica sobre otros actores, como gobiernos, agencias y ONG internacionales, para cambiar dinámicas socioculturales e institucionales* que emergen y son reforzadas en los hogares, las comunidades y las organizaciones.

El análisis de las prácticas y los programas implementados por las organizaciones para impulsar la participación política y el empoderamiento económico de mujeres y jóvenes permitió 1) registrar las formas diversas y cambiantes en que las mujeres y las juventudes participan en la gobernanza de recursos naturales en la región; 2) documentar las estrategias que las organizaciones usan para confrontar las fuentes institucionales, sociales y económicas de desigualdad de género y edad, y 3) proveer una síntesis de las mejores prácticas para contribuir al empoderamiento de mujeres y juventudes. Finalmente, se brinda una serie de recomendaciones y reflexiones para potenciar las experiencias y los conocimientos de las organizaciones, y aumentar así su habilidad para crear cambios positivos.

⁶La igualdad es un concepto central para este estudio y la entendemos como las condiciones que aseguran que las mujeres puedan disfrutar de forma igualitaria sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. Esto conlleva medidas especiales para cerrar las brechas de desigualdad. Asimismo, la igualdad también se refiere a tener un acceso igual al poder político y económico, a un trato igual en espacios de decisión comunitaria y organizacional, y a la habilidad de participar sin enfrentarse a cargas adicionales por género, edad, raza, etc. La definición fue tomada de la Declaración de los Principios de Igualdad, de The Equal Rights Trust, revisado en www.equalrightstrust.org/ertdocumentbank/comentary.pdf.

⁷Cuando hablamos de organizaciones, nos referimos a aquellas que trabajan en comunidades o son comunitarias, indígenas, forestales. Para mayor información, consúltese el reporte público que se encuentra en <https://ilsb.org.mx/wp-content/uploads/2016/03/REPORTE-PUBLICO.pdf>.

3

Contexto: Género, juventudes y comunidades forestales en Centroamérica y México

En el caso particular de México y Centroamérica, el modelo económico que prevalece se enfoca en la acumulación del capital y la privatización de recursos naturales, valora las actividades de producción sobre las de reproducción y tiene una visión predominantemente masculina del desarrollo; esto significa que las estructuras de desigualdad se traducen en una falta de oportunidades laborales diferenciada, lo cual provoca mayor migración y no atiende ni reconoce el trabajo de cuidados y el no remunerado que suelen hacer mayormente las mujeres.

Además, este modelo económico deja de lado los saberes tradicionales que históricamente han utilizado las comunidades indígenas y rurales para el cuidado de sus territorios y recursos naturales. Actualmente, en Latinoamérica es cada vez más común y constante que los territorios de estas comunidades sean amenazados por proyectos de despojo, que son implementados por empresas nacionales y multinacionales, interesadas en los recursos del suelo y subsuelo.

En este contexto, las organizaciones que trabajan en comunidades enfrentan muchos retos para apoyar y acompañar a éstas en el enfrentamiento de las amenazas de despojo de sus territorios y recursos naturales, por parte de intereses de actores estatales y privados (Grain, 2008; Von Braun y Meinzen-Dick, 2009). La mayoría de las organizaciones presentadas en este estudio dedica numerosos esfuerzos para apoyar a estas comunidades en la defensa de sus derechos sobre la tierra, el territorio y los recursos naturales.

La presencia de estos proyectos de despojo ha incrementado diversas formas de violencia en las regiones donde se han implementado, lo que pone en situaciones de mayor vulnerabilidad a las mujeres defensoras de la tierra, el territorio y el medio ambiente. La Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de Derechos Humanos señala que, entre 2012 y 2016, fueron asesinadas 42 defensoras de derechos de las mujeres en México y Centroamérica, y que la mayoría de los crímenes ocurrió cuando ellas defendían sus territorios y peleaban contra la impunidad y la violencia de género.

Es importante mencionar como factor de influencia en este contexto el fenómeno migratorio, el cual ha crecido sin precedentes en los últimos años, lo que ha causado pobreza estructural y multidimensional, inseguridad y falta de opciones laborales en la región, afectando a la población y las dinámicas internas de comunidades forestales, en especial a las mujeres y juventudes.

Otros factores que posibilitan estos proyectos de despojo son la flexibilización de leyes a partir de modificaciones a las legislaciones de cada país, el adelgazamiento del Estado y la constante e impune violación de derechos humanos.

Ante este panorama, *las organizaciones que trabajan en comunidades activamente, y que llevan a cabo diversas estrategias para la conservación y preservación de la herencia biocultural que contribuyen al desarrollo económico de los territorios, son muchas veces más efectivas que los gobiernos o actores externos, por lo que resulta relevante fortalecer su trabajo en estos contextos complejos y problemáticos.*

3.1. Participación de mujeres y juventudes: barreras estructurales

Una gran mayoría de proyectos dirigidos a mujeres en zonas rurales, en todas las regiones del mundo, tiene su enfoque en el empoderamiento económico de las mujeres y las juventudes, para promover su inclusión en el desarrollo económico y su presencia en otros espacios de participación. Éste es un punto central para contribuir a la disminución de la desigualdad, pero, independientemente de esto, la participación política de mujeres y jóvenes se ve afectada por muchos otros factores, como los socioculturales, económicos, legales e institucionales (Colfer y Minarchek, 2013; Evans, Marchena, Flores y Pikitle, 2016; Rocheleau et al., 1997).

