



**Recomendaciones de las Ciencias  
del Comportamiento para el Diseño de**

**PROGRAMAS DE GÉNERO  
TRANSFORMADORES**

Implementación de las recomendaciones del Plan de Acción  
en materia de Género en América Latina y el Caribe:  
el cambio de comportamiento de la población rural



Programa Conjunto sobre

**Enfoques de  
Género  
Transformadores**

para lograr la  
Seguridad Alimentaria  
y la Nutrición

## **Ana María Rojas Méndez**

Consultora en Cambio de Comportamiento,  
Experimentación y Evaluación de Impacto

Junio, 2021

Referencia Consultoría: Implementación de las recomendaciones del Plan de Acción en materia de Género en América Latina y el Caribe: el cambio de comportamiento de la población rural

Equipo técnico FIDA:

Andrijana Nestorovic, Rosamaría Dasso, Graciela Hajar,  
Rosmary Gonzalez y Emily Baldassari.

# Índice

<b>Cómo los conocimientos conductuales pueden ayudar a reducir la brecha de género</b>	<b>4</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. Las ciencias del comportamiento y los sesgos que más afectan a las mujeres</b>	<b>7</b>
2.1. Barreras y sesgos de comportamiento	7
2.2. Las herramientas de las ciencias del comportamiento para cerrar la brecha de género	10
2.3. Otras herramientas transversales de las ciencias del comportamiento	15
<b>3. Recomendaciones generales de las ciencias del comportamiento para mejorar el diseño de enfoques de género transformadores en el FIDA</b>	<b>16</b>
3.1. Promover el empoderamiento económico de las mujeres y la equidad de género en el desarrollo económico y productivo	16
3.2. Fortalecer la participación en los procesos de toma de decisiones, la representación y el liderazgo de las mujeres	22
3.3. La redistribución de la carga de trabajo doméstico y la valorización del trabajo de las mujeres en la economía rural	24
<b>4. Recomendaciones para el DESATAR y el PROSAF</b>	<b>26</b>
4.1. DESATAR: Proyecto de Desarrollo Sostenible y Apropiado en Territorios Rurales	27
4.2. DESATAR: Incrementar la participación de las mujeres en las asociaciones y en posiciones de liderazgo	28
4.3. PROSAF: Programa para la Promoción de Sistemas Agroalimentarios Resilientes y Sostenibles para la Agricultura Familiar	30
4.4. PROSAF: Aumentar la autoidentificación de las mujeres como productoras y beneficiarias	30
4.5. PROSAF: Aumentar la ambición de los proyectos que presentan las mujeres, en especial las jóvenes	32
<b>5. Evaluación del impacto</b>	<b>34</b>
5.1. Pruebas controladas aleatorias	34
5.2. Encuesta de línea base	35
5.2.1. Evaluación de la intervención: "Trae una amiga a la capacitación/asociación"	36
5.2.2. Evaluación de la intervención: capacitaciones en habilidades blandas y mentorías con modelos de comportamiento a seguir	38
5.2.3. Evaluación de la intervención: autoafirmación	39
5.2.4. Otras estrategias de evaluación de las intervenciones	40
5.2.5. Preguntas y observaciones para el diseño de la evaluación	40

# Cómo los conocimientos conductuales pueden AYUDAR A REDUCIR LA BRECHA DE GÉNERO





# Introducción

El éxito de las políticas y programas depende, en parte, de lo bien que estén diseñados. Es por esto que las ciencias del comportamiento se están convirtiendo en una de las herramientas clave con las que cuentan los gobiernos al integrar los conocimientos de la psicología, la economía del comportamiento y las ciencias cognitivas. Las ciencias del comportamiento pueden promover la creación de políticas y estructuras de incentivos que tengan en cuenta factores cruciales para el proceso de toma de decisiones de los beneficiarios que, hasta ahora, han sido en su mayoría ignorados por los formuladores de políticas públicas.

Esta nota de política busca informar cómo las barreras y sesgos de comportamiento contribuyen a perpetuar la brecha de género y cómo las herramientas de las ciencias del comportamiento pueden ayudar a reducir las barreras. En la primera parte de este documento se resumen las barreras cognitivas que enfrentan las mujeres en su proceso de toma de decisiones y los hallazgos de las ciencias conductuales para superar algunas de estas barreras. Para una comprensión mayor de estos hallazgos y de los estudios y evaluaciones citados en este documento, referirse al repositorio en línea que puede encontrar en este enlace: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/183wyasf6tt0H-J\\_4atB9EbEctY6xxkki0\\_CzWJDP5Wk/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/183wyasf6tt0H-J_4atB9EbEctY6xxkki0_CzWJDP5Wk/edit#gid=0).

Cabe resaltar que existen causas estructurales profundas que generan y reproducen problemas e inequidades de género que van más allá de lo que las ciencias del comportamiento pueden abordar.

Sin embargo, las herramientas conductuales aquí descritas son baratas, costo-efectivas y pueden significar avances para la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Aun así, no hay “recetas” para alcanzar estos objetivos. Si bien las intervenciones de las ciencias del comportamiento son, en sí mismas, simples y de fácil ejecución, diseñarlas no es una tarea sencilla. De hecho, para hacerlo correctamente, es esencial seguir una metodología de diagnóstico y diseño rigurosa que permita su posterior evaluación. Asimismo, estas no reemplazan otras medidas tradicionales, como cuotas, capacitación, financiamientos pequeños y paralelos, grupos exclusivos y lugares y apoyo de cuidado infantil, etc.

En la segunda parte de este documento se presentan las recomendaciones generales sobre cómo incluir las ciencias del comportamiento en el diseño de programas de género transformadores en el FIDA y las propuestas específicas para el Proyecto de Desarrollo Sostenible y Apropiado en Territorios Rurales (DESATAR), en el Ecuador, como parte de las actividades del FIDA en el contexto del Programa Conjunto sobre Enfoques de Género Transformadores para lograr la Seguridad Alimentaria y la Nutrición (JP GTA), implementado por la FAO, el FIDA y el PMA, en colaboración y con apoyo financiero de la Unión Europea, y el Programa para la Promoción de Sistemas Agroalimentarios Resilientes y Sostenibles para la Agricultura Familiar (PROSAF), en la Argentina, recién diseñados y con ejecución pendiente.



© IFAD/Michael Benanav



# Las ciencias del comportamiento y los sesgos que más afectan a las mujeres

Todos los seres humanos tenemos una capacidad limitada de racionalizar, y a menudo no actuamos en favor de nuestro propio bien, tenemos dificultades para cumplir nuestras metas, ya sea porque las olvidamos o porque las posponemos, y subvaloramos o descontamos la importancia del futuro. Además, tomamos atajos mentales, generalizando instintivamente y de manera excesiva a partir de hechos parciales, creemos en patrones inexistentes y nos dejamos llevar por la inercia de nuestros hábitos, prácticas culturales y creencias.

Existen cientos de sesgos de comportamiento que guían nuestras decisiones diarias. Estos afectan diferencialmente a los distintos grupos poblacionales y se acentúan en condiciones de estrés y cansancio. A continuación, se describen los sesgos más importantes que afectan el proceso de toma de decisiones de las mujeres.

## 2.1. Barreras y sesgos de comportamiento

**Autoeficacia:** Es la percepción o evaluación de las propias capacidades para completar con éxito tareas, cumplir objetivos y afrontar retos (Bandura, 1994). Las evidencias empíricas apuntan a que las mujeres suelen tener una menor percepción de su competencia para lograr metas y objetivos en comparación a los hombres (Huang, 2013). Un caso en el cual encontramos este fenómeno es en las profesiones relacionadas con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (CTIM).

**Autoconfianza:** Es la intensidad de la creencia sobre un curso de acción elegido, por ejemplo, estar seguro de que se va a triunfar o fracasar en una tarea (Bandura, 1997). Se han encontrado diferencias sistemáticas en los niveles de confianza entre hombres y mujeres; mientras que los primeros sufren más de exceso de confianza, definido como la tendencia a sobreestimar su capacidad de concretar satisfactoriamente una tarea determinada, (Saccardo *et. al.*, 2018; Reuben *et. al.*, 2017; Grunspan *et. al.*, 2016; Niederle & Vesterlund, 2007; Barber & Odean, 2001; Eccles, 1998), las mujeres tienden a subestimar, o calibrar mejor, su desempeño y rendimiento (Bordalo *et. al.*, 2019; Jouini *et al.*, 2018; Reuben *et al.*, 2017; Kamas *et. al.*, 2001).

**Competitividad:** Los hombres y las mujeres responden a entornos competitivos de forma diferente. Las mujeres se alejan desproporcionadamente de entornos educativos y laborales competitivos (Niederle, 2017; Flory et. al., 2015; Niederle & Vesterlund, 2010) en sociedades patriarcales (Gneezy et. al., 2009), incluso cuando niños y niñas muestran niveles similares de capacidad académica (Buser, et. al., 2014). Las diferencias de género en la competitividad parecen explicar hasta el 20 % de la brecha de género en los ingresos en el mercado laboral (Reuben et. al., 2017; Reuben et. al., 2015).

**Aversión al riesgo:** Es la preferencia de una persona por evitar incertidumbre en sus inversiones financieras. Las mujeres sistemáticamente exhiben una mayor aversión al riesgo que los hombres (Croson & Gneezy, 2009; Eckel & Grossman, 2008). Esto se ve traducido, por ejemplo, en menores niveles de inversión en emprendimientos (Charness & Gneezy, 2012).

**Aversión a la incertidumbre:** Describe la preferencia por los riesgos conocidos sobre los desconocidos (Fox & Tversky, 1995). Por ejemplo, se manifiesta en decisiones sobre el acceso a servicios de salud pública (reduciendo las motivaciones para buscar tratamientos de salud) o decisiones financieras (minimizando la disposición a asumir riesgos financieros). Está directamente asociado con la aversión al riesgo, con consecuencias similares en las mujeres.

**Sesgo del *statu quo* o inercia:** Es la tendencia a mantener el estado actual de las cosas. Ese estado actual, o *statu quo*, se toma como punto de referencia, y cualquier cambio con respecto a él se percibe como una pérdida (Samuelson & Zeckhauser, 1988). Este sesgo se exagera en presencia de la sobrecarga cognitiva, que implica un alto esfuerzo mental (Dean et. al., 2017) y de altos niveles, o costos, de incertidumbre y deliberación (Nebel, 2015). En el caso de las mujeres, apearse a opciones que funcionaron en el pasado es una decisión segura y menos difícil.

**Normas sociales:** Son las reglas no escritas que rigen el comportamiento dentro de una sociedad. Se dividen entre normas descriptivas y normas prescriptivas. Las primeras, como su nombre indica, describen la forma en que los individuos tienden a comportarse (por ejemplo, "la mayoría de las mujeres no estudian carreras de CTIM"), mientras que las segundas establecen lo que se considera el comportamiento aceptable o deseado, independientemente de la forma en que los individuos se comportan en la vida real (por ejemplo, "las mujeres solo deberían ocuparse del hogar y los hijos").

**Estereotipos (de género):** Los estereotipos describen una creencia o cognición generalizada sobre un grupo de personas que se utiliza para hacer inferencias sobre un solo miembro del grupo. Un estereotipo de género es una opinión o un prejuicio generalizado acerca de atributos o características que los hombres y las mujeres poseen, o deberían poseer, o de las funciones sociales que ambos desempeñan, o deberían desempeñar (ACNUDH, 2021; Bordalo et. al., 2019).

Un estereotipo de género es nocivo cuando limita la capacidad de los hombres y las mujeres para desarrollar sus facultades personales, realizar una carrera profesional y tomar decisiones acerca de sus vidas. Los estereotipos nocivos pueden ser hostiles o negativos (por ejemplo, "las mujeres son irracionales" o "las mujeres son malas en matemáticas") o aparentemente benignos ("las mujeres son protectoras"). Por ejemplo, si se acepta este último estereotipo, la responsabilidad del cuidado de los hijos recaerá de manera casi exclusiva sobre las mujeres.

Los estereotipos negativos o de menores capacidades ("las mujeres son malas en matemáticas") producen brechas de género en la confianza, la aversión al riesgo, la ambición y el desempeño y tienen profundas consecuencias en el mercado laboral (Bordalo et. al., 2019; Jouini et. al., 2018; Miller et al., 2015; Bieg et. al., 2015; Reuben et. al., 2014; Shurchkov, 2012).

