



Caja de Herramientas

CAFÉ SOSTENIBLE COMO NEGOCIO FAMILIAR

Enfoques y herramientas para la inclusión
de mujeres y jóvenes

Agri
Pro
Focus

 Fair &
Sustainable
ADVISORY SERVICES

Hivos
people unlimited

 SUSTAINABLE
COFFEE
PROGRAM

Café sostenible como negocio familiar

Agri
Pro
Focus

 Fair &
Sustainable
ADVISORY SERVICES

 Hivos
people unlimited

 SCIP SUSTAINABLE
COFFEE
PROGRAM

Esta publicación es producida por

Hivos

Con el apoyo de:

Programa de café sostenible impulsado por IDH, the sustainable trade initiative.

Iniciativa de comercio sostenible.

Agri-ProFocus.

Fair & Sustainable Advisory Services

(Servicios de asesoría para el comercio justo y la producción sostenible).

Responsabilidad general

La responsabilidad general de la Caja de Herramientas es de Catherine van der Wees, Hivos

Coordinación general

Angelica Senders, Fair & Sustainable Advisory Services (*Servicios de asesoría para el comercio justo y la producción sostenible*).

Escrito por

Angelica Senders y Marjoleine Motz de Servicios de asesoría para el comercio justo y la producción sostenible; Anna Lentink de Enclude (antes Triodos Facet), Mieke Vanderschaeghe, experta en Género en cadenas de valor; Jacqueline Terrillon, asesora de género en el seguimiento a las cadenas de valor en Agri-ProFocus, Uganda; con la asistencia de Trude Vredeveld de Servicios de asesoría para el comercio justo y la producción sostenible.

Personas colaboradoras

Los estudios de caso de jóvenes fueron realizados por :

Mieke Vanderschaeghe y Patricia Lindo - Nicaragua.

Lina Echeverri, de FNC - Colombia.

Caroline Mukeku y Catherine van der Wees, Hivos - Kenia.

Intan Darmawati Supeno - Indonesia

Con especiales agradecimientos a

Nicaragua

Escuela del Café de Ocotal

FUNICA

SOPPEXCCA

Peru

CECOVASA

Tunki

Indonesia

Jóvenes y Café Sustentable en Bajawa, Ngada, NTT

Kenya

Grupo de Jóvenes de Vijana y Neema– Sociedad Cooperativa de Productores de Cirigwa– Meru

Traducción

Scarlet Cuadra

Patricia Lindo

Mieke Vanderschaeghe

Diseño gráfico

Het Lab ontwerp + advies, www.hetlab.nl

Fotografía:

Fotografía de portada: Olaf Hammelburg.

Fotografía de contra portada: Catherine van der Wees.

Infografía

Roelant Meijer - Tegenwint

ISBN

978-90-70435-14-1

Fecha de publicación

Versión en inglés, octubre 2014

Versión en español, noviembre 2015

Impreso en

Masterlitho S.A

Papel certificado de manejo ambiental

SGS, adscrito a FSG

Prefacio

Estamos muy contentos de lanzar este primer conjunto de recomendaciones para poner de relieve la agricultura como un negocio familiar y estimular la integración de las mujeres y los jóvenes en la cadena de valor del café. El desarrollo sustentable de este sector, especialmente en los sistemas de producción de pequeños/as agricultores/as, se ve a menudo obstaculizado dada la desigual distribución de información, del trabajo y de otros recursos y beneficios dentro de las familias campesinas dedicadas a la producción de café.

En muchos países productores de café las y los jóvenes no encuentran mayores estímulos para dedicarse a la producción de café en las fincas de sus padres.

Anticipamos que el uso de este conjunto de herramientas será de suma utilidad para enfrentar estos problemas, en tanto facilita que extensionistas del sector público y privado puedan proporcionar servicios pertinentes y eficaces a las familias campesinas que participan en la cadena de valor del café.

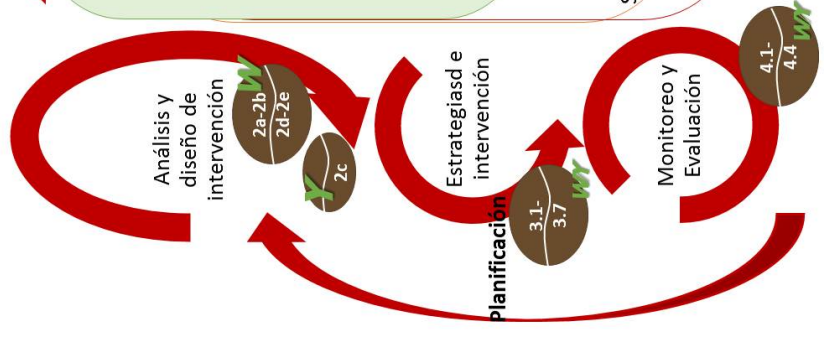
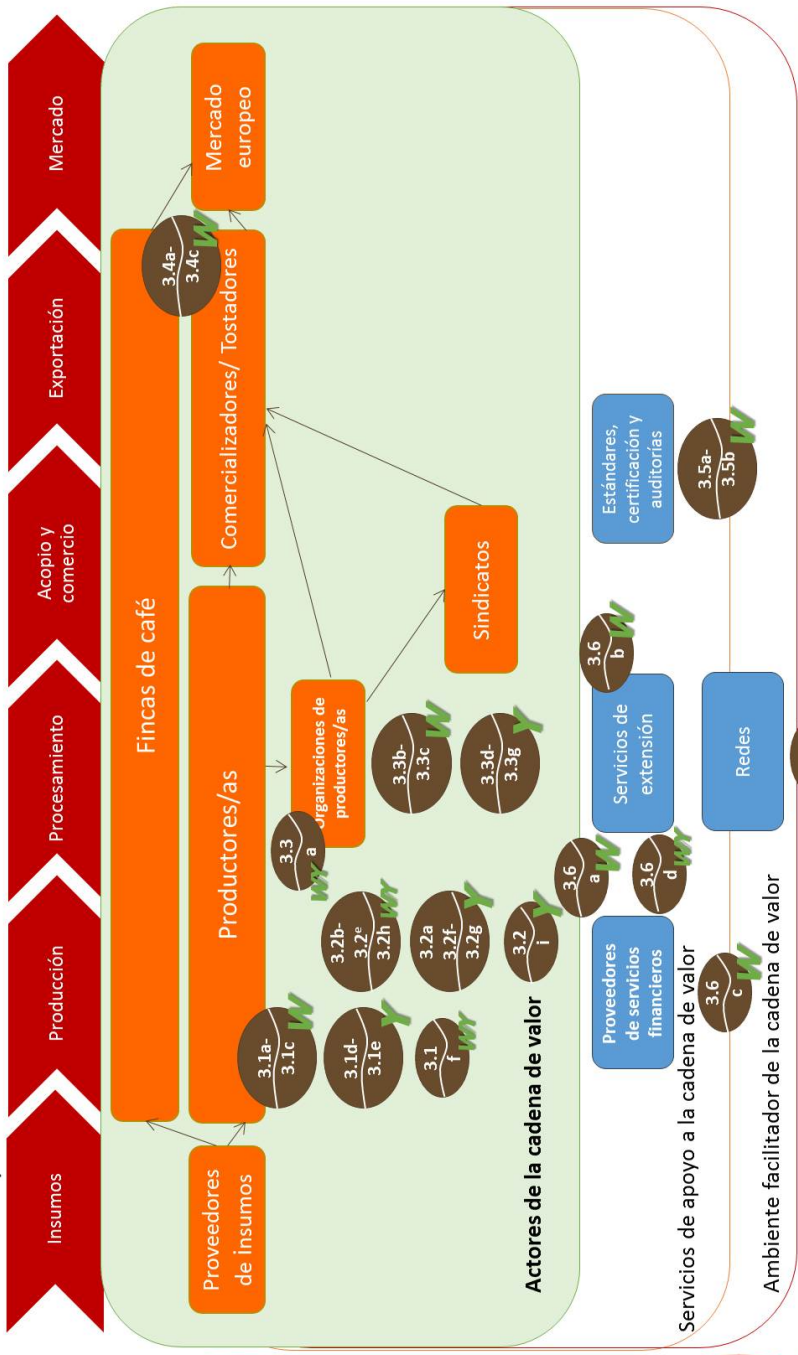
Este conjunto de herramientas es también un buen ejemplo de iniciativa multi-actores, que no sería posible sin la colaboración precompetitiva del sector público, agricultores/as, comerciantes y la industria. Este tipo de colaboración es necesaria en el sector para acelerar el desarrollo sostenible y mejorar los medios de subsistencia de las familias de pequeños/as productores/as de café. Agradecemos a nuestros socios por hacer esto posible, entre ellos la USAID, Enclude, GALS, OIT y CARE; y muy especialmente a Hivos, Agri-ProFocus y Fair & Sustainable Advisory Services por desarrollar esta herramienta. Igualmente a nuestros socios en el Comité Directivo del Programa de Café Sostenible y a la Asociación 4C.

Ted van der Put, Director de Programas del Programa de Café Sostenible

| | |
|--|------------|
| Prefacio | 3 |
| I Introducción | 7 |
| 1.1 Situación de mujeres y jóvenes en la producción y comercialización del café | 7 |
| 1.2 Aplicando los lentes de género al desarrollo agrícola..... | 11 |
| 1.3 Aplicando el enfoque de juventud al desarrollo agrícola | 17 |
| II Análisis de la cadena de valor..... | 20 |
| Herramienta 2 a - Hacer el mapa de la cadena de valor con enfoque de género | 20 |
| Herramienta 2 b - Acceso y control sobre los recursos y beneficios | 26 |
| Herramienta 2 c - Análisis de cadenas de valor con inclusión de jóvenes | 31 |
| Herramienta 2 d - Visibilizando quién contribuye a la calidad del café y cómo lo hace..... | 34 |
| Herramienta 2 e - Mapa de actividades e identificación de las limitaciones por género y diseño de posibles acciones a emprender..... | 39 |
| III Estrategias de intervención | 48 |
| 3.1 A nivel individual y de familia | 48 |
| Herramienta 3.1 a - Sistema de Aprendizaje de Acción en Género (GALS) | 48 |
| Herramienta 3.1 b - Árbol Acción de Desafíos para el aumento de los ingresos de café (GALS) | 59 |
| Herramienta 3.1 c – Árbol de café del hogar (GALS) | 65 |
| Herramienta 3.1 d – Mapa de medios de vida del mercado del café (GALS)..... | 70 |
| Herramienta 3.1 e - Camino a la Visión del Calendario del Café (GALS)..... | 76 |
| Herramienta 3.1 f - El enfoque en el hogar | 81 |
| 3.2 Pequeños emprendimientos | 88 |
| Herramienta 3.2 a - La Escuela del Café: Profesionalización de jóvenes rurales para acceder a empleos calificados y crear servicios para una cadena de valor del café competitiva y sostenible | 88 |
| Herramienta 3.2 b - Gestión financiera | 96 |
| Herramienta 3.2 c - Gestión de ingresos en el ciclo de producción..... | 104 |
| Herramienta 3.2 d – Cálculo de costos y fijación de precios | 110 |
| Herramienta 3.2 e - Mini estudio de mercado | 117 |
| Herramienta 3.2 f - El empleo juvenil en la adición de valor al café | 122 |
| Herramienta 3.2 g – Capacitando a catadores de café: Un proceso gradual de experiencia y aprendizaje..... | 130 |
| Herramienta 3.2 h - Diversificación para salvaguardar los medios de vida de los caficultores | 133 |
| Herramienta 3.2 i - Jóvenes proveedores de servicios para agronegocios | 138 |
| 3.3 Organizaciones de Productores-as..... | 143 |
| Herramienta 3.3.a - Toma de decisiones efectivas y democráticas entre la familia y la organización de productores-as..... | 143 |
| Herramienta 3.3.b - Incrementando el acceso de las mujeres a las organizaciones de productores por medio del análisis de las limitaciones de género | 146 |
| Herramienta 3.3 c - Norma para la igualdad de género en las organizaciones cooperativas..... | 150 |
| Herramienta 3.3 d Taller de formación de grupos..... | 159 |
| Herramienta 3.3 e - Sensibilizar a organizaciones de productores/as de café para la inclusión de jóvenes..... | 165 |

| | |
|--|------------|
| Herramienta 3.3 f - Metodología para la inclusión de jóvenes en cooperativas de café y en el sector cafetero | 168 |
| Herramienta 3.3 g –Talleres de Liderazgo para jóvenes productores de café | 174 |
| 3.4 Grandes Empresas | 185 |
| Herramienta 3.4 a – El negocio como empleador directo | 185 |
| <i>YouTube</i> : ‘Women’s Empowerment Principles: Equality Means Business’ | 192 |
| Herramienta 3.4 b – Los negocios como un actor clave en las cadenas de valor | 193 |
| Herramienta 3.4 c - Negocios y la comunidad | 198 |
| 3.5 Estándares y certificación..... | 202 |
| Herramienta 3.5. a Género, estándares y certificación | 202 |
| Herramienta 3.5 b – | 207 |
| Nuevos estándares específicamente dirigidos a mujeres: W + | 207 |
| 3.6 Proveedores de servicios..... | 216 |
| Herramientas 3.6.a - Analizando los servicios desde la perspectiva de género y juventud..... | 216 |
| Herramienta 3.6 b – Entrenamiento a mujeres en buenas prácticas agrícolas (BPA)..... | 219 |
| Herramienta 3.6 d - Herramienta de investigación en agromercados para los proveedores de servicios financieros: Calendario Agrícola por género | 231 |
| 3.7 REDES | 236 |
| Herramienta 3.7 - El papel de las redes en género y desarrollo de jóvenes | 236 |
| IV Monitoreo y Evaluación | 239 |
| Herramienta 4.1 - Teoría del cambio | 239 |
| Herramienta 4.2 – Obtención de información para el monitoreo y la evaluación..... | 245 |
| Herramienta 4.3 - Costos y beneficios de la estrategia de mejoramiento de la cadena de valor para hombres y mujeres..... | 248 |
| Herramienta 4.4 - Documentación y aprendizaje de experiencias:cómo construir un estudio de caso | 254 |
| Anexo 1 - Desarrollo de la Cadena de Valor. Definiendo Conceptos..... | 261 |

Proceso de producción del café



Leyenda:

- Herramientas para mujeres
- Herramientas para jóvenes
- Herramientas para jóvenes y jóvenes

I Introducción

1.1 Situación de mujeres y jóvenes en la producción y comercialización del café

El desafío

Las mujeres constituyen la mayoría, de los aproximadamente 25 millones, de productores de café en el mundo. No obstante ello, esta actividad es percibida como una labor masculina. En ese orden, los obstáculos que prevalecen en el sector para asegurar el suministro de café de buena calidad y en cantidades suficientes a los mercados más selectos, tienen su origen en las desigualdades que en materia de acceso a la información, al trabajo, a los recursos y los beneficios, prevalecen en las familias vinculadas a la producción cafetalera.

Ello explica por qué siendo las mujeres quienes realizan la mayor parte de las actividades productivas, son los hombres quienes más provecho obtienen, tanto de los programas de formación sobre prácticas sostenibles como de insumos, ingresos y otros beneficios que genera la comercialización del café. Esta situación de inequidad da origen a muchas ineficiencias, que son visibles en la cadena de valor del café y que obstaculizan el

desarrollo del sector en lo general y de la producción en lo particular. Es evidente que en muchos países productores está disminuyendo la presencia de personas jóvenes en la producción, ya que no están lo suficientemente motivadas por la inseguridad sobre la propiedad de la tierra y de los cultivos, el poco acceso a la formación técnica y a los beneficios que se derivan de la comercialización.

Esta tendencia de las y los jóvenes a abandonar las zonas rurales para buscar empleo en las ciudades plantea un gran riesgo a la continuidad de la caficultura y del sector cafetalero en su conjunto. El café es, y con toda seguridad seguirá siendo, un importante rubro de exportación para la generación de ingresos, por lo que es necesario enfrentar los desafíos relacionados a la inclusión, alentando la incorporación de jóvenes a la actividad cafetalera, y contribuyendo al empoderamiento social y económico de las mujeres. Para ello, hombres y mujeres de diferentes rangos de edad deben tener el apoyo necesario para acceder a las oportunidades que ofrece este sector.

La oportunidad

Esta Guía de instrumentos metodológicos ofrece una diversidad de enfoques y de herramientas que han sido utilizadas aplicadas, y validada su pertinencia. Su correcta aplicación en el sector café puede incidir en una mejora de la calidad, en el incremento de la producción, y en una

mayor igualdad de género y de participación de jóvenes.

Objetivos

Esta Guía tiene como propósito animar y apoyar a tostadores, comercializadores y personal técnico, en la aplicación de enfoques inclusivos que faciliten el mejoramiento de la cadena de valor del café, beneficiando por igual a hombres y mujeres de diferentes edades. Asimismo proporciona enfoques prácticos e instrumentos para desarrollar cada una de las etapas en la cadena de valor del café; los que han sido reproducidos de la segunda versión de la publicación “Herramientas de Género en la cadena de valor”, publicado por Agri-ProFocus en octubre de 2013, seleccionadas de manuales publicados por la USAID, Enclude, GALS, OIT, CARE y otras organizaciones. De igual manera, esta Guía de herramientas ha sido enriquecida con experiencias desarrolladas por Hivos a través de sus programas de género en el sector café, y con estudios de casos de programas dirigidos a jóvenes vinculados a ese mismo sector, y que fueron elaborados para esta publicación a solicitud de Hivos.

¿A quién está dirigida esta guía de herramientas?

- Al personal de las empresas que trabaja con diferentes actores de la cadena de valor de café.
- A profesionales que trabajan con o para las empresas de café, y que apoyan a diferentes actores de la cadena de valor de café.

Tipos de herramientas que se ofrecen

1. Herramientas que facilitan la recopilación de datos e investigaciones para profundizar en los temas de género, y / o las limitantes que enfrenta la población joven del sector café. También contribuirán a identificar

oportunidades y a mejorar las estrategias vigentes.

2. Herramientas que describen una metodología de trabajo basada en la diversidad de enfoques y combinación de intervenciones.
3. Herramientas que contribuyen al monitoreo y evaluación de las intervenciones seleccionadas.



Figura 1

Este libro está estructurado según la lógica del ciclo de proyectos. A esta introducción le sigue el capítulo 2 con herramientas para el análisis de la cadena de valor del café. El capítulo 3 presenta una diversidad de enfoques para la inclusión de mujeres y jóvenes en los diferentes niveles de la cadena de valor. El capítulo 4 ofrece herramientas de monitoreo y evaluación.

El contenido del capítulo 3 está organizado en base a los siguientes aspectos claves: (1) Las personas y las familias, (2) Pequeños emprendimientos, (3) Organizaciones de productores, (4) Grandes empresas, (5) Normas, certificación y auditoría, (6) Proveedores de servicios, y (7) Redes. Cada uno de estos temas presenta una variedad de situaciones prácticas para que el usuario/a seleccione las de su interés.

La inclusión de estos puntos se fundamenta en el marco analítico sobre la cadena de valor, una perspectiva sistémica que incorpora tres importantes niveles a la

red de la cadena de valor, y que permite descubrir potencialidades y cuellos de botella en cada uno de esos niveles, y en su propia interacción dinámica.

Actores de la cadena de valor: Se refiere a la cadena de actores que tratan directamente con los productos, es decir, que producen, procesan, comercializan y son los propietarios del producto.

Colaboradores de la cadena de valor: Prestadores de servicios que no están vinculados directamente con el producto, pero cuya actividad da valor agregado al mismo.

Agentes influyentes de la cadena de valor: Se refiere al marco regulatorio, políticas, infraestructuras, etc. a nivel local, nacional e internacional. En el anexo 1 del marco de desarrollo de la cadena de valor se explica esto con mayor profundidad.

Aplicación

- Diseña tu proceso - responsabilidad profesional

Esta Guía de herramientas no es una receta para integrar mecánicamente a las mujeres y a las y los jóvenes a la cadena de valor del café. Más bien, ofrece una variedad de herramientas para cada una de las etapas de las intervenciones previstas. Es responsabilidad del facilitador/a alternar o combinar dichos instrumentos desde un enfoque sistemático, para lograr un verdadero impacto en materia de género.

- Todas las herramientas son aplicables a procesos en cuyas etapas participan diferentes actores.

La mayoría describe una sola etapa del proceso (por ejemplo, recopilación de datos o el análisis participativo). Corresponde al facilitador/a diseñar las etapas restantes a fin de asegurar la participación de las personas idóneas en las diferentes etapas del proceso.

- Todas las herramientas deberán ser contextualizadas y ajustadas a los procesos.

Es responsabilidad del facilitador/a hacer los ajustes necesarios para cada situación específica. Los/las facilitadores/as podrían requerir orientación / entrenamiento para poner en práctica las herramientas y los enfoques presentados. Agri-ProFocus, Hivos e ICCO organizan una red de capacitadores/as para proporcionar la asistencia técnica que requieran las organizaciones.

- Descargas
Invitamos a nuestros usuarios/as a utilizar y adecuar estas herramientas a sus necesidades, y a compartir sus experiencias con nosotros. Estas herramientas también están disponibles en internet en los sitios:

www.hivos.org/coffee/

<http://www.agriprofocus.com/gender-in-value-chains>

<http://www.sustainablecoffeeprogram.com/en/resources>

www.sustainabilityxchange.info/

Es de nuestro interés conocer otras herramientas que puedan ser útiles para los fines de nuestro trabajo, por lo que éstas pueden ser compartidas a través de la plataforma online de Agri-ProFocus www.agriprofocus.com/ o el Sistema de Aprendizaje Acción en Género (GALS, por su sigla en inglés) a través de www.galsatscale.net/.

- Derechos de autor de las herramientas

Algunos recursos de esta guía de herramientas están protegidos por la Ley de Derechos de Autor. Se solicita mencionar como fuentes de estas herramientas a Hivos, Agri-ProFocus y al Programa de Café Sostenible impulsado por IDH, the sustainable trade initiative.

Visualización de la Caja de Herramientas

Para facilitar la comprensión de cómo se vinculan los diferentes capítulos y herramientas, ofrecemos una presentación visual en la página 4 de este instrumento.

Descargo de responsabilidad

Muchas de las herramientas han sido descritas, en la medida de lo posible sobre la base de descripciones originales de sus creadores. Otras fueron tomadas de documentos de dominio público. Considerando este origen diverso, este conjunto de herramientas no refleja un enfoque único. En todo caso el objetivo es proporcionar, de forma resumida, información disponible en internet sobre instrumentos apropiados para el desarrollo de la cadena de valor con enfoque de género y de inclusión de jóvenes. Corresponde a los/las facilitadoras/es seleccionar los instrumentos que mejor se adapten a su organización, formas de trabajo y filosofía.

1.2 Aplicando los lentes de género al desarrollo agrícola

Cita:

"... Si las mujeres tuvieran el mismo acceso a los recursos que los hombres, producirían de 20 a 30 por ciento más de alimentos en sus tierras..." - FAO en el Trabajo 2010-2011.

Esta investigación de la FAO muestra que las mujeres agricultoras producen entre un 20 y 30 por ciento menos que los hombres, pero no por falta de un buen manejo o que trabajen menos. La razón principal de esta brecha en el desempeño es que los hombres tienen acceso a recursos que pocas veces están disponibles para las mujeres agricultoras, tales como tierra, financiamiento y tecnología, entre otras. Además, las mujeres no reciben de manera equitativa, con relación a los hombres, los beneficios que les corresponden en materia de formación, información y conocimiento. Si las mujeres tuvieran acceso a esos recursos en las mismas condiciones que los hombres, producirían de 20 a 30 por ciento más de alimentos para sus familias, las que disfrutarían de mejores condiciones de salud, nutrición y educación. De igual manera, si tuvieran el mismo acceso a los recursos y servicios agrícolas, mejoraría la seguridad alimentaria en sus comunidades, y se desarrollarían no sólo en términos económicos.