3.1.1. Barreras económicas

Numerosos instrumentos internacionales han visibilizado los obstáculos en la esfera económica en la que viven mujeres y juventudes. Al respecto, la recomendación 34 de la CEDAW menciona:

A nivel mundial, y con pocas excepciones, en relación con todos los indicadores de género y desarrollo para los que existen datos, las mujeres rurales se encuentran en peor situación que los hombres rurales y las mujeres y los hombres urbanos, y la pobreza y exclusión les afectan de manera desproporcionada. Se enfrentan a una discriminación sistemática en el acceso a la tierra y los recursos naturales. Soportan la mayor parte de la carga de trabajo no remunerado debido a los papeles estereotipados asignados a cada género, la desigualdad dentro del hogar y la falta de infraestructura y servicios, también con respecto a la producción alimentaria y el trabajo asistencial. Aun cuando tienen un empleo formal, desempeñan con mayor frecuencia trabajos inseguros, peligrosos, mal remunerados y no cubiertos por la protección social (CEDAW, 2016, par. 5, *supra* n. 2).

A escala local, los intereses y las voces de mujeres y juventudes se dejan fuera porque sus trabajos no son reconocidos como tales y que debieran ser remunerados, sino como parte de sus obligaciones desde una perspectiva cultural y de división sexual del trabajo. Lo mismo sucede con el trabajo no remunerado que realizan en los hogares, el trabajo de cuidados, el de huertas familiares y otras actividades que son parte del modo de vida de la comunidad. Como menciona la recomendación general 34 de la CEDAW:

10. La discriminación hacia mujeres rurales no puede comprenderse por completo sin tomar en cuenta las raíces macroeconómicas de la desigualdad de género. Los Estados fallan al no reconocer el rol de las mujeres y niñas rurales en trabajo no remunerado, su contribución al producto doméstico bruto y, por lo tanto, al desarrollo sostenible (CEDAW, 2016).

Una de las razones por las que algunos académicos creen que el sector forestal ha sido lento al abordar la inclusión de mujeres y jóvenes es su énfasis en el desarrollo económico por medio de la extracción maderera, actividad históricamente masculinizada, ya que ha sido considerada como “trabajo de hombres” desde una perspectiva cultural. Lo anterior, a partir de que dicha actividad requiere fuerza física e implica pasar tiempo fuera del hogar, y porque ha existido resistencia masculina a permitir mujeres en estos espacios. Se piensa que las mujeres y las juventudes usan los bosques para productos no madereros, como la recolección de leña y hongos, o la agricultura de subsistencia (Awono et al., 2010; Shackleton, 2011; Ingram, 2014).

Hay quienes argumentan que el sector forestal comunitario en México y Centroamérica ha sido especialmente lento al abordar las necesidades de una comunidad heterogénea. Un experto regional lo explica así: “[...] en otras partes del mundo, [incluso] en la investigación de silvicultura comunitaria, existe ya un entendido de que la silvicultura no es sólo el sector maderero, sino que incluye a cualquier miembro de la comunidad que usa los recursos –desde leña hasta plantas, recursos acuíferos, tierra para agricultura, etc.–, pero en México y Centroamérica el sector forestal se ha centrado particularmente en la comercialización maderera”.

La participación de las mujeres en los ejidos⁸ es invisible. La mujer trabaja en el campo y participa, pero nadie la ve. Desde la fundación de ejidos forestales, las mujeres están activas; desde la época de los chicleros, las mujeres nos han acompañado. ¡Incluso había mujeres chicleras! Las mujeres cultivan la milpa,⁹ vienen de la milpa, pero no se les reconoce ni valora.

3.1.2. Barreras legales e institucionales

En las últimas décadas, varios países de América Latina han aprobado reformas agrarias, pero sólo entre 4 y 15 % de las mujeres se ha beneficiado de ellas, a pesar de ser esenciales en demandar las reformas y en la redistribución de la tierra (Katz, 1999). Un diagnóstico de 2016 –sobre los derechos de las mujeres en México y Centroamérica– documenta que sólo 12% de las mujeres en Honduras, 15% de las mujeres en Guatemala y 20% de las mujeres en México tienen títulos y acceso a la tierra (Recmunic, 2016). Estos datos nos permiten vislumbrar cómo los sistemas legales de propiedad de la tierra han fallado al reconocer que las mujeres son parte de las comunidades agricultoras y forestales, por lo que tienen el mismo derecho a tener acceso a y poseer la tierra que trabajan y en la que viven, y, por ende, a sus distintos recursos naturales.