**Heurística de la representatividad:** Es la tendencia a evaluar la probabilidad de que sucedan situaciones inciertas basándose, a menudo erróneamente, en la similitud entre eventos o personas (Kahneman & Tversky, 1972). Si bien es potencialmente útil cuando se trata de tomar decisiones rápidas, puede ser perjudicial cuando se recurre a estereotipos. Por ejemplo, el hecho de que los hombres estén sobrerrepresentados en los niveles de desempeño más altos del mercado laboral lleva a un “pensador estereotipado” a exagerar la magnitud de las diferencias en el desempeño entre mujeres y hombres (Bordalo *et. al.*, 2019). Las representaciones de grupos minoritarios en los medios de comunicación a menudo también refuerzan los estereotipos comunes sobre esos grupos.

**Amenaza de estereotipo:** Es la carga cognitiva impuesta a un individuo al tener que enfrentarse al miedo de confirmar un estereotipo negativo sobre su grupo demográfico (Steele, 1997). Por ejemplo, la evidencia empírica demuestra que activar (implícita o explícitamente) el estereotipo de que “las niñas son malas en matemáticas” reduce su rendimiento en las evaluaciones (Inzlicht & Ben-Zeev, 2000; Brown & Josephs, 1999; Spencer *et. al.*, 1999; Shih *et. al.*, 1999).

**Ansiedad y estrés:** Las mujeres parecen ser más propensas a la ansiedad clínica que los hombres y están más dispuestas a autodeclararse padecer ansiedad generalizada y ansiedad en situaciones evaluativas (Chapell *et al.*, 2005; McLean *et. al.*, 2011; Hannon, 2012; NúñezPeña, *et. al.*, 2016). El impacto del estrés y la ansiedad afecta, por ejemplo, el desempeño de las estudiantes (Hembree, 1988; Zeidner & Schleyer, 1999; Cassady, 2004; Goetz *et al.*, 2013). La reducción en el rendimiento se produce cuando los síntomas normales de excitación fisiológica, como el aumento de la frecuencia cardíaca y la frecuencia respiratoria, se interpretan como un signo de posible fracaso (Hembree, 1988). La ansiedad también crea pensamientos intrusivos que interrumpen el pensamiento y contribuyen a una disminución de la capacidad para recordar información.

**Sobrecarga cognitiva:** La carga cognitiva es la cantidad de esfuerzo mental y de memoria utilizados en un momento dado. La sobrecarga ocurre cuando el volumen de información ofrecido excede la capacidad que tiene la persona para procesar dicha información y, a su vez, reduce el desempeño en tareas que dependen de procesos de toma de decisiones deliberativos en lugar de automáticos (Shiv & Fedorikhin, 1999). Por ejemplo, la carga mental, poco reconocida y no remunerada, de orquestar las responsabilidades incesantes del cuidado del hogar y la familia recae de manera desproporcionada en las mujeres, lo que limita su capacidad para concentrarse en sus carreras y ascender a puestos de liderazgo.

Esta lista no es exhaustiva y prioriza las barreras conductuales más importantes a las que se enfrentan las mujeres según la evidencia empírica. Existen muchas otras barreras que se exacerban en diferentes contextos, por ejemplo, en situaciones de violencia íntima. Para más información sobre cómo aplicar las ciencias del comportamiento a la violencia de pareja íntima consúltese: [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aplicando\\_las\\_ciencias\\_del\\_comportamiento\\_a\\_la\\_violencia\\_de\\_pareja\\_%C3%ADntima\\_Mejorando\\_los\\_servicios\\_para\\_sobrevivientes\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aplicando_las_ciencias_del_comportamiento_a_la_violencia_de_pareja_%C3%ADntima_Mejorando_los_servicios_para_sobrevivientes_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_es.pdf).



## 2.2. Las herramientas de las ciencias del comportamiento para cerrar la brecha de género

**Autoafirmación y afirmación de valores:** La teoría de la autoafirmación establece que el objetivo general de todo ser humano es proteger su imagen de integridad (ser una persona buena y apropiada, en consonancia con las normas sociales de cada cultura). Cuando esta imagen de integridad personal se ve amenazada, puede recuperarse mediante la afirmación de fuentes alternativas de autointegridad (Steele, 1988).

Los ejercicios de “autoafirmaciones” consisten en hacer que las personas escriban sobre sus valores personales fundamentales. Las intervenciones generan una visión más amplia del yo y sus recursos, debilitando los efectos de la amenaza a la integridad personal (Cohen & Sherman, 2014). Las “autoafirmaciones” incluyen la reflexión sobre aspectos importantes de la vida de una persona que no están relacionados con el evento amenazante (Sherman & Cohen, 2006), y las hay de diferentes tipos, que varían según el tema de la afirmación (valores o características personales), el logro y el procedimiento (escala, ensayo, retroalimentación) (McQueen & Klein, 2006).

Se ha demostrado que las “autoafirmaciones” oportunas mejoran la educación, la salud y los resultados de las relaciones a largo plazo al cambiar actitudes, intenciones y comportamientos (Cohen & Sherman, 2014). Por ejemplo, han logrado mejorar el desempeño de mujeres que experimentaban amenaza de estereotipo<sup>1</sup> (Walton *et. al.*, 2015; Miyake *et. al.*, 2010; Martens *et. al.*, 2006) y reducir el estrés (menores niveles de cortisol) (Creswell *et. al.*, 2005 y 2013).

**Etiquetado social:** Es una técnica de persuasión que consiste en proporcionar a una persona una declaración sobre su personalidad o valores (es decir, una etiqueta social) en un intento de provocar un comportamiento que sea coherente con esa etiqueta (Cornelissen *et. al.*, 2007). Por ejemplo, en un estudio sobre creatividad se descubrió que participantes etiquetados como “creativos” (frente a “no creativos”) se desempeñaron mejor en la tarea creativa que sus contrarios en la condición de control, al mejorar su creatividad autopercebida y su autoeficacia (Agogué & Parguel, 2020). Dicho esto, se recomienda tener precaución para que la etiqueta no active la amenaza de estereotipo.

**Escritura expresiva:** La escritura expresiva se conoce comúnmente como la escritura en la que el propósito principal del autor es describir o comunicar sentimientos, actitudes y opiniones personales (Pennebaker & Evans, 2014). Las intervenciones que utilizan la escritura expresiva dan al participante un ejercicio en el que se le pide que redacte libremente una experiencia traumática o negativa describiendo ampliamente la parte emocional. En el contexto de las brechas de género, la escritura expresiva ha logrado mejorar el rendimiento académico de las mujeres en cursos de CTIM (Harris *et. al.*, 2019) al reducir la ansiedad y fomentar la regulación de las emociones (Ramirez & Beilock, 2011). El simple hecho de escribir sobre las propias preocupaciones antes de un examen de gran importancia puede llevar a aumentar las puntuaciones de los exámenes.

1. Una capacitación en afirmación ayudó a un colectivo de mujeres a desarrollar recursos externos, profundizando su identificación con su grupo de género. Una segunda intervención de pertenencia social ayudó a mujeres a integrarse en el mundo de la ingeniería, por ejemplo, aumentando las amistades con ingenieros (Walton *et. al.*, 2015).

## Ejemplo:

### Satisfacción de vida

- \* ¿Cómo calificas actualmente tu vida en una escala del 1 al 10?
- \* Si no es un 10, ¿por qué?
- \* ¿Qué te ayudaría a acercarte a un 10?
- \* Alternativamente:
- \* ¿Cuándo estaré satisfecha?
- \* Estaré satisfecha cuando ... ..
- \* ¿Por qué?
- \* Hipotéticamente, si no tuvieras miedo, ¿qué harías de forma diferente?

### Reevaluación y revalorización de la

**excitación fisiológica:** La revalorización de la excitación enseña a los individuos a pensar en la excitación del estrés como una herramienta que ayuda a maximizar el rendimiento. Al replantear el significado de las señales fisiológicas que acompañan al estrés, la reevaluación de la excitación rompe el vínculo entre las experiencias afectivas negativas y las respuestas fisiológicas malignas (Jamieson *et. al.*, 2013). En el caso de las mujeres, con esta técnica se han reducido los niveles de estrés, mejorado la autoconfianza y aumentado el rendimiento en exámenes académicos de CTIM (Harris *et. al.*, 2019).

**Mentalidad de crecimiento:** Es un estado mental en el que las personas creen que sus habilidades más básicas pueden desarrollarse a través de la dedicación, el trabajo duro, las buenas estrategias y el apoyo de otros. El coeficiente intelectual y el talento nato son solo el punto de partida (Dweck & Leggett, 1988). La mentalidad de crecimiento se puede fomentar recompensando el esfuerzo, el aprendizaje y los progresos y enfatizando técnicas que ayuden en el proceso, como buscar colaboración en los demás y probar nuevas estrategias (Dweck, 2016).

Las personas con mentalidad de crecimiento tienden a conseguir más que las personas con una mentalidad fija (los que creen que sus talentos son dones innatos) ya que se preocupan menos por parecer inteligentes y ponen más energía en el aprendizaje (Claro *et. al.*, 1988). En las intervenciones donde se utilizó esta herramienta para inculcar que la inteligencia es maleable, se mejoraron las calificaciones de las pruebas de matemáticas y las expectativas educativas de las personas tratadas, con un impacto mayor en la población vulnerable (Claro *et. al.*, 2016; Outes-León *et. al.*, 2020).

### Modelos de comportamiento a seguir (*role models*):

Se trata de personas que sirven como fuente de inspiración a un observador, al demostrar que están a su alcance metas y logros que normalmente suponían imposibles. A menudo, los modelos a seguir transmiten apariencias estereotípicas contrarias a la norma social, volviendo más tangibles futuros éxitos y el camino para alcanzarlos (Meicbenbaum, 1971).

Por ejemplo, la exposición al liderazgo femenino se asocia con ganancias electorales para las mujeres al mejorar la percepción de su eficacia como líderes y debilitar los estereotipos sobre los roles de género en las esferas pública y doméstica (Beaman, *et. al.*, 2009). En la India, después de diez años de aplicación de cuotas, era más probable que las mujeres que se presentaran obtuvieran puestos electos en los consejos que habían tenido una consejera principal en las dos elecciones anteriores. Esto, en parte, se produjo gracias al cambio de actitud de los votantes.

La exposición a mujeres que son modelos a seguir, ya sean reales (profesoras y mentoras) o virtuales, tiene repercusiones en muchos otros ámbitos (Mani & Riley, 2019). Por ejemplo, reservar escaños políticos locales a mujeres aumentó las posibilidades de supervivencia de las niñas en la India (Kalsi, 2017). Asimismo, la exposición previa a una mujer electa a los consejos de las aldeas indias estuvo asociada con ganancias electorales para las mujeres que se tradujeron en la presentación a puestos de elección, que además lograron obtener, al cambiar las preferencias y al debilitar los estereotipos sobre los roles de género en la esfera pública y en el hogar (Beaman *et. al.*, 2012; Beaman *et. al.*, 2009).

Tener modelos también influye en el aumento del rendimiento académico, la autoconfianza y las aspiraciones profesionales de las mujeres (Dennehy, & Dasgupta, 2017; Eble & Hu, 2017); por ejemplo, en Chile, tener profesoras hizo crecer el rendimiento académico de alumnas de secundaria (Paredes, 2014) y, en China (Eble, & Hu, 2017), asignarles mentoras a mujeres estudiantes de ingeniería mejoró su pertenencia, motivación y confianza en la ingeniería, contribuyó a la continuidad de estas mujeres en ese tipo de carreras y reforzó sus aspiraciones (Dennehy & Dasgupta, 2017).

La exposición a modelos de comportamiento se ha probado especialmente valiosa para mujeres emprendedoras, ya que aumentan sus aspiraciones, horas trabajadas, ahorros, inversiones productivas y ganancias (Batista & Seither, 2019; Lafortune *et. al.*, 2018; Macours & Vakis, 2014). Por ejemplo, en Chile, las capacitaciones empresariales tradicionales para mujeres emprendedoras se reforzaron gracias a una visita de una hora y el testimonio de una exalumna del programa que tuvo éxito en su negocio, lo que generó un aumento de los ingresos de las participantes (Lafortune & Tessada, 2018).

Los modelos de comportamiento a seguir parecen tener mayores efectos en aquellos observadores que son más parecidos al modelo (Riley, 2017). Incluso, en algunos casos, los modelos de comportamiento a seguir solo sirvieron cuando el observador se identificaba con el origen y los antecedentes del modelo de comportamiento (Nguyen, 2008).