De acuerdo con el informe del Banco Mundial "Mejora de las perspectivas de las agricultoras de África y la lucha por la igualdad" (2014), disminuir la brecha de género en África es algo más que procurar

el acceso de las agricultoras a los recursos productivos claves. A menudo, la manera en cómo ellas se benefician de esos recursos y sus ingresos tiene mayores efectos en sus vidas. Este informe identifica los temas claves a ser abordados y establece tres recomendaciones para solucionar la carga de las labores domésticas y familiares de las mujeres a fin de aumentar su productividad en el campo y la de sus trabajadores.

Otro informe del Banco Mundial publicado en el 2014, 'Voz y Agencia: Empoderar a las mujeres y niñas para la Prosperidad Compartida', aborda las limitaciones persistentes y las privaciones que impiden que muchas mujeres del mundo desarrollen su potencial. La demanda creciente de las mujeres por incrementar sus acciones de empoderamiento son objetivos valiosos en sí mismos. Y a la vez tienen un valor práctico fundamental. 'Elevar las voces de las mujeres y aumentar su acción de empoderamiento puede significar amplios beneficios para ellas, sus familias, comunidades y sociedades. Por el contrario, la restricción de esa acción, la delimitación de los tipos de trabajos que pueden desarrollar, y su sometimiento a situaciones de violencia, pueden producir enormes pérdidas en concepto de productividad y de ingresos, con graves repercusiones para el desarrollo'.

¿Qué es Agencia?

Es la capacidad de tomar decisiones de manera consciente sobre la propia vida y actuar en consecuencia para alcanzar las metas deseadas, libre de violencia, represalias o temor. La capacidad de tomar esas decisiones es a menudo llamada empoderamiento. La acción de empoderamiento es importante a nivel individual, pero

también tiene que ver con la acción grupal y colectiva. DCED 2014

El Comité de Donantes para el Desarrollo Económico (DCED) en su guía para facilitadores “Midiendo el empoderamiento económico de las mujeres en el desarrollo del sector privado” enfatiza la importancia de la Acción de Empoderamiento de las mujeres.

El empoderamiento económico ha sido definido de la siguiente manera: Una mujer está empoderada económicamente cuando tiene: a) acceso a los recursos: las opciones para avanzar económicamente; y b) el poder de hacer y actuar sobre sus decisiones económicas.

Las mujeres en la producción de café

Las mujeres que participan en la producción del café experimentan desafíos similares a los descritos anteriormente. Abordar esta problemática es importante para un mejor funcionamiento de la cadena de valor del café, debido a que las limitaciones basadas en género pueden obstaculizar la eficiencia de la cadena y, por lo tanto, la cantidad y la calidad del producto. La desigualdad de género puede socavar la productividad de los trabajadores y la eficiencia gerencial. Comprender estas limitaciones es importante para mejorar la cadena del café. Este conjunto de herramientas le ayudará a hacerlo.



Figura 2 Componentes principales de Empoderamiento Económico de Mujeres (EEM)

La herramienta 2.b, por ejemplo, contribuirá en el análisis de las diferentes dimensiones de la desigualdad de género en la cadena de valor del café de acuerdo al Marco Analítico de Harvard, uno de los primeros marcos diseñado por investigadores del Instituto de Harvard para el desarrollo internacional, con el objetivo de apoyar a los equipos de planificación a distribuir de manera equitativa los recursos de los proyectos. La lógica del Marco Analítico de Harvard es la siguiente:

1. Roles y tiempo invertido de hombres vs mujeres

Las mujeres trabajan dos tercios de las horas de trabajo del mundo, pero reciben sólo el 10% del ingreso mundial. PNUD 2010.

¿Cuáles son los roles de hombres y mujeres? ¿En qué parte de la cadena de valor las mujeres y los hombres están activos? ¿En qué roles se encuentran como trabajadores/as formales o informales, gerentes/as, productores/as y emprendedores/as? ¿Cuán evidente es la segregación laboral de género? ¿Qué tipo de estímulos y condiciones de trabajo reciben las mujeres y los hombres (por ejemplo, salarios, condiciones, situación laboral, protección social)?

2. Acceso y control sobre los recursos y los beneficios

A pesar de que en la producción mundial de alimentos predominan las mujeres (50-80%), ellas poseen menos del 10% de la tierra. PNUD, 2010

¿Qué tipo de acceso tienen los hombres y las mujeres a la tierra y a otros recursos productivos, tales como medios de transporte (carreta de bueyes, bicicletas), capital humano (mano de obra calificada), capital financiero (ahorro, crédito)? ¿Cómo ellas se benefician de los ingresos del café?

2. Toma de decisiones

Las mujeres utilizan la mayor parte de sus ingresos obtenidos de la venta de sus productos agrícolas y artesanías en cubrir las necesidades de su hogar. Los hombres utilizan al menos el 25% de sus ingresos en otros fines. FAO en el trabajo 2010-2011.

¿Cómo se involucran los hombres y mujeres en la toma de decisiones? ¿Tienen importancia sus opiniones sobre la actividad agrícola familiar? ¿Se toma en cuenta la opinión de las mujeres sobre el uso de los ingresos del café para gastos relacionados al hogar (y otros)? ¿Están involucradas en la gestión de la cadena de valor como miembros de las organizaciones de productores?

¿Qué tipo de problemas pueden identificarse al analizar una cadena de valor del café?



1. Rol de las mujeres en la producción del café

Los roles de las mujeres en tanto fuerza laboral en la producción de café varían significativamente de un país a otro, e incluso en los propios países. En Vietnam, por ejemplo, las mujeres representan alrededor del 50% de los comerciantes del país, porcentaje significativamente mayor que en otros países. En Brasil, donde se produce un tercio de café del mundo, hay un muy bajo porcentaje de mujeres en el trabajo agrícola y en la cosecha, debido al

alto nivel de mecanización de la caficultura. En Uganda las mujeres realizan la mayor parte del trabajo de campo, mientras que los hombres se dedican a su comercialización y venta.

Estos datos muestran que es necesario una redistribución más equitativa de roles para que las mujeres también puedan hacer uso pleno de sus potencialidades en el ámbito comercial.

De hecho, es importante analizar la carga de trabajo de las mujeres en la agricultura. El informe del Banco Mundial “Mejora de las perspectivas de las agricultoras de África y la lucha por la igualdad” (2014), afirma que las restricciones laborales son barreras importantes para aquellas mujeres que tratan de mejorar su productividad. En África la agricultura depende en gran medida del trabajo manual suministrado por los finqueros, las familias y las comunidades. Las mujeres, más que los hombres, suelen asumir un rol más activo en el cuidado de los niños y del hogar, lo que seguramente restringe su capacidad para trabajar en sus propias fincas y dirigir a sus trabajadores.

El informe señala que las mujeres agricultoras también se enfrentan a muchas dificultades en la contratación de mano de obra externa, y en asegurar una efectiva supervisión. Teniendo en cuenta su carga de trabajo doméstico, es comprensible que no estén interesadas en asumir actividades adicionales en la producción del café; sobre todo en países donde esta actividad es considerada propia de los hombres, lo que explica por qué son ellos quienes reciben los beneficios que genera este cultivo. Las mujeres también participan en otros eslabones de la cadena del café como trabajadoras de grandes empresas; sobre este aspecto es importante profundizar en el tipo de trabajo que desempeñan, en las condiciones en que lo realizan, y en los

derechos laborales a los que tienen acceso.

Las herramientas de esta Guía se pueden utilizar en el diseño de intervenciones que equilibren el trabajo en las familias agricultoras y crear condiciones amigables de trabajo a las mujeres para las mujeres empleadas en los diferentes nodos de la cadena de valor del café.

TRABAJO



2. El acceso y control sobre los recursos y beneficios

La propiedad de las mujeres sobre los recursos en la producción cafetalera es muy modesta a todos los niveles, la que a veces es difícil de identificar por varias razones. Por ejemplo, la falta de claridad entre los conceptos de propiedad y derechos de usuario, o de la copropiedad entre las parejas casadas.

PROPIEDAD



Si bien existen diferencias de un país a otro, en general los recursos productivos, la tierra, los equipos y medios de transporte, son propiedad de los hombres.

La propiedad de la tierra es importante para el éxito en la producción de café ya que a menudo la misma está vinculada a muchos otros beneficios, tales como la propiedad sobre la plantación y, por lo tanto, de los ingresos que se derivan de la comercialización, o el beneficio de pertenecer a organizaciones de productores.

Ser miembro de estas organizaciones posibilita la participación en actividades de formación y capacitación, etc. Esto explica por qué en la mayoría de los casos se invita a los hombres a participar en actividades de entrenamiento aunque éstos sean sobre actividades que realizan sus esposas. Probablemente ellos también son los beneficiarios de la comercialización, servicios de información de la organización de productores y del crédito.

Asimismo, esta guía ofrece instrumentos para diseñar intervenciones apropiadas para lograr una distribución más equitativa de los recursos y los beneficios.

3. Toma de decisiones

INGRESOS



Dado que la mayoría de la membresía de las organizaciones de productores son hombres, son ellos quienes tienen voz y voto en las decisiones relacionadas, por ejemplo, a la comercialización y más oportunidades para ser electos líderes o representantes de su gremio.

De igual manera, en el ámbito familiar los ingresos por la venta de café se perciben como propiedad de los hombres quienes deciden en qué, cómo y cuándo utilizarlos. Este hecho puede motivar que muchas mujeres no muestren interés en invertir en la producción de café, o bien que vendan la cosecha de café verde (aún no maduro) a bajos precios en el mercado local, y no a las cooperativas.

Una situación como ésta, por ejemplo, tuvo lugar en Uganda, donde los miembros de la cooperativa Bukonzo participaron en el programa del Sistema de Aprendizaje Acción en Género, GALS (ver herramientas 3.1a-3.1e). Esta cooperativa ubicada en el oeste del país enfrentaba muchos problemas, siendo dos de ellos: la mala calidad del café que recibían, y que algunos agricultores optaban por vender su cosecha a comerciantes individuales y no a la cooperativa. En reuniones con sus miembros se evidenció que los hombres consideraban que el café era un cultivo "de hombres", a pesar de que eran las mujeres las que administraban las fincas y realizaban las labores de cosecha, despulpe y secado del grano. Pero como eran los hombres quienes recibían los pagos por el café ellos utilizaban las ganancias en sus necesidades e intereses. En vista de ello las mujeres optaron por guardarse parte de la cosecha, muchas veces sin que el grano estuviese maduro, para venderla directamente a los comerciantes y poder así disponer de ingresos propios.

Lo anterior muestra cómo la falta de control sobre los ingresos del café pueden influir en la productividad de la cadena de valor, tanto en cantidad como en calidad. Las herramientas proporcionadas en la Guía de herramientas ayudan a descubrir elementos del ámbito local para que sean incluidos en el diseño de las estrategias de intervención.

Ejemplos de nuevas prácticas y actitudes

Basado en el enfoque del Sistema de Aprendizaje Acción en Género, la Cooperativa Mixta Bukonzo ha pasado por procesos de cambio. Actualmente hombres y mujeres comparten más las tareas en la finca y han optado por la propiedad conjunta de la tierra, la toma de decisiones en común sobre los ingresos, lo que ha redundado en el mejoramiento de los niveles productivos, disminución de las ventas fuera de la cooperativa y el incremento significativo de la calidad del café.

TOMA DE DECISIONES COMPARTIDAS



El presente documento comparte diversas experiencias alentadoras de organizaciones y empresas que de manera exitosa han aplicado el enfoque de género.

Créditos

Banco Mundial (2014). "Mejora de las perspectivas de las agricultoras de África y la lucha por la igualdad", en colaboración con la Campaña ONE.

Banco Mundial (2014). Voz y Agencia del Banco Mundial "Empoderar a las mujeres y niñas para la Prosperidad Compartida", bajo el liderazgo de Jeni Klugman y Lucy Hanmar.

FAO (2011). FAO en el Trabajo 2010-2011. Las mujeres llave de la seguridad alimentaria.

Markel, Erin (2014). "Directrices para Operadores de Medición de Empoderamiento Económico de las Mujeres en el Desarrollo del Sector Privado". Comité de Donantes para el Desarrollo Económico, DCED.

PNUD (2010). Género, Cambio climático y adaptación basada en la comunidad. Nueva York.

YouTube: Oxfam Novib, WEMAN, IFAD 'Cadena de Valor de Café, Uganda' partes 1 y 2 (disponible en francés y portugués). Experiencias con GALS, Bukonzo Joint

1.3 Aplicando el enfoque de juventud al desarrollo agrícola

Cita:

"La forma en que la agricultura es presentada a los jóvenes no es atractiva: "La agricultura 'no es lo único que hay que hacer...si todo lo demás falla, entra la agricultura...el trabajo agrícola es un signo de fracaso... la agricultura debe ser desestigmatizada...es necesario hacerla más atractiva, abierta al uso de nuevas tecnologías, por ejemplo, riego por goteo, invernaderos, etc' ".

HIVOS, reporte sobre la juventud en la agricultura de pequeña escala, 2012

"Los esfuerzos para involucrar a la juventud implica elevar sus voces y garantizar oportunidades significativas para contribuir a resolver sus problemas, y promover un cambio positivo en sus comunidades y naciones ..."

USAID, reporte de Jóvenes en el Desarrollo, 2012

En comparación con el trabajo sobre género en la agricultura, el tema de juventud es relativamente nuevo, pero cada vez recibe mayor atención. Organizaciones como USAID y el Banco Mundial han comenzado a estudiar la situación de la juventud rural y de las agencias de desarrollo. De igual manera, varias empresas han iniciado proyectos pilotos dirigidos a jóvenes agricultores/as. Estos esfuerzos generan muchas tendencias y desafíos que dan lugar a nuevos enfoques viables. Un hecho

generalmente aceptado es que el cambio estructural está teniendo lugar y que los países productores de café están transitando de una economía rural a una de servicios. A pesar de esta tendencia, el café continúa siendo un producto importante. No obstante, la edad promedio de los productores de café está aumentando y la juventud no parece estar motivada a participar en dicha producción y tampoco ven oportunidades atractivas de trabajo en ese rubro. ¿Cómo puede impulsarse el potencial de la juventud rural?

El reto para este sector es real ya que las y los jóvenes están abandonando las zonas rurales por una vida más dinámica y en busca de empleo en las ciudades ó en el extranjero. La migración de la juventud es lenta y no siempre es visible a corto plazo, pero afectará la producción agrícola en los próximos años y la producción de café en términos de cantidad y calidad.

Una importante lección de estos estudios es que cuando la producción del café incorpora innovaciones tecnológicas y los servicios se ofrecen de una manera profesional, la producción y el comercio del café pueden generar buenos rendimientos y proporcionar la motivación suficiente para permanecer en las zonas rurales. El mayor obstáculo es la falta de acceso a la tierra y a los beneficios. Pero si esto es abordado de manera efectiva, la juventud es un elemento catalizador ideal para el cambio, dada su tendencia y disposición a adoptar nuevas ideas, conceptos y tecnologías. Estos son factores clave para cambiar la manera en que el cultivo del café es percibido y es importante buscar formas innovadoras para atraer e incorporar a las personas más jóvenes a la cadena de valor del café.

Los proyectos piloto y estudios realizados nos presentan una visión general de los

enfoques y recomendaciones sobre los cuellos de botella que enfrentan las y los jóvenes agricultores/as en el sector cafetalero, similares a los que enfrentan las mujeres que participan en esta misma rama productiva.

En resumen, las preguntas claves a responder son similares a las presentadas en el Marco Analítico de Harvard:

1. ¿Cuáles son los roles de hombres y mujeres jóvenes?
2. ¿Qué acceso tienen los hombres y las mujeres jóvenes a la tierra y a otros recursos productivos, tales como los medios de transporte (carro de bueyes, bicicleta), capital humano (información de mano de obra calificada), el capital financiero (ahorro, crédito)? ¿Cómo se benefician de los ingresos del café?
3. ¿De qué forma las y los jóvenes y las mujeres participan en la toma de decisiones sobre la producción agrícola de la familia, en los gastos del hogar, sobre la gobernanza de la cadena de valor a nivel de las organizaciones de productores?

El trabajo de la USAID pro- desarrollo con jóvenes ha inspirado un marco metodológico para ayudar a los equipos de planificación en el diseño de proyectos que de manera equitativa distribuyan la asignación de recursos. Esta herramienta se presenta en esta Guía (herramienta 2.c) y proporciona información relevante para el análisis sobre el acceso y control sobre los recursos y beneficios de la juventud en cada una de las funciones de la cadena del café.

1. Rol de los y las jóvenes en la producción de café

A menudo los padres no perciben en la producción del café un futuro para sus hijos/as, por lo que nos les asignan un rol activo en dicha actividad productiva, aún cuando ellos y ellas estén presentes en los

hogares rurales. Los estudios mencionados y los programas piloto muestran que pocos o ningún/ninguna joven es propietario/a de plantas de café, y tampoco son contratados formalmente en las fincas cafetaleras. Esto ocurre, en parte, por costumbres y tradiciones que prevalecen sobre la herencia, que impiden el traspaso legal de la propiedad familiar a miembros jóvenes de las familias, restringiendo con ello sus potencialidades para trabajar en sus propias fincas o dirigir trabajadores/as. También debe tenerse en cuenta que el pago que reciben por el trabajo que desempeñan no les motiva a involucrarse más activamente en la producción de café.

Las herramientas en esta guía pueden utilizarse para diseñar estrategias que motiven a las y los jóvenes a tecnificarse en algunas actividades del rubro cafetalero o en otras de la cadena de valor, no sólo en la producción.

2. Acceso a los recursos

En materia de acceso a recursos las y los jóvenes, al igual que las mujeres, tienen pocas oportunidades para acceder a los mismos. A las y los jóvenes agricultores que no poseen legalmente propiedades les resulta difícil participar en los cursos de capacitación o acceder a créditos y herramientas para aplicar métodos productivos innovadores.

Esta Guía de herramientas ofrece instrumentos para diseñar intervenciones apropiadas que contribuyan a la distribución equitativa de los recursos a lo interno de la familia.

3. Toma de decisiones

Los miembros de las organizaciones de productores son los hombres jefes de hogar, y estos toman las decisiones relacionadas con la cadena de valor del café, por ejemplo el mercadeo, y por ello tienen más oportunidades de ser electos

como líderes. Las y los jóvenes, por el contrario, están poco representados en esas organizaciones y por ello les resulta difícil acceder a la tecnología y a los créditos. En el ámbito familiar los ingresos que genera la producción de café son percibidos como ingresos del padre de familia, lo que motiva la pérdida de interés de los jóvenes por invertir en la producción de café, e incluso en la búsqueda y aplicación de innovaciones para la producción.

Ejemplos de nuevas prácticas y actitudes

Este documento presenta varios ejemplos motivadores sobre enfoques, aplicados en diferentes partes del mundo, de organizaciones y empresas comprometidas con la sensibilización e inclusión de jóvenes en el sector café.



II Análisis de la cadena de valor

Herramienta 2 a - Hacer el mapa de la cadena de valor con enfoque de género

Por Vanderschaeghe, Lindo, Senders y Motz

¿Por qué utilizar esta herramienta?

El mapeo de la cadena con perspectiva de género tiene el objetivo de hacer visible la participación y aportes de las mujeres en la cadena de valor. Si bien las mujeres participan en todas las actividades de las cadenas de valor de café su participación, por lo general, es invisible.

- En el proceso de producción, dado que los hombres son los propietarios de la tierra, se asume que ellos son los productores de café y, por consiguiente, las contribuciones de las mujeres como socias de las fincas y el negocio familiar permanecen ocultas.
- Al identificar el trabajo familiar en la pequeña agricultura, la mano de obra de jóvenes y de las mujeres es invisible pues quienes son invitados a participar como propietarios en el análisis de una cadena de valor o en

la formulación de una estrategia de mejoramiento son los hombres. Esto mismo sucede al formularse las estrategias de desarrollo de la cadena de valor dentro de las organizaciones de productores.

- Trabajadores/as y empleados/as, permanentes y estacionales, en las plantaciones de café son también poco visibles pues, de igual manera, sólo se invita a la alta dirección de las fincas y negocios de café a los análisis de la cadena de valor o la formulación de una estrategia de desarrollo de esta.

¿Qué se obtiene con utilizarla?

- Obtener un panorama más integral de la cadena de valor, de las y los actores involucrados, sus vínculos y el porcentaje de hombres y mujeres en cada eslabón de la cadena.
- Adquirir conocimientos sobre dónde y cómo las mujeres están participando en la cadena de valor de café, como propietarias de fincas o negocios relacionados con café, como trabajadoras no remuneradas en el negocio familiar o como trabajadoras

asalariadas en fincas o empresas de café.

- Adquirir conocimientos sobre la posición y contribución de las mujeres a la cadena de valor.
- Adquirir conocimientos sobre la posición de los roles y contribuciones de hombres y mujeres en cada fase o eslabón de la cadena de valor.
- Identificar las limitaciones y oportunidades de las mujeres para que estas participen y mejoren su posición en la cadena.
- Identificar cómo la desigualdad de género afecta el desarrollo de la cadena de valor del café.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

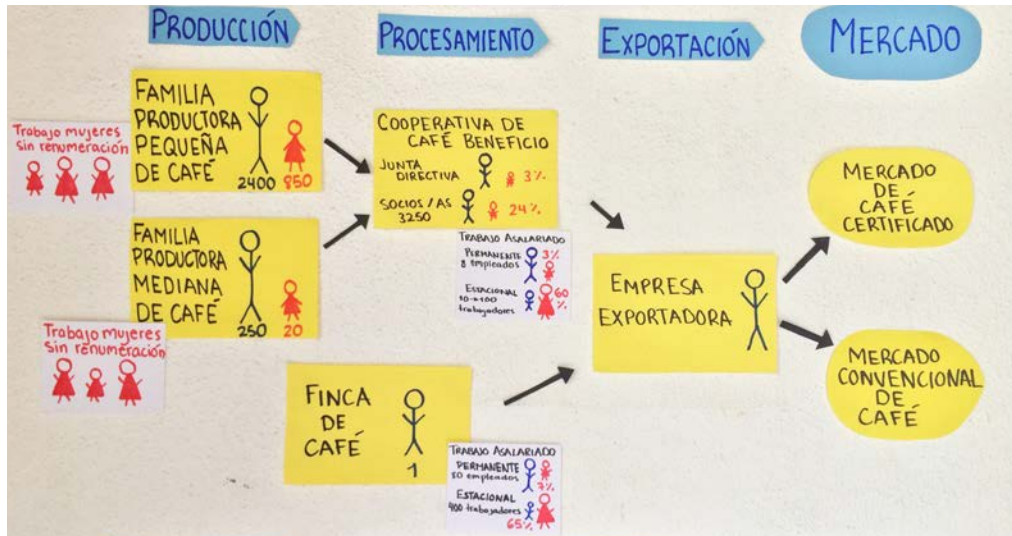
Esta herramienta de mapeo puede ser utilizada en talleres participativos con actores de la cadena de valor (tanto con mujeres como hombres). Aunque la percepción general podría ser que las mujeres poco participan en ciertos eslabones de la cadena, la clave para un buen análisis de género es ir al campo con una mente abierta. Asegúrese de invitar a hombres y mujeres de las familias productoras de café y de entrevistar a mujeres líderes a fin de obtener una imagen no sesgada de la cadena de valor.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Mapeo de actores de la cadena de valor

1. Defina la región específica geográfica (país y provincia o departamento) y/o un producto final específico (por ejemplo, café de comercio justo, o café orgánico) para su mapeo de la cadena de valor.
2. Identifique el mercado final (bajos o altos consumidores finales; EE.UU./Europa/ Japón) y escriba qué actores representan estos mercados en tarjetas ovales.
3. Identifique los diferentes pasos de la cadena (eslabones y sus vínculos) de valor de café, seleccionada y anótelos en tarjetas en forma de flecha de un solo color: suministro de insumos, producción, transformación o beneficio de café (húmedo y seco), acopio o almacenamiento, comercio en mercado nacional o de exportación. Ponga las tarjetas en un orden lógico en un papelógrafo.
4. Haga una lista de los diferentes actores de la cadena de valor y anótelos en las tarjetas de un segundo color. Trate de diferenciar actores de acuerdo a: tamaño, condición jurídica (empresa familiar, empresarial, cooperativa), tipo de tecnología que utilizan entre otras características.
5. Identifique el número de propietarios/as, hombres y mujeres, de acuerdo al actor identificado, y agregue este número a las tarjetas de los actores. Utilice símbolos para diferenciar propiedades de hombres y mujeres o propiedades conjuntas. Utilice diferentes tamaños para hacer las diferencias más visuales.
6. Ponga las tarjetas en un orden lógico y colóquelas en el papelógrafo debajo de los respectivos eslabones de la cadena de valor.
7. Dibuje líneas entre los actores para indicar el flujo principal del producto.
8. Identifique cuáles actores cuentan con mano de obra contratada. Haga tarjetas de un tercer color para anotar el número de hombres y mujeres empleadas/os. Visibilice las diferencias, donde sea necesario, entre el trabajo permanente y estacional.
9. Por último, identifique donde las mujeres realizan trabajo familiar no remunerado, el trabajo en fincas familiares con poco o ningún control de los ingresos del café, y agregue estos datos al mapa.