Otro aspecto vinculado a la tenencia de la tierra es que la base de la participación en la toma de decisiones comunitarias suele ser la posesión legal de un terreno o los derechos para explotar recursos naturales comunes. Si las mujeres y las juventudes tienen menos probabilidades de tener propiedades o derechos, técnicamente (dadas las normas que establece cada comunidad) no tienen derecho a votar ni, en ciertos casos, a asistir a reuniones o asambleas. Los sistemas de posesión de tierras y las reglas y leyes comunitarias actuales, que limitan

⁸ Los ejidos y las comunidades son dos diferentes estructuras de posesión y administración colectiva de tierras en México.

⁹ La milpa es un sistema tradicional de cultivos múltiples proveniente de Mesoamérica. Típicamente incluye maíz, calabaza, frijoles y otros cultivos de subsistencia.

derechos de votación y acceso a espacios de toma de decisiones, representan obstáculos importantes para la igualdad de género en la región (Deere y León, 2003; Bose et al., 2017).

En este contexto es necesario mencionar que muchas de estas comunidades son indígenas, por lo que cuentan con sus propios sistemas normativos, que históricamente han operado de forma local. Son usos y costumbres comunitarios que sirven para resolver conflictos, organizar y administrar la vida de la comunidad. Las mujeres tienen que dialogar y, en algunos casos, confrontar esta estructura, que histórica y culturalmente ha designado para ellas roles que restringen sus derechos.

Aunado a la restricción en la tenencia de la tierra, de manera institucional existen múltiples barreras vinculadas a la falta de condiciones por parte del Estado para garantizar el acceso a la justicia, el derecho a la salud, a la educación y a vivir una vida libre de violencia, por mencionar algunos aspectos.

3.1.3. Barreras socioculturales

A pesar de que la investigación y el activismo respecto a los derechos a la tierra y el acceso a los recursos naturales han crecido, pocos estudios orientan y dan cuenta de cómo las normas socioculturales respecto a roles de género y edad, así como a las responsabilidades en comunidades forestales y dinámicas dentro de los hogares, afectan la participación de juventudes y mujeres. Evidenciar esto es fundamental para comprender el complejo contexto en el que viven.

La división sexual del trabajo, que incluye dobles o triples jornadas de trabajo para las mujeres (pues tienen la responsabilidad del trabajo doméstico y de cuidados, además de contar con trabajo remunerado, labores comunitarias, trabajo de la tierra, etc.), afecta también su participación tanto en espacios públicos como políticos. Respecto a lo anteriormente mencionado, la recomendación 34 de la CEDAW señala:

Las mujeres rurales también tienen más probabilidades de verse excluidas de los puestos de liderazgo y toma de decisiones a todos los niveles. Se ven afectadas de manera desproporcionada por la violencia por razón de género y la falta de acceso a la justicia y a recursos jurídicos eficaces. Indudablemente, no debe ignorarse la importancia del empoderamiento, la libre determinación y la posición de las mujeres rurales en la toma de decisiones y la gobernanza. Cuando se ignora, los Estados ponen en peligro su propio progreso (CEDAW, 2016, par. 6).

Coleman y Mwangi (2013) argumentan que abordar las barreras institucionales (es decir, cambiar las reglas de membresía o implementar cuotas de género) es insuficiente si no se acompaña de un trabajo que incluya a los hombres y se enfoque en cambiar las normas culturales de género que inhiben la participación de mujeres.

Dado que las dinámicas de género se refuerzan y recrean en los niveles comunitario y doméstico, las estrategias para superar la desigualdad de género deben buscar un cambio en estos niveles (Evans et al., 2016). Es necesario abordar la hegemonía masculina y las percepciones socioculturales para acabar con las barreras a las que se enfrentan las mujeres en la búsqueda de una participación igualitaria.

4

Conclusiones de casos de estudio

Como se mencionó en la introducción de este documento, este estudio se realizó en conjunto con siete organizaciones de México y Centroamérica.

Lo que estas organizaciones tienen en común es su énfasis en aumentar el poder de toma de decisión sobre temas que afectan a las comunidades rurales. Todas abordan de forma distinta el trabajo hacia este objetivo: algunas trabajan con las comunidades como asociaciones forestales, mientras que otras son organizaciones de pueblos indígenas y otras funcionan como organizaciones de segundo nivel o *think tanks*. A pesar de su diversidad, sus estrategias para aumentar la participación de mujeres y juventudes tienen similitudes importantes que ofrecen datos sobre las oportunidades y los obstáculos para superar la desigualdad por género y edad.

