

Estrategias para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales:
aciertos, desaciertos, logros y desafíos.

Yuliet Cruz Martínez
Kenia Lorenzo Chávez

INDICE

1. Introducción:.....	2
2. Con los pies en terreno anapista ¿Cómo conocimos las experiencias vividas?.....	3
3. Fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales. Estrategias que señalan rutas.....	4
3.1 Descripción de las estrategias apoyadas por Oxfam en la ANAP y su contribución al fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales.....	4
3.2 Logros y cambios generados como resultado del conjunto de estrategias.	13
3.3 Aciertos y desaciertos de las estrategias implementadas. Las más prometedoras, y en qué condiciones aplicarlas.....	17
3.4 Las piedras en el camino. Obstáculos para avanzar.	19
4. Lecciones aprendidas.....	19
5. Recomendaciones ¿Cómo continuar por este camino?	20
6. Glosario de términos.....	21
5. Bibliografía consultada.....	22

1. Introducción:

Este texto que ponemos a disposición de mujeres y hombres de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), es el resultado de una investigación realizada durante el segundo semestre de 2013, que tuvo el propósito de sistematizar experiencias vividas por anapistas, campesinas, campesinos en relación con el proceso de fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales que la ANAP lleva a cabo desde hace varios años. Esta sistematización se centró en el período 2009 – 2012, etapa en que se implementó en Cuba el programa *Generando Cambios*, desarrollado por Oxfam Canadá en Centroamérica y Cuba¹.

El propósito de dicho programa fue contribuir al fortalecimiento de organizaciones que promueven la ciudadanía activa de las mujeres desde un enfoque de derechos. Llegó a Cuba en el año 2009, en un contexto de crisis económica como consecuencia del paso de dos huracanes en el 2008 y también del impacto de la crisis financiera internacional. La prioridad para el país era entonces la recuperación económica; sin embargo, el Programa fue bien acogido por tratarse de una iniciativa a favor de la justicia de género, acompañado por la legitimidad alcanzada por Oxfam, gracias a sus colaboraciones previas en este tema con diferentes organizaciones cubanas (según Beat Schmid, Director del Programa Oxfam en Cuba desde 2006 hasta el año 2013).

Este Programa benefició no sólo a la ANAP² sino a otras organizaciones comprometidas con el liderazgo de las mujeres³. En el caso específico de la organización campesina, ya existía en 2009 una historia de 14 años de trabajo conjunto con Oxfam en la promoción de la justicia de género en los espacios rurales. Habían colaborado en 8 proyectos que incluían la transversalización de género; de ellos, cuatro dirigidos a la promoción de las mujeres campesinas y uno dedicado a la implementación piloto de la Estrategia de Género de la organización⁴ (aprobada en 2005). En esta nueva etapa, se negociaron los intereses del Programa *Generando Cambios* y de la ANAP, hasta llegar a un proyecto que, una vez más, apoyaba la marcha de la Estrategia de Género de esa organización campesina.

El proyecto “Cátedra de Género de la ANAP/Promoción de la Equidad de Género en las diferentes Estructuras de la Organización” se propuso objetivos coherentes con la voluntad de la organización campesina por incorporar más mujeres como socias, y encontró una oportunidad en el actual contexto agrícola que prioriza la entrega de tierras ociosas a usufructuarios/as⁵. Durante su última etapa se desarrolló en una coyuntura nacional favorable, devenida de los análisis realizados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011) y del proceso previo de consulta popular, que dieron lugar a los lineamientos que rigen la política económica y social del país. Esos lineamientos identifican – entre otros – los siguientes aspectos clave para el desarrollo del país:

¹ El programa es apoyado por la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ACDI).

² Está conformada por 3361 cooperativas, (incluyendo Cooperativas de Producción Agropecuaria, CPA, y Cooperativas de Crédito y Servicios, CCS) y cuenta con 390 290 asociados/as, de los que 65 893 (apenas el 17,3 %) son mujeres (febrero, 2013). Fuente: datos oficiales de la organización.

³ El programa implicó, además, relaciones de trabajo con las siguientes organizaciones cubanas: Centro Memorial Dr. Martin Luther King Jr., Centro Félix Varela, Facultad de Filosofía, Sociología e Historia de la Universidad de La Habana, gobierno local de Jesús Menéndez en la provincia Las Tunas, Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas y la Cátedra de la Mujer de la Universidad de La Habana.

⁴ Con apoyo de Oxfam Canada y financiación de ACDI, la Estrategia de Género de la ANAP se implementó de forma piloto en 6 comunidades de las provincias orientales del país. Demostró resultados importantes tanto en la generación de alternativas productivas comunitarias, como de empleos principalmente para mujeres, también en el aumento de la membresía femenina y el liderazgo de las mujeres en la ANAP (2006-2009).

⁵ En el 2012 las mujeres representaban entre el 9 % y el 10 % de las personas con tierras en usufructo, según Pedro Olivera Gutiérrez, director del Centro Nacional del Control de la Tierra del MINAGRI (Sosin Martínez, 2012).

- incrementar la producción agropecuaria, actividad estratégica para disminuir las importaciones de alimentos y garantizar la seguridad alimentaria del país,
- el espacio territorial local como ámbito prioritario para incentivar la producción agrícola y de bienes y servicios,
- el apoyo al desarrollo de diferentes modalidades de gestión no estatal, entre ellas, la gestión cooperativa.

En la implementación del proyecto se ejecutaron primeramente acciones a nivel nacional. Con posterioridad, el trabajo se realizó en 8 municipios de la oriental y montañosa provincia Granma,⁶ con la intención de irradiar las experiencias hacia otras zonas.

El Programa *Generando Cambios* estableció estrategias generales para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales:

- a. Empoderamiento individual y colectivo.
- b. Articulación de las mujeres rurales para identificar sus demandas y actuar como colectivo.
- c. Fortalecimiento de la participación y el liderazgo de las mujeres en diferentes espacios.
- d. Apoyo para propiciar entornos favorables/cambios de imaginarios.

En el proyecto que desarrolló la ANAP, estas estrategias se implementaron mediante tres acciones fundamentales y complementarias entre sí:

- alianza FMC-ANAP,
- iniciativas de intercambio entre mujeres rurales, y
- acciones y procesos de formación dirigidos a fortalecer los espacios y liderazgos de mujeres (Oxfam, 2013).

Este texto describe las transformaciones en el liderazgo de las mujeres rurales que se relacionan con cada una de las estrategias previstas en el Programa *Generando Cambios*. Valora qué estrategias tuvieron mayor potencial de cambio y establece aprendizajes, desafíos y recomendaciones para que la ANAP continúe fortaleciendo el protagonismo que han ido ganando las mujeres en la organización.

2. Con los pies en terreno anapista ¿Cómo conocimos las experiencias vividas?

Para realizar esta sistematización se empleó la metodología propuesta para el conjunto de países incluidos en el programa⁷. Se realizaron ajustes de lenguaje que facilitaron la comprensión e hicieron las preguntas más adecuadas a las características de la ANAP como organización y a las realidades del campo cubano. En una primera fase se revisaron numerosos documentos (ver acápite dedicado a la bibliografía consultada)⁸ y se aplicó un cuestionario inicial a integrantes del equipo de coordinación del proyecto a nivel nacional⁹.

⁶ En una primera etapa el proyecto focalizó sus acciones en 13 cooperativas de los municipios Bartolomé Masó, Jiguaní, Campechuela, Niquero, Bayamo y Manzanillo. En el año 2012 se incorporan el resto de las cooperativas, así como otros dos municipios: Media Luna y Río Cauto.

⁷ Los otros países incluidos en la sistematización del Programa "Generando Cambios" de Oxfam Canada son Nicaragua y Guatemala. El diseño de instrumentos estuvo a cargo de la consultora principal, Julieta Hernández.

⁸ Se consultaron informes finales de proyectos anteriores de colaboración entre ANAP y Oxfam en materia de género, la formulación del proyecto en que se concreta el Programa Generando Cambios para la organización e informes narrativos de las diferentes etapas de dicho proyecto, memorias de

Se accedió a la historia de vida de cuatro mujeres, una de ellas miembro del equipo directivo de una cooperativa, otra presidenta de la ANAP en el municipio Bartolomé Masó (Granma) y dos presidentas provinciales de la organización (de Granma y Cienfuegos, respectivamente). Se realizaron 5 entrevistas a personas con opinión calificada¹⁰ sobre el tema de esta sistematización, de ellos tres mujeres y dos hombres, una entrevista grupal con representantes de la CCS Gabriel Valiente (municipio Jiguaní, provincia Granma) y un intercambio con mujeres en la CPA Sergio González (municipio Bartolomé Masó, Granma).

Esta sistematización tomó en cuenta todo el proceso de implementación del proyecto, y profundizó el análisis en la provincia Granma, donde confluyeron acciones de alcance nacional y logros del trabajo a nivel local.

A partir de toda la información obtenida se redactó un informe preliminar, que se puso a disposición de mujeres seleccionadas por la ANAP para participar en el taller de validación de los resultados de esta sistematización y de las que se realizaron en otros países donde incidió el programa *Generando Cambios*. Ese taller se desarrolló en Nicaragua los días 17 y 18 de septiembre de 2013. Como resultado de ese intercambio entre las mujeres cubanas, las representantes de organizaciones que trabajan con Oxfam en Guatemala y Nicaragua, personal de esta organización en Centroamérica y Cuba, y las consultoras, surgieron un conjunto de precisiones y desafíos que se incluyen en este documento que hoy compartimos.

3. Fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales. Estrategias que señalan rutas.

3.1 Descripción de las estrategias apoyadas por Oxfam en la ANAP y su contribución al fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales.

Empoderamiento individual y colectivo

Para los funcionarios de la ANAP nacional y las campesinas y campesinos de una cooperativa en la provincia Granma, el empoderamiento es el poder en manos de la mujer para la toma de decisiones, control sobre los recursos —en especial los económicos—; es participación activa en todos los procesos y eleva la autoestima de las mujeres. Estas personas destacan que empoderarse implica tomar acciones para modificar las relaciones de poder.

En la experiencia de las personas consultadas, las transformaciones que generó el proyecto han contribuido al empoderamiento individual de las mujeres, más que colectivo, y se manifiesta en:

1. Incorporación de las mujeres a las cooperativas como socias.

los Encuentros de Mujeres Rurales celebrados, transcripciones de entrevistas realizadas por personal de Oxfam en diferentes momentos, así como se revisaron publicaciones relacionadas con el tema de la sistematización.

⁹ Xiomara Acosta Valdés, quien se desempeñaba como Especialista Principal de Proyectos en la ANAP Nacional en el 2013 cuando se realizó este estudio; Juan Carlos Loyola Florat, Coordinador de Proyectos, ANAP Nacional; María Antonia Torres Cabrera, Presidenta de la Cátedra de Género del Centro Nacional de Capacitación de la ANAP y Juan Carlos Prego, Subdirector Docente del Centro Nacional de Capacitación de la ANAP.

¹⁰ Los actores con opinión calificada entrevistados/as son funcionarias y funcionarios de la ANAP a nivel nacional, provincial en Granma, municipal en Jiguaní, a nivel de cooperativa y de la sede de Oxfam en La Habana.

2. Participación en las asambleas, que se describe como “voz y voto” y derecho a ser elegidas para asumir puestos de dirección.
3. Independencia económica y aporte a la economía familiar.
4. Ejercicio del liderazgo informal.
5. Desempeño eficaz en cargos de dirección en diferentes niveles de la organización: las cooperativas, municipios, provincia y nación.
6. Influencia de las mujeres por favorecer el empoderamiento de otras, ya sea en la producción o en la incorporación a puestos de dirección¹¹.

La incorporación de las mujeres a las cooperativas como socias constituye una transformación significativa, porque aunque existen múltiples organizaciones políticas y de masas a las que pertenecen las cubanas y cubanos, la ANAP es para el campesinado el espacio de participación que más responde a sus necesidades. No pertenecer a esta organización significa un vacío importante para las mujeres rurales como sujetos de derecho.

La estrategia de promover el empoderamiento individual y colectivo de las mujeres tuvo como contribución fundamental “la toma de conciencia de qué implica ser miembro de una organización, qué ventajas y desventajas me trae (como mujer)”. Significó, en unos casos, salir del trabajo doméstico y la dependencia económica y tener una alternativa de empleo atractiva y, en otros, el aporte del trabajo reproductivo (mujeres que cocinan para los trabajadores de las fincas, por ej., y que pueden ser socias de las cooperativas aunque no trabajen directamente la tierra). En ese sentido, el apoyo de Oxfam ha sido crucial al aportar recursos para crear fuentes de empleo para mujeres, mejorar condiciones de trabajo, etc.

En un balance de esta estrategia, Yohanka Valdés, Oficial del Programa Justicia de Género de Oxfam, comentó una de las manifestaciones más evidentes en cuanto al empoderamiento femenino: “... Yo noto un cambio, ya hay más mujeres con resultados económicos que comienzan a ser reconocidas cuando uno llega a la cooperativa. También hay cambios en el discurso porque la mujer te dice que el proyecto la ha beneficiado porque antes ganaba 200 pesos y ahora gana 400. Eso es parte del empoderamiento”.

Efectivamente, si bien antes¹² los criterios de la ANAP para identificar a las mujeres líderes resaltaban especialmente los aportes de ellas al proceso histórico de la Revolución, hoy comienzan a ser reconocidas como líderes también aquellas compañeras que tienen una contribución importante a la economía local y nacional. Esto ocurre en un contexto en que el país está volcado a la actualización de su modelo económico, y en el que sustituir importaciones de alimentos constituye una cuestión de seguridad nacional.

En síntesis, con esta estrategia se logró un creciente empoderamiento económico individual, pero aún no se habían conformado emprendimientos colectivos entre mujeres. En las cooperativas, se notó más un deseo de contribuir a las propias familias que de fortalecerse como grupo de campesinas. Al interior de las familias, el empoderamiento individual genera nuevas formas de relacionarse para obtener mayores logros productivos: “He ganado mucha experiencia porque antes no estaba vinculada a la producción y luego cuando empieza el proyecto nos pusimos de acuerdo [refiriéndose

¹¹ Estos niveles reflejan los avances en relación al principal objetivo de la Estrategia de Género de la ANAP: “Lograr una mayor incorporación de mujeres a las CPA y CCS, así como fortalecer su papel, incrementando su participación en los diferentes niveles de dirección y toma de decisiones, para alcanzar una mayor equidad de género”.

¹² Se hace referencia aquí a la experiencia del proceso de selección que dio lugar al libro “50 voces y rostros de líderes campesinas cubanas” en el 2009.

a su esposo e hijos]. Con toda esta experiencia te da deseo de seguir incrementando la producción. El resultado del trabajo lo compartimos y de ahí probamos nuevas ideas” (Arelis, CCS *Gabriel Valiente*, municipio Jiguaní, provincia Granma). Ante estas nuevas realidades es necesaria una alerta: para evitar la sobrecarga de las mujeres, su incorporación a las labores productivas debe acompañarse de una redistribución de las labores domésticas.

El empoderamiento colectivo, como una forma de organizarse las mujeres para hacer valer sus derechos y trabajar juntas por intereses comunes, se manifestó dentro de los límites de una cultura organizacional que está cambiando, pero que aún es patriarcal. La ANAP es una organización mixta, de su membresía las mujeres representan sólo el 17,3%, “...es difícil lograr un posicionamiento colectivo de las mujeres y una agenda propia. Los espacios de dirección son mixtos, incluso las Comisiones de Género, entonces siempre la lógica masculina es muy fuerte..., y tienen otros temas muy prioritarios como la producción de alimentos (Yohanka Valdés, Oficial de Programa Justicia de Género, Oxfam en Cuba).

En ese contexto el empoderamiento colectivo se manifestó, por ejemplo, cuando las presidentas de cooperativas y las presidentas municipales de la ANAP integran a las mujeres a sus reservas de cuadro¹³, a sus juntas directivas y dirigen en equipo. “Las mujeres empoderadas objetivamente serán el motor para sumar a otras, porque de lo contrario estaríamos poniendo la cabeza de un hombre a dirigir aunque tenga un cuerpo de mujer, y eso no es lo que se pretende” (Yaniova Corrás, Funcionaria Ideológica, Comité Provincial de la FMC, provincia Granma). “Yo te voy a poner el ejemplo de la CPA tabacalera *17 de mayo*. Esa cooperativa ya estaba dispuesta a disolverse por problemas económicos. Sin embargo, al conformar una junta directiva compuesta por 5 mujeres, hoy es una de las cooperativas con mayor rendimiento de tabaco por hectárea en Granma” (Silvia Meriño, Organizadora de la ANAP, municipio Jiguaní, provincia Granma).

En espacios informales, espontáneos, este empoderamiento colectivo se manifiesta como apoyos solidarios entre mujeres, lo que analizaremos más adelante.

Las reflexiones compartidas por las mujeres participantes de esta sistematización, reflejaron cambios en sus vidas:

- una mejor distribución de las tareas domésticas,
- mayor autoestima,
- más participación en las decisiones económicas de la familia
- y en las decisiones de la cooperativa,
- se han ampliado sus relaciones interpersonales y con diferentes instituciones.

Las mujeres cuentan que estas transformaciones se han consolidado en los últimos años y lo asocian a la capacitación que ha recibido toda la familia, a la creación de empleos adecuados a sus necesidades, al apoyo recibido a través del proyecto para mejorar sus producciones, al acceso a los resultados económicos de su actividad productiva y a las acciones progresivas de la organización por legitimar el papel de la mujer. No obstante, todavía para algunas es un tema pendiente que todos los miembros de la familia (especialmente los hombres) participen en las labores domésticas y en la educación de los hijos/as, para lograr equidad y justicia en el ámbito familiar.

¹³ Listado de dos o tres personas que se preparan para asumir determinado cargo cuando el/la titular del mismo es promovido/a o concluye sus funciones. Esta preparación puede incluir capacitación, sustitución eventual del/la titular en distintas actividades y sustituciones temporales en el cargo.

El apoyo de Oxfam ha sido clave para encauzar los esfuerzos de la organización hacia mayores niveles de empoderamiento femenino. En las palabras de las entrevistadas, sobresalió la importancia que ha tenido para ellas el acceso a recursos técnicos, políticos y financieros.