EJEMPLO 1: MAPEO DE ACTORES DE LA CADENA DE VALOR DE CAFÉ EN KENIA

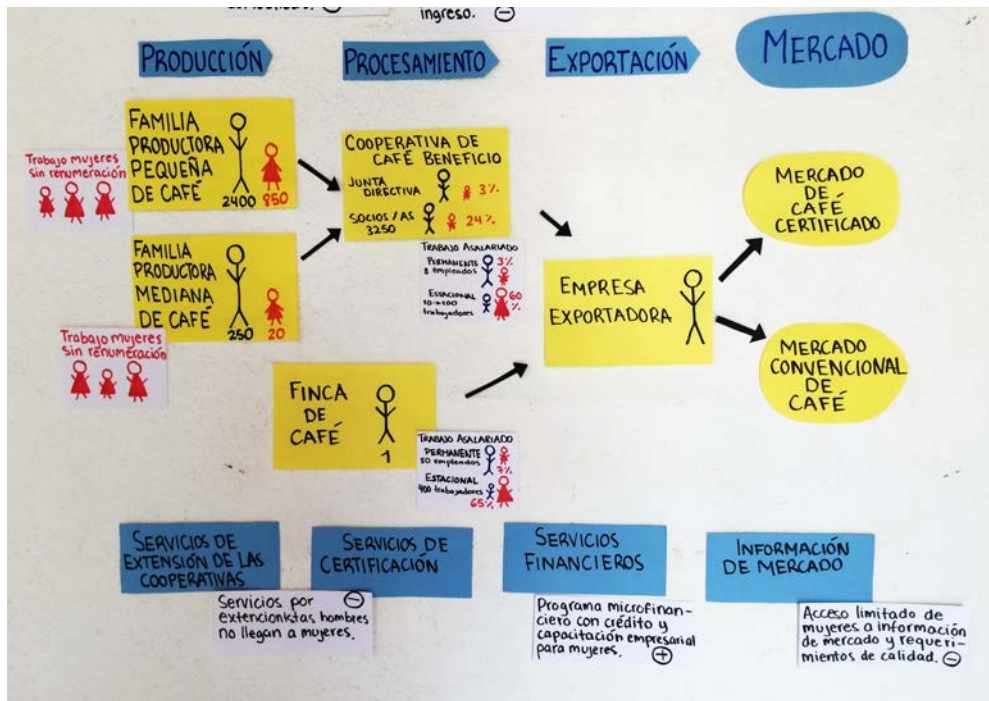


Paso 2: Mapeo de los servicios de apoyo

Identifique a los actores que brindan servicios de apoyo a los actores principales de la cadena de valor en los distintos eslabones de la misma. Escriba sus nombres (empresas corporativas o empresas naturales) en tarjetas de otro color. Ejemplo de proveedores de servicios son los servicios de capacitación, de extensión, de certificación, servicios financieros (ahorro, crédito y seguros), así

como servicios para el desarrollo de negocios, entre estos, información de mercado, facilitación del comercio y gestión empresarial, desarrollo de marcas y garantías de calidad. Introduzca la reflexión sobre servicios que pueden aliviar a mujeres la carga del trabajo reproductivo, tales como servicios de cuidado de niños.

EJEMPLO 2: MAPEO DE SERVICIOS DE APOYO, SUS LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES EN LA CADENA DE VALOR DE CAFÉ EN KENIA



Paso 3: Limitaciones y oportunidades para el acceso de las mujeres a los servicios de apoyo en la cadena de valor

Identifique las limitaciones y oportunidades que tienen las mujeres de acceder y beneficiarse con los servicios que apoyan el desempeño y mejoran la coordinación entre actores y el desarrollo de la cadena de valor del café. Escriba las principales oportunidades y limitaciones en tarjetas. Marque con un signo + las oportunidades y con un – las limitaciones. Las preguntas guía para la reflexión son:

- ¿Cuál es el porcentaje de mujeres y de hombres que reciben estos servicios?
- ¿Mujeres que trabajan en fincas de café propiedad de sus cónyuges reciben servicios de extensión o de crédito? ¿Trabajadoras en fincas o en empresas de café tienen acceso a capacitación laboral?
- ¿Los servicios para actores en la cadena de café han sido diseñados teniendo en cuenta las normativas laborales? ¿Han sido diseñados tomando en cuenta las necesidades y

condiciones de las mujeres, sus limitaciones de tiempo y movilidad; limitaciones en cuanto a propiedad de activos como garantía de préstamos, la necesidad de crear redes de mercado, entre otras?

- ¿Principales obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a servicios de apoyo?
- ¿Qué servicios ofrecen oportunidades para mejorar la posición de las mujeres en las cadenas de valor del café?

Paso 4: Lista de factores en el entorno de la cadena de valor que facilitan o no el empoderamiento de las mujeres

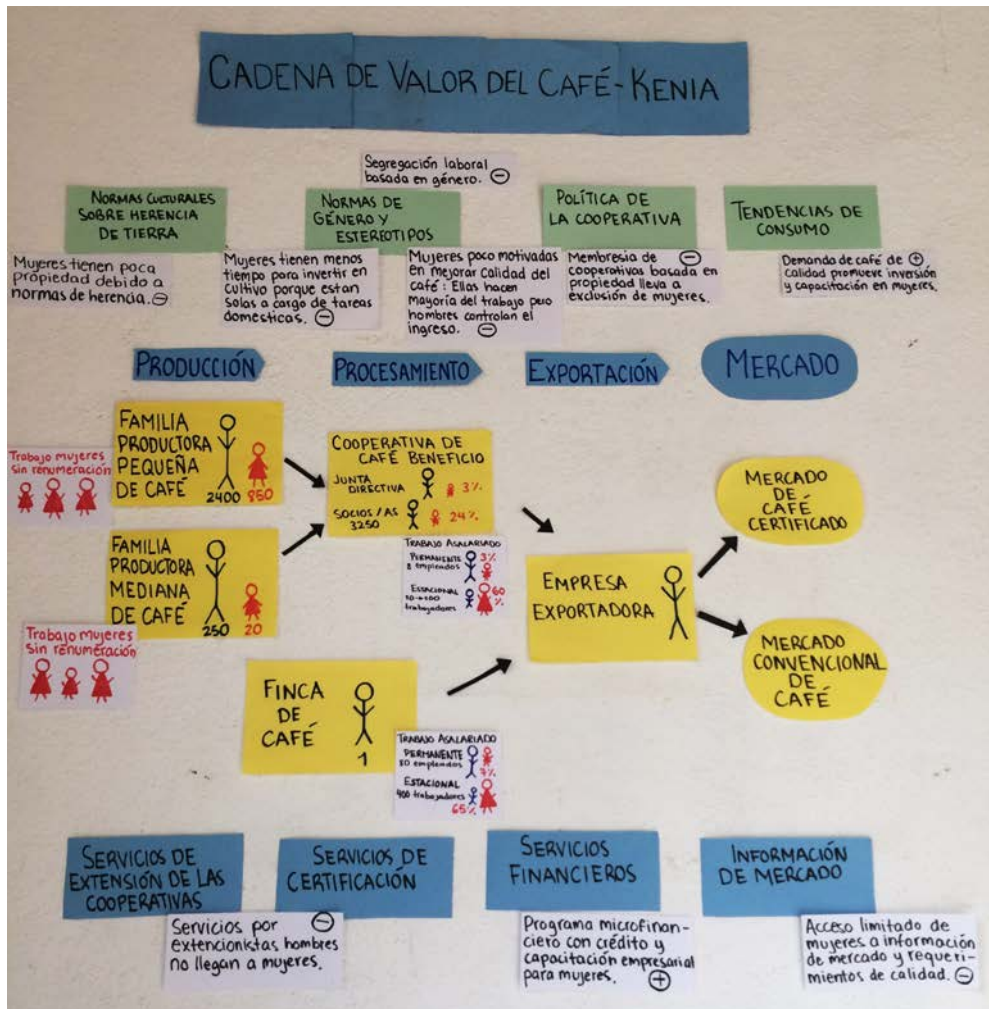
Identificar factores importantes que afectan el papel y la posición de la mujer en la cadena de valor, tales como tierra y derechos de propiedad, infraestructura, políticas públicas, políticas laborales, roles y estereotipos de género, regulaciones y normas de certificación, tendencias de los consumidores, la presencia de movimientos de derechos de las mujeres, entre otros. Escribir los factores en tarjetas de un color diferente y colocarlas en la parte de abajo del mapa.

Paso 5: Factores que proporcionar oportunidades o limitaciones para el empoderamiento de mujeres en el desarrollo de la cadena de valor de café

Para identificar las oportunidades y limitaciones para empoderamiento de las mujeres en la cadena de valor de café utilice tarjetas, marcando con signo + las oportunidades y con – las limitaciones. Las preguntas guía son:

- ¿De qué manera las normas culturales y/o jurídicas influyen en las costumbres y prácticas alrededor de la propiedad de la tierra?
- ¿Cómo esto influye en el acceso de las mujeres a la membresía de organizaciones de productores y servicios relacionados?
- ¿Cómo los estereotipos sociales influyen en las oportunidades y los beneficios para las mujeres en la cadena de valor del café, incluido el trabajo remunerado?
- ¿Las normas y certificaciones prestan suficiente atención al papel y la posición de las mujeres?
- ¿Cómo influye esto en la presencia o ausencia de las mujeres en determinadas partes de la cadena de valor y en la valoración y retribución de sus contribuciones? ¿Cómo afecta esto el desarrollo de la cadena de valor en: productividad, calidad y el liderazgo y manejo de la cadena de valor de café?
- ¿Qué limitaciones y oportunidades contribuyen a que las mujeres mejoren su posición en la cadena de valor, por ejemplo, toma de decisiones y control de los ingresos en la familia, mejores condiciones de empleo, o acceso a posiciones técnicas o gerencia?

EJEMPLO 3: MAPEAR LOS FACTORES AMBIENTALES QUE PROPORCIONAN OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES PARA LAS MUJERES EN LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ EN KENIA



Créditos

Vanderschaeghe, M., Lindo, P., Senders, A. & Motz, M. Basada en AgriProFocus. Caja de Herramientas Género en Cadenas de Valor, 2da. Versión. 2014; Taller Género en cadenas de valor

Herramienta 2 b - Acceso y control sobre los recursos y beneficios

Por: Lindo y Vanderschaeghe, basada en March

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta herramienta proporciona información relevante para el análisis del acceso y control sobre los recursos y beneficios por género y edad en cada función de la cadena; se basa en el Marco Analítico de Harvard y es una herramienta importante para hacer visibles a mujeres y jóvenes y para entender dinámicas de género y relaciones de poder dentro de las familias productoras de café, al responder a las siguientes preguntas: ¿Quién hace qué? ¿Quién tiene la propiedad sobre los principales recursos productivos y activos en el hogar? ¿Quién decide sobre estos y quién recibe los beneficios? Brinda información útil para identificar las limitaciones y oportunidades para el empoderamiento de mujeres y jóvenes en los hogares rurales y en la cadena de café.

El marco de Harvard fue uno de los primeros marcos diseñados por los investigadores del Instituto Internacional de Desarrollo de Harvard para ayudar a los planificadores en el diseño de proyectos asignando los recursos con un enfoque de equidad.

¿Qué se gana con utilizarla?

- Identificar los diferentes roles dentro de la división del trabajo entre hombres, mujeres, y jóvenes (muchachos y muchachas) en el ámbito del hogar
- Analizar las dinámicas de género que se dan dentro de los grupos meta de una acción de desarrollo, en términos de roles, acceso y control de los

recursos, toma de decisiones en el hogar y en la comunidad.

- Mejor comprensión de las diferentes percepciones que tienen hombres y mujeres sobre el mismo recurso y su valor.
- Intercambio de opiniones y reflexión en torno a las estrategias para lograr la igualdad en el acceso a los recursos productivos dentro de las organizaciones de productores/as y cooperativas.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

- Puede ser aplicada en grupos mixtos (hombres y mujeres), preferiblemente con parejas (matrimonios o unión de hecho) en programas rurales, organizaciones de productores/as o empresarios/as.
- Puede aplicarse en grupos de hombres o solo de mujeres para elevar la conciencia sobre las brechas en temas económicos.
- Puede aplicarse en cualquier parte del proceso o eslabón de una cadena de valor: productores de plántulas de café, productores y procesadores de café, etc.

¿Cómo funciona?

- Discusión en grupo con apoyo de facilitadoras/es, en torno a tres temas. Ver abajo las preguntas guía u orientadoras.
- El intercambio debería comenzar en grupos pequeños - en los que hombres y mujeres reflexionan por separado - y continuar en plenaria.
- Asegúrese de que los grupos se forman con personas con cierta homogeneidad productiva y viven dinámicas similares en el ámbito del hogar; por ejemplo, trabajar en grupos separados de pequeños y grandes productores de café.
- Es papel de la persona facilitadora ir más allá de respuestas fáciles (p.ej.

“hombres y mujeres lo hacemos todo juntos/ lo decidimos todo juntos”).

- Las matrices se utilizan para presentar los resultados de las discusiones.

Paso 1: Preguntas orientadoras sobre los roles de hombres y mujeres

- ¿Qué actividades diarias son emprendidas por mujeres y hombres en cada nivel o función de la cadena? Por ejemplo, con relación a las familias productoras de café ¿Qué actividades hacen hombres y mujeres desde la preparación de la tierra hasta la cosecha, procesamiento y

comercialización de café? ¿Qué actividades de apoyo realizan: alimentación, limpieza, mantenimiento de la vivienda y cuidado de los miembros de la familia?

- ¿Cuánto tiempo invierten? Trate de reflejar el porcentaje de trabajo hecho por hombres y mujeres por cada actividad específica.
- ¿Qué tipo de actividades son realizadas por jóvenes y adolescentes diferenciadas por género?

Figura 4: Matriz de roles y actividades (Fuentes: March, C., 1996; Lindo, P., 2007)

| Matriz de roles y actividades (No solamente tareas productivas, sino también tareas reproductivas, tales como buscar agua, leña, etc.) | | | | | |
|---|--------------------------|---------|---------|---------------------|--------------------|
| Actividades | Tiempo (en horas o días) | Hombres | Mujeres | Jóvenes (Masculino) | Jóvenes (Femenino) |
| ... | .. | XXX | | X | |
| ... | | X | XXXX | | |
| | | | XX | | XX |

Figura 5. Distribución del tiempo entre hombres, mujeres e hijos/hijas en la producción de café en la provincia de Dak Lak, Vietnam (Fuente: Consultora EDE, Hivos, 2013)

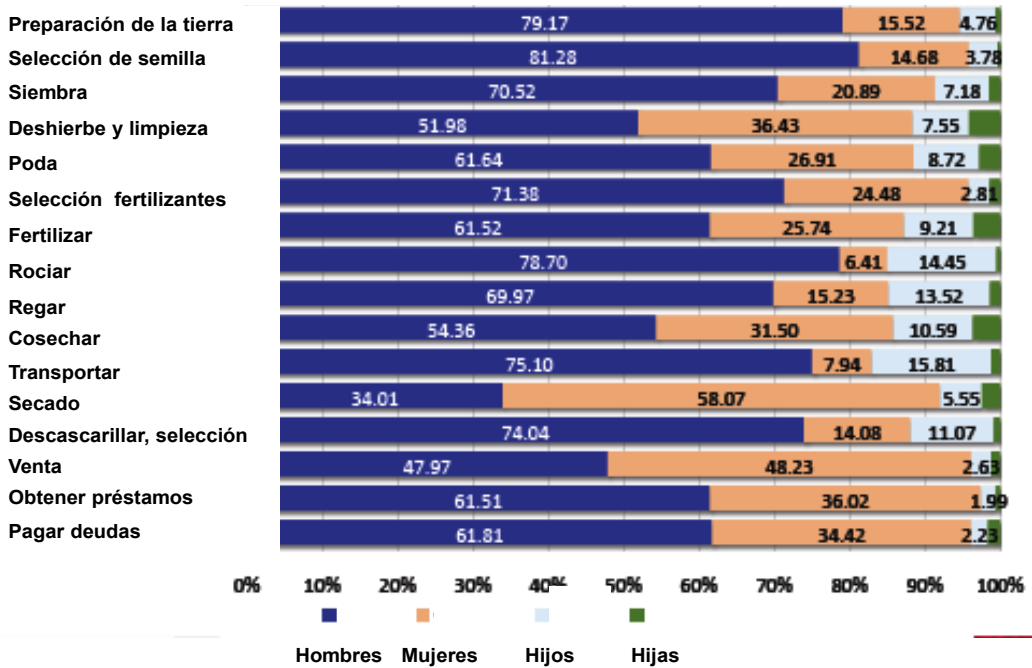
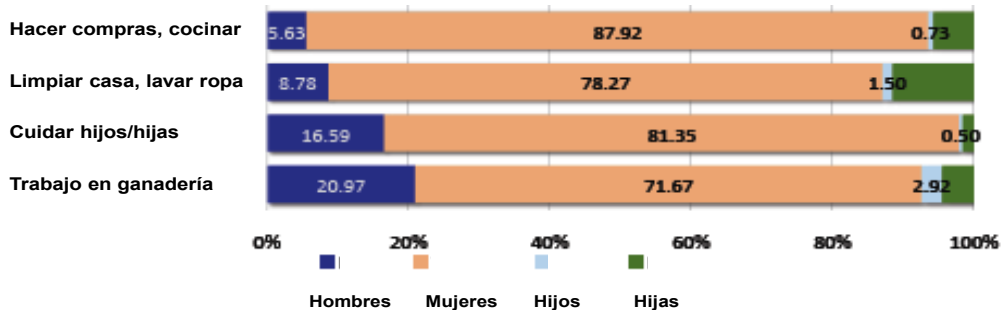


Figura 6. Distribución del tiempo entre hombres, mujeres e hijos/hijas en las actividades del hogar en la provincia de Dak Lak, Vietnam (Fuente: Consultora EDE, Hivos, 2013)



Paso 2: Preguntas orientadoras para el debate sobre el acceso y control sobre los recursos

- ¿Cuáles son los recursos utilizados para llevar a cabo las labores definidas en la matriz de roles y actividades: tierra, agua, fertilizantes, herramientas y equipos, tecnología, recursos financieros?
- ¿Poseen las mujeres tierra, casa u otros recursos (p.ej. mercadería)? ¿Están legalmente a su nombre/ pueden venderlos?
- ¿Qué herramientas y equipos de trabajo poseen hombres y mujeres para realizar el cultivo, cosecha, procesamiento, transporte?
- ¿Qué habilidades y acceso a tecnología tienen hombres y mujeres?
- ¿Tienen hombres y mujeres acceso a crédito? ¿Existen diferencias en el monto o condiciones del crédito?
- ¿A qué recursos tienen acceso las mujeres y son controlados por mujeres?
- ¿A qué recursos tienen acceso y son controlados por hombres y mujeres jóvenes?
- ¿Qué nuevas tecnologías y habilidades podrían introducirse para las y los jóvenes?

Figura 7: Matriz Acceso y Control sobre los recursos (Fuente: Lindo, P., 2007. Adaptada de March, C, 1996)

| Matriz Acceso y control sobre los recursos | | | |
|---|------------------------|---------------|---------------------|
| Recursos. Ejemplo: | Quién posee el recurso | Cómo es usado | Quién decide su uso |
| Tierra | | | |
| Casa | | | |
| Herramientas y equipos | | | |
| Tecnología | | | |
| Crédito | | | |

Figura 8: Matriz Toma de decisiones (Fuente: Lindo, P., 2007; Senders A. y VanderSchaeghe M., 2014. Adaptada de March, C, 1996)

| Matriz Toma de decisiones | | | | |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Decisiones en las actividades: | Cómo participan los hombres | Cómo participan las mujeres | Cómo participan los hijos | Cómo participan las hijas |
| Uso de ingresos del café | | | | |
| Nuevas inversiones | | | | |
| Cambios en tecnología | | | | |
| Uso del crédito | | | | |

Paso 3: Preguntas orientadoras para la reflexión sobre la toma de decisiones

- ¿Qué tipo de decisiones se toman dentro de las actividades relacionadas con el café?
- ¿Cómo participan las mujeres y negocian en la toma de decisiones dentro del hogar relacionadas con el café?
- ¿Cómo participan hijos e hijas y negocian en la toma de decisiones dentro del hogar relacionadas con el café?
- ¿Cómo se utiliza el dinero que es generado por la venta de café o servicios relacionados?
- ¿Cómo se invierte? ¿A nombre de quién se adquieren los nuevos activos?
- ¿Cómo se redistribuyen los ingresos dentro de la familia?
- ¿Qué tipo de control tienen las mujeres sobre los ingresos y los recursos que ellas generan?
- ¿Qué tipo de control tienen las y los jóvenes sobre los ingresos y los recursos que generan?

Créditos

Lindo, P. 2007; VanderSchaeghe, M. 2014. Adaptado de: March, C. "Concepts and frameworks for analysis and planning in terms of gender". Oxfam UK, Gender and Learning Team. Gender and Development Training Center. 1996.

Reporte de Investigación. Roles de género en pequeños productores de café robusta en la provincia de Dak Lak, Vietnam. EDE Consultores, 2013. Comisionado por Hivos.

Herramienta 2 c - Análisis de cadenas de valor con inclusión de jóvenes

De Making Cents International

¿Por qué utilizar esta herramienta?