En general, y a pesar de los obstáculos mencionados, las mujeres y juventudes de las organizaciones que participaron en este proyecto perciben un cambio positivo en sus organizaciones y comunidades, y que tienen más oportunidades y poder en la toma de decisiones en los niveles organizacional y comunitario. En la mayoría de los casos, estos avances han requerido, y continúan requiriendo, una lucha significativa. El machismo y la desigualdad en lo doméstico (roles de género, trabajo de cuidados, tiempo para las responsabilidades familiares) inhiben la participación igualitaria de mujeres y jóvenes a escala organizacional y comunitaria. Las percepciones negativas sobre las actitudes y el rol de las juventudes sobre la tierra y la organización comunitaria también desempeñan un papel en inhibir su participación en espacios de toma de decisiones. Además, la falta formal de acceso a la tierra y sus recursos limita que estas poblaciones opten por oportunidades económicas, lo que a su vez restringe su participación en procesos de decisión. Independientemente de las problemáticas

antes mencionadas, estas organizaciones han cultivado una serie de prácticas que ayudan a enfrentar obstáculos para la igualdad e inclusión. Algunas de las coincidencias a destacar son:

- ♦ [Aporte estratégico](#). Dadas sus relaciones de confianza y comprensión de contextos locales, las organizaciones que trabajan en comunidades pueden impulsar cambios sustantivos en lo doméstico de forma más efectiva que las agencias gubernamentales u otros actores externos.
- ♦ [Estrategias diversas](#). Dada la naturaleza diversa de cada organización y los problemas que trabajan, así como sus enfoques y metodologías, hay una variedad de estrategias que no representan un modelo ni una “receta” a seguir para lograr aumentar la participación de mujeres y juventudes.
- ♦ [Aumento de liderazgos en diferentes espacios](#). La participación, el liderazgo y el acceso a oportunidades económicas de mujeres y juventudes han aumentado en los niveles comunitario y organizacional. Esto se refleja en la percepción del cambio que estos mismos grupos tienen de sí mismos, así como en su presencia visible en actividades comunitarias, asambleas y juntas de la organización, y en su representación en consejos de liderazgo. Esto contribuye al poder simbólico para mujeres en su participación política y para otras mujeres y juventudes. Además, las nuevas generaciones tienen mayor acceso a información que apoya su demanda por igualdad y respeto de sus derechos.
- ♦ [Diversidad de liderazgos](#). Encontramos a mujeres empoderadas y juventudes líderes cuyas decisiones tienen el mismo peso que las de sus contrapartes mayores. También encontramos líderes que son importantes simbólicamente para las comunidades y organizaciones, y que a veces se han ido transformado y han adquirido mayor capacidad para incidir y tomar decisiones. El liderazgo tiene diferentes rutas y las estrategias son importantes: fortalecer a las personas líderes empoderadas, establecer acciones afirmativas, promover nuevos liderazgos, entre otras. A pesar del aumento de la participación de mujeres y juventudes, aún no es igualitaria: su nivel de influencia suele ser menor y su participación numérica es inferior, así como sus roles y puestos dentro de las organizaciones y comunidades.
- ♦ [Participación diversa de mujeres y juventudes en la economía local](#). Las mujeres y juventudes participan de diversas maneras en las actividades económicas

locales, pero no son relevantes o visibles bajo el modelo económico imperante. Los proyectos para empoderamiento económico ofrecen un camino importante para la participación, pero por sí mismos no resultan en acceso a derechos o relaciones igualitarias entre hombres, mujeres y juventudes rurales.

- ♦ Ausencia de estrategias contra el machismo. Respecto a las barreras socioculturales, ninguna organización incluida en este estudio cuenta con estrategias formales para combatir el machismo. Sin embargo, observamos que muchos miembros del personal y líderes lo reconocen como un obstáculo y emplean prácticas y procesos informales que ayudan a cambiar las normas socioculturales sobre las capacidades, los roles y las responsabilidades de mujeres y jóvenes.
- ♦ Ausencia de estrategias agrarias. Las barreras legales no son afrontadas por completo por las organizaciones que trabajan en comunidades. Se ha hecho poco trabajo para aproximarse a los obstáculos institucionales que limitan la igualdad dentro de zonas rurales. Pocas de estas organizaciones están abordando la tenencia de tierra o las reglas de membresía como parte de sus estrategias de inclusión, aunque algunas sí reconocen que la reforma institucional resulta clave.

**Asociación de Comunidades del
Bosque, Petén, Guatemala.**



5

Mejores prácticas estratégicas de las organizaciones

A continuación se presentan algunas de las mejores prácticas identificadas y compartidas por parte de las organizaciones de este estudio.

Es preciso mencionar que las prácticas presentadas, así como las recomendaciones, no se limitan sólo a organizaciones que trabajan en comunidades forestales; creemos que sirven para abrir espacios de reflexión en torno a la igualdad e inclusión en otros contextos rurales.

Para el *trabajo dentro de las organizaciones* destaca:

1. *Contratar a mujeres y juventudes provenientes de las organizaciones comunitarias*, ya que cuentan con un mayor conocimiento sobre las realidades de estas áreas y pueden aprovechar relaciones ya existentes con los miembros de la comunidad. Esta práctica también contribuye a fortalecer la autonomía de las comunidades y de los liderazgos locales a largo plazo.
2. *Personal dedicado a juventudes y mujeres dentro de las organizaciones*.
3. *Capacitación sobre género y juventud* para todo el personal y las personas líderes, en temas como derechos de las mujeres, perspectiva de género y cuestiones relacionadas con los jóvenes, sus inquietudes y necesidades. Esto mejora las capacidades para identificar de forma colectiva caminos para abordar la inclusión y crear un ambiente de corresponsabilidad entre todos los integrantes de los equipos. Además, este tipo de capacitación puede mejorar las dinámicas internas y la forma en que el personal modela el comportamiento inclusivo e igualitario.