En resumen, se ha avanzado en el dominio del concepto de empoderamiento, se apreciaron diferentes manifestaciones de empoderamiento individual y, en cuanto al empoderamiento colectivo, será necesario continuar trabajando para lograr mayor conciencia, en las propias mujeres y en la ANAP, de la importancia de su fortalecimiento como grupo, dentro de esta organización mixta.

Articulación de las mujeres rurales para identificar sus demandas y actuar como colectivo

Esta estrategia está muy relacionada con la anterior porque para identificar demandas y actuar como grupo de mujeres rurales, es necesario que exista empoderamiento colectivo. Esta sistematización encontró varias manifestaciones de esta estrategia en encuentros, alianzas y vínculos que realizan las mujeres para apoyarse y alcanzar propósitos.

Encuentros de mujeres líderes: Al inicio del programa *Generando Cambios* Oxfam impulsó la realización de este tipo de encuentros a nivel nacional, pero con el paso del tiempo dejaron de hacerse. La provincia Granma incorporó y ha mantenido esta práctica, y muestra resultados favorables porque los encuentros de mujeres rurales permiten que las mujeres planteen de forma crítica los problemas que les preocupan: "... Es válido, porque en ese espacio en que hablan solo las mujeres los temas son otros, se asocian a sus problemáticas cotidianas, cuando hay hombres los temas cambian. En el segundo encuentro provincial de mujeres líderes en Granma se analizó hasta qué punto la organización representa sus intereses y cómo la FMC puede potenciar o no su participación en el espacio de la agricultura. Allí yo sentí que las mujeres tenían crítica, planteando análisis relativos a los obstáculos que encuentran para su desempeño en las cooperativas" (Yohanka Valdés, Oficial de Programa Justicia de Género, Oxfam en Cuba).

Articulaciones que ponen en el centro los intereses de las mujeres: Un ejemplo de estas articulaciones fue el proceso de auto organización que desarrollaron las mujeres cuando llegaron los recursos asignados por el proyecto. En algunas cooperativas formaron lo que se denominó Comisiones de la Mujer, que tenían la misión de decidir a qué compañeras beneficiarían tales recursos. "Defender el espacio de asignación de los recursos ya era importante. La idea inicial era que con esos recursos entraran mujeres a las cooperativas, pero cuando estos llegaron se dieron cuenta que había mujeres que ya estaban, que los necesitaban y que otorgárselos era una manera de reconocerlas y de apostar porque ellas se mantuvieran ahí, y así se hizo la distribución. La selección de las beneficiarias se presentaba en la junta directiva para ser aprobada y después a la asamblea integrada por toda la membresía de la cooperativa... Ahí se impulsó también un proceso de sensibilización con los hombres, porque no faltaron quienes fueran a reclamar los recursos" (Yohanka Valdés, Oficial de Programa Justicia de Género, Oxfam en Cuba).

Intercambios espontáneos: Algunas compañeras de cooperativas cercanas se han unido para preparar los talleres: proponer debates a partir de lecturas, realizan diseños de esos talleres, etc. También se producen intercambios entre mujeres que han tenido éxito en la cría de animales, en la producción de huevos. Una participante en la entrevista grupal, aportó: "...yo no conocía a ninguna de las que estamos en el proyecto. (Ahora) nos visitamos, intercambiamos animales para mejorar la raza... Nos motivamos unas a otras para criar animales" (Juana Z., CCS *Gabriel Valiente*, municipio Jiguaní, provincia Granma).

Redes de apoyo: Existen otras articulaciones que se caracterizan por el apoyo ante situaciones personales y familiares con el objetivo de que las mujeres se incorporen a los talleres y a las asambleas, mantengan sus logros productivos y/o el desempeño de determinado puesto de dirección.

Estas articulaciones (alianzas, intercambios, redes, encuentros) apoyan el empoderamiento individual de las mujeres, pueden influir en el empoderamiento colectivo, pero según las voces de las mujeres contactadas, no se utilizan conscientemente para defender sus derechos como grupo. La sensibilidad creciente de la ANAP para apropiarse de las demandas de las mujeres y emprender acciones para satisfacerlas, puede incidir en que ellas no tengan como prioridad articularse en función de sus necesidades colectivas. Las asambleas de cooperativas, por ejemplo, son un espacio idóneo para canalizar esas demandas; con el aumento de las mujeres en las juntas directivas se percibe una mayor receptividad ante las mismas.

En las personas beneficiarias del proyecto Cátedra de Género de La ANAP / Promoción de la Equidad de Género en las diferentes Estructuras de la Organización apoyado por Oxfam, se generó una sensibilidad en torno a género que dispone a las mujeres a colaborar entre ellas en función de nuevas metas, básicamente productivas, de apoyo y de hacer visible el liderazgo femenino. La capacitación y los recursos para un empoderamiento efectivo, fueron claves para alcanzar estos logros. Un liderazgo transformador en red que habría que continuar potenciando desde la ANAP, se vislumbra como una fortaleza que distingue a las mujeres como colectivo.

Fortalecimiento de la participación y el liderazgo de las mujeres en diferentes espacios

La igualdad de derechos entre mujeres y hombres es la idea clave de la concepción de la ANAP sobre el trabajo de género, que se realiza en función de los principios de justicia y equidad del proyecto social cubano. Esta concepción no supone una posición feminista.

Como se dijo antes, la ANAP posee una historia de promoción de la participación y el liderazgo de las mujeres, con apoyo de Oxfam. En el período 2009-2013 la capacitación ha sido clave, y se le atribuye gran relevancia para el fortalecimiento del liderazgo femenino que vive la organización.

La participación en los talleres—extendida a las mujeres de la comunidad, aun cuando no sean cooperativistas— ha funcionado en algunos casos como gancho para integrar a nuevas compañeras a la organización, ha sido útil para identificar a mujeres líderes, para incentivar la participación femenina en las cooperativas preparándolas para decir sus criterios y tener voz en la toma de decisiones. La participación de los hombres en las capacitaciones ha sensibilizado a muchos, algunas mujeres han llegado a los espacios de formación motivadas por sus esposos que los han vivido antes, algunos de ellos han sido multiplicadores de la sensibilización y otros se han sumado como activistas de género.

Ahora que se ha alcanzado cierto grado de preparación, las propias mujeres de la cooperativa imparten o facilitan en las asambleas temas de capacitación relacionados con género. La alianza con la FMC juega un papel importante en este sentido porque invita a otras instancias de la comunidad cuando los temas requieren criterios de especialistas: “no siempre tienes en [la ANAP de] todos los territorios personas preparadas en el tema... [y] la FMC tiene las Casas de Orientación a la Mujer y la Familia y un vínculo muy estrecho con las Cátedras de la Mujer en la Universidad y el

Pedagógico¹⁴... [Hemos aportado] nuestras instalaciones cuando ha sido necesario, nuestra bibliografía.” (Yaniova Corrás, Funcionaria Ideológica, Comité Provincial de la FMC, provincia Granma).

Para el desarrollo de la capacitación se han utilizado concepciones y metodologías participativas, así como técnicas de la Educación Popular. Han sido muy puntuales las experiencias de formación vivencial, que crean condiciones para que las mujeres expresen las contradicciones emocionales e inconscientes del proceso que están viviendo. La ausencia de estos espacios puede hacer que se produzcan transformaciones personales superficiales y que el liderazgo femenino se limite al espacio público, sobrecargándose aún más las mujeres en el espacio privado para preservar los roles tradicionales.

En paralelo a la capacitación, ha tenido lugar un proceso de identificación de mujeres líderes a todos los niveles de la ANAP. Se habla de líderes que no tienen conciencia de su influencia sobre los/as demás y también de aquellas que asumen el liderazgo como proyecto de vida. “Nosotros tenemos una mujer líder que no le gusta hablar, no le gusta que la entrevisten. Ella es una mujer líder por el trabajo que tiene, tiene ciento y pico de gallinas. Ella no necesita que el marido le dé un medio, y él es alto productor... Ella le enseña sus experiencias a otras mujeres para que vayan cogiendo ideas” (Silvia Meriño, Organizadora de la ANAP, municipio Jiguaní, provincia Granma).

Muchas de las que asumen el liderazgo como proyecto de vida se desempeñan en puestos de dirección en diferentes niveles de la ANAP “...estas mujeres se paran frente a la junta directiva de la cooperativa para reclamar, para intervenir con sus propuestas. Muestran más preparación y organización en las asambleas de afiliados que dirigen. El trabajo de logística que ellas realizan es mucho mejor” (Alberto Brull, coordinador del proyecto en la provincia Granma en el momento en que se realizó esta sistematización). Esta realidad indica que la ANAP ha acertado en la identificación de mujeres que pasan a ocupar cargos de dirección dentro de la organización. En ellas el liderazgo transformador se manifiesta como influencia en otras y en su entorno institucional, pero no de forma espontánea sino como voluntad propia, y en ello encuentran, además, su realización personal.

El trabajo con las líderes formales ha sido priorizado por el proyecto, diferenciándose dos líneas fundamentales: la atención a mujeres que ya eran líderes antes del inicio del mismo, ubicadas ahora en espacios de toma de decisiones a nivel provincial y nacional; y el desarrollo de mujeres con ciertas aptitudes personales y/o experiencias laborales, cuyo liderazgo ha sido reforzado a través de las estrategias del Programa *Generando Cambios*, ubicándolas en cargos de dirección en cooperativas o en las sedes municipales de la ANAP.