La juventud representa una valiosa oportunidad en el desarrollo de la caficultura. Ellos/as representan el futuro, pueden incorporar nuevas prácticas e innovaciones en las fincas de café y empresas y un nuevo dinamismo en la articulación de la cadena de valor del café. Esta herramienta analiza dónde y cómo los hombres y las mujeres jóvenes tienen presencia activa en la cadena de valor, da una idea del conjunto de oportunidades que se les ofrecen y las diferentes limitantes que enfrentan para que puedan participar plenamente y ganarse la vida en esta cadena.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Este análisis visibiliza dónde y cómo los hombres y las mujeres jóvenes

tienen un rol activo en la cadena de valor del café, y cuáles son las limitaciones y oportunidades que experimentan.

- En caso de que los y las jóvenes no estén debidamente representados/as en la cadena del café, este análisis proporciona una visión general de las oportunidades para incrementar su participación.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Puede ser aplicada por las empresas y organizaciones interesadas en la participación de los/las jóvenes en la cadena de valor del café. Sirve de base para la recolección sistemática de datos, a partir de los cuales podrán desarrollarse diversas iniciativas.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Visibilizando a los/las jóvenes en la cadena de valor del café

Figura 9: Información clave y preguntas

| Información clave requerida | Preguntas clave |
|--|---|
| ¿Hay presencia de jóvenes en la cadena de valor? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una participación activa de jóvenes en esta cadena de valor? • ¿Consumen las/los jóvenes el producto final de esta cadena? • ¿Tienen una participación como actores en la cadena de valor? |
| ¿Qué labores desempeñan las y los jóvenes en la cadena de valor? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué actividades de la cadena de valor participan los/las jóvenes? (Considerar cada eslabón en la cadena: proveedores de insumos, productores, procesadores, vendedores) • ¿En qué actividades tienen un rol destacado? • ¿Cuál es el número aproximado de jóvenes involucrados en los diferentes eslabones de la cadena; desagregados por sexo? |

| | |
|--|---|
| ¿Están obteniendo un beneficio justo por su trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Del valor total del producto final ¿qué porcentaje le corresponde a personas jóvenes? • ¿Cuál es la relación porcentual entre este porcentaje y el que reciben otros actores de la cadena de valor? |
| ¿Qué oportunidades ofrece esta cadena a las y los jóvenes? | <ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué punto la cadena de valor se caracteriza por eslabones o servicios ausentes que podrían representar oportunidades para el emprendedurismo juvenil? • Cuáles son las brechas existentes entre las habilidades y conocimientos de las y los jóvenes, y qué se requiere para que ellos/ellas tengan acceso a las oportunidades? • ¿Cuál es la actitud de las y los jóvenes ante los riesgos en los negocios? |
| ¿Cuáles son las oportunidades con mayor potencialidad? | <ul style="list-style-type: none"> • De las oportunidades arriba mencionadas, ¿cuáles puede usted potenciar? • ¿Qué actitudes muestran las y los jóvenes con respecto a su participación en la cadena de valor? |
| ¿Qué limitantes enfrentan las y los jóvenes para participar en la cadena de valor? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Poseen las y los jóvenes (o tienen posibilidad de acceder a) activos primarios básicos para involucrarse en actividades de la cadena de valor (por ejemplo, tierra, insumos, habilidades, capital, entre otros)? • ¿Qué actitudes muestran otros actores de la cadena de valor hacia la participación de las/los jóvenes? • ¿Hasta qué punto el involucramiento de jóvenes depende de la consolidación (formación de grupos o integración en grupos existentes)? |

Paso 2: Incrementando el compromiso de las y los jóvenes en la cadena de valor del café

Para aplicar este análisis en intervenciones que pretenden una integración exitosa de personas jóvenes debe tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

Figura 10: Consideraciones clave y preguntas

| Consideraciones clave | Preguntas clave |
|--|--|
| ¿Qué estrategia voy a desarrollar con jóvenes? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales objetivos del proyecto? Aspira solamente a una mayor inclusión de jóvenes; o bien posibilita que puedan obtener mayores beneficios de su trabajo actual en la cadena de valor, o ambos? • Si el proyecto aspira a una mayor inclusión, ¿cómo se ha definido esto y cómo se plantea realizarla? • ¿Hemos desarrollado una teoría del cambio ? |

| | |
|--|--|
| <p>¿Han sido nuestras actividades diseñadas de manera inclusiva?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han hecho consultas a jóvenes sobre las acciones del programa a desarrollar? ¿Cómo han manifestado su compromiso con este programa? • ¿En qué medida los jóvenes han sido parte integral del diseño de las acciones del programa (co-creación)? • ¿Hasta qué punto hemos involucrado a los sistemas de apoyo que tienen las y los jóvenes (familia, comunidad) en el proceso de desarrollo de nuestras acciones? |
| <p>¿Tendrán impacto nuestras intervenciones programáticas?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida nuestras acciones se enfocan y se corresponden con las limitaciones identificadas? • ¿Hasta qué punto creemos que nuestras propuestas serán exitosas y podrán contribuir a la superación de esas limitaciones? • ¿Hasta qué punto creemos que nuestras intervenciones podrán generar cambios favorables a la inclusión de jóvenes, incluyendo las percepciones sobre su importancia como actores vitales en la (s) cadena (s) de valor, en tanto son el grupo meta de este proyecto? • ¿Hasta qué punto creemos que nuestra intervención podrá ser replicable o aplicado a mayor escala? |

Créditos

Tomado de: Análisis y Desarrollo Inclusivo de Cadenas de Valor: Un breve manual. S.f. Por Making Cents International bajo contrato No.EDH-I-00-05-00007-00, con AID, titulado “Proyecto de la Competitividad de la Horticultura en Kenia (KHCP)” Este proyecto es implementado por Fintrac Inc.

Herramienta 2 d - Visibilizando quién contribuye a la calidad del café y cómo lo hace

Por Vanderschaege y Lindo

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Aun cuando las mujeres realizan mucho trabajo en la producción y procesamiento de café alrededor del mundo ni ellas mismas ni los otros las identifican como productoras, ni se benefician de manera igual que los hombres en la cadena de valor de café. Mientras las mujeres son mayormente responsables de la cosecha, post cosecha y de actividades de procesamiento, que son esenciales para la calidad y el precio del café, sus opiniones y visiones en el ámbito de las fincas y las organizaciones de productores/as raras veces son consultadas, carecen de igual acceso a servicios para mejorar la producción y de estímulos o incentivos para participar como socias en la cadena de valor.

Esta herramienta es un importante medio para realizar un análisis de género en el ámbito de los hogares de familias pequeñas productoras de café. Ayuda a visualizar las contribuciones de las mujeres a la producción y calidad del café y refleja la desigual distribución de beneficios en la cadena de valor, como un primer paso para posicionar a las mujeres como actoras importantes y con igual derecho a beneficios dentro de las familias productoras de café, sus negocios y la cadena de valor del café.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Hacer visible, en la cadena de valor, la contribución de hombres y mujeres a la calidad del café.
- Crear conciencia respecto al importante papel que cumplen las mujeres en la economía del hogar y en

el desarrollo de las cadenas de valor, y fortalecer el poder de negociación de las mujeres en sus familias y en las organizaciones de productores/as.

- Crear conciencia sobre la distribución desigual de beneficios entre hombres y mujeres que participan en la cadena de valor.
- Crear conciencia sobre la importancia de compartir los beneficios y decisiones entre hombres y mujeres para el desarrollo del negocio familiar, las organizaciones de productores/as y la cadena de valor del café

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta es una herramienta participativa para su utilización en talleres con productores/as o procesadores/as a los que se invita tanto a hombres como mujeres. Dado que esta herramienta analiza la dinámica del hogar es importante que las parejas de productores/as sean invitadas a asistir al taller.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Preparación. Visualización de la cadena de valor y mercado (s)

Antes de identificar la contribución de mujeres y hombres a la calidad del café es importante que los participantes tengan una visión clara y pueden definir la calidad del producto en términos de los requisitos del mercado. Esta herramienta puede estar precedida de la herramienta del mapeo de la cadena de valor que ayuda a visualizar y definir diferentes mercados y sus demandas y las diferencias de precio de acuerdo a la calidad del producto (ver Herramienta 2 a. Hacer un mapa de la cadena de valor con enfoque de género).

Paso 2: Trabajo de grupo sobre la contribución de hombres y mujeres a la calidad del producto

Hombres y mujeres trabajan en grupos separados para responder a las preguntas que se presentan a continuación. Cada grupo responde a las mismas preguntas presentadas en un papelógrafo:

- ¿Cómo contribuyen las mujeres a la calidad del café?

- ¿Cómo contribuyen los hombres a la calidad del café? ¿Qué beneficios reciben las mujeres por su trabajo para producir café de calidad?
- ¿Qué beneficios reciben los hombres por su trabajo para producir café de calidad?

Figura 11: Preguntas sobre contribuciones y beneficios para hombres y mujeres. Ver abajo Figura 12. Ejemplo de una cadena de valor de café en Nicaragua

| | |
|---|---|
| ¿Cómo contribuyen las mujeres a la calidad del café? | ¿Cómo contribuyen los hombres a la calidad del café? |
| | |
| ¿Qué beneficios reciben las mujeres por su trabajo para producir café de calidad? | ¿Qué beneficios reciben los hombres por su trabajo para producir café de calidad? |
| | |

Paso 3: Trabajo de grupo sobre distribución de beneficios.

Después de responder a estas cuatro primeras preguntas, se entrega un segundo papelógrafo con las siguientes preguntas:

- ¿Hombres y mujeres reciben iguales beneficios?
- Si la pregunta es negativa ¿Qué se puede hacer para asegurar iguales beneficios y aumentar los beneficios de las mujeres generados por su participación en la producción de café?

Paso 4: Sesión plenaria para discusión sobre los resultados del grupo de trabajo

Compartir los datos y discutir las diferencias y similitudes en las percepciones que tienen hombres y

mujeres acerca de las respectivas contribuciones y beneficios de su participación en la cadena y también reflexionar sobre cómo esto afecta el desarrollo de la cadena de valor de café.

Preguntas para la facilitación de la sesión plenaria:

- ¿Qué piensan las mujeres acerca de las opiniones de los hombres? ¿Qué piensan los hombres acerca de las opiniones de las mujeres?
- ¿Por qué las mujeres dicen que sus beneficios no son iguales? ¿Por qué dicen los hombres que sus beneficios son los mismos, si, por ejemplo, sus esposas no son socias de la cooperativa y no reciben servicios de la cooperativa?

Paso 5: Sesión plenaria sobre las consecuencias de la situación

En plenaria o en grupos de hombres y mujeres, los/las participantes responden a las preguntas finales:

- ¿Cómo afecta el hecho de que las mujeres reciban menos beneficios que los hombres por su trabajo? ¿Afecta el volumen y calidad del café? ¿De qué manera?
- ¿Qué propuestas tienen ustedes para asegurar iguales beneficios para hombres y mujeres?

Recomendaciones para el proceso

- La facilitación debe enfocarse en promover el diálogo entre hombres y mujeres. Haga visibles las opciones y propuestas de ambos grupos y, especialmente, otorgue voz y valore las contribuciones de las mujeres.
- Formule las preguntas correctas para hacer que las personas reflexionen con respecto a las normas culturales establecidas; sobre el valor del trabajo de las mujeres, sobre la distribución desigual de los ingresos y beneficios en el hogar.
- Revele la contribución de las mujeres a la calidad y agregación de valor.
 - Los roles reproductivos y productivos de las mujeres muchas veces se pasan por alto, pero son factores clave relacionados con la calidad y agregación de valor al producto; recogida de agua, limpieza del área de vivienda y producción, administración de la higiene de las personas y del negocio; cosecha y pos cosecha; control de calidad de los procesos de producción y de los productos.
 - Asimismo, las habilidades de las mujeres en la administración y manejo de presupuestos son importantes para el crecimiento del negocio.
 - Ayude a las personas a reflexionar sobre el valor de cada uno de los roles de hombres y mujeres en el negocio familiar. Sin el aporte de las mujeres en las labores de cocinar, atender a los niños y ocuparse de la propiedad familiar, los hombres no tendrían energía o tiempo para cumplir sus roles productivos.
 - Cuestione el discurso tradicional sobre igualdad de beneficios para mujeres y hombres por su contribución a la economía familiar. Normalmente, los participantes mencionarán beneficios familiares, tales como nutrición, educación y salud como "beneficios de las mujeres". Es importante que la persona facilitadora plantee la pregunta de manera precisa: Además de los beneficios familiares. "¿Cuáles son los beneficios para la calidad de vida de mujeres y hombres, en el ámbito personal?" "¿Cómo los hombres o las mujeres amplían sus activos (humanos, productivos, financieros, sociales, políticos), como resultado de su participación en la cadena de valor?"
 - Haga la conexión entre el mejoramiento o desarrollo de la cadena de valor con las brechas y restricciones de género.

EJEMPLO: CADENA DE VALOR DE CAFÉ EN EL NORTE DE NICARAGUA

Ejemplo de herramienta basada en talleres con miembros de una cooperativa de café, en su mayoría hombres, y sus esposas. Centrándose en la contribución de hombres y mujeres a la calidad del café, la herramienta reveló que las mujeres llevan a cabo actividades clave relacionadas con la calidad en la fase de beneficiado húmedo dentro de la finca familiar, tales como una cuidadosa recolección, al escoger sólo los frutos maduros, y al garantizar agua limpia e higiene en el despulpado del café y en el lavado y secado de la infraestructura. También las mujeres tenían más conciencia sobre la importancia del momento adecuado del proceso de fermentación y secado, que tiene una gran influencia en la calidad del café. Al reflexionar sobre los beneficios, los hombres y las mujeres se dieron cuenta de que los beneficios considerados para las mujeres eran en su mayoría beneficios de carácter familiar, sin un impacto directo sobre los activos de las mujeres, mientras que los hombres al recibir más beneficios de la producción de café, aumentan su patrimonio individual, tanto en desarrollo personal (habilidades y auto-estima), como productivos, financieros y políticos.

Como resultado de este ejercicio, las mujeres propusieron que las cooperativas debían garantizar la capacitación para las parejas y no sólo para los socios de la cooperativa. La sensibilización sobre las relaciones de género dentro de las familias productoras de café refuerza la auto-conciencia de las mujeres en cuanto a su contribución a la calidad del café y la economía familiar, la desigualdad en cuanto a beneficios recibidos y su derecho a recibir más beneficios. Esta conciencia de sí mismas les da una mayor capacidad de negociación dentro de sus familias en relación con los ingresos por el café y otros beneficios vinculados.

Figura 12: Ejemplo de una cadena de valor de café en Nicaragua

| ¿Cómo contribuyen las mujeres a la calidad del café? | ¿Cómo contribuyen los hombres a la calidad del café? |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Selección de la semilla • Mantenimiento de viveros • Traslado de plantas y siembra de plantas de café en la finca. • Elegir solamente los granos de café maduros. • Lavado con agua limpia y limpieza de la infraestructura de procesamiento. • Despulpe, fermentación, lavado y secado de café. • Selección de los granos de café, y eliminación de semillas dañadas. • Seguimiento al proceso de fermentación y secado, lo que garantiza que el tiempo de fermentación es adecuada. • Preparación de alimentos para los trabajadores del café y llevar alimentos a los trabajadores agrícolas (mano de obra contratada) | <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de suelos para los viveros • Preparación de tierra y hoyado para siembra de plantas de café. • Regulación de sombra. • Preparación de “compost” (abono orgánico). • Deshierbe. • Control de enfermedades. • Poda de árboles de café. • Cosecha. • Despulpe y lavado de café. |
| ¿Qué beneficios reciben las mujeres por su trabajo para producir café de calidad? | ¿Qué beneficios reciben las mujeres por su trabajo para producir café de calidad? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nos ayuda en la nutrición de la familia, la salud y la escuela de nuestros hijos/as. • Nos ayuda para la compra de ropa y mejora de la vida familiar. • Recibimos los mismos beneficios que los hombres si somos dueñas de fincas de café y si somos socias de la cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> • Recibimos ingresos por la venta del café. • Nos permite adquirir más activos como tierra y animales. • Adquirimos más conocimientos y autoestima. • Los hombres deciden sobre el uso de la prima en las cooperativas de café (por venta de café en mercados justo y orgánico). |

Créditos

Vanderschaeghe, Mieke & Lindo, Patricia (2009).

En: Sistematización del proceso de validación de herramientas para integrar género en organizaciones productivas en cooperativas socias de PRODECOOP, Nicaragua. Hivos-CEDECO.

Herramienta 2 e - Mapa de actividades e identificación de las limitaciones por género y diseño de posibles acciones a emprender

Por Terrillon, McEwan y Mayanja de CIP

¿Por qué utilizar esta herramienta?

En el desarrollo de toda intervención diseñada para mejorar la cadena de valor del café se interactúa con diferentes actores, tales como agricultores/as, organizaciones y empresas. Es importante tener en cuenta que estos actores son hombres y mujeres que cumplen diferentes roles y realizan diferentes actividades y responsabilidades en el proceso productivo. Ellos/as deben enfrentar diferentes limitantes en cuanto al acceso y control de los recursos que necesitan para realizar sus actividades. Estas limitantes tienen un impacto en la cadena de valor, y pueden afectar la cantidad de la producción y la calidad del producto. Teniendo conciencia de la existencia de ello, estas herramientas nos permitirán identificar acciones para superar dichas limitantes (desagregándolas por género) y contribuir exitosamente al mejoramiento de la cadena de valor.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Conocimientos sobre la división del trabajo (actividades para hombres, mujeres, y jóvenes) a lo interno de los diferentes eslabones de la cadena de valor.
- Conocimientos sobre las limitaciones que por su condición de género enfrentan, tanto hombres como mujeres, en la realización de sus actividades en los distintos eslabones de la cadena de valor.

- Apoyo para definir acciones que contribuyan a superar las limitaciones.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Esta herramienta es para empresas que trabajan con productores independientes o cooperativas de agricultores que tienen como objetivo enfrentar las limitaciones basadas en género, a fin de mejorar la eficiencia y la calidad del proceso de producción del café. Para el desarrollo de estos talleres se podrán contratar consultores/as externos o facilitadores/as pero éstos también pueden ser impartidos por el mismo personal de la organización con experiencia. Los talleres deben realizarse con todos los miembros de las familias productoras de café. En dependencia del tiempo que se disponga, pueden realizarse con todo el grupo o empezar con grupos separados para asegurar una amplia participación. En este caso es recomendable organizar grupos separados de hombres adultos, mujeres adultas y jóvenes, y programar un encuentro final con todos ellos para discutir y validar los resultados.



Productores de café en Uganda, Gumutindo (Fuente: Iniciativa de mercadeo conjunto, agosto 2012)

¿Cómo funciona?

Paso 0: Preparación

- Esta herramienta se basa en la herramienta 2 a: "Hacer un mapa de la

cadena de valor con enfoque de género", que recoge los datos desagregados por sexo a lo largo de una cadena de valor específica. La herramienta proporciona una perspectiva holística sobre los diferentes eslabones y vínculos en la cadena de valor.

- Para su aplicación la herramienta necesita al menos tres horas para profundizar sobre el tema; y podría tomar más tiempo si se opta por trabajar con grupos focales separados.
- Para el trabajo en grupos puede ser útil dibujar las tablas en un rotafolio.
- A fin de maximizar el tiempo previo al trabajo de los grupos focales, las/los facilitadores pueden llenar las secciones relativas a actores, eslabones de la cadena y actividades.

Paso 1: Identifique a los actores en los diferentes nodos de la cadena de valor.

Utilice la figura 13: 'Identificación de limitantes por razones de género según actores y actividades en la cadena de valor'. Adapte la primera columna a su contexto, anotando cada actor (por ejemplo: productor a pequeña escala, procesador, vendedor) de cada eslabón de la cadena de valor.

Paso 2: Mapeo de la actividad y nivel de responsabilidad por actividades

Enumerar y analizar las actividades llevadas a cabo por los diferentes actores identificados en el paso 1, identificando quién es el responsable; incluya el nivel de responsabilidad por género (hombre, mujer, juventud). Utilizar X: algo activo; XX: activo y XXX: muy activo.

Paso 3: Identifique las limitaciones por actividad

Por cada grupo de género identifique las limitantes por actividad, las que obstaculizan el acceso y control de los recursos destinados a dichas actividades y

que, por lo tanto, afectan la calidad y productividad en la producción del café.

Paso 4: Analice las limitantes

Llene la imagen 14: "Identificación de posibles acciones para enfrentar las limitaciones por género". Copie las limitaciones identificadas de la figura 13, y escribalas en la columna 1. Especifique a qué grupo meta (hombre, mujer, joven) se aplican las limitaciones.

Analice las consecuencias que generan las limitaciones en la eficiencia de la cadena de valor; en la calidad y cantidad del proceso productivo del café (columna 2), y las causas de las limitaciones (columna 3). Añada tantas filas como sea necesario.

Paso 5: Formule acciones para enfrentar las limitantes

Identifique acciones pertinentes para incidir sobre los factores que causan las limitaciones basadas en género. Llene la última columna de la figura 14. Estas pueden ser, por ejemplo, capacitaciones técnicas a los miembros de las familias según sus responsabilidades, en horarios que no interfieran con otras tareas de las mujeres. (Para un ejemplo más elaborado ver la figura.15)



Analizando las limitaciones basadas en género en cadenas de valor durante el Entrenamiento de Entrenadores del proyecto Asociaciones Económicas de Mujeres del Banco Mundial en el norte de Uganda (fuente: Lentink, 2013)

Sugerencias para abordar las limitaciones en diferentes niveles:

Durante el proceso de identificación de las limitaciones, tenga en cuenta las siguientes desigualdades enfrentadas por mujeres y jóvenes en los diferentes niveles:

A nivel del hogar:

- ¿Cuál es la distribución de las tareas y trabajo por género?
- ¿Qué tipo de tecnología utilizan las mujeres para realizar sus actividades? ¿Son apropiadas para ellas?
- ¿Quién tiene acceso y control sobre los recursos, equipos, tecnología, etc.?
- ¿Quién tiene acceso a los servicios? ¿A qué tipo de servicios?
- ¿Quién decide qué sembrar, cuánto y dónde?
- ¿Quién decide cuánto vender y dónde?
- ¿Qué limitaciones afectan la calidad y competitividad de las empresas propiedad de mujeres?
- ¿Quién decide sobre el uso que debe darse a los beneficios/ganancias?

A nivel organizacional /grupal /de acceso a los servicios:

- ¿Cómo participan las mujeres en las asociaciones/grupos? ¿Enfrentan limitaciones para su participación? ¿Por qué? ¿Cuáles son las consecuencias por no participar?
- ¿Qué servicios reciben los hombres y las mujeres en la cadena y cómo? ¿Tienen acceso las mujeres a las capacitaciones, reuniones, mercados, información de mercadeo? Si no es así, ¿por qué?

A nivel de la cadena de valor/entorno general:

- ¿Cuánto valor agregado se produce en cada parte de la cadena?
- ¿Quién genera el valor agregado, hombres o mujeres? ¿Quién gana más?
- ¿Quién decide los precios?
- ¿Qué factores políticos, culturales o comerciales inciden negativamente sobre la participación de la mujer?
- ¿Qué oportunidades tienen las mujeres para mejorar su posición en la cadena?

Créditos

Jacqueline Terrillon (Consultora independiente), Margaret McEwan (Investigadora principal de CIP) y Sarah Mayanja (Asistente regional de CIP), desarrollaron esta herramienta durante un taller sobre género en la cadena de valor ofrecido a asesores de Agri-ProFocus en Uganda en 2012). Anna Lentink de Enclude profundizó sobre esta herramienta.