**Otros efectos de los pares, como mentoras, amigas, asociaciones y redes de apoyo:** En la misma línea de los modelos de comportamiento a seguir, emparejar académica o laboralmente a mujeres con mentoras o personas cercanas parece tener efectos positivos en sus resultados laborales (Kofoed & McGovney, 2019; Dennehy & Dasgupta, 2017; Eble & Hu, 2017; Field *et. al.*, 2016).

En Kenia, propietarias de micronegocios en barrios vulnerables sin experiencia se beneficiaron de la tutoría de una emprendedora experimentada de la misma comunidad. Las alumnas fueron divididas en función de los sectores empresariales en que trabajaban. Por ejemplo, las vendedoras de alimentos fueron emparejadas con vendedoras de alimentos, las costureras con costureras, etc. Las propietarias debían reunirse con la mentora cada semana en el negocio de esta. Las reuniones eran relativamente poco estructuradas, lo que permitía que las mentoras transmitieran cualquier información que considerasen beneficiosa para sus alumnas. Las tutorías lograron aumentar las ganancias, gracias al flujo de información que recibieron las emprendedoras, aunque los efectos se iban acabando (Brooks *et. al.*, 2018).

En una intervención en la India de capacitación sobre emprendimiento a propietarias de pequeños negocios, se les alentó a invitar a una amiga o miembro de la familia a la capacitación. Estas mujeres reportaron un mayor volumen de negocio e ingresos familiares más altos después de la finalización del programa, en comparación con el grupo de control. Además también fueron menos propensas a presentarse como amas de casa, lo que sugiere que ser una microempresaria se convirtió en una parte fuerte de su identidad. Anecdóticamente, estos efectos fueron resultado de un cambio en sus aspiraciones (Field *et. al.*, 2016).

A una escala mayor, las redes sociales, de apoyo y asociaciones también parecen intervenir en el éxito de las mujeres. De forma tangible, influyen mediante el acceso a oportunidades de migración, crédito, relaciones comerciales, información sobre empleos y nuevas tecnologías; y de forma intangible, facilitan la formación de creencias, esperanzas y aspiraciones (Mani & Riley, 2019). Por ejemplo, la evidencia empírica apunta a que los bancos de autoayuda aumentan el bienestar de las mujeres participantes al proporcionarles un grupo de pares económicos y políticos que las empoderan para desafiar las normas sociales (Prillaman, 2017; Swain & Wallentin, 2009).

**Información (para corregir normas sociales inexactas):** la evidencia empírica apunta a falsos consensos (ignorancia pluralista) y percepciones erróneas sobre las aspiraciones académicas y profesionales de las mujeres y sobre las creencias de los hombres a cerca de la (des)aprobación social a que sus esposas trabajen. Dicho fenómeno se puede contrarrestar suministrando información.

En la Arabia Saudita, por ejemplo, las estudiantes universitarias subvaloran las aspiraciones de sus compañeras a trabajar. Al proporcionarles información precisa sobre las opiniones de sus compañeras en el mercado laboral, estas aumentan sus propias intenciones de trabajar (Aloud *et. al.*, 2020). De forma similar, en ese país, los hombres sobrestiman sistemáticamente la desaprobación del trabajo de las mujeres por parte de otros hombres. Al proporcionarles información precisa sobre las opiniones de sus compañeros, aumenta la probabilidad de que las esposas comiencen a buscar empleo (Bursztyn *et. al.*, 2020).

Más allá de corregir percepciones erróneas de normas sociales, la falta de información es una barrera destacada para la rentabilidad de los negocios de las mujeres, por ejemplo, por el poco acceso a conocimientos localizados y específicos del contexto y a oportunidades laborales (Brooks *et. al.*, 2018). Suministrar información oportuna, simple y atractiva, por ejemplo, sobre oportunidades laborales y méritos del trabajo de las mujeres o sobre sexo, reproducción y el matrimonio tiene el potencial para hacer aumentar la dedicación a actividades generadoras de ingresos (además de reducir el número de embarazos y la edad de matrimonio o cohabitación) (McKelway, 2020; Bandiera *et. al.*, 2020)

**Microincentivos:** Son premios o castigos ofrecidos con el fin de influir en un comportamiento o decisión. Pueden ser tangibles, como comida o dinero, o intangibles, como el reconocimiento público. A diferencia de los incentivos que forman parte integral del diseño de las políticas, estos son pequeñas señales de bajo costo y fácil aplicación que complementan el diseño original.

Los microincentivos en especie han demostrado ser muy efectivos para las mujeres, que han logrado aumentar su rentabilidad e ingresos (Fafchamps *et. al.*, 2014; De Mel, *et. al.*, 2008). De hecho, las transferencias en especie parecen ser mejores que el dinero en efectivo: el capital que entra directamente en la empresa se queda allí, pero el dinero en efectivo, no (Fafchamps *et. al.*, 2014). La creación de cuentas bancarias personales para las mujeres, donde se depositan sus salarios o préstamos (en vez de transferencias directas en efectivo o transferencias a las cuentas de sus parejas), genera mayores beneficios empresariales y promueve la participación de las mujeres en el mercado laboral (Field *et al.*, 2020; Riley, 2020), sobre todo entre quienes se sienten más presionadas a compartir el dinero con sus familiares (Riley, 2020).



**Capacitaciones en negocios, vocacionales y en habilidades blandas<sup>2</sup>:** Son una herramienta usada para transferir conocimientos y habilidades a beneficiarios de programas sociales. Tradicionalmente, las capacitaciones se enfocan hacia habilidades duras (negocios, emprendimiento, educación financiera, etc.) y su impacto en las mujeres es mixto. La experiencia (o inexperiencia) de las emprendedoras y los complementos de las capacitaciones (transferencias monetarias, mentoras, herramientas de planificación o formación adicional en habilidades blandas y salud sexual y reproductiva) parecen mediar en el éxito de las capacitaciones (Bandiera *et. al.*, 2020; Lafortune *et. al.*, 2018; Acevedo *et. al.*, 2017; Groh *et. al.*, 2016; Field *et. al.*, 2010 y 2016; Adoho *et. al.*, 2014; De Mel *et al.*, 2014).

En el caso de las capacitaciones en habilidades blandas (negociación, comunicación, etc.), los resultados de las (escasas) evaluaciones también son mixtos, aunque más prometedores para la formación en resolución de conflictos y negociación (Ashraf *et. al.*, 2020; Acevedo *et. al.*, 2017).

Por último están los entrenamientos para reducir los sesgos implícitos. El primer paso para corregirlos es darse cuenta de su uso (Kahneman, 2003). La evidencia empírica apunta a que estos entrenamientos son efectivos para aumentar la conciencia sobre los sesgos implícitos y reducirlos cuando se utilizan test de asociación implícita o diseños de capacitación más avanzados, como talleres interactivos. Sin embargo, es poco probable que estos entrenamientos eliminen los sesgos implícitos totalmente (Atewologun *et. al.*, 2018). En la India, por ejemplo, una intervención en escuelas para modificar las actitudes de género logró un gran cambio hacia actitudes más equitativas de género, aunque no afectó las aspiraciones educativas y profesionales de las niñas, que eran elevadas y comparables a las aspiraciones de los niños desde un principio (Dhar *et. al.*, 2018).

2. Las capacitaciones no son en sí mismas una herramienta de las ciencias del comportamiento. Sin embargo, estas pueden combinarse e informarse por *insights* conductuales para mejorar su efectividad.

## 2.3. Otras herramientas transversales de las ciencias del comportamiento

**Herramientas de planificación:** Son mensajes diseñados para invitar a los individuos a hacer un plan de acción concreto. Esto los anima a dividir el objetivo (ir a una cita médica) en tareas concretas más pequeñas (salir temprano del trabajo, encontrar una niñera, posponer una reunión semanal, etc.) y así anticiparse a los imprevistos. A menudo incluyen un espacio dedicado a escribir información crucial, como fecha, hora y lugar.

**Recordatorios:** Pueden venir en forma de un correo electrónico, un mensaje de texto, una carta o una visita personal que le recuerde al receptor algún aspecto de su decisión-acción. Están destinados a mitigar o procrastinar el olvido y la sobrecarga cognitiva de quienes tienen que decidir.

**Mecanismos de compromiso:** Es una opción que se elige en el presente y que restringe las alternativas futuras a solo aquellas que reflejan objetivos de largo plazo. Así se logra mitigar futuros comportamientos impulsivos. Aprovechando nuestra tendencia a la inercia, este mecanismo puede ayudar a enfrentar la inconsistencia temporal y la sobrecarga cognitiva.

**Simplificación:** Reducir el esfuerzo requerido para llevar a cabo una acción haciendo el mensaje más claro, por ejemplo, reduciendo el número de pasos necesarios para lograr un objetivo complejo, o descomponiéndolo en pasos más sencillos.

**Opciones predeterminadas (defaults):** Las opciones predeterminadas son aquellas que preestablecen automáticamente cursos de acción deseados (*default*) y se hacen efectivos cuando

quien decide no selecciona nada distinto. Esta modalidad generalmente busca remediar la sobrecarga cognitiva o el sesgo del presente, apoyada por nuestra tendencia a mantener el *statu quo*.

**Encuadre (marco o framing):** Dada la tendencia a sacar conclusiones diferentes en función del modo de presentar la información, las opciones deseadas se pueden presentar enfatizando la parte relevante de la información. También se pueden resaltar los aspectos positivos o negativos de una decisión, llevando a que una opción sea percibida como más o menos atractiva. Por ejemplo, una aproximación a cambiar las creencias y actitudes sobre los roles de género en el hogar es reformular la noción de trabajo productivo. Dado que las mujeres tienen más probabilidades de solicitar un trabajo flexible, ya que les permite encontrar un mejor equilibrio entre las tareas familiares y laborales, se puede promover, tanto en las organizaciones como en la comunidad, la visión de que la flexibilidad y equilibrio de un trabajo es más deseable que la idea de que el trabajo tiene que ser a tiempo completo.

Este fue el caso de un programa de empleo nacional por horas en Honduras destinado a incluir a las más jóvenes y los desempleados entre la población activa. El programa pasó de contratar solo a personas a tiempo completo a ofrecer puestos por horas a los trabajadores (Goulding Kristine, 2013, pág. 21).

**Prominencia:** Los seres humanos tienen una capacidad limitada de atención, y por ello, la economía del comportamiento se centra en el momento en que se entrega un mensaje, el lugar en el que se hace y el contenido que enfatiza. Conseguir que los elementos clave sean visibles y prominentes en el momento y lugar adecuados es tan importante como el propio mensaje.

# 3

## Recomendaciones generales de las ciencias del comportamiento para mejorar el diseño de programas de género transformadores en el FIDA



En esta sección se presenta una serie de recomendaciones generales sobre cómo incluir las ciencias del comportamiento en el diseño de programas de género transformadores en el FIDA para avanzar hacia los objetivos estratégicos de la política de género en América Latina y el Caribe:

### 3.1. Promover el empoderamiento económico de las mujeres y la equidad de género en el desarrollo económico y productivo

Dadas las barreras y sesgos cognitivos que sufren las mujeres descritas en la sección anterior –baja autoeficacia, poca confianza, aversión al riesgo y a la incertidumbre, sobrecarga cognitiva, normas sociales vigentes y estereotipos de género, además de barreras económicas, de infraestructura e información– no resulta sorprendente que las mujeres tengan dificultades para dedicarse a actividades generadoras de ingresos y conformar sus propios negocios.

Pese a esta realidad, algunas de las herramientas antes presentadas pueden apoyar los esfuerzos del FIDA para que las mujeres mejoren sus capacidades productivas, empresariales y asociativas. En el diagnóstico sobre la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres en proyectos de la División de América Latina y el Caribe (LAC) del FIDA se identificaron los siguientes desafíos, a los cuales se responde en la presente sección con recomendaciones desde las ciencias del comportamiento:

## I. PROBLEMÁTICA:

Las mujeres participan y lideran cada vez más emprendimientos mixtos, incluyendo a jóvenes y a sus familias en general. Sin embargo, todavía no existe una representación equilibrada de género en las asociaciones productivas, empresas rurales y cooperativas, por lo que muchas veces se establecen criterios de equidad en estos grupos u organizaciones como condición o incentivo para acceder a recursos de inversión. Sin embargo, frecuentemente esta inclusión es solo “de papel” para cumplir con los criterios, sin llegar a tomar una **participación sustantiva en el negocio y sus decisiones**.