La designación, por parte de la dirección nacional de la ANAP, de mujeres como presidentas provinciales ha favorecido notablemente la participación y el liderazgo femeninos. Si en 2009 había una sola presidenta provincial, en estos momentos existen 4, una de ellas en Camagüey, provincia donde actualmente existen también 4 presidentas municipales y 20 presidentas de cooperativas apoyadas por la gestión de la Presidenta Provincial (notas de las presentaciones en el VII Balance Anual de Género, 2013).

¹⁴ Centro de estudios de Educación Superior dedicado a la formación de docentes.

En Granma, desde inicios de 2012, una mujer es presidenta de la ANAP y se aseguró de dejar a otra compañera —previamente preparada por ella— al frente de la ANAP municipal de donde procedía. De los 8 municipios incluidos en el proyecto “Cátedra de Género de La ANAP / Promoción de la Equidad de Género en las diferentes Estructuras de la Organización”, 7 están dirigidos por mujeres y, de ellos, 5 se ubican en regiones montañosas – lo que complejiza el trabajo de modo general y la incorporación de mujeres a las cooperativas debido a las grandes distancias y al machismo imperante entre las y los montañeses. También puede apreciarse el posicionamiento que han logrado mujeres de la ANAP en cargos de toma de decisiones de otras organizaciones, tanto políticas como de la sociedad civil en un contexto nacional favorable al protagonismo femenino en órganos de dirección del Estado y del gobierno¹⁵. Estos logros constituyen indicadores del proceso de cambio que está teniendo lugar con el apoyo de Oxfam¹⁶.

Con respecto al desempeño de las dirigentes se identifican “estilos exigentes pero solidarios, un poco más desde lo humano, y hay otras con las que tenemos que trabajar para perfeccionar el estilo. No es poner mujeres por ponerlas, sino que representen a las mujeres en los cargos de dirección y que sigan generando un estilo incluyente, no unipersonal. Hay compañeras con las que hay que trabajar [aún más desde la formación] porque aplican un estilo de dirección patriarcal [ejercicio machista del poder] o de orden y mando. Pero sin dudas el resultado es muy superior a lo que teníamos hace un tiempito atrás, en las cooperativas que dirigen y en las tareas que están asumiendo” (Yaniova Corrás, Funcionaria Ideológica, Comité Provincial de la FMC, provincia Granma).

El proyecto ha promovido el liderazgo transformador de las mujeres de manera responsable: se identifican, se capacitan y se promueven a cargos de dirección. Las acciones realizadas han favorecido que las mujeres vivencien un cambio personal que, en muchos casos, se revierte en su desempeño como dirigentes. Ha sido importante el apoyo de Oxfam a la formación, tanto con recursos materiales como con asesoría metodológica con énfasis en la participación.

Persisten en algunas mujeres prejuicios asociados al ejercicio del poder; lo ven como control y dominación. Esto podría estar relacionado con experiencias vitales de autoritarismo: “yo creo que la palabra poder para mí no existe porque tiene algo de superioridad y no creo que eso tenga que ver con mi forma de ser, con mi trato”, “El poder es de quien se cree que todo lo manda, que es el único”. Es necesario trabajar para que esos prejuicios se erradiquen, porque si se piensa que el poder “es malo”, entonces no se aspirará a ejercerlo y eso mantiene la subordinación de las mujeres y la dominación de los hombres.

Las concepciones de Oxfam acerca del liderazgo transformador se expresan aquí de forma particular. Que cada vez más mujeres ocupen puestos de dirección en esta organización mixta, cuestiona y desafía los roles establecidos en la cultura organizacional. Las responsabilidades que estas mujeres asumen, unido a la transformación de sus concepciones tradicionales de género, hacen que reorganicen las relaciones familiares y que sus comportamientos rompan con lo socialmente esperado para una madre, esposa, hija. Hace que propongan modelos de ser mujer que incluyen, por

¹⁵ En la actualidad, las cubanas representan el 65,6 por ciento de la fuerza profesional y técnica del país, son mayoría en la educación (72 por ciento), en la salud (69,8) y en el sistema de las ciencias, las innovaciones y las tecnologías (53,3). Como resultado de las estrategias gubernamentales encaminadas a la promoción de las mujeres en cargos públicos, en la actualidad el 48,86 por ciento de los miembros del Parlamento son mujeres y ellas son también el 41,9 por ciento de los miembros del Consejo de Estado. Cuba ha cumplido gran parte de las Metas del Milenio de la ONU, entre ellas el objetivo tres, relativo a la promoción de la igualdad de género y empoderamiento de las féminas (Carolina Amador, representante de la FMC en conferencia ofrecida en el Palacio de las Naciones, Ginebra, reporte de Prensa Latina, marzo 2013).

¹⁶ Téngase en cuenta que Oxfam había apoyado a la ANAP en la promoción de las mujeres líderes a través del Proyecto Mujeres Cuadros de ANAP, ejecutado en 1998-1999, que permitió definir detalladamente los problemas reales que enfrentaban las mujeres dirigentes de la organización.

ejemplo: viajar, superarse, decidir, tener criterio político, responsabilidad por asuntos sociales...El liderazgo de estas mujeres se realiza a través de su ejemplo personal, estilos claros, directos y positivos de comunicación, la articulación de redes y la promoción de otras compañeras como dirigentes. Sin embargo, romper con lo tradicional tiene para ellas un costo emocional significativo, que puede implicar pérdidas de afectos familiares y una sobrecarga mayor en sus hogares.

Los avances en el fortalecimiento de la participación y el liderazgo de las mujeres son reconocidos tanto por los propios miembros de la ANAP como por otras organizaciones sociales de referencia en el tema género, como la Federación de Mujeres Cubanas.

Apoyo para propiciar entornos favorables/cambios de imaginarios

Los esfuerzos del proyecto en ese sentido se concretaron utilizando diversos actores, medios y lenguajes.

Una decisión trascendental fue continuar fortaleciendo la alianza FMC - ANAP. La asociación campesina ha fortalecido su trabajo en el tema género gracias al apoyo y la orientación de una organización de la sociedad civil cubana, exclusiva para mujeres, que ha tenido el papel histórico de abogar por los derechos de las mujeres dentro de cada proceso impulsado por la Revolución¹⁷. Esta alianza se concreta a partir de un convenio de trabajo, que implica el cumplimiento y chequeo sistemático de acciones, como por ejemplo la evaluación de la funcionalidad y estabilidad de las comisiones de género y de la participación en las capacitaciones, etc.

Hay que resaltar también la lógica institucional seguida por la ANAP en la ejecución del proyecto: primero se incidió en la instancia nacional, para luego focalizarse en una provincia particular (Granma, en este caso). Consideramos que esto permitió ir preparando el terreno en los altos y medios niveles de dirección para incentivar, apoyar y asimilar los cambios que luego se produjeron en las cooperativas (procedimiento que valoramos efectivo teniendo en cuenta la estructura vertical de la organización).

El proyecto ha prestado atención especial al papel clave que tienen las y los dirigentes de la organización en los diferentes niveles, como actores de la transformación. Por eso se ha insistido en su formación a través de capacitaciones e intercambios. Con ese propósito, al inicio se apoyó la constitución de la Cátedra de Género del Centro Nacional de Capacitación (CNC) “Niceto Pérez”, lo que ha fortalecido el programa de formación de la ANAP en lo relativo a género (en la escuela se capacitan cuadros de todos los niveles de la organización, así como activistas de género, integrantes de las Comisiones de Género de todos los niveles e incluso, se ofrece capacitación a otras instituciones y organizaciones). Esto tiene importancia además “...porque le da un espacio físico y visible al tema, lo fortalece incluso simbólicamente y contribuye a su institucionalización” (Yohanka Valdés, Oficial del Programa de Justicia de Género, Oxfam en Cuba).

El programa *Generando cambios* ha apostado por los intercambios internacionales entre mujeres rurales, donde participan, fundamentalmente, mujeres líderes. En el caso de la ANAP, estos encuentros han significado la oportunidad de dialogar con visiones más cualitativas de los procesos de cambio, que poseen un marcado enfoque de lucha por los derechos de las mujeres. Después de tener esas experiencias, las participantes compartieron sus vivencias con sus respectivos equipos de

¹⁷ Para una visión de sus valores y proyecciones respecto a los derechos de las mujeres, véase Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, documento vinculante del cual es signataria esta organización en representación del Estado cubano.

trabajo y se reafirmaron como defensoras de conquistas que tienen las mujeres cubanas, que solían verse como obvias antes de participar en dichos encuentros. Esto de ver como algo natural lo que se tiene, está relacionado con que las mujeres campesinas cubanas se han emancipado integradas a un proceso revolucionario en el que ha primado una voluntad política por dignificar y preservar sus derechos. No se ha tratado de una lucha contra un sistema social opresor sino contra rasgos de una cultura machista, patriarcal y sexista que está presente en las relaciones de género de la sociedad cubana.

Las Campañas Pioneriles son otro mecanismo que se pone en función del cambio de imaginarios respecto al género. Estas campañas son agrupaciones de niñas y niños que con la coordinación de un adulto, viven una experiencia educativa apoyada por las cooperativas y las instituciones escolares locales. Con la incidencia del proyecto se suman los temas género y violencia a sus contenidos tradicionales (eminentemente técnicos, por ejemplo, agroecología, preparación de cultivos, etc.). Esta acción trata de sensibilizar a las personas adultas a través de otras que son importantes desde el punto de vista afectivo y que tienen acceso a espacios educativos generalmente muy valorados por las familias campesinas. En otro sentido, hay un compromiso por incidir en el futuro de la organización y de la sociedad, en aras de la equidad de género.