Recolección de café en Jinotega Nicaragua

Figura 13. Identificación de las limitaciones por género por actor y actividades en la cadena de valor. (Fuente: Terrillon 2013)

| Actores por eslabón de la cadena de valor | Descripción de actividades de eslabones de la cadena de mercado | Responsabilidades/ roles y nivel de implicación por género | | | Qué limitantes de género afectan el acceso y control sobre los recursos destinados para las actividades? | | |
|---|---|--|---|---|--|----------|---------|
| | | M | F | J | Masculino | Femenino | Jóvenes |
| Suministro de recursos | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Producción | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Procesamiento | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Figura 14: Identificación de acciones potenciales para enfrentar limitaciones por razones de género (Fuente: Terrillon. 2013)

| Limitantes por razones de género | Consecuencias | Causa/ Factor que genera limitantes por razones de género | Acciones para enfrentar las limitantes por razones de género. |
|----------------------------------|---------------|---|---|
| Suministro de recursos | | | |
| | | | |
| | | | |
| Producción | | | |
| | | | |
| | | | |
| Procesamiento | | | |
| | | | |
| | | | |

EJEMPLO: ROLES DE MUJERES, HOMBRES Y JÓVENES EN LA CADENA DEL CAFÉ EN UGANDA

En una formación de oficiales de campo que trabajan en el sector del café en Uganda, sobre la forma de integrar género en sus actividades para mejorar las cadenas de valor del café estos definieron, en primer lugar, el mapa de la cadena de valor y luego utilizaron las tablas de esta herramienta para identificar las restricciones basadas en el género, analizaron las causas y los factores que las generan y, posteriormente, formularon acciones para hacer frente a las mismas.

En el plenario, durante el mapeo de las actividades se concluyó que los hombres realizaban tareas que requieren más fuerza física (preparación de la tierra, siembra) o el saber hacer más técnico (poda, control de plagas/enfermedades), en tanto que las mujeres realizaban las tareas más tediosas y que consumen más tiempo (deshierbe, clasificación, entre otras). Además, se reconoció que las mujeres son responsables de las tareas del hogar y tienen que cuidar el cultivo de los vegetales que consume su familia, labores que superan en importancia las labores de sus actividades económicas.

Una de las causas de la mala calidad del café, identificada, fue la competencia entre los miembros del hogar para cosechar y vender el café; lo que influyó para que el café no fuera recolectado en el momento apropiado. En consecuencia, los ingresos fueron menores y se incrementó la desconfianza y la violencia en el hogar. Una acción para hacer frente a esta limitación es organizar capacitaciones para la sensibilización de las familias mediante el desarrollo de la actividad de mapeo, destacando las ventajas de la responsabilidad familiar compartida y la toma de decisiones conjuntas para el bienestar de la familia. Si las mujeres y los hombres deciden de manera conjunta sobre los ingresos que les genera el café, tienen un incentivo para producir juntos un mejor café (en cuanto a calidad y cantidad).

Figura 15: Identificación de las limitaciones basadas en género por actor y actividades en la cadena de valor de café. (Fuente: Terrillon 2013)

| Actores por eslabones de la cadena de valor | Descripción de las actividades por cada eslabón de la cadena de valor | Responsabilidades/roles y nivel de implicación por género y roles de jóvenes | | | Restricciones que limitan el acceso y control sobre los recursos en cada una de las actividades realizadas por género y jóvenes | | |
|---|---|--|-----|----|--|--|--|
| | | M | F | J | Masculino | Femenino | Jóvenes |
| Suministro de recursos | | | | | | | |
| n.a. Taller | | | | | | | |
| Producción | | | | | | | |
| Productores | Preparación del terreno | XXX | | | | No existe control sobre la tierra. | |
| | Siembra | XX | | | | Las mujeres no tienen poder de decisión porque no son dueñas de la tierra. | |
| | Deshierbe | X | XXX | XX | Limitado tiempo para realizar esta actividad. Falta de acceso a soluciones tecnológicas para ahorrar tiempo. Normas culturales sobre los tipos de trabajo. | Limitado tiempo para realizar esta actividad. Falta de acceso a soluciones tecnológicas para ahorrar tiempo. | Limitado tiempo para realizar esta actividad. Falta de acceso a soluciones tecnológicas para ahorrar tiempo. |
| | Poda | XXX | | | | Falta de conocimientos técnicos | |
| | Cosecha | X | XX | X | | Desconocimiento de técnicas adecuadas para la cosecha del café, no se | |

| | | | | | | | |
|---------------------|----------------------------------|-----|-----|----|---------------------------------|---|--|
| | | | | | | cosechó de manera apropiada (fuera de tiempo, entre otras cosas) | |
| | Conservación de suelos y agua | XXX | X | | Falta de conocimientos técnicos | Falta de conocimientos técnicos | |
| | Control de pestes y enfermedades | XX | X | | Falta de conocimientos técnicos | Falta de conocimientos técnicos Acceso limitado a los insumos | |
| Manejo post-cosecha | | | | | | | |
| Productores | Traslado | | XXX | XX | | Falta de acceso a soluciones para ahorro de tiempo Falta de Herramientas | |
| | Secado | | XXX | XX | | Falta de conocimientos técnicos | |
| | Almacenamiento | XX | X | X | | | |
| | Centro de acopio | XXX | | | | Falta de movilidad. Falta de oportunidad para acceder a la membresía en las cooperativas | |
| | Mercadeo y venta | XXX | X | | Falta de conocimientos técnicos | Falta de conocimientos técnicos | |
| | Recepción de ganancias | XXX | X | | | Entorno sociocultural | |

Figura 16: Identificación de acciones potenciales para el abordaje de limitaciones basadas en género (Fuente: Terrillon, 2013)

| Limitaciones basadas en género | Consecuencias | Causa/ Factor que conducen a las restricciones por razones de género | Acciones para hacer frente a las limitaciones basadas en género |
|---|---|---|--|
| Suministro de recursos | | | |
| n.a. Taller | | | |
| Producción | | | |
| Falta de acceso a las ganancias de la cosecha del café. La cosecha no se realizó debidamente (realizada muy tempranamente, entre otras cosas). | Baja calidad del café. Disminución de las ganancias. | Falta de conocimientos técnicos. | Enfocarse en la formación técnica de las familias productoras de café (asegurarse que el horario de entrenamiento no interferirá en el ritmo de vida de los miembros del hogar). |
| | | Pérdida de confianza en el hogar. (Las mujeres venden el café antes de tiempo de maduración para obtener ganancias, lo que puede generar violencia doméstica). | Capacitaciones en los hogares para sensibilización sobre mapeo de tareas domésticas y las ventajas de la responsabilidad familiar compartida y la toma de decisiones consensuadas para el bienestar de la familia. |
| | | Decisiones no compartidas en torno a las ganancias generadas por la venta de café | |
| Falta de conocimientos técnicos sobre el deshierbe; poda, cosecha, pestes y control de enfermedades, administración de la tierra y el agua. | Baja producción de café | Falta de conocimientos técnicos | Enfocarse en la formación técnica de las familias productoras de café (Asegurarse que el horario de entrenamiento no interferirá en el ritmo de vida de los miembros del hogar) |
| | | Falta de tiempo/falta de acceso a soluciones tecnológicas que ahorran tiempo. | Promover la prestación de servicios financieros amigables para las |

| | | | |
|---------------|--|--|---|
| | | | <p>mujeres en las comunidades.</p> <p>Sensibilización comunitaria (promover una comunidad que permita que las mujeres tengan acceso a soluciones que les faciliten el ahorro del tiempo personal).</p> <p>Promover la responsabilidad compartida de las tareas del hogar y de los ingresos.</p> |
| Procesamiento | | | |
| | | | |

III Estrategias de intervención

3.1 A nivel individual y de familia

Herramienta 3.1 a - Sistema de Aprendizaje de Acción en Género (GALS)

Escrito por Linda Mayoux como parte del Proyecto GALS@Scale, Hivos.

¿Qué es GALS?

El Sistema de Aprendizaje de Acción en Género (GALS) es una metodología de empoderamiento que, desde la comunidad, y a través de procesos participativos específicos y herramientas visuales tiene como objetivo que hombres y mujeres ejerzan un mayor control sobre sus vidas, tanto a nivel individual como en el hogar, en las comunidades y sus organizaciones. GALS no es sólo una 'metodología para mujeres', es igualmente una metodología que posibilita a mujeres y hombres el abordaje de la temática de género, imprescindible para la eficacia de todo proceso de desarrollo; incluyendo el relacionado a la producción de café. A nivel mundial, el sistema GALS ha sido

aplicado de diferentes formas para promover la equidad de género, asegurando apoyo a unas 100.000 mujeres y hombres, incluyendo productores de café. El sistema GALS evolucionó a partir de la metodología Sistema de Aprendizaje de Acción Participativa (PALS), desarrollada desde el 2001, inicialmente con mujeres y posteriormente con hombres, en el desarrollo de pequeños negocios y de planificación sobre organización de grupos de ahorro y crédito, y de pequeñas cooperativas, financiados por Hivos, Trickle-Up de Estados Unidos, la Fundación Aga Khan en Pakistán y el Centro de Investigación y Recursos Kabarole, el Sindicato de Cooperativas Unidas de Bukonzo, y Área de Redes de Iniciativas de Desarrollo (ANANDI), en India. Dicha experiencia hizo énfasis en el monitoreo participativo y evaluación de impacto como parte de la Empresa de Servicio de Información y Evaluación del Impacto (EDIAIS por sus siglas en inglés), del Departamento de Desarrollo Internacional (DFID, por sus siglas en inglés) del Reino Unido, y fue adaptado para ser aplicado en el desarrollo de cadenas de valor en las capacitaciones financiadas por la OIT en Etiopía y Kenia.

La metodología GALS, centrada en la promoción de la equidad de género se desarrolló con el auspicio de la red “Transversalización y Redes para el Empoderamiento de Mujeres” (WEMAN por sus siglas en inglés), de Oxfam-Novib, a partir del trabajo con microfinancieras en América Latina, Asia y Sudán, todas ellas vinculadas a la Cumbre de Microcrédito y al trabajo con cadenas de valor en Uganda, Ruanda y Nigeria, cofinanciadas por el proyecto Género y Cadenas de Valor (GENVAD por sus siglas en inglés). GALS se aplicó por primera vez en el año 2009 por el Sindicato de Cooperativas Unidas de Bukonzo, en Uganda, para el desarrollo de la producción de café como parte de GENVAD. Desde el año 2012 fue aplicada tanto por la organización TWIN del Reino Unido en Uganda como en la República Democrática del Congo como parte del proyecto de los Grandes Lagos, financiado por Comic Relief.

Las herramientas que se explican en este documento han sido desarrolladas desde el año 2013, por ‘Liderazgo de Acción en Género y Sustentabilidad (GALS@Scale), proyecto con empresas del sector privado del café que son financiadas por Hivos en Tanzania, Kenia y Uganda. Esto está simplificando la metodología catalizadora en el ámbito de las y los productores de café como base para la formación de grupos y la auto-superación, reforzado luego por la planificación a profundidad sobre los medios de subsistencia enfocados en el café y el desarrollo de liderazgo. El objetivo es hacerla autofinanciable, es decir sostenible más allá de la fase catalizadora inicial de un año, a fin de que pueda integrarse en el modelo de expansión de los negocios en el sector privado, vinculado a la Red GALS@Scale



¿Por qué aplicar esta metodología?

Las desigualdades de género son, en el momento actual, la principal causa de la pobreza de las mujeres, en los hogares y de las restricciones que impiden a las mujeres escalar de posición en la cadena de valor, pero también son causa de la mala calidad del café, su baja producción y las ineficiencias en el conjunto de actores en toda la cadena de valor. La desigualdad de género contraviene la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), establecida por la ONU y suscrita en 1979 por la mayoría de los gobiernos miembros, contraviene las políticas de género de la mayoría de instituciones de desarrollo internacional, el espíritu de responsabilidad social empresarial y del comercio justo. No obstante, las acciones para enfrentar estas desigualdades continúan siendo percibidas, en el ámbito de los/las productores/as, como generadoras de conflictos y, por otro lado costosas de implementar. Por lo tanto, las estrategias de género, más que parte de una inversión a largo plazo para la expansión de los negocios, están siendo planteadas como procesos que requieren un financiamiento propio, significativo y continuo. El Sistema de Aprendizaje de Acción en Género (GALS) - siempre que sea implementado de manera efectiva para el empoderamiento - provee una metodología probada que puede adaptarse y aplicarse a la gran mayoría de negocios, contextos culturales y organizativos, para el abordaje

de situaciones de género que beneficien no sólo a las mujeres sino también a hombres y a otros grupos de interés y, que como parte de las inversiones de largo plazo, pueda ser totalmente auto-sostenible en un modelo de negocio socialmente responsable.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Empoderamiento y equidad de género en hogares de agricultores y comerciantes:

- GALS promueve habilidades participativas y analíticas a todos los niveles como medio para la visualización, planificación e implementación de cambios a nivel de individuos, familias, comunidades y organizaciones.
- GALS fortalece habilidades para la vida y de planificación de medios de vida de hombres y de mujeres como base para el mutuo empoderamiento de mujeres y hombres, la toma de decisiones conjunta y de acuerdos sobre la tenencia de la tierra; lo que ha reducido los conflictos de género, incrementado los ingresos y la eficiencia en la división del trabajo y disminuido los gastos improductivos. En consecuencia, ha posibilitado que tanto hombres como mujeres sean más felices, e inspiren a que jóvenes y niños/as se propongan un futuro mejor.
- GALS ha generado cambios significativos en cuanto a las desigualdades de género, contribuyendo al empoderamiento de mujeres (que incluye igualdad en la toma de decisiones y erradicación de la violencia de género) y también empoderamiento de los hombres, permitiéndoles transformar las diferentes manifestaciones destructivas de la conducta masculina "percibida como normal", reforzada por la presión social y las

frustraciones propias (incluido el alcoholismo que provoca cáncer, el adulterio, una de las principales causas de infección por VIH, y la violencia que destruye las relaciones). Los cambios se evidencian en un significativo número de personas (40-60% en procesos sostenidos) en un tiempo relativamente corto (1-6 meses) como la base para generar cambios a más largo plazo, cambios en otras áreas, como relaciones de propiedad y derechos políticos. Algunos cambios son inmediatos, percibidos como "iluminación" sobre algunos temas y como "luchas" que ya las personas habían estado enfrentando justo antes de que ellas aprendieran el instrumento. Otros cambios requieren la adaptación de toda la comunidad y los niveles institucionales, y de esfuerzos colectivos durante un período más largo.

- GALS ha sentado las bases para la auto creación de grupos de productores/as con financiamiento local, donde éstos no existían.

Mejorada la calidad del café e incrementado volumen:

- Las familias dedicadas a la producción de café, incluyendo hogares con mujeres jefas de familia y jóvenes, han sido capaces de aplicar plenamente prácticas mejoradas de cultivo del café, e incrementar significativamente su calidad y producción. De igual manera han reducido sustancialmente la venta apresurada del café ante situaciones de emergencia familiar, esperando a que hayan mejores precios en correspondencia con la calidad de su producto. Mediante la aplicación de la metodología GALS y otras capacitaciones sobre comercio justo y orgánico, los miembros del Sindicato de Cooperativas Unidas de

Bukonzo han sido capaces de producir un café de alta calidad, cuando antes su producto era de inferior calidad en Uganda. El Sindicatoto de Cooperativas de Bukonzo ha comprado su propia procesadora y medios de transporte y, actualmente, exporta de manera independiente a Japón, EE.UU. y otros países. En Kilimanjaro, Tanzania, las mujeres y hombres productores que antes consideraban que el cultivo del café no era rentable, actualmente implementan prácticas mejoradas en su cultivo.

mismas técnicas y herramientas son utilizadas y adaptadas para diferentes propósitos, reforzando los valores subyacentes, a diferentes niveles, con diferentes grupos de interés.



Mejoramiento sostenible:

- La experiencia del Sindicato de Cooperativas Unidas de Bukonzo e Hivos GALS@Scale muestra que la metodología puede ser financieramente sostenible después de aproximadamente un año de implementada, en tanto ha contribuido significativamente al incremento de la calidad del café, al aumento de la cantidad, y a la mejora de las relaciones entre los actores de la cadena.
- A nivel de la organización, la planificación con el sistema GALS ha contribuido al fortalecimiento de cooperativas como el Sindicato de cooperativas Vuasu, en Tanzania, y a la promoción del liderazgo de las mujeres, pese a los cambios en el mercado y al retiro de algunas empresas comerciales en la zona.

¿Cómo funciona?

GALS se basa en principios y valores de inclusión, respeto y equidad, los que son continuamente reforzados mediante la aplicación de técnicas propias para la participación, facilitación, y la adaptación de herramientas, como el Diagrama de Cuatro Núcleos (travesía por el camino/calendarios, árboles conceptuales, mapas de círculos y diamantes). Estas

Justicia de Género

- 'Género' es simple - significa que las mujeres y los hombres deben tratarse como seres humanos iguales, con los mismos derechos.
- Romper restricciones de género es liberador y divertido tanto para los hombres como para las mujeres.
- Las mujeres son actoras del desarrollo no víctimas indefensas, con derechos humanos reconocidos por acuerdos internacionales como la CEDAW, que han sido firmados por la mayoría de gobiernos.
- Los hombres son aliados en los procesos de cambio. Compartir recursos y toma de decisiones significa que ellos se benefician de que haya familias y comunidades más felices y saludables.
- Mujeres y hombres desarrollan sus propios objetivos y establecen las rutas para alcanzar sus sueños, en base al análisis de su situación presente, logros alcanzados, fortalezas/oportunidades, y debilidades / desafíos. Empezar a partir del individuo, y no de hogares o grupos, hace posible una negociación sustentada en el respeto a las visiones de los demás, a que se alcance un consenso real y no

artificial, impuesto sólo para asegurarse una "vida pacífica". Esto también permite la participación de jóvenes y de personas individuales como partes de este proceso.

- Tanto hombres como mujeres identifican las barreras de género que a nivel individual, familiar y comunitario impiden a las personas alcanzar sus metas, sus visiones, a que analicen los beneficios que depara la cooperación mutua, y a desarrollar la estrategia de ganar-ganar, a fin de revertir las relaciones no saludables, y cambios en la tenencia de la propiedad, toma de decisiones conjuntas, y en el balance trabajo/descanso.



Liderazgo Activo

- Motivar a través de las visiones y centrarse en las oportunidades. Concéntrese primero en ganar-ganar como la base para la construcción de un consenso sobre temas más sensibles. Acción para el Día 1 - algunos cambios pueden hacerse a lo inmediato y sumarse a cambios de mayor trascendencia.
- Inclusión y respeto hacia todos/todas - todos y todas pueden ser líderes. El cambio es responsabilidad de todos, incluyendo compartir lo que se aprende a través de la superación piramidal de compañeros.
- Se asegura un seguimiento sistemático a los avances, primero

para determinar el aprendizaje a nivel individual y su progreso; en un segundo momento, se comparte y cuantifica el aprendizaje a nivel grupal en función del apoyo mutuo y el intercambio de experiencias. La información seleccionada es incorporada y analizada por la organización y complementada con una investigación más cualitativa de los temas que surgen.

Escala Sostenible

- La contribución y la participación están basadas en los principios de inclusión, igualdad, respeto y la negociación a partir del interés individual, sin ningún tipo de imposición, ni siquiera de la cooperación al desarrollo propiamente dicha. Las personas se identifican más con aquellos miembros de su familia o de redes con quienes desean compartir los temas de género y la metodología GALS, ya sea por afinidad o por el deseo de ayudar a quienes les apoyan, o bien porque si estas personas no cambian tampoco ellos pueden avanzar. La metodología permite identificar una pirámide de voluntarios que tiene como meta la cadena 1-5-3-3-, aunque experiencias recientes indican que el primer nivel de intercambio generalmente sobrepasa de 1-30 en un periodo de más de un año. El rendimiento de este voluntariado permitirá, posteriormente, identificar capacitadoras/es de la comunidad para su certificación, y que reciban remuneración de las ganancias que se generen a partir del incremento de la producción en las nuevas organizaciones y comunidades.
- Se identifican e implementan, desde el inicio, formas para reducir o eliminar costos recurrentes por la compra de materiales para reuniones

y actividades, usando, por ejemplo, cuadernos disponibles localmente y evitando la compra de lapiceros porque los lleva la propia gente; las reuniones se realizan en locales disponibles de la comunidad en horarios más apropiados, y se aprovechan descuentos de membresía por grupos a fin de ahorrar recursos para otras inversiones cuando sean necesarias. etc.

- Para conducir de manera eficiente las transacciones o recursos necesarios para el entrenamiento en cadena, se integran los principios de empoderamiento y de género, así como las habilidades de participación y los diagramas a través de otras formas o de reforzamiento de la metodología.



¿Quién aplica esta metodología y para quién?

- Triunfadores/as de las comunidades y personas facilitadoras: Los principales impulsores en todos los procesos GALS son facilitadores/as GALS o "trionfadores" - mujeres y hombres de las comunidades que utilizan esta metodología para cambiar sus propias vidas, y compartir lo que aprendieron con los demás a través del intercambio piramidal entre pares. Personas triunfadoras no son necesariamente lideresas o líderes ya existentes, sino personas que realmente requieren de

esta metodología para transformar sus vidas, incluyendo a personas que no saben leer y escribir, o con problemas de alcohol y de violencia. En muchos casos, estas personas han logrado cambios dramáticos en sus vidas hasta convertirse en líderes generadores de cambios en la vida propia y de los demás. A lideresas/líderes existentes se les instruye y anima a aportar y contribuir con sus habilidades y recursos -- como participantes iguales en el proceso -- particularmente en la eliminación de los obstáculos a nivel institucional más alto.

- Equipo activador de los procesos y de refuerzo: el proceso de activación, reforzamiento, apoyo y supervisión es liderado por un pequeño equipo núcleo de 'catalizadores/as de procesos' - y un equipo de expertos/as y ejecutivos/as. A lo largo de un año cuentan con el acompañamiento de un/una consultora experta que, de manera progresiva, les enseña las técnicas y herramientas más avanzadas para la facilitación de procesos, da seguimiento a los avances, y les apoya en el diseño más rentable y sostenible de cara a incorporar la metodología en las actividades que se realizan cotidianamente.
- Otro personal de la organización: Una vez que el proceso catalizador ha cobrado fuerza en las primeras comunidades (generalmente en los primeros 3 o 6 meses), los avances pueden tener lugar cuando otros miembros del personal aprenden de las/los primeros triunfadores, y del equipo catalizador de dicho proceso, mediante el uso de las herramientas indicadas para generar cambios en las relaciones de género en sus propias vidas, en otras actividades, y en la planificación de la organización.

- Red GALS : Los procesos GALS pueden enlazarse a las redes de GALS a nivel nacional y global, para organizar actividades de intercambio entre productores/as y de organizaciones; además de desarrollar debates electrónicos para aprender y contribuir con otros procesos y aumentar el conjunto de voces vinculadas a la defensa de la equidad de género. Detalles y enlaces a recursos GALS pueden encontrarse en: www.galsatscale.net.

Etapas en su aplicación

El sistema GALS ha sido implementado de diversas formas y adaptado a diferentes negocios, contextos culturales y organizacionales – incluyendo comunidades donde no hay organización-, cooperativas de diferentes tamaños, empresas comerciales privadas, organizaciones no gubernamentales y organismos donantes. La aplicación fue concebida para el proyecto de Hivos GALS@ Scale centrado en productores/as de café de Tanzania, Kenia y Uganda que, en las tres fases que se muestran a continuación, introducen de manera progresiva las herramientas y fortalecen sus habilidades básicas:

Paso 1: Fase de activación - 0-6 meses

Taller de activación para personas triunfadoras (6 días) con 20 a 60 triunfadores/as de una o más comunidades y organizaciones, conducido por una persona experta facilitadora del sistema GALS. Este taller introduce al menos las primeras cuatro herramientas: Visión de pareja, Visión del Viaje, Equilibrio de Género y Mapa de Liderazgo y Empoderamiento, junto con canciones, innovaciones culturales, facilitación básica y habilidades de intercambio entre pares. Las/los triunfadores identificarán y compartirán los avances en los grupos ya existentes o en nuevos a fin de poner en práctica sus visiones y cambios en género,

para que cada triunfador escale un promedio de 1 a 30 en un rango de tiempo de más de 6 meses.