-
4. *Alianzas con otras organizaciones*, por ejemplo, de derechos de las mujeres, derechos humanos, medioambientales, entre otras. Para las organizaciones, este tipo de alianzas ha posibilitado un aporte diferenciado por su experiencia en otros temas, lo que contribuye a una visión y una estrategia más integrales del trabajo que se desarrolla.

 5. *Modelar prácticas igualitarias, lenguaje y actitudes en interacciones con miembros de la comunidad*. “Ver a hombres y mujeres trabajando juntos en las comunidades ha cambiado actitudes. Antes, si las personas te veían caminando con un hombre que no era de tu familia, se hacían chismes, pero ahora se han acostumbrado a que hombres y mujeres trabajan juntos”.

 6. *Creación de prácticas y políticas* para espacios inclusivos de toma de decisiones. Es importante considerar las diferentes responsabilidades por cuestiones de género en las diversas esferas de la vida de las personas que integran las organizaciones, como la doméstica y la de cuidados, por ejemplo, al planear un evento para promover la mayor participación y el involucramiento de mujeres y jóvenes. “Sabemos que, si queremos que las mujeres vengan a las juntas, tenemos que agendarlas durante el horario escolar. [También sabemos] que los fines de semana son más complicados”.

 7. *Establecer la igualdad de género e inclusión de las juventudes como objetivos centrales y estratégicos para la organización*, al abordar de manera transversal los temas en toda la organización y su quehacer.

En cuanto a las *experiencias y estrategias de trabajo con las comunidades*, destaca:

8. *Ofrecer oportunidades económicas para mujeres y juventudes*. Tener acceso puede ayudar a las mujeres y juventudes para una mayor autonomía y negociar más poder y distribución igualitaria de las responsabilidades en la toma de decisiones en los ámbitos doméstico, comunitario y organizacional. Muchas organizaciones tienen programas que buscan desarrollar formas alternativas de sustento para mujeres y juventudes, como la comercialización de productos no madereros o la producción doméstica de jabón, comida y textiles. Estas actividades productivas proveen a mujeres y juventudes de pequeñas fuentes alternativas de ingresos, que pueden brindar más poder económico y autonomía en sus hogares. Otras organizaciones han intentado integrar a mujeres y juventudes a actividades ya existentes, como en la cadena de valor de la madera.

9. **Incluir a toda la familia en conversaciones sobre igualdad e inclusión.** Algunas organizaciones mencionaron el cambio para enfocarse en la familia y no en el productor (tradicionalmente hombres) como un paso importante, el cual resultó en la apertura de las organizaciones comunitarias y de los líderes masculinos, para implementar políticas y programas que impulsen la participación y el empoderamiento de mujeres y juventudes.

10. **Crear espacios y programas sólo para mujeres y juventudes.** Aumentar los mecanismos para que mujeres y juventudes participen, activa e igualitariamente, en espacios mixtos es importante. Sin embargo, estas poblaciones necesitan sus propios espacios y programas especializados, que ofrezcan oportunidades para que construyan sus capacidades, ganen confianza en su conocimiento de los temas comunitarios y organizacionales, y aprendan habilidades importantes que puedan aplicar en espacios mixtos. Muchas mujeres describieron cómo sus organizaciones separadas fueron espacios para intercambiar ideas sobre cómo negociar por más poder en lo doméstico, como en los siguientes testimonios:

Para muchas mujeres jóvenes es difícil lograr que sus familias permitan que trabajen con nuestra organización. Les damos consejos como “compra un pollo con tus ganancias, muéstrale a la familia que también se beneficia de tu trabajo”.

En comunidades donde el machismo es muy fuerte, es más fácil lograr que las mujeres salgan de sus casas por iniciativas productivas, proyectos que las ayuden a llevar un ingreso a sus hogares. Una vez que están participando, podemos hablarles sobre sus derechos. Es menos probable que vengan, y que sus esposos las dejen cuando la junta o el proyecto se enfoca tan sólo en derechos o participación política.

11. **Establecer la igualdad de género y la inclusión de las juventudes como objetivos centrales de la organización.** Identificar formalmente la equidad e inclusión o la participación de mujeres y juventudes como un objetivo estratégico, y que beneficiará a toda la población con la que trabajan las organizaciones, le otorga al equipo un mandato para abordar estos temas y les da a estos grupos la influencia para demandar más apoyo.

12. **Conducir un diagnóstico de participación** que involucre a mujeres y juventudes en una conversación sobre los obstáculos para su participación puede ayudar a que algunas organizaciones desarrollen estrategias de género y edad que aborden estos obstáculos. Muchas tienen estrategias que no toman en cuenta los deseos, las opiniones o la disponibilidad de mujeres y juventudes.