Aunque se trata de una acción previa a los inicios del proyecto, los Balances Anuales de Género¹⁸, apoyados por Oxfam, tienen un gran valor simbólico para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres campesinas. Constituyen espacios de reconocimiento para las participantes en el plano individual, como parte de equipos de trabajo y como representantes de un territorio o provincia. Asisten altos/as dirigentes de la organización y dialogan con las mujeres, se comparten resultados, se aprende de las experiencias de otras y se pautan objetivos de trabajo institucional con relación al género para el año siguiente. El papel de esta acción para el cambio de imaginarios va en dos sentidos fundamentales: constituye un espacio nacional de participación, donde acuden mujeres y hombres, pero son ellas las que tienen el protagonismo para definir prioridades de acuerdo a sus necesidades y realidades. También se refuerzan los procesos de transformación ya en avance. Por ejemplo, como una propuesta del último Balance (2013) se planteó colocar en el reglamento de las cooperativas las transformaciones que se realizan en cuestiones de género, ya que este reglamento se discute en las Asambleas de afiliados y tiene fuerza de ley, lo que garantiza la sostenibilidad de los logros alcanzados.

El proyecto también ha apoyado a la revista ANAP para que divulgue sistemáticamente los avances relacionados con el tema género. La dedicación exclusiva de uno de los números de esta publicación a dicha temática dice del interés por insertar las cuestiones de género en el debate de la membresía y por reconocer el trabajo de determinadas mujeres que pueden ser ejemplos para otras. También, el programa ha auspiciado la producción de agendas, calendarios y sueltos, con imágenes y textos relacionados con la equidad de género y la no violencia contra la mujer, que están visibles en las oficinas de la ANAP a todos los niveles.

En la dirección nacional de la ANAP se visualiza a la provincia Granma como referente nacional en el tema género. Allí se han producido importantes transformaciones (mayor número de mujeres dirigentes en diferentes niveles con reconocidos resultados, conciencia de género en hombres y mujeres, mirada a largo plazo y estratégica sobre la sostenibilidad de estos cambios). Al interior de la

¹⁸ Los balances de género surgieron con el apoyo de Oxfam con el proyecto desarrollado en las 5 provincias orientales: Implementación piloto de la Estrategia de Género (2006-2009).

ANAP, estos logros confirman que la transformación de imaginarios es posible, porque ya se está produciendo en un territorio donde el campesinado está disperso por las peculiaridades geográficas, tiene un bajo nivel cultural y tradicionales roles de género; sin embargo, el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales en Granma ha traído otras formas de relacionarse con las compañeras, a partir de las capacidades que han tenido la oportunidad de demostrar y del respeto que inspira su ejemplo.

Es interesante destacar cómo los cambios de imaginario apoyados por Oxfam al interior de la organización, han potenciado, a su vez, la capacidad de la ANAP para influir en el espacio público. Esta organización avala la solicitud de mujeres para adquirir tierras en usufructo y da seguimiento a sus resultados productivos; lo que ocurre en el marco de una política pública priorizada por el gobierno nacional para garantizar la soberanía alimentaria del país¹⁹. Las mujeres presidentas municipales y provinciales de la ANAP participan en los mecanismos de gobierno a esos niveles, aportando una lógica femenina en espacios que antes eran eminentemente masculinos. Los medios de comunicación, territoriales y nacionales, divulgan los logros de las mujeres productoras y ofrecen cobertura a los principales eventos de género de la organización. La Cátedra de Género de la ANAP es un resultado de este proyecto que coloca a la organización como interlocutora de universidades y centros de estudio del país en este tema.

3.2 Logros y cambios generados como resultado del conjunto de estrategias.

Como resultado del conjunto de estrategias se produjeron cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres, a favor del empoderamiento femenino. A continuación presentaremos algunos ejemplos de esas transformaciones, primero en la provincia Granma y luego a través de las historias de vida de cuatro mujeres.

Fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales en la ANAP. La experiencia de Granma.

En el VII Balance Anual de Género de la ANAP Granma mostró resultados positivos en la incorporación de mujeres a la organización, sus representantes en el evento (dirigentes y productoras) mostraron mayor preparación con respecto al resto de las provincias, para informar sobre sus logros en el trabajo, ilustrarlos, participar, recomendar. “Ellos mismos lo dicen, que antes iban al Balance de Género y se escondían porque sus resultados no tenían nada que ver, y ahora se sienten orgullosos/as y quieren presentar sus cosas y dar a conocer todo lo que han hecho” (Yohanka Valdés, Oficial de Programa Justicia de Género, Oxfam en Cuba).

En mujeres y hombres presidentes de cooperativas y a nivel provincial, existe una visión estratégica orientada a la sostenibilidad de los cambios, identifican aprendizajes y formas de hacer las cosas que han sido más efectivas, y han comprendido los procesos que llevan a la incorporación de mujeres y a fortalecer su liderazgo, más allá de la exigencia cuantitativa que opera hoy en la ANAP (más mujeres, más dirigentas). No existe conformidad con que se haya logrado incorporarlas a las cooperativas, hay conciencia sobre la necesidad y efectividad de hacer un trabajo de acompañamiento, para asegurar la permanencia de las cooperativistas y el ejercicio de sus derechos. También analizan las diferencias territoriales, porque las cooperativas en zonas montañosas y menos pobladas no tienen un potencial de mujeres tan amplio para incorporar. Las CPA tienen además, el

¹⁹ Proceso normado mediante la aplicación y adecuación del Decreto Ley 259, actual 300, que regula la entrega de tierras ociosas en usufructo.

reto de crear fuentes de empleo ante la escasez de opciones laborales, pues estas mujeres se incorporarían como asalariadas.

Sobre los logros también da fe Yaniova Corrás, Funcionaria Ideológica del Comité Provincial de la FMC, provincia Granma: “Hoy somos más personas sensibilizadas para generar un cambio en materia de equidad en Granma... No se ha tenido la experiencia solo en aquellos municipios que se han beneficiado con el proyecto, sino que hemos tratado que todos los municipios reciban el impacto de la capacitación a la vez que vamos fortaleciendo los recursos humanos”. Estas palabras hablan de la calidad del vínculo FMC-ANAP en el desarrollo de las estrategias, a tal punto que la organización femenina se siente parte activa del proyecto en la provincia Granma.

La capacitación ha sido clave para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales. La formación de multiplicadores/as y activistas de género fue una vía efectiva para llegar a más campesinas y campesinos. Los temas más recurrentes han sido violencia, autoestima, empoderamiento, cómo hacer un diagnóstico participativo, economía y género, dirección con enfoque de género y la Estrategia de Género de la ANAP. No todos los temas se han trabajado con igual nivel de profundidad y sistematicidad. En Granma, además, se ha integrado la capacitación como parte de las asambleas de afiliados en cada una de las cooperativas. Los temas son elegidos de manera participativa y sus facilitadoras son cooperativistas y/o especialistas de la comunidad. Esta iniciativa fue identificada como una buena práctica en una de las comisiones de trabajo del VII Balance Anual de Género.

El liderazgo femenino en Granma ha mostrado su capacidad con resultados sociales y económicos a nivel de cooperativa, municipio y provincia. El sistema de reserva de cuadros ha funcionado como una herramienta para garantizar la promoción de mujeres a cargos de dirección y para que otras líderes preparadas asuman por vez primera puestos clave en la toma de decisiones.

Mujeres líderes, la historia de sus vidas.

Una de las mujeres seleccionadas para compartir su historia de vida es una joven de 33 años que se incorpora a la organización justamente en el 2009, cuando inicia el Programa *Generando cambios*. Ella fue captada y preparada por la actual presidenta provincial, a quien sustituyó al frente de la ANAP municipal de Bartolomé Masó. Linne Martínez rescata entre sus vivencias más significativas “... la capacitación, la sensibilización de género, al lado de la profesora María Antonia [de la Cátedra de Género del Centro Nacional de Capacitación de la ANAP] y tomando experiencia del municipio Jiguaní.²⁰ Me gustó también la atención que se da por parte de la ANAP a la mujer, la prioridad y la atención diferenciada que se le da a la que dirige. Además, cuando somos dirigidas por una presidenta, hay más sensibilidad en la atención a la mujer”.

Como dirigente, Linne ha tenido importantes frutos. “Logré incorporar en nuestro Buró Municipal de 11 miembros, a 7 mujeres. Logramos tener de 318 miembros, 77 mujeres en cargos de juntas directivas, sobre todo organizadoras y económicas, vicepresidentas logramos 4, y 5 presidentas”. Considera que tiene un estilo de liderazgo femenino, caracterizado por una atención a los campesinos y campesinas que denota comprensión: “aunque no tenga la solución, la forma en que los trato es de delicadeza... sentirme parte de sus problemas, gestionar la solución... A veces he tenido que ser un poquito fuerte a la hora de exigir, pero con buen trato”.

²⁰ En este municipio se llevó a cabo la experiencia piloto para la implementación de la Estrategia de Género de la ANAP.