La participación de mujeres en actividades productivas de mayor escala o nivel de capitalización se ve restringida no solo por la mayor carga de trabajo doméstico y familiar no remunerado, y la consecuente restricción de tiempo, sino además por otras brechas estructurales que afectan a las mujeres del medio rural, como el limitado acceso a la tierra y recursos productivos, especialmente al crédito. Ello es relevante sobre todo en el caso de mujeres jóvenes de zonas rurales. El machismo y la misoginia en las asociaciones productivas, así como prácticas organizacionales que no tienen en cuenta las diferentes necesidades de hombres y mujeres, son también obstáculos importantes.

**DESAFÍO:** Incrementar la participación y la toma de decisiones de las mujeres en las asociaciones (no solo sobre el papel).

**DIAGNÓSTICO:** Las ciencias del comportamiento no pueden resolver las barreras estructurales a la participación de las mujeres en las actividades productivas. Las leyes que impiden a las mujeres acceder al crédito, la tierra y a los recursos productivos deben abordarse antes de emprender otras acciones.

Incluso después de superar estas barreras estructurales, todavía existen barreras y sesgos cognitivos que limitan la participación de las mujeres en las asociaciones. En primer lugar, las reglas no escritas (normas sociales) que rigen el comportamiento dentro de la sociedad desalientan (o incluso castigan) la participación. En la misma dirección, los estereotipos de género sobre los roles y las habilidades de liderazgo de las mujeres juegan un papel clave (tanto en la concepción de las mujeres como en la de los hombres).

Para las mujeres que ya participan en asociaciones, la baja autoeficacia, poca autoconfianza y aversión a la competitividad, acompañadas de sus propios estereotipos de género, pueden desincentivarlas a postularse a posiciones de liderazgo.

Por último, aunque no menos importante, la sobrecarga cognitiva del trabajo doméstico y familiar no remunerado, y la consecuente restricción de tiempo, limitan su capacidad para concentrarse en sus carreras y ascender a puestos de liderazgo.

## RECOMENDACIONES:

**Medidas tradicionales:** Se recomienda continuar con las medidas tradicionales como cuotas en membresía o puestos directivos, inclusión de un porcentaje de mujeres o jóvenes, financiamientos pequeños y paralelos para mujeres y lugares de cuidado infantil y apoyo a estos. Estas medidas son cruciales a la hora de combatir las barreras estructurales a la participación de las mujeres en actividades productivas.

**Microincentivos para atraer a una nueva integrante a la asociación o cooperativa:**

Alentar a las mujeres que ya participan en asociaciones a incorporar nuevas integrantes usando microincentivos. Dado que los microincentivos en especie han demostrado ser muy efectivos para las mujeres, podría considerarse entregarles, por ejemplo, una bolsa de semillas (u algún otro recurso productivo) tanto a la mujer asociada como a la nueva integrante, después de que oficialmente esta se haya asociado.

**Modelos de comportamiento a seguir (role models):**

Exposición a estos modelos a través de campañas en los medios de comunicación, por ejemplo, en radio.

**Capacitaciones en habilidades blandas**

**(negociación) + role models:** Además de las típicas capacitaciones en negocios y vocacionales, se recomienda ofrecer capacitaciones que permitan

a las mujeres resolver problemas en el hogar. Estas formaciones pueden complementarse con mentorías de mujeres activas en asociaciones que sirvan como modelos de comportamiento a seguir. Lo más apropiado sería que estas capacitaciones fueran dictadas por mujeres.

**Fomento de grupos de autoayuda o asociaciones de ahorro y préstamo, liderados por mujeres**

**ejemplos de la comunidad:** la evidencia empírica señala que las redes y grupos de autoayuda aumentan el bienestar de las mujeres participantes al proporcionarles un grupo de pares económicos y políticos que las empoderan. Estos grupos no necesariamente tienen que conformarse alrededor de los programas del FIDA, sino que se pueden promover para desarrollar otras habilidades, como fomentar una mentalidad de crecimiento (dedicación, trabajo duro, buenas estrategias y apoyo de los demás).



©IFAD/Manuela Cavadas

## 2. PROBLEMÁTICA:

La formación de grupos de mujeres para el desarrollo de emprendimientos ha demostrado ser efectiva, no solo para facilitar su acceso a recursos y asistencia técnica, sino también para su empoderamiento personal y colectivo. Sin embargo, las mujeres acceden más a los financiamientos más pequeños o de microcapitalización ligados a emprendimientos de poco valor agregado o que reproducen los roles y estereotipos femeninos (huertas, transformación de productos, artesanía, animales menores) en cuanto se ajustan a las restricciones de sus responsabilidades domésticas y de cuidado. Asimismo, las mujeres están subrepresentadas en cultivos y negocios rurales más competitivos, con mayor escala de inversiones, rentabilidad y acceso a mercados dinámicos, lo que perpetúa las inequidades de género en el acceso a recursos productivos y la autonomía económica de las mujeres.

**DESAFÍO:** Ampliar la escala de estos emprendimientos y su sostenibilidad (aumentar la ambición de los proyectos con los que buscan financiamiento las mujeres).

**DIAGNÓSTICO:** Una de las barreras más importantes para aumentar la ambición de las mujeres en sus emprendimientos es probablemente la falta de información y conocimientos sobre cómo hacerlo.

Desde el punto de vista conductual, la aversión al riesgo (preferencia por evitar incertidumbre en sus inversiones financieras) y el sesgo del *statu quo* también las inducen a continuar con actividades que les funcionaron en el pasado (asociadas a menores niveles de inversión y rentabilidad). Las normas sociales también refuerzan la dedicación a estas actividades generadoras de menores ingresos. La falta de ambición puede también estar relacionada con su percepción de la competencia para lograr satisfactoriamente metas y objetivos (autoeficacia y autoconfianza).

## RECOMENDACIONES:

**Incentivos:** Como el FIDA ya ha identificado, para mantener el interés y la motivación en la participación en actividades económicas, las mujeres deben tener acceso y control respecto de los beneficios que se deriven de su trabajo, en particular, a los ingresos, y una remuneración equitativa. Las transferencias en especie parecen ser mejores que el dinero en efectivo: el capital que entra directamente en la empresa se queda allí, pero el dinero en efectivo, no.

De forma similar, la creación de **cuentas bancarias personales para las mujeres, donde se depositan sus salarios o préstamos (en vez de transferencias directas en efectivo o transferencias a las cuentas de sus parejas)**, genera mayores beneficios empresariales y promueve la participación femenina en el mercado laboral, sobre todo entre las que se sienten más presionadas a compartir el dinero con sus familiares.

**Fomento de grupos de autoayuda o asociaciones de ahorro y préstamo:** la evidencia empírica apunta que las redes sociales y los grupos de autoayuda, entre otros, aumentan el bienestar de las mujeres participantes al proporcionarles un grupo de pares económicos y políticos que las empoderan. Estos grupos no necesariamente tienen que conformarse alrededor de los programas del FIDA, sino que pueden dedicarse al desarrollo de otras actividades o habilidades y, por ejemplo, promover una mentalidad de crecimiento (dedicación, trabajo duro, buenas estrategias y el apoyo de los demás).

**Asistencia técnica y acompañamiento:** El FIDA ya ha observado que la formación de grupos de mujeres para el desarrollo de emprendimientos es efectiva en este aspecto. Se recomienda mantener estas capacitaciones, tanto en habilidades duras como blandas (especialmente de negociación y resolución de conflictos) y, a su vez, complementarlas con mentorías de una emprendedora con experiencia de la misma comunidad, herramientas de planificación o

formación en salud sexual y reproductiva (véase la herramienta “Capacitaciones en negocios, vocacionales y en habilidades blandas”).

**“Trae una amiga a la capacitación/asociación/grupo”:** Una estrategia para generar más participación en las cooperativas, grupos de autoayuda o asociaciones y para aumentar la asistencia a las capacitaciones es invitar a las mujeres a que lleven a una amiga o miembro de la familia con ellas. Asistir con un acompañante aumentaría la presencia de mujeres, generaría más participación y permitiría el refuerzo de los aprendizajes fuera de los lugares de reunión. Además, esta estrategia tiene el potencial de motivar a la acompañante a unirse a la asociación o grupo.

**Modelos de comportamiento a seguir (*role models*):** Estos modelos parecen tener mayor impacto cuando el observador se identifica con ellos. Por esto, se recomienda que los equipos técnicos del FIDA incluyan mujeres de las que las beneficiarias puedan inspirarse y aprovechar su experiencia. También sería beneficioso que las capacitaciones las dictaran mujeres (al menos aquellas dirigidas a mujeres) y que las mentoras provinieran de contextos similares a los de las beneficiarias.

**Autoafirmación:** Realizar un ejercicio de afirmación de valores antes de completar la solicitud para la financiación de los emprendimientos (véase un ejemplo específico en la sección 4) sería una intervención puntual y de bajo costo que tendría el potencial de ampliar la visión del yo de las mujeres y sus opciones disponibles y reflexionar sobre aspectos importantes de sus vidas que surgen al cambiar actitudes, intenciones y comportamientos.

**Opciones predeterminadas (*defaults*):** Otra intervención puntual, de bajo costo, podría ser modificar el formulario de solicitud para la financiación de los emprendimientos con el fin de que se incluyeran opciones predeterminadas de montos mínimos o sugeridos de aplicación.

**Herramientas de planificación:** Incluir planes de implementación que se puedan divulgar entre las mujeres, es decir, planes de acción concretos sobre cuándo y cómo se van a aplicar a los emprendimientos, dividiendo el objetivo (por ejemplo, una solicitud) en tareas concretas más pequeñas (llenar o llevar formularios) para así anticiparse a los imprevistos. A menudo incluyen estos planes un espacio dedicado a describir información crucial, como la fecha, la hora y el lugar. Por ejemplo, en Uganda, una intervención con mujeres agricultoras, como parte de un programa de extensión agrícola, emparejó a cada mujer con otra agricultora de algodón seleccionada al azar. Cada pareja recibió una foto Polaroid de ellas mismas juntas, identificaron problemas de cultivo, eligieron un objetivo de colaboración y establecieron posibles momentos en los que se reunirían para intercambiar información.

### 3. PROBLEMÁTICA:

Los emprendimientos de mujeres muestran una mayor debilidad en el acceso a los mercados de mayor escala, en parte por falta de capacitación para la gestión financiera y la comercialización, las restricciones de movilidad y los recursos. Por otra parte, si bien las mujeres cumplen un rol fundamental en la comercialización y vinculación con los mercados, especialmente locales, estas capacidades no siempre son reconocidas por sus organizaciones y pares, que ven esta labor como secundaria o de bajo valor.

**DESAFÍO:** Aumentar el acceso de las mujeres a los mercados de mayor escala.

**DIAGNÓSTICO:** Aunque algunos sesgos y barreras de comportamiento influyen en la brecha de acceso a mercados de mayor escala, la falta de información y la falta de habilidades duras para vender, negociar, etc. son barreras destacadas (por encima de las de comportamiento) en el objetivo de aumentar la rentabilidad de los negocios de las

mujeres. Asimismo, las restricciones de movilidad y de recursos son dos barreras estructurales que las ciencias del comportamiento solo pueden abordar tangencialmente.

### RECOMENDACIONES:

**Fomento de grupos de autoayuda o asociaciones de ahorro y préstamo:** Estos grupos son un canal indispensable para transmitir información oportuna, simple y atractiva, por ejemplo, sobre oportunidades laborales y de negocios.

**Capacitaciones (habilidades duras y blandas):** En este contexto, las capacitaciones se convierten en una herramienta esencial para transferir conocimientos y habilidades a las mujeres. Se recomienda mantener estas capacitaciones, tanto en habilidades duras como blandas (especialmente las de negociación) y, a su vez, complementarlas con mentorías de una emprendedora con experiencia de la misma comunidad y herramientas de planificación.





© IFAD / Panos Pictures / Xavier Cervera

### 3.2. Fortalecer la participación en los procesos de toma de decisiones, la representación y el liderazgo de las mujeres

Las normas sociales, los patrones culturales y los estereotipos de género juegan un rol crucial en la participación en los procesos de toma de decisiones y en la representación de las mujeres. Las normas sociales vigentes y los estereotipos de

género todavía apuntan a roles y responsabilidades diferenciadas entre mujeres y hombres en la sociedad. Estos roles limitan la capacidad de las mujeres para desarrollar sus facultades personales, realizar una carrera profesional y tomar decisiones acerca de sus vidas y sus proyectos vitales.

Además, existen otras barreras de comportamiento, como pueden ser la baja autoeficacia (menor percepción de su competencia para lograr metas y objetivos), la falta de confianza, la aversión a entornos competitivos y de riesgo y la tendencia al *statu quo* al apearse a opciones seguras y fáciles que funcionaron en el pasado.