6

Recomendaciones para maximizar el potencial transformador de las organizaciones

A continuación ofrecemos recomendaciones que pueden abonar a que las organizaciones fortalezcan sus estrategias.

Sabemos que incrementar la igualdad de género y la inclusión de nuevas generaciones no es un proceso lineal, que no hay modelos que sirvan a todas las organizaciones y que, en cambio, las mismas organizaciones pueden ayudarnos a comprender qué estrategias, acciones y metodologías deben usarse según el contexto local del que son expertas.

Además, las recomendaciones se hacen a partir del entendimiento de que van acompañadas de una perspectiva de género, interculturalidad y derechos humanos.

1. **Diagnósticos de participación:** documentar cómo sí participan las mujeres y jóvenes. Muchas estrategias de igualdad de las organizaciones hacen que la responsabilidad de participar recaiga en estos grupos y se pregunten “¿por qué mujeres y jóvenes no participan?”, en lugar de examinar los posibles obstáculos, como las limitaciones de tiempo y cómo el machismo desempeña un papel en estos procesos.

Preguntar cómo sí participan las mujeres y juventudes, y conducir un diagnóstico de participación ayuda a sistematizar y hacer visibles las maneras específicas en que estos grupos se involucran con las actividades de las comunidades forestales. Incluso dentro de algunos equipos de las organizaciones hay una falta de entendimiento respecto a las actuales contribuciones de mujeres y juventudes a los modos de vida agrarios y agrícolas, y su papel esencial en la reproducción social.

-
2. **Visibilizar y valorar las contribuciones de mujeres y juventudes.** Es importante reconocer el trabajo que se realiza para que la reproducción y el sostenimiento de la vida comunitaria y forestal continúen. Por ejemplo, el trabajo doméstico y de cuidados, que resulta en un trabajo no remunerado y pocas veces reconocido como trabajo.
 3. **Proyectos productivos con perspectiva de inclusión e igualdad.** Los proyectos productivos son una herramienta importante para impulsar el cambio en el acceso a oportunidades económicas para mujeres y juventudes, pero no son el único camino y es mejor acompañarlos de una estrategia que integre objetivos económicos y políticos, y que aborde diferentes obstáculos para la igualdad en todos los niveles.

Con frecuencia, las iniciativas productivas que se enfocan en empoderamiento económico olvidan las maneras en que juventudes y mujeres participan en el modo de vida forestal y sólo agregan a su, ya de por sí, carga de trabajo. Esto hace que los proyectos productivos impliquen a veces una sobrecarga de trabajo (dobles y triples jornadas), en detrimento de la salud de las mujeres, su uso del tiempo y sus responsabilidades, por ejemplo. Para que los proyectos productivos creen igualdad en todos los niveles, deben considerar la división sexual del trabajo dentro de las comunidades, el trabajo del hogar y de cuidados, además de abordar explícitamente la participación de mujeres y juventudes en instituciones políticas y en la toma de decisiones de la comunidad.

Otro ámbito ocurre en los hogares; a pesar de que las mujeres sean quienes trabajen en el proyecto y a quienes se les paga, no necesariamente administran y deciden el uso que se le dará al recurso, lo cual merma su autonomía económica. Por eso se recomienda trabajar de manera integral los proyectos productivos, sabiendo que se vinculan y afectan la vida social y económica en lo familiar y comunitario.

4. **Promover la diversidad y representatividad en liderazgos de mujeres y juventudes.** En varias organizaciones, las mujeres y juventudes líderes no representan la diversidad de mujeres y juventudes de la comunidad. La mayoría de los líderes jóvenes son hombres y las líderes suelen ser viudas o madres solteras. Resulta importante partir de la idea de que hay muchos perfiles de mujeres (pertenecientes a diversos grupos indígenas, adultas mayores, con alguna discapacidad, con diversas preferencias sexuales e identidades de género), así como de juventudes. Considerar esta realidad y diseñar estrategias para asegurar que grupos tradicionalmente excluidos se incorporen fortalecerá los

procesos de inclusión e igualdad tanto en el nivel comunitario como en el de las organizaciones. Se necesita más trabajo para asegurar que sus puestos no sean sólo resultado de una cuota o de presión de donantes.

Tan sólo ver a una mujer en la asamblea general me dio esperanza, aunque sabemos que no tiene mucho poder. Que ella esté ahí es un paso en la dirección correcta, y podemos usarlo para obtener más acceso y oportunidades.

5. **Crear espacios sólo para mujeres y para juventudes.** Promover espacios horizontales, donde las mujeres puedan compartir e intercambiar experiencias, necesidades, preocupaciones, así como crear encuentros intergeneracionales para asegurar la transmisión de conocimientos y promover la participación de juventudes.
6. **Promover estrategias formales que aborden los derechos desiguales sobre tierras y los derechos comunitarios.** Explorar mecanismos para reformar las normas institucionales y garantizar a los grupos de población marginados históricamente (mujeres y juventudes principalmente) el derecho a participar en decisiones que afectan sus vidas.