En su proceso de empoderamiento ha tenido incidencias en otras organizaciones sociales, que ya legitiman su liderazgo: “A veces el PCC²¹ viene y me pregunta cómo están en la montaña, me consulta si pueden llevar una visita, porque como la ANAP es una de las organizaciones que más se vincula con la base [campesinas y campesinos de las cooperativas]...”.

Las transformaciones vividas han abarcado el plano familiar. “Prácticamente comenzando a dirigir la ANAP me quedé soltera con mi hijo, porque no tuve la comprensión del esposo que tenía... En los talleres de género aquí en la ANAP aprendí que tenía el machismo en mi casa, por eso después de 19 años no continuamos juntos. Al quedarme soltera, mi hijo lo tienen mi mamá y mi papá en La Habana”. En este ejemplo puede verse cómo el liderazgo transformador incide en el ámbito privado reacomodando los roles de los miembros de la familia en función de las responsabilidades de la dirigente y otras veces, generando cambios que no son bien vistos para las mujeres en nuestra cultura, como separarse de los hijos/as ante las exigencias de un cargo porque no hay otros apoyos si es madre soltera.

Otra historia de vida que ilustra el impacto del conjunto de estrategias en el liderazgo transformador de las mujeres es la de Marilín Caraballo Pileta. Ella es una campesina de 49 años que llegó a la ANAP en el 2002 a través del proceso de captación de mujeres que desarrolla la organización desde hace varios años de conjunto con la FMC. Se rompía así un largo ciclo marcado por la dependencia y la invisibilización: había estado casi diez años sin un empleo debido al machismo asumido por ella y reforzado por su esposo.

En cuanto se incorpora a la cooperativa, le piden que se ocupe del área de recursos humanos “y me enseñaron, porque yo no había estudiado para eso”. “Siempre era una de las primeras en hacer las tareas que nos ponían. Yo hago primero las cosas, para que el que esté al lado mío las haga bien y para entonces, si hay cualquier problema, poder reclamarle. Eso es lo que a la gente le motiva de mí, que cuando digo “por ahí”, y me trazo una tarea, ésa sale”. Es interesante como las mujeres sienten que tienen que dar ejemplo para demostrar y después exigir, esto ha sido un rasgo esencial al caracterizar el liderazgo femenino en esta organización mixta.

Cuando se inició el proyecto, ella acepta la propuesta de ser activista de género y a partir de ahí comienzan a tener lugar importantes cambios en su vida. “Yo era una persona muy violenta, agresiva... Participaba en todos los talleres de género lo mismo a nivel municipal, que provincial. Todo el mundo vio el cambio en mi persona y con mi esposo. Mi esposo era un poco celoso, no podía salir sola a la calle y tenía que darle explicaciones de todo; desde que empezamos los talleres yo salgo a una reunión y no sé a qué hora regreso, no hay una reclamación, igual que sale él”.

El liderazgo transformador de esta mujer también ha influido en otras personas: “Le transmito mis experiencias lo mismo a los hombres que a las mujeres”, tanto de manera informal como en los talleres que imparte. Ese compromiso personal la ha llevado a rechazar puestos de mayor jerarquía en la cooperativa: “Yo dije que no, quiero ser la organizadora para poder seguir siendo la activista de género”.

Al preguntarle sobre los aprendizajes más importantes que ha tenido, responde rápidamente: “El viaje en que fui a Guatemala, al Encuentro de Mujeres Rurales,²² por las experiencias que oí de

²¹ Se refiere a dirigentes del Partido Comunista de Cuba en el municipio.

²² Encuentro de Organizaciones de Mujeres Rurales, Lideresas de Organizaciones Campesinas Mixtas y Equipo de Campaña CRECE de América Latina y El Caribe”, Antigua, Guatemala, 19-21 de marzo, 2012.

mujeres de otros países. En primer lugar, nunca en la vida pensé salir de Cuba, y mucho menos ir a un país donde hubiera cosas tan distintas a lo que nosotros vivimos. Yo le transmito siempre, lo mismo a los más viejos que a los más jóvenes, todas esas experiencias, de cuidar lo que hemos logrado para no volver al pasado”.

Para esta mujer el proyecto ha tenido mucho que ver con sus transformaciones personales, pero es en el ámbito familiar, privado, donde también se encuentran los costos de su liderazgo (el recurrente conflicto entre la vida pública y la privada). “[Me ha costado] tener que estar ausente del cumpleaños de mis hijas, de mis nietos, que son sagrados para mí. A veces me ha coincidido con alguna actividad y he tomado una decisión: esta actividad tengo que hacerla porque es parte de mi trabajo. Me he sentido triste, porque para mí, mis hijas son lo más grande que tengo en la vida. Por otra parte me he sentido satisfecha, porque estoy cumpliendo con mi deber y haciendo lo que me gusta”.

Estas dos historias de vida son las historias del fortalecimiento del liderazgo de estas mujeres. Ha sido clave para ellas la capacitación y el apoyo de otras compañeras con liderazgo formal, que ocupan puestos de dirección también apoyadas por las transformaciones de la ANAP como organización. Tomar conciencia de los roles tradicionales de género que les han sido impuestos, verse a sí mismas con poder para transformarlos a partir de su cambio personal, son experiencias positivas que les generan mayores compromisos.

En sus relaciones de pareja, el proyecto ha tenido diferentes impactos en estas dos mujeres. En el caso de Marilín, fue superando la subordinación, al tiempo que su esposo –presidente de una cooperativa inserta en el proyecto- también participaba de las acciones a favor de la equidad de género. Sin embargo, para Linne, reconocer críticamente su realidad la llevó a la ruptura de su relación de pareja. Estas mujeres han sido protagonistas de su propio cambio personal, bajo la influencia del proyecto, de la organización, de sus familias.

Por su parte, las historias de vida de Yaquelin Puebla y Yazmín Jiménez muestran que son mujeres líderes que llegaron a la ANAP desde cargos de dirección desempeñados en otras organizaciones. Ascendieron en la escala de mando de esta asociación campesina durante el desarrollo de este proyecto, pero su formación y su experiencia como dirigentes son previas a la influencia del conjunto de estrategias que estamos describiendo en este texto. El papel de estas mujeres ha sido colocar sus potencialidades y sus saberes en función de otras y de la organización. Les es común su pasión por la ANAP: “Dicen mis compañeros y compañeras de trabajo que yo he perdido mi espacio personal por dedicarme a la organización. Después que tú entras a esta organización te enamoras de ella, no pienso que he perdido mi espacio personal por eso” (Yazmín Jiménez, Presidenta de la ANAP, provincia Cienfuegos).

Ambas comparten su preocupación por las mujeres líderes que dirigen y sus familias. Se caracterizan por su entrega sistemática y apasionada en aras del cumplimiento de las tareas que les asignan, su conciencia crítica acerca del rol que les corresponde en el fortalecimiento del liderazgo de las demás y de la propia organización, y su convicción de revolucionarias. Su liderazgo transformador, por estar anclado a puestos clave en la estructura de la organización, con alto poder de decisión en una organización mixta y campesina, tiene gran influencia como desafío a los roles establecidos y a las relaciones de poder tradicionales.

Desde las experiencias de las mujeres participantes... “Para tener todos esos cambios el principal es el personal. Si no tengo el personal, no puedo lograr ningún otro cambio” (Silvia Meriño,

Organizadora ANAP municipal Jiguaní, provincia Granma). “En la relación con otras instituciones, con los miembros de la cooperativa, he visto los cambios, pero el personal es el principal para mí” (Marilín Caraballo, cooperativa Gabriel Valiente, municipio Jiguaní, provincia Granma). Esta dimensión personal de los cambios que se han producido en las mujeres puede continuar potenciándose mediante espacios vivenciales, exclusivos para ellas, donde puedan compartir, mediante diferentes formas de expresión (dramática, pictórica, danzaria, culinaria) cómo sienten estos procesos de cambio y contribuir así a su desarrollo personal.

Del conjunto de estrategias, una síntesis de su potencial de cambio.

El conjunto de estrategias mostró su capacidad para potenciar y profundizar el alcance de los cambios que políticamente se ha planteado la ANAP a través de su Estrategia de Género, su alianza con la FMC y con el apoyo de Oxfam, que tiene “más de 10 años y ha generado una dinámica de cambio propia de la organización... que va más allá de un proyecto en particular” (Beat Schmid, quien fuera Director del Programa Oxfam en Cuba). Igualmente, contar con un territorio referente para el trabajo de género de la organización en todo el país, constituye un cambio importante.

La ANAP, además, se hace cada vez más visible en los medios de comunicación locales y nacionales, que muestran su trabajo de género y los logros productivos de las campesinas como protagonistas de la lucha por la soberanía alimentaria del país. Asimismo, mujeres dirigentes son ahora la cara pública de la ANAP ante otras organizaciones políticas y sociales. Otro ejemplo de cuánto ha incidido el trabajo de género de la ANAP se vio en los planteamientos compartidos en el VII Balance de Género, que abordaron la necesidad de cambiar el Decreto Ley No. 125 para reconocer explícitamente el derecho a la tierra y la propiedad de mujeres viudas aún cuando sus labores no impliquen vinculación directa con la tierra y la producción²³. De concretarse esta recomendación, se consolidaría en el plano jurídico gran parte de los esfuerzos de la organización por la equidad de género.