## PROBLEMÁTICA:

En el diagnóstico de equidad de género y empoderamiento de las mujeres en proyectos apoyados por el FIDA-LAC se identificaron los siguientes desafíos como los más importantes a la hora de fortalecer la voz y el liderazgo de las mujeres en la toma de decisiones: i) la discriminación de la mujer en los asuntos públicos o comunitarios; ii) la sobrecarga de trabajo doméstico y de cuidados, y iii) la falta de una experiencia y un liderazgo que les permita participar con voz efectiva en las decisiones colectivas. A continuación se describen algunas observaciones de las ciencias del comportamiento para abordar estos temas.

**DIAGNÓSTICO:** Las normas sociales vigentes y los estereotipos de género actuales sobre los roles y las habilidades de liderazgo de las mujeres frenan, e incluso castigan, su participación en las esferas públicas. La falta de experiencia y de habilidades blandas (negociación, hablar en público, trabajo en equipo, toma de decisiones, etc.) ocasionalmente pueden incluso confirmar estos estereotipos.

Para las mujeres que ya participan en asociaciones, la baja autoeficacia, la escasa autoconfianza y la aversión a la competitividad (acompañados de sus propios estereotipos de género) pueden desincentivarlas a postularse a posiciones de liderazgo. Además, las pocas mujeres que están en posiciones de liderazgo probablemente experimentan amenaza de estereotipo (el miedo de confirmar el estereotipo negativo de que las mujeres no son buenas líderes).

## RECOMENDACIONES:

**Fomento de grupos de autoayuda o asociaciones de ahorro y préstamo:** El FIDA ya ha identificado a las organizaciones de mujeres (formación y fortalecimiento) y su articulación con redes locales en los territorios de los proyectos como parte de la estrategia para fortalecer las acciones destinadas a la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres. Las organizaciones de mujeres tienen

el potencial para aumentar el bienestar de las mujeres participantes al proporcionarles un grupo de pares económicos y políticos que las ayudan a empoderarse. Además, son espacios donde empezar a integrar sus voces en los asuntos públicos y comunitarios.

**Modelos de comportamiento a seguir (*role models*):** Exposición a modelos de comportamiento a seguir (mujeres en posiciones de liderazgo) a través de campañas de comunicación, por ejemplo en radio, para promover la participación en organizaciones.

**Capacitaciones en habilidades blandas (escuelas de lideresas):** Capacitaciones que enseñen habilidades de comunicación, resolución de conflictos y negociación, planificación de la vida, gestión del tiempo, trabajo en equipo y toma de decisiones. Además, pueden complementarse con mentorías de mujeres activas en asociaciones que sirvan de modelos de comportamiento a seguir. Lo más apropiado sería que estas capacitaciones fueran dictadas por mujeres.

**Autoafirmación:** Durante las capacitaciones, se puede realizar un ejercicio de afirmación de valores antes de completar la solicitud para la financiación de los emprendimientos (véase el ejemplo específico de la sección 4). Sería una intervención puntual y de bajo costo, que tendría el potencial de ampliar la visión del yo de las mujeres y sus opciones disponibles y reflexionar sobre los aspectos importantes de sus vidas que surgen al cambiar actitudes, intenciones y comportamientos.

**Escritura expresiva:** Durante las capacitaciones, también se podría realizar un ejercicio de escritura expresiva en el que cada mujer dibujara o redactara libremente una experiencia traumática o negativa centrándose en la parte emocional. Después se la invitaría a que desechara el papel (como analogía de desprenderse de los sentimientos negativos) para aumentar su autoestima, autoeficacia y confianza.

### 3.3. La redistribución de la carga de trabajo doméstico y la valorización del trabajo de las mujeres en la economía rural

De nuevo, las normas sociales, los patrones culturales y los estereotipos sobre los roles de género juegan un papel fundamental en la distribución de la carga de trabajo doméstico. Para reducir esta carga en las mujeres, se necesita una combinación de medidas estructurales (es decir, cambios de legislación), servicios de apoyo y cuidado (p. ej., guarderías) y tecnologías ahorradoras de tiempo, que pueden estar acompañadas y reforzadas por intervenciones para el cambio de comportamiento y dinámicas dentro del hogar.



@IFAD/Juan Ignacio Cortés

**DIAGNÓSTICO:** La creencia tradicional en unos estereotipos aparentemente benignos (por ejemplo, “las mujeres son protectoras”) limita la capacidad de hombres y mujeres para desarrollar sus facultades personales, realizar una carrera profesional y tomar decisiones acerca de sus vidas y sus proyectos vitales.

Las normas sociales que rigen el comportamiento dentro de la sociedad tradicionalmente han dictado que las mujeres deben realizar las tareas domésticas y los hombres deben estar a cargo de las actividades productivas. Dentro de esas normas, se han creado ciertos estereotipos de género, como, por ejemplo, que las mujeres son más protectoras que los hombres, que reafirman esta asignación de roles. La inercia a continuar con actividades que conocen (sesgo del *statu quo*) y la falta de herramientas sobre cómo reequilibrar las dinámicas dentro del hogar limitan la capacidad las mujeres para desarrollar sus facultades personales, realizar una carrera profesional y tomar decisiones acerca de sus vidas y sus proyectos vitales.

### **RECOMENDACIONES:**

**Medidas tradicionales:** Se aboga por continuar con medidas tradicionales como cuotas en membresía o puestos directivos, inclusión de un porcentaje de mujeres o jóvenes, financiamientos pequeños y paralelos para mujeres y lugares de cuidado infantil y apoyo a estos, servicios de apoyo y cuidado y tecnologías ahorradoras de tiempo. Estas medidas son cruciales a la hora de combatir efectivamente la liberación de tiempo y la reducción de la carga de trabajo doméstico de las mujeres.

### **Capacitaciones en habilidades blandas**

**(negociación) + *role models*:** Además de la típica asistencia técnica sobre negocios y actividades productivas, se recomienda ofrecer capacitaciones que permitan a las mujeres resolver problemas en el hogar. Estas a su vez pueden complementarse con mentorías de mujeres activas en asociaciones que sirvan de modelos de comportamiento a seguir. Lo

más apropiado sería que estas capacitaciones fueran dictadas por mujeres.

### **Fomento de grupos de autoayuda o asociaciones de ahorro y préstamo, liderados por mujeres**

**ejemplos de la comunidad:** El FIDA se ha marcado como objetivo fortalecer a las mujeres como sujetos de derecho, por ejemplo, mediante encuentros o grupos exclusivamente de mujeres y la formación en derechos y educación sexual y reproductiva, para mejorar su autoestima, sus vínculos y su organización social y económica.

**Autoafirmación:** Durante las capacitaciones, se puede realizar un ejercicio de afirmación de valores antes de completar la solicitud para la financiación de los emprendimientos (véase el ejemplo específico de la sección 4). Sería una intervención puntual y de bajo costo, que tendría el potencial de ampliar la visión del yo de las mujeres y sus opciones disponibles y reflexionar sobre aspectos importantes de sus vidas que surgen al cambiar actitudes, intenciones y comportamientos.

**Encuadre (replantear y reformular):** Dada la tendencia de los seres humanos a sacar conclusiones diferentes en función de cómo se nos presenta la información, una aproximación a cambiar las creencias y actitudes sobre los roles de género en el hogar es reformular la noción de trabajo productivo. Puesto que las mujeres tienen más probabilidades de solicitar un trabajo flexible, ya que les permite encontrar un mejor equilibrio entre las tareas familiares y laborales, se puede promover la visión, tanto en las organizaciones como en la población, de que la flexibilidad y el equilibrio de un trabajo es más deseado que la idea de que el trabajo tiene que ser de tiempo completo.

De esta forma, se resaltan los aspectos positivos de una opción que permite abordar los desafíos al empleo que enfrentan las mujeres, además de ser una oportunidad para garantizar un grupo más diverso de solicitantes de trabajo.

# 4

## Recomendaciones para el DESATAR y el PROSAF

En esta sección se presentan unas propuestas específicas sobre cómo incluir los aprendizajes de las ciencias del comportamiento a dos proyectos recién diseñados y con ejecución pendiente del FIDA-LAC: el DESATAR (Proyecto de Desarrollo Sostenible y Apropiado en Territorios Rurales), en el Ecuador, y el PROSAF (Programa para la Promoción de Sistemas Agroalimentarios Resilientes y Sostenibles para la Agricultura Familiar), en la Argentina.

Estas propuestas son el resultado de la revisión exhaustiva de literatura científica descrita en la sección 2 de este documento, de siete (7) entrevistas por medios virtuales realizadas durante abril y mayo de 2021 a funcionarios del FIDA en la Argentina, el Ecuador y Panamá, a una funcionaria del gobierno argentino y a dos mujeres agricultoras en el Ecuador<sup>3</sup>, y de una priorización con miembros del equipo coordinador del FIDA-LAC.

Las entrevistas arrojaron testimonios sobre diferentes barreras que enfrentan las mujeres en el campo argentino y ecuatoriano. Las barreras empiezan con la brecha de capacidades y conocimientos de las mujeres, sobre todo digitales, y continúan con los roles de género (“las mujeres ayudamos en el campo”) y la falta de autoidentificación como productoras y beneficiarias de los programas. Estas barreras se agravan con las normas patriarcales, en las que las mujeres todavía deben pedirles permiso a sus maridos para salir de casa o participar en actividades fuera del hogar.

Las entrevistadas, mujeres ya “liberadas”, señalaron como solución el diálogo y la conversación con sus maridos (que se interpretan como habilidades de negociación dentro del hogar).

Otros desafíos que surgieron recurrentemente en las entrevistas fueron los estereotipos de género, los sesgos que sufren los equipos técnicos en los territorios y la necesidad de capacitar a estos equipos para evitar perpetuar los roles de género en la asistencia técnica proporcionada por el FIDA.

En resumen, los desafíos conductuales identificados y priorizados durante este proceso fueron los siguientes:

- i. La poca participación de las mujeres en las asociaciones y en posiciones de liderazgo en el Ecuador.
- ii. La falta de autoidentificación de las mujeres como productoras y beneficiarias en la Argentina.
- iii. La baja ambición que presentan las mujeres beneficiarias de los proyectos, en especial las jóvenes, en la Argentina y el Ecuador.

Las propuestas para atacar estos desafíos conductuales puntuales presentadas a continuación siguen una metodología de definición del desafío y del comportamiento deseado, de diagnóstico de barreras conductuales y de diseño de soluciones, de acuerdo con la guía metodológica de diseño de intervenciones del Banco Interamericano de Desarrollo.

3. En la Argentina: Emily Baldassari (FIDA) y Milagros Castro Ríos (Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP)), y en el Ecuador: dos directivas de la Corporación Agropecuaria de Pequeños Agricultores Manga del Cura en el Ecuador, Irlanda y Rocío; Rosmary González (FIDA); Hugo Dután (Coordinador Técnico del Proyecto de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local (PROLOCAL)); Janeth Gamboa (FIDA); Sandra Elizabeth Muñoz Ontaneda (FIDA), y Ana Lucía Moreno (FIDA).

## GUIA METODOLOGICA



### 4.1. **DESATAR: Proyecto de Desarrollo Sostenible y Apropriado en Territorios Rurales**

El DESATAR es un proyecto del FIDA en el Ecuador con el que se busca “mejorar los ingresos de los pequeños productores rurales pobres, especialmente de mujeres y jóvenes, y la sostenibilidad ambiental y la resiliencia climática de las actividades productivas en la zona del proyecto”. Se espera que esto contribuya a reducir la pobreza de los pequeños productores rurales pobres de la cuenca baja del río Guayas.

La estrategia del proyecto se basa en facilitar el acceso de los pequeños productores pobres a innovaciones y mejores prácticas agronómicas, sociales y asociativas o cooperativas. Las nuevas técnicas, tecnologías y metodologías, así como los servicios y la transferencia de recursos del proyecto, tienen como objetivo incentivar y facilitar a las organizaciones de pequeños productores (OPP) brindar más y mejores servicios a más miembros, ser más inclusivos con las mujeres y los jóvenes, aumentar la sostenibilidad ambiental de las actividades productivas y mejorar su acceso a los mercados.

Dentro del alcance de este proyecto, a continuación, se proponen unas recomendaciones específicas, basadas en las ciencias del comportamiento, para la participación de las mujeres en las asociaciones y en posiciones de liderazgo.