Debido a las reglas establecidas en nuestra escritura comunitaria, a veces alguien que no esté en la escritura ni siquiera puede estar en el salón de asamblea. Eso significa que no puede escuchar las conversaciones que tenemos sobre la tierra o los planes de administración forestal.

7. **Promover la igualdad de género y la participación de juventudes en el nivel institucional.** Enfrentar internamente actitudes problemáticas sobre el género, discutir las raíces de la hegemonía masculina y las percepciones negativas sobre la juventud podría ayudar al personal de las organizaciones a identificar cómo, como individuos y en la vida cotidiana, se refuerzan los estereotipos.

Las organizaciones también podrían capitalizar su influencia al modelar prácticas inclusivas de forma interna, tener conversaciones sobre cómo el género afecta las dinámicas laborales y establecer políticas de pago igualitario, de permisos de maternidad y paternidad, así como de acoso sexual.

Está claro que tenemos que hablar de machismo, pero ni siquiera las organizaciones de mujeres de nuestra región lo hacen. No sabemos cómo lidiar con él.

Para maximizar el poder transformador de las organizaciones que trabajan en comunidades se necesitan más recursos, para ayudar al personal y al liderazgo a formalizar las estrategias y desarrollar nuevas prácticas, normas y procesos que aborden la desigualdad basada en género y edad, en lo doméstico, la comunidad y la organización. Promover estrategias transversales, interseccionales y multidisciplinarias acelerará los esfuerzos para acabar con los obstáculos persistentes que encuentran las mujeres y juventudes rurales en México y Centroamérica.

8. **Definir prioridades de capacitación junto con juventudes y mujeres.** Propiciar mecanismos para la participación efectiva de juventudes y mujeres en procesos que les atañen y afectan directamente, o que están dirigidos hacia estos grupos de población para comprender mejor sus necesidades y expectativas, y responder de manera más acertada a éstas.
9. **Coestablecer parámetros y sistemas para monitorear el progreso.** Documentar, evaluar, sistematizar. Pocas organizaciones cuentan con sistemas formales para monitorear el progreso y evaluar cómo han cambiado las condiciones para mujeres y juventudes en la comunidad y en la organización. Es necesario contar con indicadores y una sistematización de los procesos continua, para analizar y reflexionar en torno a los avances o retrocesos de las mujeres y juventudes.
10. **Considerar los roles de género y estereotipos en la división de tareas dentro de la organización.** Es importante tener presentes los roles de género y estereotipos que existen histórica y culturalmente, para ser creativas y proponer nuevas tareas tanto para hombres como para mujeres.

Hay una falta de entendimiento sobre la doble carga de trabajo que enfrentan las mujeres, incluyéndonos. En la oficina o en eventos todavía nos piden que limpiemos el piso, lavemos los platos y otros trabajos tradicionalmente relacionados con mujeres.

11. **Aprovechamiento de espacios existentes.** Identificar los espacios existentes donde participan mujeres y juventudes, y aprovecharlos para introducir otros temas referentes a derechos, inclusión, igualdad. Además, vincularlos a los temas que normalmente se abordan en estos espacios, para dar intención a la reflexión, y aprovechar los espacios y tiempos que ya se tienen.

12. *Visibilizar a las mujeres en los discursos y las narrativas sobre juventudes.*
El término jóvenes o juventud se centra, la mayoría de las veces, en la figura masculina y es necesario empezar a visibilizar a las mujeres dentro de este sector poblacional, con sus necesidades y problemáticas.
13. *Contar con una base de entendimiento colectivo de los conceptos vinculados con igualdad e inclusión.* Hay mucha confusión entre las propias personas que integran las organizaciones para identificar a qué nos referimos cuando hablamos de género, igualdad e inclusión, y éste ese es el primer obstáculo para poder trabajar un análisis de género y valorar la importancia de la igualdad dentro de las organizaciones.
14. *Promover el relevo generacional.* Involucrar cada vez más a juventudes en espacios de participación y toma de decisiones, para favorecer espacios donde surjan nuevos liderazgos.



7

Conclusiones

El trabajo de las organizaciones analizadas ha resultado en caminos efectivos para la participación política y económica de mujeres y juventudes; tanto las estrategias más exitosas como las fallidas contribuyen a seguir abonando a la reflexión.

Aunque la desigualdad persiste, la experiencia y el conocimiento detallado que tienen las organizaciones sobre dinámicas, actores, problemáticas y fortalezas de las comunidades las convierten en actores estratégicos para abordar la discriminación por género y edad, para implementar políticas forestales y programas de desarrollo rural con perspectiva de género y edad, y de esta manera promover la igualdad y el fortalecimiento de los procesos de cuidado y defensa de la tierra, el territorio y medio ambiente.

Para seguir en este camino es importante que las organizaciones continúen reflexionando acerca de cómo su trabajo reduce y, en algunas ocasiones, también refuerza la desigualdad. En este sentido, es clave la diversidad de alianzas con otras organizaciones y actores que reconozcan y apoyen dicha labor.