3.3 Aciertos y desaciertos de las estrategias implementadas. Las más prometedoras, y en qué condiciones aplicarlas.

Aciertos:

- La estrategia de mayor impacto fue el *Fortalecimiento de la participación y el liderazgo de las mujeres*, y la capacitación fue la acción que mayor incidencia tuvo en los resultados alcanzados. La formación de multiplicadores/as fue un acierto, porque amplió el impacto de la capacitación a un mayor número de familias campesinas.
- Partir de un diagnóstico participativo²⁴ fue un paso que garantizó el éxito posterior de la capacitación y de la asignación de los recursos del proyecto para la creación/apoyo de fuentes de empleo para mujeres, pues permitió que estos procesos y, en general, las estrategias implementadas, se ajustaran a la realidad de los territorios, las cooperativas, las comunidades.

²³ El Decreto ley No. 125 prescribe el derecho a la herencia para los familiares directos y cónyuges que hayan trabajado la tierra. En su aplicación pueden reconocerse los quehaceres domésticos y el cuidado de la familia como forma de vínculo con esa tierra, pero esto no está reflejado en la letra de la ley.

²⁴ El diagnóstico participativo con enfoque de género que se realizó como un momento previo a la implementación del conjunto de estrategias permitió dar voz a las mujeres sobre sus principales necesidades de capacitación y de recursos materiales para desarrollar su trabajo, proceso impulsado por Oxfam y que, en opinión de las entrevistadas, dejó una impronta participativa que ha imperado a lo largo de todo el desarrollo del proyecto.

- La creación de empleos y el apoyo con recursos a las mujeres productoras incrementó los ingresos de las campesinas, cuestión clave para su independencia económica y su empoderamiento.
- La permanente preocupación por la sostenibilidad de los cambios, que se ha traducido entre otras acciones, en el trabajo con niñas y niños, y la promoción de mujeres jóvenes a cargos de dirección en diferentes niveles de la organización.
- En una organización mixta como la ANAP, integrada mayormente por familias, el trabajo con los hombres ha sido clave para el éxito de las estrategias implementadas.
- Para propiciar y mantener niveles elevados de participación ha sido muy importante el acompañamiento por parte de la ANAP y del personal de Oxfam en Cuba, a las mujeres líderes identificadas y capacitadas.
- Involucrar a diversas organizaciones sociales (gobiernos locales, organizaciones barriales, la FMC) y agentes comunitarios (educadores/as, promotores/as de salud) resultó un acierto a lo largo del proceso de implementación de las estrategias, para esto el vínculo FMC-ANAP fue decisivo. Ello permitió elevar la calidad de la capacitación y diversificarla para atender un mayor número de necesidades de las mujeres campesinas. También contribuyeron en la identificación del potencial de mujeres que podían ser incorporadas a las cooperativas. En otro sentido, estas organizaciones pudieron pensar sus propias prácticas a partir de su participación en el proyecto.
- La influencia intensiva y sistemática, con el acompañamiento de Oxfam en un espacio territorial determinado (provincia Granma en este caso) lo convirtió en referente nacional en la promoción de la equidad de género, con potencial incidencia en el resto del país.

Desaciertos:

- Las estrategias implementadas en los marcos del proyecto no han logrado modificar totalmente los prejuicios que tienen las mujeres acerca del poder. Esto podría obstaculizar el necesario ejercicio del poder que implica su liderazgo, que es el poder de reafirmarse en sus derechos como mujeres y transformar sus entornos de vida. La persistencia de tales prejuicios alerta sobre la necesidad de trabajar en su transformación, ya que poco ayudan a cambiar posiciones machistas muy arraigadas en los imaginarios de mujeres y hombres.
- La tendencia de la ANAP a reforzar una visión cuantitativa de los avances en materia de género, obstaculiza que se preste atención a los procesos cualitativos que se han producido (o que deberían producirse) en la vida de las personas y de la organización²⁵.
- El posicionamiento político de las mujeres como colectivo se produce en el espacio institucional, donde ellas forman alianzas, se agrupan en función de objetivos laborales y favorecen, al mismo tiempo, sus intereses. Teniendo en cuenta las características de esta organización mixta, y desde una mirada al proceso vivido, no resulta alarmante que a 4 años de iniciado el proyecto aún no se constaten mayores avances en cuanto a la conformación de una identidad colectiva como grupo de mujeres campesinas.
- En cuanto al fortalecimiento del liderazgo de las mujeres, persiste el reto de ir desmontando patrones sexistas que etiquetan a las mujeres por su belleza y apariencia, le atribuyen la responsabilidad exclusiva con las labores domésticas y el cuidado de la familia. En ese sentido, faltó crear espacios de formación más vivencial.

²⁵ Ello se evidencia tanto en las presentaciones de las provincias en el VII Balance Anual de Género, como en el contenido del informe central del mismo; incluso, en los indicadores definidos para el proyecto en el que se materializa el Programa Generando cambios, es evidente el peso mayor de lo cuantitativo.

3.4 Las piedras en el camino. Obstáculos para avanzar.

- Persistencia de estereotipos de género en hombres y mujeres de otras instituciones con las que la ANAP tiene vínculos laborales (“una cosa es que tú desarrolles este proceso en una organización, pero ¿cómo te insertas en el diálogo con otras organizaciones que no lo han abordado y cuando llegas a hacer un contrato con otra organización se burlan de ti porque eres una mujer?” (Yohanka Valdés, Oficial del Programa Justicia de Género, Oxfam en Cuba). Estos estereotipos median dinámicas de trabajo conjunto que no son sensibles al género y obstaculizan el liderazgo femenino.
- Las dificultades del país para las importaciones han afectado la llegada a tiempo de los recursos destinados al proyecto, atentando a veces contra la efectividad de un proceso que ya estaba en marcha.
- Los tiempos definidos por la cooperación para evaluar los impactos, no siempre se corresponden con los tiempos de los procesos, ni con las prioridades de las organizaciones.

4. Lecciones aprendidas.

- En el caso cubano y como se ha dicho antes, el conjunto de estrategias ha contribuido a una dinámica de cambio propia del territorio (Granma), de la organización, del país. En ese proceso se han fortalecido las mujeres rurales y han comenzado a transformar las relaciones en el ámbito familiar, comunitario, organizacional y a nivel de país. En todos los casos, se trata de un ejercicio de ciudadanía de acuerdo con los valores de justicia e igualdad del proyecto social cubano y de una organización donde éstos se concretan en políticas y acciones a favor de la equidad de género.
- Los procesos de cambio no han dependido estrictamente de la disponibilidad de los recursos materiales; sin embargo, éstos han sido clave para un empoderamiento efectivo, sobre todo en la base, para las campesinas productoras (más ingresos, mejores condiciones de trabajo, mayor aporte familiar y a la organización). Para las mujeres con cargos a nivel intermedio y provincial (ANAP municipal y presidentas de cooperativas) los recursos materiales aportados por el proyecto no han sido decisivos para desplegar su liderazgo.
- La iniciativa de extender la capacitación a la totalidad de la provincia Granma surgió en las cooperativas y en las sedes municipales de la ANAP, apoyada por la dirección provincial de la organización, lo cual dice del trabajo por la sostenibilidad de las transformaciones.
- Todas las líderes que participaron de este estudio hablaron de los costos emocionales de su empoderamiento, sobre todo en el ámbito de la pareja y la familia. El acompañamiento al liderazgo transformador deberá tomar en cuenta esta realidad.
- Respecto a las condiciones para la implementación de las estrategias se destaca su flexibilidad para adecuarse al país, a los territorios y comunidades e incluir las solicitudes de los/as campesinos/as (de apoyo a los/as productores/as para crear nuevas fuentes de empleo atractivas a las mujeres, computadoras para la gestión de las cooperativas, por ejemplo). También fue importante para Oxfam, compartir responsabilidades y construir una relación de confianza y respeto con la ANAP, así como mantener una visión de acompañar procesos y no proyectos o acciones puntuales (Beat Schmid, Director del Programa Oxfam en Cuba desde 2006 hasta 2013).

5. Recomendaciones ¿Cómo continuar por este camino?

Aportadas por los/las participantes

- Teniendo en cuenta el desarrollo alcanzado en el fortalecimiento del liderazgo femenino en la ANAP, es un buen momento para integrar al trabajo de género de la organización el tema de las masculinidades. Algunas preguntas como punta de lanza para incentivar este debate serían ¿Qué significa ser hombre para campesinas y campesinos? ¿Qué retos impone ser hombre? ¿Cómo se manifiesta todo esto en las relaciones en la familia, en el trabajo, en la dirección de la organización?
- Capacitar a las mujeres en oficios que puedan desempeñar y que contribuyan a su empoderamiento económico y realización personal. Estimular el estudio de carreras técnicas vinculadas a la agricultura para incorporar prácticas más modernas, ecológicas y eficientes a las labores agrícolas. Asimismo, mejorar la preparación de las mujeres en gestión, manejo de presupuestos y economía.
- Continuar apoyando la capacitación por la efectividad que ha tenido, pasando a un nivel superior de acuerdo a las necesidades actuales del país y los territorios. Esta sigue siendo una prioridad de la organización: “En todos los proyectos de cooperación hay que incluir la capacitación. Las políticas hay que intencionarlas... La sostenibilidad está asegurada por la capacitación. El capital humano es nuestra fortaleza” (Félix González, Presidente Nacional de la ANAP, intervención en VII Balance Anual de Género, 2013).