Talleres comunitarios de intercambio entre pares (1 día cada uno) inmediatamente después del taller de activación para triunfadores/as. Estas/os empiezan a establecer su red de liderazgo y refuerzan su comprensión sobre las herramientas a partir de que ponen en práctica sus habilidades como facilitadores.

Reuniones Iniciales (1-3 días) de introducción preliminar y planificación a nivel organizacional; uso de las herramientas por el personal para integrar la perspectiva de género a la organización, seguida de un proceso de planificación después del primer taller. Finalmente, seguimiento continuo de los progresos a nivel individual, intercambio de experiencias y apoyo por parte del equipo local de activación.

Paso 2: Fortalecimiento del liderazgo y medios de vida - después de 3-6 meses
Talleres de fortalecimiento del liderazgo y medios de vida (6 días), para:

- Revisar las experiencias enfocadas en los logros (frutas rojas maduras) de los diagramas originales.
- Aplicar versiones más avanzadas de las herramientas básicas del diagrama, adaptadas para trabajar sobre medios de vida (Árbol de acción del desafío para el incremento de los ingresos, Árbol de negocios del hogar, Mapeo de mercado, Camino a la visión del calendario de medios de vida) y estudiar nuevas áreas para la colaboración que permita el aumento de los ingresos. Estos talleres permiten identificar cómo el tema de género y el sistema GALS pueden ser establecidos, y cómo obtener la información necesaria. Asimismo, las herramientas presentadas en este

manual muestran adaptaciones necesarias para la producción del café.

- Aplicar herramientas para el desarrollo de los liderazgos (Visión del liderazgo de almas gemelas, Diamante del liderazgo, Árbol de acción del desafío del liderazgo y Camino hacia la visión del liderazgo) y reflexionar en la facilitación que ofrece el sistema GALS y la experiencia del intercambio entre pares.
- Dar a conocer la herramienta central de monitoreo del sistema GALS que se utilizará en todo el proceso (Camino hacia la Visión de múltiples vías).

Trabajar la definición de la visión y planificación organizacional/de grupos interesados utilizando las herramientas Visión de almas gemelas, Diamante de justicia de género, Árbol de acción del desafío, y Camino hacia la visión organizacional, facilitadas por el equipo de triunfadores/as y Equipo núcleo de catalizadores/as para introducir al personal a la metodología de manera adecuada, demostrando su probado valor para la organización y discutir las formas de incorporarla de manera transversal a esta.

Llevar adelante la implementación y seguimiento de los progresos a nivel individual, compartir en grupos las experiencias, cuantificación y agregación de información organizacional sobre los cambios por el equipo núcleo catalizador, y trabajar en la integración en el modelo de negocios y en el apoyo de las instituciones.

Paso 3: Revisión anual y plan de sostenibilidad - después de 1 año

Taller Anual de planificación y sustentabilidad de la Red GALS@Scale,

- este taller reúne información adicional sobre los logros relativos a la justicia

de género y profundiza en la comprensión y compromiso con los derechos humanos de las mujeres.

- aporta información adicional sobre los logros en materia de medios de vida para establecer el negocio local para GALS.
- aporta información adicional sobre liderazgo y las estrategias más efectivas de colaboración entre pares en la pirámide, a fin de acelerar el mejoramiento del voluntariado y fortalecer redes de liderazgo.
- identifica y certifica, con estándar de buena calidad, a un conjunto básico de las/los mejores triunfadores/as que han cambiado sus vidas y las de otras personas en sus comunidades, y que tienen habilidades de facilitación participativa. Estas personas estarán aptas para ser promovidas y registradas como beneficiarias de pagos en otras regiones (a nivel local, nacional o internacional), en reconocimiento a su contribución al aumento de los beneficios de la empresa / cooperativa y / o reducir los costos por servicio de la organización.
- incluye y entrena al personal de campo que integrará justicia de género y herramientas y procesos más relevantes del sistema GALS, en actividades de la organización, incluyendo la capacitación técnica, entre otros.
- incluye y capacita a los gobiernos locales y otros actores interesados del sector / región a ser involucrados en el mejoramiento.
- identifica el apoyo y recursos adicionales que se necesiten a diferentes niveles.
- establece financiamiento local y/o comercial y/o más fondos de los donantes para continuar el desarrollo de nuevas comunidades,

organizaciones, medios de subsistencia, actividades de liderazgo o profundizar en el proceso local.

- realiza acuerdos, o al menos inicia, un plan de sostenibilidad para profundizar en los cambios de género y de medios de vida, fortalecimiento del liderazgo y mejoramiento para el año siguiente



Documentación multimedia para completar los materiales de capacitación que pueden ser utilizados a diferentes niveles, y que abordan las interrogantes que sobre género puedan surgir con el fin de aportar en las estrategias y actividades de promoción e incidencia de género.

Figura 17: Herramienta GALS introducida en diferentes etapas

| Herramientas GALS introducidas en diferentes etapas | |
|---|---|
| <p>Taller catalizador taller de iniciación de 6 días</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Visión con tu alma gemela: desarrolla visiones individuales y se comparten al inicio del desarrollo de habilidades participativas y en la dirección de todo el proceso de trabajo. • Camino hacia la visión: el marco de planificación para el cambio de GALS donde los participantes hacen planes para alcanzar su visión. Herramienta SMART: hitos, análisis de oportunidades y restricciones, compromiso con las acciones y seguimiento a los logros en el tiempo. Nota. SMART significa: Específica, Monitoreable, Alcanzable, Relevante y con límite de Tiempo. • Árbol de equidad de género: motiva a la discusión sobre temas de género e identifica acciones de compromiso. • Mapa de Liderazgo con empoderamiento: observa las redes de relaciones que se hacen en las redes y las oportunidades que surgen para el avance de los pares en la pirámide como base para las siguientes acciones colectivas. • Se puede introducir el Árbol de Acción del desafío para, al menos, uno de los temas que surjan en la discusión sobre género, por ejemplo, sobre alcoholismo, con algunos de los participantes más avanzados. • Establece innovaciones de la cultura local en canciones, danza y teatro como parte “divertida” y que da apoyo y motivación al intercambio entre pares. |
| <p>Taller de medios de vida y refuerzo de liderazgo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y compartir los logros al dar seguimiento a los diagramas de cambio, y a las canciones e innovaciones culturales • Desarrollo de modos de vida y negocios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Árbol de acción del desafío para incrementar salarios |

| | |
|--|---|
| <p>taller de 6 días después de 3-6 meses</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Árboles de negocios a nivel individual y del hogar ▪ Mapa sobre la diversificación del mercado ▪ Camino a la visión del calendario de negocios • Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión del liderazgo de almas gemelas . ▪ Diamante del liderazgo. ▪ Árbol de acción del desafío del liderazgo. ▪ Camino hacia la visión del liderazgo. ▪ Reforzamiento de las habilidades de facilitación e innovación cultural. • Camino a la visión de múltiples vías, como parte esencial de la herramienta de monitoreo, para seguir adelante- marcar logros en relación a la visión original, y establecer objetivos para lograr los cambios deseados; proponer nuevos objetivos en base a las herramientas de liderazgo y medios de vida para la visión del negocio, equidad de género y liderazgo con empoderamiento. |
| <p>Taller de planificación organizativa Dentro de 6 meses</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Visión Organizacional de parejas para desarrollar una visión colectiva para toda la organización o todo el proceso. • Diamante de Justicia de Género para la concientización a través de la organización . • Árboles de Acción de Desafíos organizacionales para identificar los posibles obstáculos para alcanzar la visión. • Camino a la Visión Organizacional. |
| <p>Revisión anual y taller de planificación de la sostenibilidad 6 días después de 1 año</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y compartir los logros en el liderazgo, género y medios de vida, del seguimiento agregado a nivel individual y organizacional, con la herramienta Camino a la visión de múltiples vías, y por medio de canciones e innovaciones culturales. • Examinar asuntos de género en relación a CEDAW u otros marcos teóricos relevantes sobre los derechos de la mujer, usando herramientas Diamantes de género y Árboles de acción de desafíos. • Examinar medios de vida, mercados y asuntos de cadenas de valor usando herramientas Mapas de mercado y Árboles de acción de desafíos para establecer el modelo de negocios de género y GALS. • Examinar el intercambio entre pares y las experiencias de liderazgo usando herramientas Mapas de tela de araña del liderazgo y Árboles de acción de desafíos para establecer estrategias óptimas para la sustentabilidad . • Revisar la visión usando el proceso de ‘almas gemelas’ y desarrollar un nuevo camino hacia Visión organizacional y, de manera individual, con la herramienta Camino a la visión de múltiples vías para el próximo año. |

Créditos/Información adicional

© Linda Mayoux septiembre 2014

Todos los recursos y más detalles están

disponibles en:

www.galsatscale.net

GALS © Resources. Hasta 2013 se pueden encontrar junto con otros recursos sobre transversalización de género y cadenas de valor, desarrollado como parte del programa de Oxfam

Novib WEMAN, en:

www.wemanresources.info

Los recursos más recientes del proceso Hivos

GALS@Scale se pueden encontrar en el sitio

web de GALS@scale

www.galsatscale.net

Herramienta 3.1 b - Árbol Acción de Desafíos para el aumento de los ingresos de café (GALS)

Escrito por Linda Mayoux como parte del Proyecto GALS@Scale, Hivos

El Árbol de Acción del Desafío (CAT, por sus siglas en inglés) es una adaptación de la herramienta genérica del Árbol acción del desafío para el aumento de los ingresos del café. Es la primera de las cuatro herramientas de fortalecimiento de medios de vida que se utilizan a los 3-6 meses en la Fase 2 del proceso GALS. Sin embargo, es más óptimo cuando es precedido por el proceso de cambio de de GALS para desarrollar habilidades de participación y comunicación. No obstante, podría ser antecedida por un taller de un día sobre definición de la visión, para colocar el café en un contexto de objetivos más amplios de vida, e introducir el camino hacia la visión. O bien puede ser integrado como elemento único en un taller con múltiples actores interesados en la producción de café.



¿Por qué utilizar esta herramienta?

La gran mayoría de los entrenamientos sobre producción de café, se imparten sin tener en cuenta la formación previa de las personas participantes, por lo que a menudo se duplica el esfuerzo enseñando cosas que las personas ya saben - en algunos casos incluso están más calificadas que las personas que imparten la capacitación. Las capacitaciones, a menudo, tampoco diferencian entre las necesidades de conocimientos y de formación de mujeres y hombres, ni buscan la manera de abordar los desafíos basados en género. Las organizaciones de servicios y otros actores de la cadena pueden no estar conscientes de estos problemas de género, o de otros factores, que además de los precios, pueden influir en productores/as y en comerciantes. Es importante destacar que las partes interesadas de la cadena, a menudo no conocen o no entienden las (diferentes) soluciones y estrategias que las mujeres productoras y los productores emplean para hacer frente a sus desafíos. Esto significa que son incapaces de apoyar y construir, en base a las estrategias existentes en el terreno, y gastan recursos en cosas que la gente puede hacer por sí misma, dejando pocos recursos para aquello que las y los productores consideran importante y a los que no pueden hacer frente por sí mismos.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Para las y los productores

- Comprender las diferentes causas de los bajos ingresos del café: producción, comercialización y el equilibrio de género de los hogares.
- Comprender los vínculos entre las cuestiones de género en el hogar, la producción y la comercialización, y el aumento de los ingresos tanto de los hombres como de las mujeres.
- Compartir e intercambiar ideas con otros para lograr soluciones a las

diferentes dimensiones de los desafíos e identificar al menos de forma individual 5 “frutos de acción SMART” o compromisos para ser monitoreados a través del tiempo.

- Reforzar la comunicación visual, las habilidades participativas y aprender un ejemplo de la herramienta genérica del Árbol de Acción del Desafío, que puede también ser utilizada para otras actividades y temas de subsistencia.

Para las empresas y organizaciones

- Reforzar la capacitación técnica, reunir el conocimiento de diferentes mujeres y hombres agricultores e identificar vacíos sobre lo aprendido en entrenamientos previos.
- Identificar diferentes desafíos de género para aumentar los ingresos de la producción del café y las posibles soluciones que pueden maximizar la asimilación de mejoras técnicas.
- Entender las formas en que pueden mejorar los servicios, para aumentar la fiabilidad del suministro de calidad.
- Promover para su mejoramiento la responsabilidad y el compromiso en los agricultores

Para múltiples partes interesadas

- Proporcionar una forma estructurada de analizar y compartir diferentes puntos de vista sobre los retos y las posibles soluciones "ganar-ganar", y desarrollar un plan de acción concreto para avanzar.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Esta herramienta puede ser utilizada por productores/productoras individuales o por hogares, en grupos o en encuentros más grandes. Una vez aprendida es fácil para las y los productores utilizarla por su cuenta o en grupos, para analizar y dar seguimiento a las estrategias que buscan

aumentar los ingresos del café; y puede ser difundida a través del intercambio entre pares individuales.

Las organizaciones o negocios pueden utilizar la herramienta para cuantificar los retos y las estrategias empleadas, ya sea a través de árboles individuales agregados o de árboles de grupos, o como una herramienta participativa en talleres. También se puede utilizar a nivel de organización con el personal para explorar la comprensión de los problemas y las posibles soluciones desde una perspectiva organizacional.

Esta herramienta es particularmente efectiva para reunir las perspectivas de los diferentes miembros en el desarrollo de la cadena de valor, con el fin de impulsar estrategias ‘ganar-ganar’ que aborden múltiples retos a diversos niveles incluyendo temas de género. Durante los talleres, los participantes se organizan en grupos separados de hombres y mujeres, subdivididos a la vez por otros criterios para que los grupos sean de unas 10 personas. También puede haber grupos diferenciados de otros actores involucrados, ejemplo, comerciantes a diferentes niveles. En primer lugar, cada grupo elabora su propio árbol. Siguiendo la práctica estándar de la facilitación de GALS, la herramienta se utiliza por turno de forma interactiva con los participantes para dibujar el árbol en un rotafolio colocado en la parte delantera de la sala, mientras que los demás participantes dibujan sus propios árboles en los cuadernos. Según el número de participantes y facilitadoras/es, la presentación principal puede realizarse en plenario en la sala, o en cada grupo por separado. Los árboles del grupo se presentan a continuación, se discuten y se combinan en un árbol matriz de "ganar-ganar".

¿Cómo funciona?

El Árbol de acción de desafíos para el aumento de los ingresos del café, sigue los

mismos pasos básicos que los otros Árboles de Acción de Desafíos (AAD) del sistema GALs, pero sus raíces y ramas se dividen en tres (3), distinguiendo: producción (izquierda), mercadeo/servicio de entrega (derecha) y género (en el centro). Dependiendo del propósito del taller y los niveles de habilidad y experiencia de los participantes, el AAD puede ser utilizado de forma muy rigurosa en la discusión explícita sobre la relación entre calidad / cantidad, precio del mercado y la ganancia del agricultor, o la discusión puede ser más abierta. A menudo, la mejor estrategia es comenzar de forma abierta, y luego ir introduciendo las diferencias a medida que vayan surgiendo los temas, y que las personas vayan ganando confianza. El otro paso es aclarar todas las dudas a los participantes, y antes de que se retiren a sus hogares vuelvan a dibujar su árbol individual de la forma que más les convenga, con el objetivo de profundizar y clarificar sobre la herramienta 2: Árbol del Café como negocio del hogar.

Es preferible trabajar con dibujos, y los ejercicios con dibujos cómicos pueden elaborarse de antemano para hacer que la gente se sienta a gusto. Si el tiempo es muy corto, y todos los participantes saben leer y escribir y hablan el mismo idioma, entonces las cosas se pueden escribir. Pero el dibujo facilita el entendimiento, hace que situaciones potencialmente conflictivas parezcan más divertidas, y hace la presentación más impactante. El desarrollo de habilidades de comunicación visual es una parte importante de la comunicación y del compromiso entre todos los actores interesados en cualquier nivel

Las tarjetas deben ser codificadas con un color por cada grupo, al menos desagregadas por género, de tal manera que sea fácil identificar las respuestas de cada uno de los grupos miembros/mujeres

y hombres en el árbol matriz final. Los comentarios al momento de la retroalimentación serán codificados usando lapiceros de color azul, negro y verde, en tanto que para el seguimiento a los logros se utilizará el color rojo. Por ello es importante que las tarjetas de colores y lapiceros disponibles se utilicen de forma sistemática, ya que la herramienta debe aplicarse con rigor, y no como un catalizador aislado para la discusión informal.

Paso 1: Dibuje el tronco o desafío - en este caso, el aumento de los ingresos del café

El o la facilitadora se coloca al frente y dibuja dos líneas en medio de la hoja del rotafolio para representar el tronco. A continuación, deberán poner un símbolo para el café, indicando (por ejemplo), producción actual en cuanto a cantidad de producción; calidad de producción; cantidad de árboles; precio; ingresos; beneficios, en la parte inferior hacia las raíces. Luego poner en la parte superior, hacia las ramas el destino del café en cuanto a cantidad de café; calidad del café; cantidad de árboles en producción; precio; ingresos; beneficios. En el punto medio del tronco se pondrán símbolos para representar el equilibrio de género en la familia.

A continuación, se deberán poner cuatro líneas, desde el tronco hasta la parte inferior del papel, para dividir el espacio en tres (3) raíces, y cuatro líneas para dividir la parte superior del papel en tres (3) ramas (ver diagrama).

A medida que la persona que está al frente de la sala dibuja un árbol, los demás participantes dibujarán su propia situación en una página doble de sus cuadernos. Una vez concluyan, el presentador dibujará en su propio libro.

Paso 2: ¿Cuáles son las raíces? Dimensiones del desafío

En el Árbol de acción del desafío para aumentar los ingresos de café, las raíces

se dividen en tres categorías básicas - la producción a la izquierda, el mercado / servicio a la derecha, y las relaciones de género de la familia en el medio - con el fin de asegurar que los tres sean abordados adecuadamente.

Cada persona (o en parejas) recibe seis (6) tarjetas donde anotarán sus desafíos - al menos uno (1) por la raíz. Una persona (o pareja) se acerca y escribe su reto más importante, preguntando cuántas personas más tienen ese desafío, recogiendo las tarjetas similares y poniéndolas juntas en una pila de su respectiva raíz para sacarlas de la discusión. Luego, otra persona (o pareja) se acerca y repite el ejercicio para un nuevo desafío - esta vez invitando a alguien de la parte posterior que no haya participado. Y así sucesivamente, hasta que todas las cartas de desafío hayan sido colocadas en sus respectivas raíces. Una vez que se han colocado todas las cartas, cada pila de tarjetas se puede cuantificar a través de una votación a mano alzada de las personas que aplicaron, debiendo numerarse cada pila de tarjetas.

Nota Importante: Aclarar que la raíz del medio aborda las relaciones de género, es decir, las diferencias y las desigualdades entre mujeres y hombres en el hogar pero no sólo de 'hogar'. Cualquier otra situación vinculada a la casa o al hogar, por ejemplo fugas en el techo o recipientes de almacenaje, o falta de espacios para el trabajo, deberán situarse bajo producción o mercadeo, a menos que esté directamente relacionado a la desigualdad de género.

Paso 3: ¿Cuáles son las ramas? Para cada causa una solución

En el Árbol de acción de desafíos para el aumento de los ingresos del café las ramas también se dividen en tres categorías básicas - producción, hogar y mercado - con el fin de asegurar que los tres sean abordados adecuadamente. Y

una solución debe ser sugerida sistemáticamente para cada desafío, siguiendo el mismo proceso que con las raíces. Aclarar de nuevo que la rama media es sobre las relaciones de género, las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres. Cada persona (o pareja) recibe seis (6) tarjetas y debe identificar seis soluciones correspondientes a cada reto específico, al menos uno (1) de cada rama. Explique que las soluciones deben ser específicas. Soluciones generales como "formación" o "conocimiento" no pueden ser aceptadas. Tenemos que saber exactamente qué tipo de formación y para quiénes, qué conocimiento y sobre qué. Las personas (o parejas) pasan al frente y colocan sus soluciones en el mismo proceso que con las raíces.



Es extremadamente importante aquí que las soluciones correspondan a los retos y se coloquen de forma sistemática en el mismo orden hasta las ramas. Cuando todas las soluciones hayan sido colocadas en grupos apilados, son cuantificadas por votación a mano alzada para indicar quiénes consideran que estas son soluciones viables (sean o no aplicadas actualmente se pueden cuantificar como parte del paso No. 4) y el número se escribe en la parte superior de la pila de tarjetas.

Paso 4: Qué representan las frutas: compromisos individuales de acción SMART

Las soluciones hipotéticas no son suficientes - eso sólo ofrece ramas frondosas. Los frutos son la parte más importante del árbol – por eso cultivamos el árbol. Las frutas representan las acciones individuales que cada persona puede tomar para empezar a llevar a cabo las soluciones. Por cada rama debe haber muchas frutas individuales. **IMPORTANTE:** Cada fruta debe ser SMART, es decir, Específica, Monitoreable, Alcanzable, Relevante y con límite de Tiempo. Los participantes tienen tiempo para la reflexión individual y para definir cinco (5) o más soluciones relevantes (al menos 2 en la rama de género) para avanzar (es decir, no lo que ya están haciendo) y decidir sobre un fruto de acción SMART que cada quien puede empezar a aplicar. Esto debe haber sido anotado en el árbol individual en sus propios cuadernos. Estos 'frutos' de compromisos individuales son entonces retroalimentados con el grupo, y cuantificados a través de una votación a mano alzada con un código de colores: **azul** para las personas que ya lo están haciendo (fruto maduro), **verde** (fruto no maduro), para las personas que aspiran a hacerlo, y **negro** (fruta marchita), para aquellas que no quieren hacerlo, o consideran que no es aplicable a ellas/os (por ejemplo, las estrategias para las personas casadas si alguien es soltera). Se invita a las personas, pero nunca se les obliga ni avergüenza cuando no quieren decir por qué no quieren hacer algo - a menudo hay buenas razones- y esto abre la discusión y hace que el proceso sea más honesto. Es importante en este punto fotografiar todos los árboles, ya que se pueden cambiar en el plenario.

Paso 5: Combinando los árboles de mujeres y hombres

Los diferentes árboles de los grupos de interés son retroalimentados en plenario

por dos miembros del grupo. Un miembro hace la presentación, mientras el otro presenta la mejor tarjeta que represente los frutos de compromiso en su respectiva rama del árbol matriz. Si es el mismo que el de otro grupo entonces las cartas se colocan de manera que cada una pueda ser vista (por ello la codificación por colores de las tarjetas es importante). Mientras esto se realiza, los facilitadores hacen una lista de los frutos de compromiso de cada grupo y hacen una tarjeta con un símbolo para cada uno. A continuación, se vota (a mano alzada o voto secreto en función de la sensibilidad en esta etapa) para ponerse de acuerdo sobre los frutos de compromiso – se asignan números de color según codificación para cada grupo de interés a fin de que sean fáciles de identificar las áreas de consenso y de desacuerdo. Si el tiempo lo permite, y la discusión no es demasiado sensible, entonces es útil comenzar cuantificando con los mismos lapiceros del código de colores del Paso 4, cuántas personas ya implementan una solución particular (azul), cuántos no están de acuerdo o no creen que esto aplica (negro), así como cuántos se comprometen (verde). Se realiza en este orden para iniciar y terminar con una nota positiva. Si el tiempo es corto, entonces el énfasis debe estar en los compromisos constructivos (frutas verdes) y discutir en torno a ellos para obtener una lista clara de lo acordado para cada grupo de interés, y cada persona. Para una recapitulación y post-análisis de los árboles, las personas organizadoras pueden referirse a la presentación de ambos grupos, para ver cuántas personas ya habían hecho cosas, a quiénes no aplican, etc. teniendo en cuenta que en la fase de grupos las personas no tenían todas las opciones en frente de ellas. La gente también finaliza sus propios compromisos, puede que hayan conseguido algunas ideas adicionales de los demás.