8

Bibliografía

Agarwal, B. (2009). "Gender and forest conservation: The impact of women's participation in community forest governance". *Ecological Economics* 68(11), 2785–2799.

Armijo Canto, N., A. Robledo Zaragoza e I. Castañeda Camey (2015). *Evaluación de género y desarrollo sostenible en la península de Yucatán, México*. Serie Técnica: Gobernanza Forestal y Economía, núm. 6. San José, Costa Rica: UICN.

Awono, A., O. Nodoyet y L. Preece (2010). "Empowering women's capacity for improved livelihoods in non-timber forest product trade in Cameroon". *International Journal of Social Forestry* 3(2): 151–163.

Begossi, A., N. Hanazaki y J. Y. Tamashiro (2002). "Medicinal Plants in the Atlantic Forest (Brazil): Knowledge, Use, and Conservation". *Human Ecology* 30(3): 281–299.

Bose, P., A. M. Larson, S. Lastarria-Cornhiel, C. Radel, M. Schmink, B. Schmook y V. Vázquez-García (2017). "Women's rights to land and communal forest tenure: A way forward for research and policy agenda in Latin America". *Women's Studies International Forum* 65, 53–59.

Coleman, E. A., y E. Mwangi (2013). "Women's participation in forest management: A cross-country analysis". *Global Environmental Change* 23(1), 193–205.

Colfer, C. J. P., y R. D. Minarchek (2013). "Introducing 'the gender box': A framework for analyzing gender roles in forest management". *International Forestry Review* 15(4), 411–426.

Comité sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). Recomendación 34 sobre los Derechos de las Mujeres Rurales. 4 de marzo de 2016. CEDAW/C/GC/34. Documento disponible en http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/1_Global/INT_CEDAW_GEC_7933_E.pdf.

Deere, C. D., y M. León de Leal (2003). "The gender asset gap: Land in Latin America". *World Development* 31(6), 925-947.

Evans, K., R. Marchena, S. Flores, A. Pikitle y A. M. Larson (2016). Guía práctica para el monitoreo participativo de gobernanza. Indonesia: Center for International Forestry Research (CIFOR). Recuperado de <https://www.cifor.org/library/6288/guia-practica-para-el-monitoreo-participativo-de-gobernanza>.

Food and Agriculture Organization (FAO) (2011). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i2050s.pdf>.

Food and Agriculture Organization (FAO). (2016). *How to mainstream gender in forestry*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6610e.pdf>.

Grain (2008). "Seized: The 2008 land grab for food and financial security". Recuperado de <https://www.grain.org/article/entries/93-seized-the-2008-landgrab-for-food-and-financial-security>.

Ingram, V. J. (2014). *Win-wins in forest product value chains? How governance impacts the sustainability of livelihoods based on non-timber forest products from Cameroon*. African Studies Centre, Leiden: University of Amsterdam, p. 340.

Katz, E. (1999). *Gender and Ejido Reform*. Department of Economics, Barnard College, Columbia University. Draft Report Prepared for the World Bank Ejido Study.

Marin, A. B., y A. T. Kuriakose (2017). *Gender and sustainable forest management: Entry points for design and implementation*.

Organización de las Naciones Unidas (1995). *Plataforma de Acción en la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres en Beijing*, 4 de septiembre de 1995. Documento disponible en <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing>.

Ravnborg, H. M., y L. I. Gómez (2014). *La importancia de la inequidad para la gobernanza de los recursos naturales: evidencia extraída de dos territorios nicaragüenses*.

Red Centroamericana de Mujeres Rurales Indígenas y Campesinas (Recmuri) (2015). *Tierra para nosotras: propuestas políticas de las mujeres rurales centroamericanas para el acceso a la tierra*. Recuperado en <https://oxfamintermon.s3.amazonaws.com/sites/default/files/documentos/files/informeTierraMujer.pdf>.

Rocheleau, D., y D. Edmunds (1997). "Women, men and trees: Gender, power and property in forest and agrarian landscapes". *World Development* 25(8), 1351-1371.

Shackleton, S., F. Paumgarten, H. Kassa, M. Husselman y M. Zida (2011). "Opportunities for enhancing women's economic empowerment in the value chains of three African non-timber forest products (NWFPs)". *International Forestry Review* 13(2): 136-151.

Vázquez García, V. (2015). "Manejo forestal comunitario, gobernanza y género en Hidalgo, México". *Revista Mexicana de Sociología* 77(4), 611-635.

Von Braun, J., y R. S. Meinzen-Dick (2009). "Land grabbing by foreign investors in developing countries: Risks and opportunities". *Policy Briefs* 13. Washington, D. C.: International Food Policy Research Institute.

Nota: para tener acceso a la bibliografía completa que se consultó para este estudio, puede consultarse <https://ilsb.org.mx/wp-content/uploads/2016/03/REPORTE-PUBLICO.pdf>.



ILSB

Género • Innovación
Liderazgo