## 4.2. **DESATAR:** Incrementar la participación de las mujeres en las asociaciones y en posiciones de liderazgo

**DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:** Las mujeres ecuatorianas de las zonas rurales, aunque trabajan y comparten la carga de las actividades productivas, participan poco en asociaciones de este tipo y escasamente ocupan posiciones del liderazgo.

**COMPORTAMIENTO DESEADO:** Incrementar la participación de las mujeres en las asociaciones y en posiciones de liderazgo.

**DIAGNÓSTICO Y CONTEXTO:** En el Ecuador, la migración de hombres a las ciudades en busca de oportunidades ha hecho que las mujeres sean las cabezas del hogar en las zonas rurales y participen en las actividades productivas de la finca, e incluso las lideren. Sin embargo, participan menos en asociaciones y cooperativas y no se postulan ni son votadas para ocupar posiciones de liderazgo.

En las entrevistas con las mujeres productoras, emergieron tres creencias y comportamientos relevantes para este estudio: i) las mujeres se autodescriben como “ayudantes” de la finca, no como dueñas; ii) las mujeres sienten la necesidad de “pedir permiso” a los esposos para asociarse o salir a trabajar fuera de la finca, y iii) algunos maridos no quieren que las mujeres participen en las asociaciones ni en las capacitaciones (sobre todo en aquellas que promueven la igualdad de derechos y la emancipación de las mujeres).

Estos hallazgos pueden enmarcarse dentro de las normas sociales, las relaciones de poder y los roles de género tradicionales de las sociedades patriarcales. Asimismo, todo ello ha producido y perpetuado la identidad de “ayudantes débiles” de las mujeres, que ha dado como resultado

una baja autoeficacia y poca autoconfianza y ha desincentivando su participación. Además, la sobrecarga cognitiva del trabajo doméstico y familiar no remunerado, y la consecuente restricción de tiempo, limita la capacidad, interés y tiempo de las mujeres para dedicarse a actividades fuera del hogar.

De los resultados de las entrevistas pudo extraerse como carencias de las capacitaciones actuales su poca duración y generalización. Los aprendizajes de las ciencias del comportamiento indican que cuanto más personalizada y especializada es la intervención, mayores probabilidades hay de que resulte efectiva. Es por ello que existe una gran diferencia entre las capacitaciones en las que participan mujeres con experiencia en proyectos y microemprendimientos y las que cuentan con la participación de mujeres sin experiencia alguna



## PROPUESTAS CONCRETAS:

---

**Para combatir barreras estructurales a la participación**

**Medidas tradicionales:** Cuotas en membresía o puestos directivos, inclusión de un porcentaje de mujeres o jóvenes, financiamientos pequeños y paralelos para mujeres, y lugares de cuidado infantil y apoyo de los mismos. Se recomienda combinar estas medidas con otras intervenciones innovadoras descritas en esta tabla.

---

**Para aumentar la participación de las mujeres en asociaciones**

**Microincentivos para atraer nuevas integrantes a la asociación o cooperativa:**

Alentar a las mujeres que ya participan en asociaciones a atraer a nuevas integrantes usando microincentivos. Dado que los microincentivos en especie han demostrado ser muy efectivos para las mujeres, podría considerarse entregarles, por ejemplo, una bolsa de semillas (u algún otro recurso productivo) tanto a la mujer asociada como a la nueva integrante, después de que oficialmente esta se haya asociado.

**“Trae una amiga a la asociación/grupo/capacitación”:** Una estrategia para aumentar la participación en cooperativas, grupos de autoayuda o asociaciones y para aumentar la asistencia a las capacitaciones es invitar a las mujeres a que lleven a una amiga o a un miembro de su familia a la capacitación. Asistir con un acompañante podría hacer aumentar la presencia de mujeres, generar más participación y permitir el refuerzo de los aprendizajes fuera de los puntos de reunión. Además, esta estrategia tiene el potencial de motivar a la acompañante a unirse a la asociación o grupo.

---

**Para aumentar la representación y el liderazgo**

**Capacitaciones en habilidades blandas (negociación) + *role models*:** Ofrecer capacitaciones que permitan a las mujeres resolver problemas en el hogar. De hecho, en las entrevistas se mencionó que aquellas mujeres que habían logrado una mayor independencia en su hogar lo habían hecho a través del diálogo y la negociación con sus esposos. Estas capacitaciones pueden complementarse con mentorías de mujeres activas en asociaciones que sirvan como modelos de comportamiento a seguir.

**Capacitaciones en habilidades blandas (escuelas de lideresas):** Por ejemplo, capacitaciones que enseñen habilidades de comunicación, resolución de conflictos, planificación de la vida y visualización del futuro, gestión del tiempo, trabajo en equipo y toma de decisiones. Estas a su vez pueden complementarse con mentorías de mujeres activas en asociaciones que sirvan como modelos de comportamiento a seguir.

**Modelos de comportamiento a seguir (*role models*):** Crear una campaña de comunicación con mujeres de las comunidades beneficiarias del proyecto que ilustren cómo metas y logros que tradicionalmente eran inalcanzables para las mujeres fueron logrados por alguien similar a ellas. Estos ejemplos estereotípicos contrarios a la norma social sirven como fuente de inspiración al convertir en reales y posibles futuros éxitos y el camino para alcanzarlos.

### 4.3. **PROSAF:** *Programa para la Promoción de Sistemas Agroalimentarios Resilientes y Sostenibles para la Agricultura Familiar*

El PROSAF es un programa del FIDA en la Argentina con el que se pretende “ayudar a reducir la pobreza de los productores pobres de la agricultura familiar, campesina e indígena (AFCI) y mejorar la sostenibilidad de los sistemas alimentarios de la Argentina”, y cuyo objetivo de desarrollo es “mejorar la resiliencia de dichos productores al promover sistemas de producción y comercialización sostenibles e inclusivos que se adapten al cambio climático”.

El grupo objetivo del programa son los pequeños productores pobres que se dedican a la AFCI, tanto los que ya están vinculados a la agroecología, en transición hacia ella o los que no han iniciado esa transición. En particular, y tal como lo definen las políticas del FIDA sobre los enfoques de género transformadores, se priorizará a jóvenes, mujeres jefas de hogar y mujeres indígenas<sup>4</sup>.

Dentro del contexto de este programa, a continuación, se proponen unas recomendaciones específicas, basadas en las ciencias del comportamiento, para promover la autoidentificación de las mujeres como productoras agropecuarias y aumentar la ambición de los proyectos que presentan las mujeres, en especial las jóvenes.

### 4.4. **PROSAF:** *Aumentar la autoidentificación de las mujeres como productoras y beneficiarias*

**DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:** Las mujeres argentinas de zonas rurales no se reconocen a sí mismas como productoras y potenciales beneficiarias de los programas del FIDA.

**COMPORTAMIENTO DESEADO:** Aumentar la autoidentificación de las mujeres como productoras y beneficiarias.

**DIAGNÓSTICO Y CONTEXTO:** Las mujeres de las zonas rurales de la Argentina, en condiciones de alta vulnerabilidad, no se consideran productoras, con lo que participan menos de los programas del FIDA y aprovechan menos las asistencias técnicas. Además, las mujeres que sí se presentan a los programas, lo hacen en actividades que no son generadoras de ingresos, están más relacionadas con la artesanía y no involucran los medios de producción primarios que tienen en la finca. Desde la perspectiva de las ciencias del comportamiento, las normas sociales tradicionales son las principales responsables de los roles asignados a las mujeres y que definen su identidad.

4. El programa beneficiará directamente a 16 610 pequeños productores de la AFCI que viven en la pobreza, de los cuales 6 809 son mujeres (40 %) y 5 091, jóvenes. Del total de hogares, el 20 % pertenecen a pueblos indígenas.

## PROPUESTAS CONCRETAS:

---

### Para inspirarlas

**Modelos de comportamiento a seguir (*role models*) combinados con etiquetado social:** Crear una campaña de comunicación con mujeres de las comunidades beneficiarias que ilustren cómo metas y logros que tradicionalmente parecen inalcanzables para las mujeres fueron logrados por alguien similar a ellas. Estos ejemplos estereotípicos contrarios a la norma social sirven como fuente de inspiración al convertir en reales y posibles futuros éxitos y el camino para alcanzarlos.

La campaña también puede incluir un componente persuasivo de etiquetado social en el que se promueva la identidad de mujer como productora.

Por otro lado, se recomienda que los equipos técnicos del FIDA incluyan mujeres con las que las beneficiarias se puedan identificar e inspirar. También sería recomendable que cualquier otra capacitación dirigida a mujeres fuera dictada por mujeres que provengan de contextos similares a las beneficiarias.

---

### Para apoyarlas y acompañarlas

**Capacitaciones en negocios, vocacionales y en asistencia técnica<sup>5</sup>:** Formación en actividades productivas que sirvan para promover nuevos roles para las mujeres dentro de la comunidad. Estos pueden ayudar a cambiar su mentalidad y creencias sobre sus habilidades y destrezas.

Fomento de grupos de autoayuda (Iglesia) o asociaciones de ahorro y préstamo liderados por mujeres ejemplos de la comunidad: el FIDA se ha marcado como objetivo fortalecer a las mujeres como sujetos de derecho, por ejemplo, por medio de encuentros o grupos exclusivamente de mujeres, formación en derechos y educación sexual y reproductiva, y así mejorar su autoestima, sus vínculos y su organización social y económica.

En efecto, la evidencia empírica apunta a que las redes y los grupos de autoayuda aumentan el bienestar de las mujeres participantes al proporcionarles un grupo de pares económicos y políticos que las empoderan, además de ser un canal único para transmitir información oportuna, simple y atractiva, por ejemplo, sobre oportunidades laborales y de negocios.

Estos grupos no necesariamente tienen que conformarse alrededor de los programas o proyectos del FIDA, sino que se pueden promover para desarrollar otras habilidades, como por ejemplo, fomentar una mentalidad de crecimiento (dedicación, trabajo duro, buenas estrategias y apoyo de otros).

---

5. Las capacitaciones no son en sí mismas una herramienta de las ciencias del comportamiento. Sin embargo, estas pueden combinarse e informarse por *insights* conductuales para mejorar su efectividad.

## 4.5. PROSAF: Aumentar la ambición de los proyectos que presentan las mujeres, en especial las jóvenes

**DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:** Las mujeres argentinas de zonas rurales se presentan menos a los proyectos que los hombres y, cuando se presentan, son poco ambiciosas y se asocian a actividades que no involucran los medios de producción primarios que tienen en la finca (es decir, a artesanías).

**COMPORTAMIENTO DESEADO:** Aumentar la ambición de los proyectos, en términos de escala y de actividad, que presentan las mujeres.

**DIAGNÓSTICO Y CONTEXTO:** La falta de información y conocimientos sobre cómo empezar y sostener un emprendimiento son probablemente las barreras más importantes para que las mujeres presenten proyectos. Una vez se les provee de esta información y de los conocimientos oportunos, desde el punto de vista conductual, el miedo o la aversión al riesgo (preferencia por evitar incertidumbre en sus inversiones financieras) y el sesgo del *statu quo* las inducen a continuar con actividades que les funcionaron en el pasado (asociadas a menores niveles de inversión y rentabilidad), sobre todo en un contexto de austeridad y pobreza. Las normas sociales también refuerzan la dedicación a estas actividades generadoras de menores ingresos. Finalmente, la falta de ambición también está relacionada con su percepción de la competencia para lograr metas y objetivos satisfactorios (autoeficacia y autoconfianza).

### PROPUESTAS CONCRETAS:

---

#### Medidas tradicionales para mantener la motivación

**Incentivos:** Como el FIDA ya ha identificado, para mantener el interés y la motivación de las mujeres respecto de la participación en actividades económicas, estas deben tener acceso y control respecto de los beneficios que se deriven de su trabajo, en particular de los ingresos, y una remuneración equitativa por el trabajo realizado. Las transferencias en especie parecen ser mejores que el dinero en efectivo: el capital que entra directamente en la empresa se queda allí, pero el dinero en efectivo, no.

De forma similar, la creación de cuentas bancarias personales para las mujeres en donde se depositan sus salarios o préstamos (en vez de transferencias directas en efectivo o transferencias a las cuentas de sus parejas) genera mayores beneficios empresariales y promueve la participación de las mujeres en el mercado laboral, sobre todo entre las que se sienten más presionadas a compartir el dinero con sus familiares.