Paso 6: Seguimiento en el tiempo

Se da seguimiento de los logros a nivel individual y se comparten en el grupo. Los logros convierten los frutos verdes en rojos. Si se desarrolla un taller de seguimiento con los mismos participantes, entonces podrían medirse los cambios en el tiempo.



Créditos

© Linda Mayoux septiembre 2014

Todos los recursos y más detalles están disponibles en:
www.galsatscale.net

Al igual que con todas las herramientas de GALS ©, las personas facilitadoras hacen referencia a las directrices genéricas de facilitación GALS que se puede encontrar en la página web GALS@Scale en:
<http://www.galsatscale.net/facilitation>

Los grandes talleres con múltiples actores interesados requieren, en particular, de personas facilitadoras experimentadas con uno o preferiblemente dos facilitadoras/es líderes y algunas/os triunfadoras/es que puedan conducir los grupos.

Herramienta 3.1 c – Árbol de café del hogar (GALS)

Escrito por Linda Mayoux como parte del Proyecto GALS@Scale, Hivos

¿Por qué utilizar esta herramienta?

En muchos países tanto los hombres como las mujeres reconocen que las mujeres realizan la mayor parte del trabajo en la producción de café, con un estimado de un 70%. Sin embargo, dado que los hombres son los dueños de la tierra y por lo tanto de los árboles, son ellos quienes por lo general, reclaman los ingresos. Algunos hombres gastan los ingresos en la familia y en mejoras a la producción.

Sin embargo, muchos otros gastan gran parte de los ingresos en consumo de alcohol, prostitución, u otras esposas (los mismos hombres estiman que esto ocurre en el 70% de las comunidades de Uganda, Tanzania, Kenia y República Democrática del Congo). En algunos hogares el gasto mensual de los hombres por consumo de alcohol es igual a los costos de los gastos escolares del período. Las mujeres por su parte tienen pocos incentivos para invertir en la mejora o transformación de los cultivos de café o en su procesamiento, y prefieren invertir su tiempo en cultivos donde puedan tener un mayor control de los ingresos. Tanto esposos como esposas tratan de cosechar el café antes que el otro, y para aumentar volumen para la venta mezclan granos maduros con inmaduros en detrimento de la calidad. Las mujeres, quienes hacen la mayoría del trabajo, tienen también pocos incentivos para invertir en la mejora de la calidad o en el aumento de la producción. En algunos lugares como en el Kilimanjaro, muchas personas se retiran de la producción del café e incursionan en otras actividades, en particular en aquellas donde las mujeres o los jóvenes pueden mantener el control

sobre los ingresos. Incluso donde el café es rentable, las empresas tienen problemas para promover buenas prácticas de cultivo, debido a la falta de unidad en el hogar.



Árbol de café del hogar del Grupo Upendu.
Mbinga, Tanzania

El endeudamiento de los operadores en la cadena de valor los lleva a mezclar diferentes calidades de café para adquirir más volumen, lo que socava los incentivos a los agricultores para mejorar la calidad del café. Los gastos por lujo y la falta de toma de decisiones consensuadas entre hombres y mujeres socava seriamente la capacidad del hogar para ahorrar y, por lo tanto, impide a los actores de la cadena salir de las relaciones de deuda con los comerciantes más grandes, impidiéndoles invertir más en sus negocios y obtener mayores ingresos. La falta de transparencia en todos los niveles alimenta la corrupción y la fuga de recursos en un círculo vicioso, donde las mujeres, siendo las principales productoras, se encuentran en la parte inferior de la cadena.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

El objetivo de la herramienta Árbol de café del hogar es ayudar a mujeres y hombres a identificar y planificar qué insumos necesitan para aumentar la producción de café, en qué gastarán los ingresos para aumentar los activos del hogar, el ahorro y el bienestar, y cómo reinvertirán los ingresos en la producción de café o en otras actividades que puedan fortalecer aún más las condiciones de vida de sus hogares, cuya base de producción es el café. En ese contexto se analiza cómo el aumento de los ingresos del café puede hacer que el árbol del hogar crezca recto para que tanto las mujeres, los niños, y los hombres se beneficien plenamente y puedan construir sobre el Árbol de balance de género de GALS, Fase 1; reforzando el sentido de responsabilidad con la familia entre hombres y mujeres, y controlando los gastos personales. Los gastos en el hogar pueden ser planificados y monitoreados, en lugar de ser una fuga imprevisible de ingresos. En este orden el Árbol de café del hogar permite una planificación más fiable de los recursos disponibles para la reinversión en la mejora de la calidad y cantidad y por tanto también beneficia a las empresas, aportando insumos para las discusiones del Árbol de acción del desafío para el aumento de ingresos.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

La herramienta se utiliza a nivel individual o del hogar. Estas son más útiles cuando los detalles se definen y son analizados cuidadosamente. Por lo tanto, esta herramienta es más eficaz cuando es aplicada por personas que ya han realizado el Árbol de balance de género de GALS, dado que tienen un entendimiento sobre las cuestiones de género, habilidades para el dibujo y capacidad de análisis para ahondar sobre los detalles y cuantificarlos. Una vez que se aprende esta herramienta, es muy fácil para las y los productores y sus familias utilizarla

para dar seguimiento al uso que dan a en sus hogares a los ingresos por la producción del café, y cuánto está siendo reinvertido y ahorrado. Los árboles del hogar a nivel individual pueden ser también compartidos entre los grupos para comparar estrategias e ideas sobre la manera de lograr el éxito.

¿Cómo funciona?

Todos los árboles GALS tienen seis partes:

1. El tronco que representa el problema (pasar de la producción actual a un aumento de la producción futura) y las principales personas involucradas
2. Las raíces (los insumos de diferentes tipos)
3. Las ramas (los productos o los ingresos y la forma en que se gastan)
4. Las fuerzas que unen las raíces y las ramas (en este caso la reinversión y los ahorros)
5. Los frutos que comienzan en color verde con relación a una situación existente (azul)
6. El seguimiento en el tiempo si las frutas se vuelven rojas (maduras/logrado) o negro (marchitado y muerto).

Este árbol puede ser utilizado para un análisis muy detallado del cálculo de insumos, los costos y los ingresos existentes y los beneficios con la inversión. El nivel de detalle dependerá de los niveles existentes de dibujos de GALS, habilidades de análisis, y también de lo mucho que las y los participantes conozcan sobre el café y sobre matemáticas. Su objetivo principal es identificar al menos algunas formas claras a seguir para aumentar las ganancias y, al mismo tiempo, asegurar la equidad de género. Las y los participantes con mayor nivel educativo o personas con una gran experiencia en la producción de café probablemente tengan la necesidad de hacer un análisis sólido con un código

sistemático de colores para identificar las cosas que todavía no conozcan. Pero si la habilidad o la confianza son bajas se pueden omitir los cálculos detallados y código de colores para animar a la gente a utilizar la herramienta y profundizar su comprensión en el tiempo a través del seguimiento de los avances.

Paso 1: Tronco: ¿Cuál es la meta de aumento de la producción? ¿Quién participa?

Ponga a los miembros del hogar en el centro del tronco. Coloque a las mujeres por un lado y a los hombres en el otro (en el mismo color pero con diferentes símbolos). En la parte inferior del tronco ponga el nivel actual de producción y los ingresos anuales obtenidos por la producción de café en la temporada pasada (en azul). En la parte superior del tronco ponga la meta de producción y los ingresos previstos (en verde), para la próxima temporada (teniendo en cuenta, si fuera posible, la fluctuación de precios en el mercado).

Paso 2: Raíces: ¿Qué insumos se necesitan?

- El árbol de café del hogar tiene 3 raíces:
- Izquierda: insumos actuales para la producción de café en forma de activos fijos (en azul con cantidades de dinero donde sea relevante). Los activos más importantes deben ir en la parte superior de la raíz.
- Derecha: insumos actuales para la producción de café que proviene de otras actividades económicas (en azul con cantidades de dinero donde sea relevante).
- En el centro: insumos en recursos humanos, en forma de trabajo de los diferentes miembros de la familia y de la mano de obra contratada (en azul con cantidades de dinero donde sea relevante).

- A continuación, coloque la cantidad relacionada con metas de aumento de la producción, en color verde.
- Lluvia de ideas sobre las posibles fuentes de recursos adicionales necesarios - aparte de inversiones cruzadas entre las raíces - y marque estos también en sus raíces. Identificando cómo se pueden obtener más recursos se podrá aumentar la cantidad a su disposición para la reinversión del incremento de la producción prevista.
- ¿Ha incluido todas las buenas prácticas de incremento de ingresos del Árbol de acción de desafíos del café?
- Ponga en la parte superior del tronco los costos totales necesarios para la nueva producción, excepto los recursos disponibles de otras fuentes. Deducir esto del total de ingresos previstos para calcular el beneficio esperado (todo en verde).

Paso 3: Ramas: cómo se gastará el ingreso?

El Árbol de café del hogar tiene tres (3) ramas correspondientes a cada raíz:

- En el medio: que representa el principal propósito sobre el bienestar para incrementar los ingresos: Gastos corrientes en el hogar (en azul con cantidades de dinero donde sea relevante). A partir del beneficio esperado, ¿Cuánto va a asignar a las necesidades del hogar como gastos escolares, alimentos, etc.? Quizás también poner un par de golosinas en la parte superior como estímulo por el buen rendimiento al alcanzar el objetivo (en verde con cantidades de dinero cuando sea relevante).
- Izquierda: Gasto corriente en capital fijo y circulante para el café. Con sus ingresos ¿Qué va a cubrir? (en azul con cantidades de dinero si es relevante). A partir del beneficio esperado, ¿Cuánto va a asignar? (en

verde con cantidades de dinero si es relevante)

- Derecha: Gastos corrientes en otras actividades del hogar que puedan apoyar la producción del café. ¿Cuánto va a invertir en sus otras actividades de subsistencia? (en azul con cantidades de dinero si es relevante). Teniendo en cuenta el beneficio esperado, ¿Cuánto va a asignar? (en verde con cantidades de dinero si es relevante)

Paso 4: ¿Fertilización del árbol?

- ¿Al realizar la suma de los gastos previstos de las tres (3) ramas, éstos totalizan la ganancia prevista en la parte media superior del tronco?
- ¿Hay alguna posibilidad de ahorro? Si es así, ponga las cantidades en una caja de ahorros (lo actual en color azul, y lo planeado en color verde), sobre una línea de unión desde las ramas izquierdas o derecha a las raíces para indicar 'fertilizante' circular.
- ¿Cuánto para reinvertir? Ponga líneas que unan desde las ramas a las raíces para indicar una "fertilización" sistemática de la reinversión. Lo actual en color azul, y lo planeado en color verde.

Paso 5: ¿Hay un equilibrio en nuestro árbol?

- ¿Trabajan ahora por igual las mujeres y los hombres, teniendo en cuenta también su contribución al trabajo doméstico no remunerado? Ponga en círculo verde cualquier

cambio necesario para lograr ingresos.

- ¿Están siendo beneficiadas por igual las mujeres y los hombres por los gastos de inversión en el café? ¿Son las mujeres propietarias de tierras tanto como los hombres? ¿Y sobre el control de los ingresos? Y sobre la inversión en sus negocios? Ponga un círculo verde en cualquier cambio en cuanto a la propiedad y control.
- ¿Están las mujeres y los hombres generando ahorros? Ponga un círculo en verde a todas las medidas necesarias para garantizar esto.
- ¿Están las mujeres y los hombres reinvertiendo? Ponga un círculo en verde a todas las medidas necesarias para garantizar esto.

Paso 6: Seguimiento a los frutos verdes

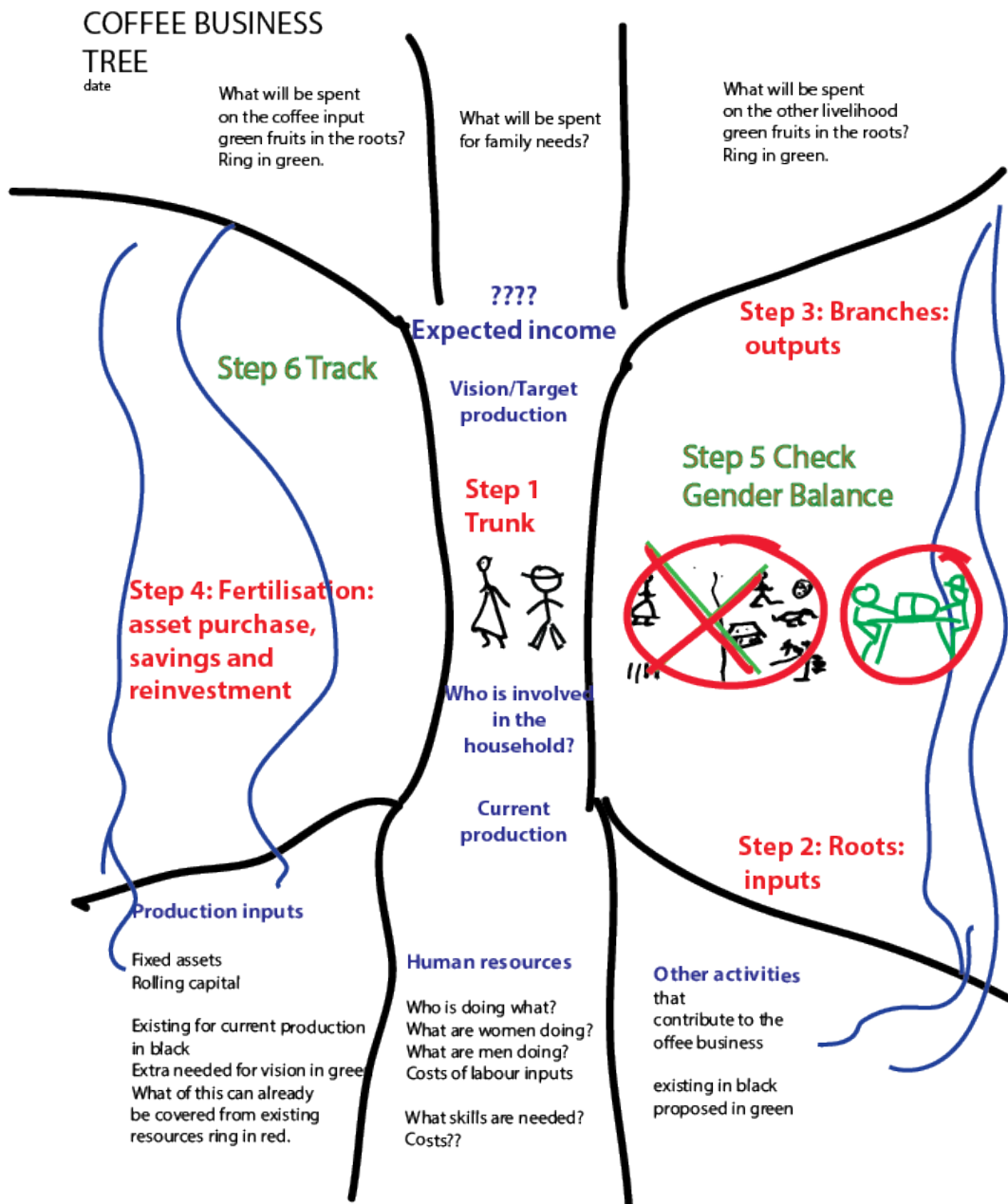
Dele seguimiento a los cambios en el balance de género y póngale un círculo rojo una vez que estos se hayan alcanzado en forma de frutos rojos. Los otros ingresos esperados, los costos y los beneficios serán rastreados mediante la Herramienta 3.1e "Hacia la visión del calendario del café".

Créditos

© Linda Mayoux septiembre 2014

Todos los recursos y más detalles están disponibles en:
www.galsatscale.net

Figura 18: El árbol de negocio del café – Esta imagen solo está disponible en inglés



Herramienta 3.1 d – Mapa de medios de vida del mercado del café (GALS)

Escrito por Linda Mayoux para el Proyecto GALS@Scale, Hivos

¿Por qué utilizar esta herramienta?

El desarrollo de todo medio de subsistencia está influenciado por el mercado. La comercialización es percibida (o es percibida a menudo), como una restricción clave para los productores y, en particular, para las mujeres. Es importante desarrollar habilidades y conocimientos de mercado para tener la capacidad de negociar buenos precios. El Mapa de medios de vida del mercado del café (GALS), introduce los asuntos de género tanto en el hogar como en el mercado, como un elemento integral para el análisis del mercado del café.

El control de la comercialización, particularmente el momento en que el dinero en efectivo se recibe, es también un elemento clave en el control de los ingresos de las mujeres dentro de los hogares, puesto que proporciona a estas un incentivo para invertir en café. Este mapa también examina los posibles productos complementarios que se pueden vender en los mismos lugares en que se vende el café o que son adquiridos en ese lugar y llevados al hogar como forma de subvencionar el tiempo y los costos de ir al mercado.

La suma de mapas individuales posibilita construir mapas colectivos de grupos, organizaciones y talleres de múltiples actores interesados. Desde diferentes perspectivas y mediante el intercambio de ideas e información de mercado entre los participantes masculinos y femeninos, es posible abordar las diferencias de género e identificar nuevos mercados, y / o nuevos productos para mujeres y hombres utilizando sus propias redes de amigos,

parientes, contactos u otros participantes del taller. A pesar de que las empresas de café y cooperativas pueden sentir que no es de su interés capacitar a productores/as en técnicas de comercialización, hacerlo es un elemento importante para la transparencia y comprensión de la competitividad local, y estas son las razones por las cuales las y los productores podrían o no continuar abasteciéndolos. Si las y los productores son capaces de retroalimentar información fiable de forma regular, las empresas no necesitan contratar costosos consultores. Las empresas responsables se verán beneficiadas de este proceso en tanto las y los productores también puedan percibir los beneficios de vender sus productos a dichas empresas.



¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Como en toda discusión sobre comercialización, inevitablemente siempre habrá temas sensibles. Sin embargo, el uso de esta herramienta aumenta las posibilidades de desarrollar estrategias para ganar-ganar, incluso entre productores/as y empresas comerciales de café.

Para las y los productores:

- Identificar la gama de mercados para las diferentes calidades de café a que tienen acceso los miembros de la familia, y examinar con más detalles los retos y las soluciones que surgen al aplicar la herramienta Arbol de

acción del desafío para aumentar los ingresos del café.

- Identificar y discutir la división del trabajo por género y los niveles de colaboración intrafamiliar en la producción y comercialización del café y las estrategias para mejorar los mismos.
- Identificar y analizar las desigualdades de género en el control de los ingresos del café en diferentes mercados y las estrategias para hacer frente a las mismas.
- Lluvia de ideas sobre las mejores estrategias de comercialización individuales o familiares para aumentar los ingresos del café, incluyendo especialización de la calidad o la posible diversificación a otros productos y mercados que podrían complementar al café.
- Identificar posibilidades de estrategias colectivas en la comercialización, evitando la saturación del mercado.

Para los comerciantes, empresas y cooperativas:

- Una mejor comprensión de las estrategias de comercialización (división del trabajo, control de los ingresos y el acceso al mercado) de mujeres y hombres productores para diferentes calidades de café.
- Base de información para asegurar un suministro más fiable a través del desarrollo de mejores precios, incentivos y mejora de la transparencia y la confianza en las relaciones las y los productores.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

El Mapa de medios de vida del mercado del café se utiliza mejor como parte de un proceso GALS en el que la confianza y la comunicación con las y los productores se ha construido junto con las habilidades participativas y de dibujo. También puede

ser usada de manera independiente como una herramienta de investigación de mercado.

Una vez aprendida, la herramienta puede utilizarse a nivel individual o del hogar para actualizar continuamente la información de mercado, dar seguimiento a las experiencias en nuevos mercados e identificar otros productos que puedan complementar al café para una mayor estabilidad de los medio de vida y co/subsidiar los gastos para el ir y venir del mercado del café. Los mapas individuales también pueden ser compartidos dentro de los grupos y entre organizaciones para comparar las estrategias de comercialización e ideas sobre cómo aumentar el éxito.

¿Cómo funciona?

El Mapa de medios de vida del mercado del café es una versión de la herramienta genérica del Mapa de mercado de GALS, que está basado en alguna variante del mapa circular. En función de la finalidad y las actividades, estos mapas pueden incluir cualquiera o todos los siguientes tipos de mapas:

1. Mapas de mercado para productos individuales por ejemplo, mapa del café: lugar, precios, oportunidades y desafíos.
2. Examinar diferentes actividades de mercado por los distintos miembros de la familia: Quién va a qué mercado y quién controla los ingresos.
3. Mapas físicos de mercados específicos para realizar una lluvia de ideas sobre otros posibles productos que pueden ser vendidos en los mismos mercados, y / o sobre los niveles de saturación para determinados productos.
4. Mapas de cadenas de valor que toman los mercados intermedios a través de otros niveles para identificar hacia dónde van los productos y los precios a diferentes niveles para ver

si es posible su incremento a través de un mayor control en los niveles más altos de la cadena.

Este enfoque puede aplicarse solo en el café o para la identificación de posibilidades de diversificación de medios de vida.

Paso 1: ¿Cuáles son los principales productos (calidades de café, subproductos del café y productos ajenos al café) que comercializan los miembros de su hogar?

Dibuje un círculo grande en el centro del papel con símbolos de los principales productos vendidos por los miembros del hogar.

- Coloque a un lado los productos cuyos ingresos son propiedad de hombres o controlado por los hombres, y al otro lado los productos cuyos ingresos son propiedad o están controlado por las mujeres.
- Identificar, por el tamaño del símbolo, las cantidades relativas a ingresos.

Paso 2: ¿A qué mercados del café se dirigen los miembros del hogar para obtener diferentes calidades y subproductos?

Dibuje círculos para cada mercado distinguiéndolos de la siguiente manera:

- Colóquelos de acuerdo a la ubicación geográfica más próxima, es decir, los mercados más cercanos se dibujan más cerca del círculo central o cercanos unos de otros.
- Los mayores mercados para ese producto deben estar marcados con círculos más grandes, los menos significativos con círculos más pequeños.
- Indicar la calidad del café o el tipo de subproducto que se vende en cada mercado.
- Los mercados que son controlados tanto por hombres como mujeres o que tengan equidad de género,

deberán ser identificados de acuerdo al tamaño de los símbolos, colocados al lado.

Paso 3: ¿Cómo podemos llegar allí y cuánto cuesta?

Dibuje los caminos entre los mercados de café:

- La dirección del mercado debe ser demostrada por la dirección de las flechas. Cuando las/los productores van de un mercado a otro sin llegar a casa, las líneas deben dibujarse entre los mercados.
- Los medios de transporte y los costos deberán colocarse juntos entre las líneas de los caminos.
- Al lado de cada flecha coloque un símbolo grande para demostrar si son las mujeres o los hombres los que van al mercado, y junto a este símbolo coloque el símbolo de dinero para demostrar quién controla el ingreso al llegar a casa.