Aportadas por las autoras

- Profundizar en el desarrollo de una conciencia crítica de género que permita a mujeres y hombres darse cuenta de la dominación que existe sobre ellas, expresada en las palabras, en gestos, en las formas de relaciones cotidianas, en los medios de comunicación.
- Constituye un reto para la ANAP seguir incorporando a sus análisis productivos indicadores que reflejen los aportes económicos de las mujeres.
- Apoyar de manera diferenciada las solicitudes al Ministerio de la Agricultura para la entrega de tierras en usufructo a mujeres. Acompañar a las productoras beneficiadas por el Decreto Ley 300 y realizar un seguimiento para evitar que sean los hombres quienes lideren la actividad productiva en aquellas tierras que fueran entregadas a las mujeres.
- Establecer prioridades, en la medida de lo posible, para que el otorgamiento de recursos tenga en cuenta las diferencias en cuanto a relieve, accesibilidad, desarrollo socio-cultural y económico, cuestiones estas que intervienen en la reproducción de desigualdades. Asimismo, mejorar las condiciones de trabajo para las mujeres sigue siendo una necesidad para incorporar a nuevas compañeras y garantizar su permanencia, sobre todo en las CPA.
- Que los encuentros internacionales de mujeres rurales propongan acciones y estrategias para transformar realidades nacionales, y a la vez, se creen y/o fortalezcan alianzas regionales.

Que surgieron en el Taller de validación.

- Crear espacios de intercambio exclusivos para mujeres, donde compartan sus vivencias y contradicciones en torno al liderazgo transformador, se expresen en términos y lenguajes propios.
- Luego de 8 años, puede ser un momento propicio para actualizar la Estrategia de Género de la ANAP, trascender su énfasis cuantitativo y plantearse metas que vayan encaminadas a la transformación del ámbito familiar.
- En la creación de fuentes de empleo para las mujeres y en la incorporación de ellas al trabajo agrícola, no reproducir la división del trabajo productivo con criterios machistas, que limiten la

expresión plena de las mujeres y sus posibilidades de emprendimientos económicos de mayor envergadura.

6. Glosario de términos

ANAP: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, organización política creada en 1961 orientada fundamentalmente a la producción de alimentos. Aglutina a más de 4000 cooperativas con resultados que representan aproximadamente el 70% de las producciones a nivel nacional.

Asamblea general de cooperativistas: Espacio democrático de dirección; entre sus miembros se eligen al/la presidente de la cooperativa y a la junta directiva, se aprueban las cuestiones más importantes de la vida económica y social de la cooperativa, los planes de producción, las formas de distribución de los ingresos monetarios, el reglamento interno, se acepta o rechaza cualquier solicitud de admisión de un/a nuevo/a cooperativista, según los requisitos establecidos en su reglamento (Gaceta Oficial, 2005).

Balances de género: Encuentros anuales donde participan mujeres líderes de todo el país para compartir sus experiencias, dialogar con los dirigentes de la ANAP y plantear prioridades de trabajo en el tema género para el año siguiente.

Centro Nacional de Capacitación de la ANAP: El Centro Nacional de Capacitación (CNC) “Niceto Pérez” surgió en 1962 con el objetivo de capacitar al campesinado cubano y sus familiares, así como a líderes y técnicos que trabajan en las cooperativas.

CSS: Las Cooperativas de Crédito y Servicios constituyen una forma simple de cooperación agraria, que se constituye por voluntad y expresa decisión de los campesinos/as y familiares, que posean sus tierras en el radio de acción donde radicará el domicilio de la C.C.S. Los/las campesinos/as conservan la propiedad individual de su tierra, de sus medios de producción y otros bienes agropecuarios vinculados a la misma. Mediante las CSS se tramitan y viabilizan la asistencia técnica y financiera que el Estado brinda a la producción de los/las campesinos/as pertenecientes a ella, permite un uso más racional de los recursos humanos y materiales, posibilita la especialización de la producción y el consecuente aumento de los rendimientos (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2005 citado en Martínez Mojena, N. A., 2006).

CPA: Las Cooperativas de Producción Agropecuaria son autónomas respecto al Estado en la gestión de su actividad económica y social. Constituyen una forma superior de producción y de conciencia social a la que campesinos y campesinas se integran voluntariamente. La unión de las fincas y demás medios de producción se realiza con el fin de cultivar en común la tierra, usar de forma más racional los recursos técnicos, financieros y materiales de los/as campesinos/as y los que el Estado les proporciona para lograr mejores resultados productivos y aumentar las ventas a la población (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2005 citado en Martínez Mojena, N. A., 2006).

Reserva de cuadros: Listado de dos o tres personas que se preparan para asumir determinado cargo cuando el/la titular del mismo es promovido o concluye sus funciones. Esta preparación puede incluir capacitación, sustitución eventual del/la titular en distintas actividades y sustituciones temporales en el cargo.

5. Bibliografía consultada

1. 50 Voces y rostros de líderes campesinas cubanas de Yohanka Valdés y Yuliet Cruz (La Habana, Editorial Caminos, 2009).
2. Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, del 4 al 15 de septiembre de 1995.
3. Decreto Ley no. 300 “Sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo”. En edición ordinaria de la Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 43 del 9 de octubre de 2012.
4. Formulación del proyecto: Cátedra de Género de La ANAP/ Promoción de la Equidad de Género en las diferentes Estructuras de la Organización. 2008-2010. Etapa I.
5. Formulación del proyecto: Cátedra de Género de La ANAP / Promoción de la Equidad de Género en las diferentes Estructuras de la Organización. Periodo de ejecución: 01 de julio 2009 al 31 de marzo 2012 Etapa II.
6. Guía Metodológica del III Encuentro de Mujeres Rurales: Organizaciones Campesinas Mixtas y Organizaciones de Mujeres de Centroamérica, Cuba y Suramérica. Cienfuegos, Cuba: 24 – 28 de junio, 2011.
7. Informe de evaluación de resultados del proyecto “Implementación piloto de la estrategia de género de la ANAP”. 2006-2009.
8. Informe Narrativo del Proyecto Cátedra de Género de la ANAP / Promoción de la Equidad de Género en las diferentes Estructuras de la Organización. Período del 1 de Abril 2010 al 30 de Septiembre 2010.
9. Informe Narrativo del Proyecto Cátedra de Género de la ANAP / Promoción de la Equidad de Género en las diferentes Estructuras de la Organización. Período del 1 de abril 2011 al 30 de septiembre 2011.
10. Informe Narrativo del Proyecto Cátedra de Género de la ANAP / Promoción de la Equidad de Género en las diferentes Estructuras de la Organización. Período del 1 de octubre 2011 al 31 de marzo 2012.
11. Informe VI Balance Anual de Género 2012. Centro Nacional de Capacitación Niceto Pérez.
12. Martínez Mojena, N. A., 2006. “Incorporación de las mujeres al sector cooperativo: CPA y CCS”. Tesis en opción del grado de Master en Ciencias. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO, programa Cuba.
13. Memoria “Encuentro de Organizaciones de mujeres rurales, lideresas de organizaciones campesinas mixtas y equipo de campaña CRECE de América Latina y El Caribe”. Antigua, Guatemala, 19-21 de marzo de 2012. Elaborado por Julieta Hernández.
14. Notas de la consultora local del VII Balance Anual de Género 2013. Centro Nacional de Capacitación Niceto Pérez.
15. Oxfam. Términos de referencia de la sistematización “Estrategias para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales y su construcción como sujeto político: aciertos, desaciertos, logros y desafíos”, 2013.
16. Presentación de la provincia Granma al VII Balance Anual de Género. Centro Nacional de Capacitación Niceto Pérez, 2013.
17. Programa “Encuentro de Organizaciones de mujeres rurales, lideresas de organizaciones campesinas mixtas y equipo de campaña CRECE de América Latina y El Caribe”. Antigua, Guatemala, 19-21 de marzo de 2012.
18. Programa *Generando Cambios*. Oxfam Canada, 2009.

19. Propuesta técnica y financiera. Sistematización de las estrategias para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales y su construcción como sujeto político: aciertos, desaciertos, logros y desafíos. Presentada a Oxfam Canadá por Julieta Hernández, 2013.
20. Reporte de la agencia Prensa Latina sobre conferencia de Carolina Amador, representante de la FMC ofrecida en el Palacio de las Naciones, Ginebra, marzo 2013.
21. Revista ANAP, órgano oficial de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños. Número especial dedicado a la mujer campesina No. 2, año 2012.
22. Sosin Martínez, Eileen (2012). “Nuevas regulaciones sobre la entrega de tierras en usufructo”. Semanario Opciones 25 de octubre de 2012.
23. Términos de Referencia “Sistematización de las estrategias para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres rurales y su construcción como sujeto político: aciertos, desaciertos, logros y desafíos”. Oxfam Canadá. 2013
24. Transcripciones de entrevistas del personal de OC en cooperativas de la provincia Granma (del 23 al 26 de marzo 2012).

Materiales audiovisuales:

Entrevista a Xiomara Acosta Valdés: Especialista Principal de Proyectos, ANAP Nacional.

Reportaje de trabajo del proyecto en municipio Niquero, provincia Granma.