#### Para inspirarlas

**Modelos de comportamiento a seguir (*role models*):** Crear una campaña de comunicación, en radio y con videos que puedan ser compartidos por Whatsapp, con mujeres de las comunidades beneficiarias que ilustren cómo metas y logros que tradicionalmente fueron inalcanzables para las mujeres acabaron estando al alcance de alguien similar a ellas. Estos ejemplos estereotípicos contrarios a la norma social sirven como fuente de inspiración al convertir en reales y posibles futuros éxitos y el camino para alcanzarlos.

Asimismo, se recomienda que los equipos técnicos del FIDA incluyan mujeres con las que las beneficiarias se puedan identificar e inspirar. También sería recomendable que cualquier otra capacitación dirigida a mujeres, fuera dictada por mujeres, y se invitara a mentoras que provinieran de contextos similares a las beneficiarias.

---

**Para apoyarlas y acompañarlas**

**Asistencia técnica y acompañamiento:** El FIDA ya ha observado que la formación de grupos de mujeres para el desarrollo de emprendimientos es efectiva para el desarrollo de sus emprendimientos. Se recomienda mantener estas capacitaciones, tanto en habilidades duras como blandas (especialmente de negociación y resolución de conflictos), y complementarlas con mentorías dictadas por una emprendedora con experiencia de la misma comunidad y herramientas de planificación o formación en salud sexual y reproductiva (véase la herramienta "Capacitaciones en negocios, vocacionales y en habilidades blandas").

**Para empujarlas en el momento de la solicitud**

**Autoafirmación:** Realizar un ejercicio de afirmación de valores antes de completar la solicitud para la financiación de los emprendimientos (como se muestra en la propuesta a continuación). Sería una intervención puntual y de bajo costo, que tendría el potencial de ampliar la visión del yo de las mujeres y sus opciones disponibles, además de reflexionar sobre aspectos importantes de sus vidas que surgen al cambiar de actitudes, intenciones y comportamientos.

**Opciones predeterminadas (defaults):** Otra intervención puntual, de bajo costo, podría ser modificar el formulario de solicitud para la financiación de los emprendimientos para que incluyera opciones predeterminadas de montos mínimos o sugeridos de aplicación.

**Herramientas de planificación:** Distribuir entre las mujeres folletos con indicaciones o espacios dedicados a escribir información crucial como la fecha, la hora y el lugar donde van a inscribirse en los emprendimientos. Esto les servirá para dividir el objetivo mayor (la solicitud) en tareas concretas más pequeñas (rellenar y llevar formularios) y así anticiparse a los imprevistos.

### Ejemplo de ejercicio de autoafirmación:

**Instrucciones:** Por favor completa este ejercicio antes de rellenar el formulario sobre tu emprendimiento. Es obligatorio completarlo, pero no tendrá ningún impacto en el puntaje de selección de tu emprendimiento. Solo te tomará cinco minutos completarlo.

1. Ordena la siguiente lista de características y valores de acuerdo con la importancia que tienen en tu vida.

VALOR	ORDEN (DEL 1 AL 11)
Sentido del humor	
Creatividad	
Espontaneidad	
Valores religiosos	
Independencia	
Música	
Relaciones con amigos y familia	
Habilidades artísticas	
Habilidades deportivas	
Habilidades en los negocios y con el dinero	
Posición política	

2. Escribe sobre el valor que elegiste como número 1. ¿Por qué es tu característica más valorada? Describe una experiencia en que esta característica haya sido particularmente importante para ti.

---

---

---

---

---



# Evaluación del impacto

En esta sección se proponen dos metodologías para evaluar el impacto de las intervenciones propuestas en la sección anterior. Las evaluaciones del impacto sirven para valorar la efectividad de un proyecto/ programa/política al establecer relaciones causales entre la intervención y los indicadores que se quieren mejorar.

En el contexto de esta consultoría, la evaluación del impacto de las intervenciones de cambio de comportamiento propuestas serviría para generar evidencia empírica sobre qué estrategias son más efectivas para empoderar a las mujeres en el medio rural y cerrar las brechas de género.

El análisis adecuado del impacto requiere de un contrafactual de cuáles habrían sido los resultados si no hubiera existido la intervención. El contrafactual más comúnmente usado es un grupo de comparación. La diferencia de resultados entre los beneficiarios de la intervención (grupo de tratamiento) y el grupo de comparación (grupo de control) es la medida del impacto.

## 5.1. Pruebas controladas aleatorias

Una prueba controlada aleatoria (RCT, por sus siglas en inglés) es una forma experimental de evaluación del impacto en la que se eligen al azar, entre el grupo objetivo de un programa o proyecto, a las beneficiarias y a un grupo de control, que participa en un “placebo” o en ninguna intervención. Al cabo de cierto tiempo, se evalúan los dos grupos para comparar la eficacia de la intervención. Es el método más fiable para sacar conclusiones imparciales sobre un proyecto porque reducen la causalidad espuria y los sesgos.

Sin embargo, en la práctica, esta prueba es difícil de aplicar ya que tiene unos requisitos de datos elevados, puede ser compleja desde el punto de vista logístico y de implementación, e implica que no toda la población objetivo participe en la intervención (al menos no inicialmente).

Una forma de adaptar los requerimientos de las pruebas controladas aleatorias a las necesidades de la intervención es variar el criterio de selección. En lugar de un sorteo al azar simple, la selección puede hacerse de los siguientes modos:

1. Aleatoria gradual (*phased-in*), a medida que se desarrolla la intervención o el programa: Por ejemplo, las beneficiarias pueden aleatorizarse en dos grupos, uno que participa en las

capacitaciones al inicio del programa ( $t+1$ ) y otro que lo hace a mitad ( $t+2$ ). Durante el  $t+1$ , el segundo grupo sirve como contrafactual del grupo que ha participado primero en las capacitaciones. Con este diseño de evaluación, todos los beneficiarios eventualmente participan en el programa, lo que complica la estimación de efectos de largo plazo de la intervención.

2. Aleatoria por turnos: Ambos grupos rotan entre ser grupo de control y participar en la intervención. Por ejemplo, para el caso de las capacitaciones, las beneficiarias pueden aleatorizarse en dos grupos, uno que participa en las capacitaciones en el  $t+1$ , al inicio del programa, y el grupo de control. Después de cierto tiempo ( $t+2$ ), se intercambian los roles; el grupo de control pasa a participar en las capacitaciones y el primer grupo deja de hacerlo. Este diseño de evaluación tampoco permite observar los efectos a largo plazo porque todos participan en la intervención en algún momento y no se puede usar si la intervención tiene que continuar una vez puesta en marcha.
3. Aleatoria incentivada: Se aleatorizan las personas que estaban motivadas a participar en la intervención o el programa. Las siguientes propuestas de diseños de evaluación utilizan un sorteo simple.

## 5.2. Encuesta de línea base

Es una práctica habitual en las evaluaciones del impacto, recopilar datos de línea de base o datos de resultados antes de que comience el programa. Estos datos suelen utilizarse para comprobar que los grupos de tratamiento y de control tienen resultados promedio similares al inicio del estudio, es decir, que están “equilibrados”. Sin embargo, este es un error común. Mostrar el equilibrio en los datos de línea de base no es suficiente ni necesario para la inferencia causal, por ejemplo, si hay desequilibrio en la línea final. Por otro lado, un

desequilibrio en los datos de línea de base cuando la asignación de la intervención fue debidamente aleatoria se deberá necesariamente al azar.

Aun así, hay muchas razones válidas y buenas para recopilar datos de línea de base, como medir los efectos del impacto con mayor precisión o reforzar los diseños no experimentales. Pero la recopilación de datos de línea de base puede ser costosa, con lo que podría ser más rentable omitirlos y gastar los fondos de investigación en una línea final más amplia, múltiples encuestas de seguimiento u otras actividades de investigación.

### ¿Cuándo debería hacerse un estudio de línea de base?

1. No se haya realizado una prueba controlada aleatoria.
2. Se necesite estimar los efectos de la intervención con mayor precisión. El control de los valores de los datos de línea de base puede mejorar en gran medida la precisión de la estimación de los efectos de la intervención y puede ayudar a garantizar que esta tenga resultados procesables. La recopilación de datos de línea de base es particularmente importante cuando el tamaño de la muestra está limitado por el tamaño del programa.
3. Se necesite una lista fiable de participantes en la evaluación antes de que comience el programa, ya que este podría provocar el abandono de la intervención: la recopilación de datos de línea de base permite documentar quién estaba presente antes de que comenzara el programa y obtener información de contacto del beneficiario en caso de que abandone y se necesite hacer un seguimiento.
4. Se desee comparar las estimaciones del impacto para los que tienen un alto rendimiento en los datos de línea de base frente a los que tienen un bajo rendimiento.
5. Se quiera comparar el efecto de su tratamiento con los cambios a lo largo del tiempo.

## ¿Cuándo no se debería hacer un estudio de línea de base?

No se debe hacer un estudio de línea de base cuando pueda usarse el dinero de manera más efectiva en otras acciones, tales como:

1. Una muestra de línea final más grande para mejorar la precisión y hacer un análisis de subgrupos interesante.
2. Múltiples seguimientos para medir los efectos a lo largo del tiempo o mejorar la precisión.
3. Ampliación del instrumento del estudio para medir otros resultados.
4. Un brazo de tratamiento adicional para probar una variante del programa o un punto de referencia con un tipo diferente de intervención.
5. Recopilar datos para fortalecer la credibilidad de sus estimaciones de impacto, como rastrear las deserciones.
6. Recopilar datos sobre los costos de implementación para facilitar el análisis de la rentabilidad.

Saltarse el estudio de línea de base también podría ser una forma de gestionar el riesgo financiero. Karthik Muralidharan señala que a menudo existe el riesgo de que no se produzca una intervención, especialmente cuando se trabaja con socios gubernamentales. En estos casos, puede tener sentido evitar el riesgo de fallas en la implementación y simplemente planificar una muestra final más grande. Por otro lado, hacer un estudio de línea de base podría ejercer mucha presión logística sobre el que implementa la intervención o programa.

### 5.2.1. Evaluación de la intervención: “Trae una amiga a la capacitación/asociación”

**INTERVENCIÓN:** Aumentar la asistencia y la participación de las mujeres en las capacitaciones estándares de los dos proyectos del FIDA, alentándolas a invitar a una amiga o a un miembro de su familia a la capacitación o asociación.

**CANAL DE COMUNICACIÓN:** Mensajes de texto (SMS).

**INFORMACIÓN DE LÍNEA BASE:** Para llevar a cabo esta evaluación es necesario tener una base de datos con información de contacto de las potenciales mujeres que se prevé invitar a las capacitaciones, dado que la intervención se hará a través de SMS, su canal primario de comunicación. Como se ha explicado anteriormente, no es necesario crear una base de datos de línea de base extensa, sin embargo, sí es crucial hacer una encuesta final después de terminadas las capacitaciones, e idealmente, otra al finalizar el programa.

**DISEÑO DE LA EVALUACIÓN:** Una prueba controlada aleatoria con asignación al azar simple a un grupo de tratamiento o de control. Del grupo de mujeres de la comunidad que potencialmente vaya a participar en las capacitaciones de los proyectos, la mitad es designada aleatoriamente para recibir SMS que las aliente a invitar a una amiga o miembro de su familia a la capacitación o asociación. El grupo de control puede recibir como placebo solo un recordatorio para que asistan a la capacitación, lo que permitiría observar el diferencial de promover la participación con una amiga o no recibir el mensaje. Los datos para la evaluación se recogen a los tres y a los seis meses de terminar las capacitaciones.

### EFFECTOS DIRECTOS ESPERADOS

- Aumento de la participación en las capacitaciones de la población objetivo
- Formación de más mujeres (acompañantes)
- Mayor adopción de las prácticas enseñadas en las capacitaciones
- Mayor índice de empoderamiento

### EFFECTOS INDIRECTOS ESPERADOS

- Aumento de la autoidentificación de las mujeres como productoras y beneficiarias
- Incremento de la participación de las mujeres en las asociaciones y en posiciones de liderazgo

### VARIABLES O INDICADORES DE RESULTADOS

(tomadas de las Directrices de Medición de los Indicadores de Resultados Básicos del FIDA):

#### Principales:

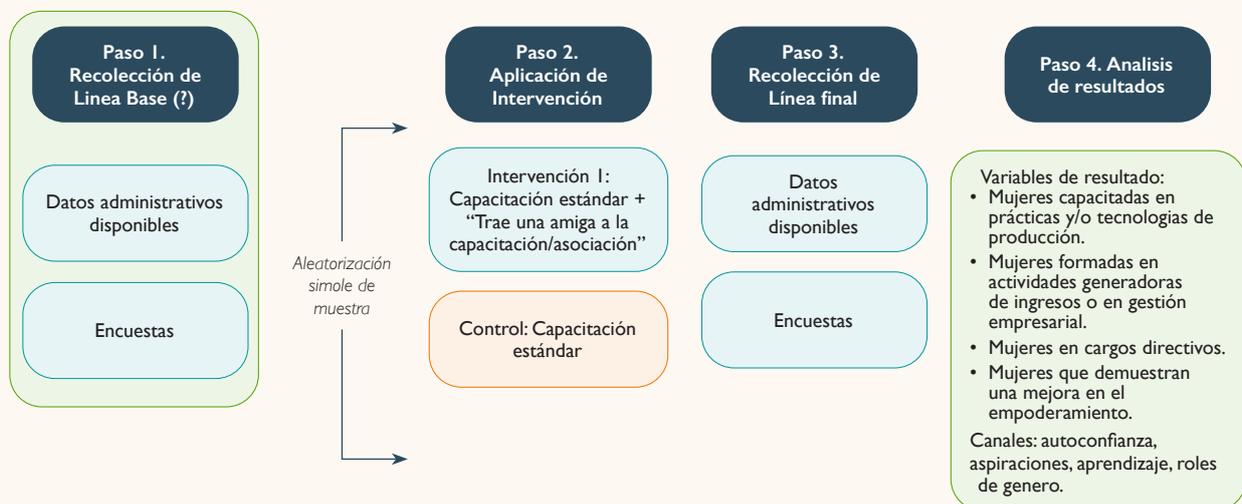
- Mujeres capacitadas en prácticas y/o tecnologías de producción
- Mujeres formadas en actividades generadoras de ingresos o en gestión empresarial
- Mujeres de las zonas rurales formadas en conocimientos financieros y/o en el uso de productos y servicios financieros
- Mujeres que demuestran una mejora en el empoderamiento
- Mujeres en cargos directivos en OPP del DESATAR

#### Secundarias:

- Productoras rurales que acceden a insumos de producción y/o paquetes tecnológicos
- Productoras rurales que reciben apoyo y son miembros de una OPP
- Mujeres de las zonas rurales que acceden a servicios financieros (ahorro, crédito, seguros, remesas)
- Hogares que informan de la adopción de insumos, tecnologías o prácticas nuevas o mejoradas
- Hogares que informan de un aumento de la producción

**Indicadores adicionales de medición:** Roles de género (es decir, autorreporte de ocupación, ama de casa frente a productora), aspiraciones, autoconfianza y aprendizaje de las capacitaciones.

### DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO



Fuente: Elaborado por Ana María Rojas Méndez

## 5.2.2. Evaluación de la intervención: capacitaciones en habilidades blandas y mentorías con modelos de comportamiento a seguir

**INTERVENCIÓN:** Durante las capacitaciones estándares que se tienen planeadas en los dos proyectos, se debe añadir un módulo de negociación y un módulo de mentoría de mujeres como modelos de comportamiento a seguir.

**DISEÑO DE LA EVALUACIÓN:** Una prueba controlada aleatoria con asignación al azar simple de las participantes de las capacitaciones de cada proyecto en dos segmentos de tratamiento (módulo de negociación y módulo de mentoría de mujeres como modelos de comportamiento a seguir) o en el grupo de control. Los datos para la evaluación se recogen a los tres y a los seis meses de terminar las capacitaciones.

### EFFECTOS DIRECTOS ESPERADOS

- Mayor índice de empoderamiento
- Aumento de la autoidentificación de las mujeres como productoras y beneficiarias
- Incremento de la participación de las mujeres en las asociaciones y en posiciones de liderazgo

### EFFECTOS INDIRECTOS ESPERADOS

- Acceso y adopción de paquetes tecnológicos
- Acceso a servicios financieros

### VARIABLES O INDICADORES DE RESULTADOS

(tomadas de las Directrices de Medición de los Indicadores de Resultados Básicos del FIDA):

#### Principales:

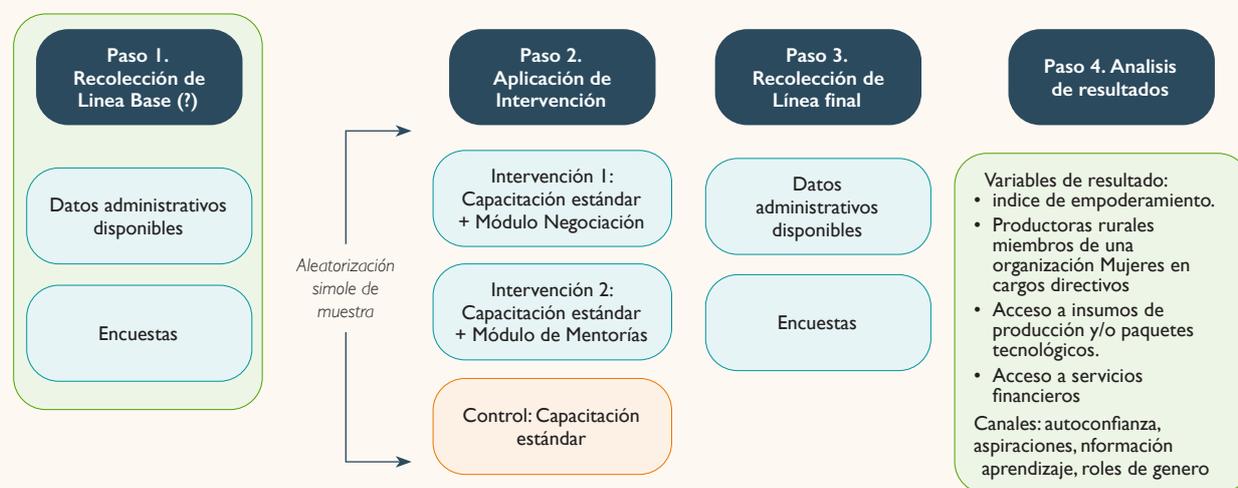
- Mujeres que demuestran una mejora en el empoderamiento
- Productoras rurales que reciben apoyo y son miembros de una OPP
- Mujeres en cargos directivos en las OPP del DESATAR y productoras rurales que acceden a insumos de producción y/o paquetes tecnológicos
- Mujeres de las zonas rurales que acceden a servicios financieros (ahorro, crédito, seguros, remesas)

#### Secundarias:

- Hogares que informan de la adopción de insumos, tecnologías o prácticas nuevas o mejoradas
- Hogares que informan de un aumento de la producción
- OPP que participan en asociaciones, acuerdos o contratos formales con entidades públicas o privadas
- OPP rurales que informan de un aumento de las ventas

**Indicadores adicionales de medición:** Roles de género (es decir, autorreporte de ocupación (ama de casa frente a productora), aspiraciones, autoconfianza, aprendizaje de las capacitaciones, información (acceso).

### DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO



Fuente: Elaborado por Ana María Rojas Méndez

### 5.2.3. Evaluación de la intervención: autoafirmación

**INTERVENCIÓN:** Incluir un ejercicio de afirmación de valores como requisito previo antes de completar el formulario de solicitud para la financiación de los emprendimientos (véase la propuesta en la sección anterior).

**DISEÑO DE LA EVALUACIÓN:** Una prueba controlada aleatoria con asignación al azar simple a la intervención: la mitad de las candidatas a la financiación de emprendimientos participan en el ejercicio de autoafirmación que tienen que completar antes de rellenar

los formularios de solicitud, y a la otra mitad (grupo de control) se le entregan los formularios estándares. Esta intervención se puede evaluar con datos administrativos de las solicitudes para el financiamiento y con los indicadores a recabar por el programa.

Dado que esta es una intervención para aumentar la ambición en un momento puntual y no busca cambiar las aspiraciones ni la confianza en el largo plazo, la evaluación se puede realizar con datos administrativos de las solicitudes para el financiamiento y con los indicadores a recabar por el programa.

#### EFECTOS DIRECTOS ESPERADOS

- Mayor ambición de los proyectos, en términos de escala y de actividad, que presentan las mujeres
- Mayor acceso a insumos de producción y/o paquetes tecnológicos

#### EFECTOS INDIRECTOS ESPERADOS

- Mayor índice de empoderamiento

#### VARIABLES O INDICADORES DE RESULTADOS

(tomadas de las Directrices de Medición de los Indicadores de Resultados Básicos del FIDA):

- Productoras rurales que acceden a insumos de producción y/o paquetes tecnológicos
- Mujeres que demuestran una mejora en su nivel de empoderamiento
- Hogares que informan de la adopción de insumos, tecnologías o prácticas nuevas o mejoradas
- Hogares que informan de un aumento de la producción
- OPP rurales que informan de un aumento de las ventas

**Indicadores adicionales de medición:** Roles de género (es decir, autorreporte de ocupación (ama de casa frente a productora), aspiraciones, autoconfianza, aprendizaje de las capacitaciones, información (acceso).

#### DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO



Fuente: Elaborado por Ana María Rojas Méndez



#### 5.2.4. Otras estrategias de evaluación de las intervenciones

En el caso de que no fuera posible llevar a cabo las pruebas de control aleatorio para cada una de las intervenciones propuestas, existen otras metodologías que permiten evaluar la eficacia de los programas y proyectos. Sin embargo, estas presentan algunas debilidades en el momento de construir un contrafactual creíble (grupo de comparación) que afecta el estudio de las relaciones causales entre la intervención y los resultados.

Un método aplicable es el de diferencia en diferencias (DD). Al igual que las pruebas controladas aleatorias, consiste en medir el efecto que tiene una intervención sobre un grupo de tratamiento respecto a un grupo de comparación que no accede a la intervención. Este método requiere datos de panel o longitudinales, es decir, datos para las mismas unidades de análisis, en

este caso, de cada mujer, en diferentes puntos en el tiempo para poder calcular el efecto de cada intervención como una resta entre dos restas.

- ✱ La primera resta es el resultado que se observa en el grupo de tratamiento después de recibir una intervención (post) menos el resultado que se observó antes (pre);
- ✱ La segunda es el resultado que se observa en el grupo de comparación después (post) menos el resultado que se observó antes, sin haber accedido a la intervención (pre).
- ✱ Para calcular la diferencia de las diferencias, se sustrae la primera resta de la segunda resta.

$$DD = (\text{Tratamiento\_post} - \text{Tratamiento\_pre}) - (\text{Control\_post} - \text{Control\_pre})$$

De esta manera, la DD calcula qué tanto ha cambiado en el tiempo el grupo de tratamiento respecto al cambio experimentado por el grupo de comparación.

La fidelidad de este método depende de que se cumplan algunos supuestos clave para poder interpretar este cálculo, como el efecto de la intervención de manera válida. El principal supuesto es el de tendencias paralelas en la variable, o variables, de interés para el grupo de comparación y el que se habría observado en el grupo de tratamiento si no hubiera recibido la intervención. Es decir, de no haber recibido el tratamiento, la variable, o variables, de interés en el grupo de tratamiento cambiaría a la misma tasa de crecimiento que la variable de interés en el grupo de comparación.

### **5.2.5. Preguntas y observaciones para el diseño de la evaluación**

¿Cuál es el tamaño de la muestra? Cuanto mayor sea la muestra, más sólidas serán las conclusiones que podremos extraer del análisis. Si la muestra es demasiado pequeña, se reduce nuestra capacidad de detectar el efecto de las intervenciones rediseñadas, incluso si, en la práctica, estas cumplen con su propósito. Para calcular el tamaño exacto, hay que realizar cálculos de poder estadístico.

Si se decide crear un estudio de línea de base, ¿qué datos de las mujeres se usan? Se emplearán las informaciones sobre la edad, el estado civil, el número de hijos, la raza, la ocupación, la ubicación, así como aspiraciones, autoconfianza y creencias sobre roles de género.

Finalmente, se recomienda realizar aleatorizaciones simples en la medida de lo posible, dado que los diseños de evaluación aleatoria phase-in y por turnos limitan el análisis de los resultados. Asimismo, se recuerda que existe una relación inversa entre el número de segmentos de tratamiento que se implementan y el poder estadístico de los resultados. Se aconseja minimizar los segmentos de tratamiento a aquellos con los que se puedan sacar aprendizajes para futuros proyectos del FIDA.



La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva del FIDA y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



Programa Conjunto sobre

**Enfoques de  
Género  
Transformadores**

para lograr la  
Seguridad Alimentaria  
y la Nutrición



**FIDA**  
Invertir en la población rural