Paso 4: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada mercado?

Esta pregunta es mejor dejarla abierta desde un inicio para ser interpretada por las y los participantes. Las preguntas abiertas pueden a menudo conducir a respuestas que son muy útiles y relevantes, pero que no estaban siendo esperadas por las personas facilitadoras. Las preguntas abiertas pueden ser seguidas por preguntas específicas, incluyendo, por ejemplo:

- Un círculo central dentro de cada mercado puede contener información general del mercado, por ejemplo, día (s) de operación, que días van al mercado, dónde las/los vendedores se portegen del clima, etc.
- Una sección separada se puede hacer en el círculo exterior de cada producto comercializado, junto con los precios relativos y las cantidades para cada uno.

- Diferentes símbolos pueden mostrar diferentes tipos de compradores: los que consumen directamente, comerciantes locales, comerciantes de la ciudad, etc., indicando el género.
- Los mercados donde se pueden acceder a mejores ingresos pueden ser identificados con círculos de líneas más gruesas.
- ¿Algunas ventajas o desventajas son más relevantes para las mujeres o para los hombres? Ponga el símbolo correspondiente al lado.

Paso 5: ¿Qué cosas puedo / debo cambiar?

- Símbolos de rostros tristes y sonrientes sirven para clasificar los grados de satisfacción con los diferentes productos en cada mercado.
- ¿Cuáles son los mercados más rentables? Tenga en mente los precios, las cantidades vendidas, los costos de transporte, y quién controla los ingresos.
- ¿Cuáles son los principales retos en cada mercado? ¿Hay desafíos específicos que enfrentan las mujeres o los hombres debido al género?
- ¿Qué nuevos productos o mercados pueden ser rentables? ¿Hay problemas de género que deben ser abordados para permitir a mujeres / hombres acceder a ellos?
- Ponga un círculo en verde a, por lo menos, cinco productos o mercados con los que cree se pueden aumentar los ingresos. Haga las siguientes preguntas ¿Ud o Uds. van a hacer el trabajo o compartirlo? ¿Van a controlar el ingreso, o compartirlo? ¿Cómo puede mantenerse el equilibrio de género?

Paso 6: Seguimiento y ajustes

Cuando las y los participantes llegan al final de cada mes deberán comparar lo planificado con lo obtenido y, en consecuencia, ajustar su plan para los siguientes meses. Las cosas logradas deberán ser identificadas como frutas rojas encerradas en un círculo. Las que no es posible lograr en absoluto, deben ser identificadas en color negro como frutas secas, y las cosas pospuestas como frutas verdes.

Mapa colectivo del mercado

Se pueden elaborar los mapas colectivos, ya sea agregando la información de los mapas individuales en las reuniones de grupo y luego en los niveles de la organización, o como parte de un taller con múltiples miembros interesados. Esto permite a productores/as y también a las empresas intercambiar información sobre la gama de mercados que hay para diferentes calidades de café y / o diferentes productos complementarios que pueden aumentar los ingresos en cada mercado, y examinar las posibilidades de diversificación de los medios de vida y / o la colaboración para aumentar los ingresos, reducir costos y evitar la saturación del mercado.

Paso 1: Mapeo de mercado para cada actividad económica: discusión en grupo

Las personas participantes forman grupos de actividades de acuerdo a su visión de negocio para la calidad del café, y / u otros productos: es importante que se integren en grupos sobre los que ya tienen conocimiento y no donde están simplemente interesados, ya que el objetivo es reunir información existente e identificar las brechas.

Independientemente de que las mujeres y los hombres deban ser puestos en el mismo grupo, en este punto dependerá del grado en que, tanto las mujeres como los hombres, se beneficien del intercambio de información en esta etapa y del nivel de

conflicto / sensibilidad sobre género. Esto puede variar según el contexto, la actividad económica y también la particularidad de los individuos participantes.

Cada grupo de actividad hace una demostración de mercado colectivo:

- Un círculo se dibuja para cada uno de los mercados donde la gente está comprando y vendiendo sus productos: todos los mercados que actualmente utilizan los participantes, e ideas sobre nuevos mercados.
- La demanda relativa y los precios, y los desafíos comunes (por ejemplo, los costos de transporte varían entre las personas dependiendo de la ubicación individual, pero otros desafíos pueden ser comunes).
- Coloque una marca color azul junto al número de personas que están vendiendo en un determinado lugar y que están felices con ese mercado. Coloque una marca en negro junto a las personas que ya han probado un mercado y lo rechazan. La gente que no está vendiendo en esos mercados y creen que sería bueno intentarlo deben poner una marca en color verde. Las mujeres y los hombres se marcan ellos mismos en líneas separadas o columnas con diferentes símbolos.
- Para cada mercado responda:
¿Cuáles son los principales retos que podrían abordarse a través del intercambio y/o la acción conjunta para ser discutido con más detalle mediante la herramienta 'Viaje colectivo por el camino'? Una vez más, identificar a través de diferentes símbolos cualquier problema específico para las mujeres o para los hombres.
- Describa las ideas para nuevos productos en cada mercado.
- ¿Cuáles son los principales problemas de género en la

comercialización y el control de los ingresos? Marque estas áreas del mapa con símbolos (grandes) correspondientes.

- ¿Qué cosas no se conocen? Ponga un gran signo de interrogación en las áreas pertinentes del mapa

Paso 2: Mapa mural de la economía del mercado: retroalimentación en plenaria

En la parte delantera de la sala se coloca un mural con múltiples rotafolios, o un gran tela. A continuación cada grupo retroalimenta los mapas por cada actividad.

- La persona facilitadora o participantes trazan cada mercado, ya que se presentan en el mural como panorama total de todos los mercados a los que van las y los participantes, decidiendo cuál de los mercados debe situarse en el centro-, en tanto que los otros mercados serán marcados por su ubicación geográfica en relación con el mercado central. La diferencia de tamaño entre los mercados se identificará por el tamaño del círculo. Los símbolos para los productos procedentes de cada mapa elaborado por cada grupo de actividad, se colocarán en cada uno. Con esto se construye, progresivamente, una imagen completa de la gama de productos en los mercados locales y, de los que provienen de más allá, de donde los participantes están operando o tienen conocimientos.
- Para cada mercado, los participantes identifican los principales desafíos en aras de aumentar los ingresos, y que pueden ser abordados a través del intercambio y / o acción colectiva. Una vez más, identificar a través de diferentes colores o símbolos cualquier problema específico para mujeres y para hombres.

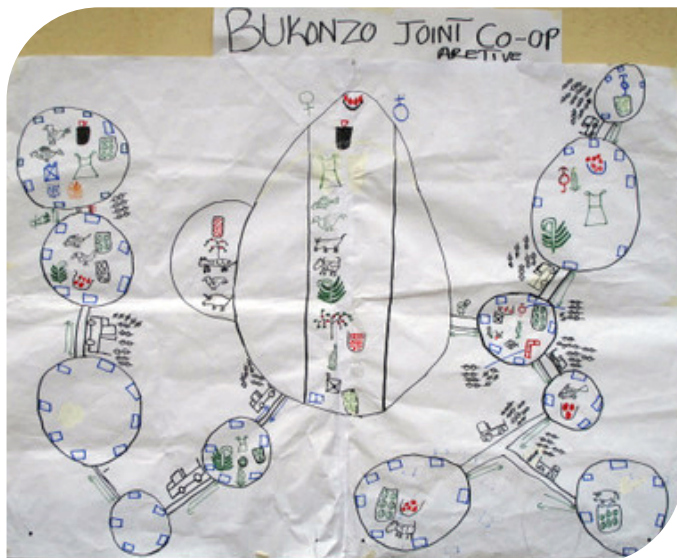
- El número de mujeres y hombres (contados por separado), que actualmente venden cada producto en cada mercado son contados y marcados en azul. Las mujeres y los hombres (contados por separado) que anteriormente vendían productos en esos mercados, pero ahora han renunciado, se cuantifican en color negro. Las personas que actualmente no están vendiendo en aquellos mercados (puede incluir personas que anteriormente renunciaron pero después de la discusión pueden

intentar de nuevo vender) pero que sienten que valdría la pena intentarlo nuevamente deben ser marcados en color verde. Recuerde poner el número total de participantes femeninos y masculinos en algún lugar de la parte superior del papel.

- El número de mujeres y hombres que en la actualidad están probando estos nuevos productos o mercados se les dará seguimiento y durante el monitoreo o evaluación de impacto serán marcados como frutos rojos.

EJEMPLO: SINDICATO DE COOPERATIVAS UNIDAS DE BUKONZO, UGANDA

B ukonzo Unida en Uganda ha cuantificado y rastreado los productos que se venden en los diferentes mercados para todos sus caficultores miembros como base para la mejora de los servicios y ayudar a los agricultores a diversificar sus medios de subsistencia. Esto permite a los agricultores (especialmente mujeres) reducir la vulnerabilidad a las fluctuaciones del mercado y mantener la venta de su café a venta a Bukonzo Unida cuando se puede obtener mejores precios. También les ha permitido identificar vacíos a nivel de conocimientos entre los miembros y ayudarles a intercambiar información.



Créditos

© Linda Mayoux septiembre 2014

La herramienta tal como se describe aquí puede adaptarse de muchas maneras diferentes. Para más detalles ver:

www.galsatscale.net/diagrams/maps/market

YouTube: Oxfam Novib, WEMAN y FIDA.

'Cadena de valor del café, Uganda, partes 1 y 2 (también disponible en francés y portugués). Experiencias de GALS en el Sindicato de Cooperativas Unidas de Bukonzo

Herramienta 3.1 e - Camino a la Visión del Calendario del Café (GALS)

Escrito por Linda Mayoux como parte del Proyecto GALS@Scale, Hivos

¿Por qué utilizar esta herramienta?

La Herramienta 1 de Café de GALS, 'Árbol de acción del desafío para el incremento de los ingresos', analiza los retos, soluciones y compromisos de acción que pueden aumentar los ingresos del café. La herramienta 2, 'Árbol del negocio del café del hogar', es una instantánea única sobre el negocio y cómo otros medios de vida complementan este o podrían complementarlo. La herramienta 'La Visión del calendario del café' traza ahora los insumos en trabajo, los ingresos, los costos y los beneficios del café durante un año. Esta permite realizar ajustes a la planificación para tener en cuenta los picos altos de trabajo y las temporadas bajas, así como las fluctuaciones en el flujo de caja.



Camino hacia la Visión del Calendario del Café, Cooperativa Vuasu, Same, Tanzania.

El trabajo, los gastos y la reinversión durante el año son monitoreados mensualmente para ver si coinciden con los logros planteados, lo que permite ajustar el plan y una mejor planificación y predicción para años posteriores. La misma herramienta puede también ser

utilizada para todas las otras actividades complementarias. Estas pueden entonces ser combinadas en una sola visión calendarizada de los medios de vida con sólo los beneficios e ingresos del trabajo, para establecer una estrategia de vida óptima que involucre a toda la familia, y mantenga el equilibrio de género. Una versión de esta herramienta podría ser utilizada para diseñar o solicitar servicios de ahorro y crédito a las cooperativas o bancos.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Objetivos para los participantes

- Identificar las épocas del año cuando hay mucho o poco trabajo del café, para quién, y los mejores momentos para otras actividades complementarias que podrían ser realizadas por diferentes miembros del hogar.
- Calcular las ganancias que se obtienen por el café durante el año a partir del análisis de costos e ingresos.
- Identificar las épocas del año en que hay una gran cantidad de beneficios que puede ser invertida en el café o en actividades complementarias, y la época del año en que hay pocos ingresos de la producción del café y las necesidades del hogar deben ser cubiertas con ahorros u otras actividades.
- Establecer un plan mensual para los ahorros, reinversión y actividades complementarias.
- Identificar tiempos y temas en los que una atención específica podría necesitar ser pagada para garantizar el mantenimiento del equilibrio de género.

Objetivos para las organizaciones

- Aumentar la comprensión de las y los productores sobre el calendario de

actividades y los desafíos que enfrentan en cuanto a flujo de caja .

- Aumentar la comprensión de las diferencias de género en el hogar.
- Aumentar la comprensión sobre el potencial de actividades complementarias que podrían ser apoyadas.
- Aumentar la comprensión sobre las necesidades de ahorro que podrían ser apoyadas.
- Aumentar la comprensión sobre las épocas en que algún tipo de crédito puede ser útil, y cómo esto puede ser programado.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

‘Camino a la visión del calendario del café’ es una versión más avanzada y detallada del ‘Camino hacia la Visión, herramienta básica de GALS Fase 1. Al aplicarla se asume que el grupo ya ha cumplido con:

- Ha desarrollado habilidades de dibujar y está familiarizado con la herramienta GALS a través de las Herramientas de Cambio de GALS;
- Ha elaborado el Arbol de acción de desafíos para el aumento de ingresos, del cual pueden transferir sus oportunidades y retos;
- Ha realizado el Arbol del negocio de café del hogar, como base para evaluar los ingresos totales anuales, costos y ganancias.

La herramienta se utiliza a nivel individual o del hogar. Una vez aprendida es fácil para productores/ y hogares campesinos utilizarla por ellos mismos y dar un seguimiento de cómo se están desempeñando con los ingresos, costos y ganancias. Los árboles individuales del hogar también pueden ser compartidos dentro de los grupos para comparar estrategias e ideas sobre cómo aumentar el éxito. También puede ser utilizada por las organizaciones, cooperativas y / o bancos para el desarrollo de los servicios y

productos de ahorro y / o crédito dirigidos a las mujeres y los hombres productores de café.

¿Cómo funciona?

El ‘Calendario del café; camino hacia la visión’ se basa en los mismos principios que otros Caminos hacia la Visión de GALS, pero aquel contribuye durante el análisis a producir una visión en conjunto del trabajo mensual previsto y otros costos, en los ingresos y beneficios esperados y en los recursos para la reinversión. Estos pueden ser rastreados con el fin de entender realmente cómo funcionará el negocio. Es como un análisis de flujo de caja estándar, pero es más útil, ya que le ayuda a mantener desde antes su visión clara, incluyendo el pensamiento en cómo hacerlo mejor, aprovechando las oportunidades y evitando los riesgos, y considerando las relaciones dentro de la familia que pueden ayudarle u obstaculizarlo.

Paso 1: Dibuje el marco teórico con las oportunidades y desafíos

- Dibuje el círculo con la visión actual y agregue su meta de producción prevista, que fue elaborada al aplicar la herramienta Árbol de café del hogar.
- Una estos con 7 líneas con el código de colores, como se indica en la gráfica al final de este capítulo.
- Dibuje 12 líneas verticales a través del camino y enumere los meses, a partir del mes en curso (mes en que está iniciando el ejercicio). Agrupe éstos por temporadas poniendo líneas más gruesas entre los meses relevantes. Esto ayudará a aclarar el diagrama más tarde. Ponga el año y la fecha arriba del mes en que está iniciando el ejercicio.
- Añada las oportunidades y desafíos que fueron definidos o identificados al aplicar la herramienta Árbol de acción de desafíos para aumentar los

ingresos y cualquier otro desafío que Ud. ya haya pensado.



Paso 2: ¿Quién invirtió tiempo en el café y en qué otras actividades de apoyo?

En la línea superior escriba el trabajo necesario de cada mes con un símbolo relacionado a la actividad, y utilizando diferentes símbolos para mujeres / hombres. El tamaño del símbolo indica la cantidad de tiempo. Si lo desea, siguiendo la codificación por colores marque las actividades existentes en color azul, y en verde los cambios propuestos para lograr la visión. Esto hará que sea más fácil de rastrear. También es posible dividir el carril en dos para poner a las mujeres y los hombres en filas separadas. NOTA: no se puede asumir que los miembros del hogar contribuirán con su tiempo sin obtener un claro beneficio.

Paso 3: Ingresos estimados para quién

Teniendo en cuenta las oportunidades y desafíos, en particular las fluctuaciones del mercado, ponga su ingreso esperado en cada mes en el segundo carril de arriba. Usted puede utilizar el código de color para mostrar los ingresos del año pasado (azul) y aumento anticipado (verde).

Paso 4: Costos de insumos para quién

En el tercer carril ponga símbolos para los insumos requeridos por mes con cantidades de dinero. Incluya aquí el capital de trabajo, los costos laborales y los costos esenciales de capital fijo. Usted puede usar el código de colores para

mostrar los ingresos del año pasado (azul) y aumento previsto (verde).

Paso 5: Estimar el beneficio empresarial neto para quiénes

Reste los costos de las empresas de los ingresos esperados por mes. Ponga esto en el carril inferior. Aquí usted debe poner en verde sólo el beneficio previsto. Pero también debe marcar cuánto de esta ganancia será controlada y utilizada por las mujeres, cuánto por los hombres, y cuánto por ambos - poniendo la cantidad junto al símbolo correspondiente.

Paso 6: Gasto de los hogares (vía opcional)

Tomando en consideración las oportunidades, los desafíos y el Árbol de Equidad de Género, estime la cantidad de dinero que se necesita de las ganancias obtenidas para contribuir a los gastos mensuales de primera necesidad del hogar, tales como alimentos y colegiatura. Aquí nuevamente puede utilizar el código de colores, gastos del año pasado (azul) y aumento en gastos previsto(verde)

Paso7: Reinversión: activos, ahorros (vía opcional)

Tomando en consideración los beneficios esperados, menos los gastos del hogar, decida cuándo podrá ahorrar o utilizar para la compra de activos productivos con el resto del dinero, con el fin de hacer crecer su negocio, iniciar otra actividad complementaria y / o ayudar a otro miembro de la familia con su negocio (aclarando que deberán ayudar en retorno). Nuevamente aquí sólo ponga en verde las cantidades que prevé usar en las cosas antes señaladas. Luego marque cuánto será controlado y utilizado por las mujeres, los hombres, y ambos, poniendo la cantidad junto al símbolo correspondiente.

Paso 8: Seguimiento y ajuste

Al llegar a cada mes es necesario ajustar el presupuesto familiar teniendo en cuenta lo planificado contra lo realizado. Poner en círculo los frutos rojos, lo que no es posible en color negro, como frutas secas, y las cosas pospuestas como frutas verdes, en color verde.

Otras adaptaciones y seguimiento

Se puede elaborar el 'La Visión del calendario del café' siguiendo los mismos pasos básicos del Camino hacia la Visión, para todas las actividades en la que los individuos y/o otros miembros del hogar estén involucrados. Los principales resultados se pueden combinar en el

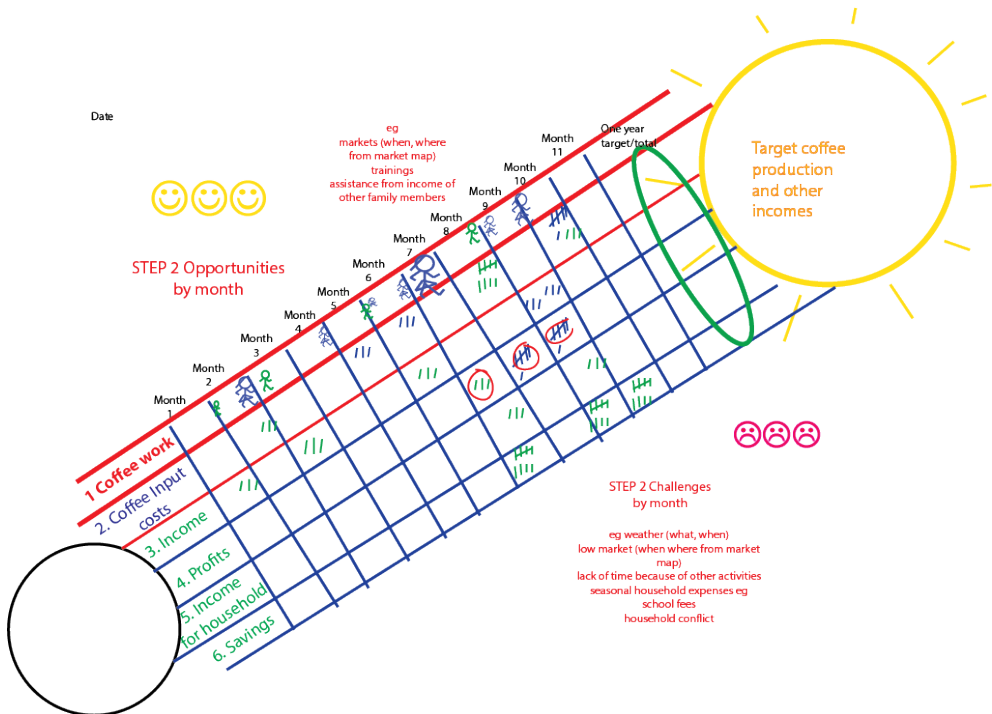
'Calendario de la visión general de medios de vida de múltiples vías' que muestra el plan total para una persona o familia. Los resultados pueden ser colocados en el carril superior de la herramienta de monitoreo GALS, 'Camino a la visión de múltiples vías' que combina los planes de medios de vida, de género y de liderazgo en una sola herramienta. Los detalles de esto se pueden encontrar en: www.galsatscale.net/ diagramas / viajes / multilane.

Créditos

© Linda Mayoux septiembre 2014

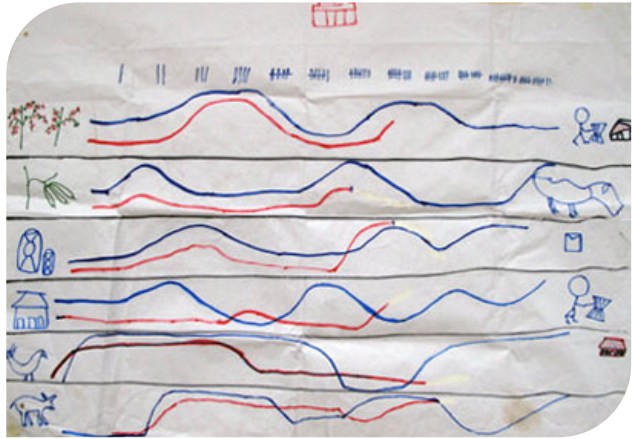
Todos los recursos y detalles adicionales están disponibles en www.galsatscale.net

Figura 19: Calendario del café; camino hacia la visión' - Esta imagen solo está disponible en inglés



EJEMPLO: CALENDARIO DE MEDIOS DE VIDA

Una versión preliminar simple de un Calendario de medios de vida, elaborado por una mujer triunfadora GALS del Sindicato de Cooperativas Unidas de Bukonzo, ha puesto trazos en color azul para indicar cuáles son los beneficios esperados, los que compara con los beneficios reales obtenidos, dibujados en color rojo. En la parte superior coloca el café, seguido de los frijoles, la venta de aceite de cocinar, los beneficios del entrenamiento, la venta de aves de corral y en la parte final coloca la venta de los derivados de la leche.



Con el auspicio de GAL@Scale se esta trabajando para incluir una vision sobre trabajo y equidad de género en el hogar.

Herramienta 3.1 f - El enfoque en el hogar

Desde Iniciativa Empresarial Agrícola Trust (aBiTrust) / Hanns R. Neumann Stiftung

¿Por qué utilizar esta herramienta?

La mayor parte de la producción mundial del café es producida a pequeña escala por pequeñas familias productoras. La inequidad de género afecta el desempeño de la gestión y de los negocios de la caficultura y, por lo tanto, el desempeño de la cadena de valor. Las mujeres dicen muy poco o nada en cuanto a la administración de las empresas agrícolas y el uso de los beneficios, aunque son las mujeres las que realizan gran parte del trabajo productivo en la caficultura. En particular, son las mujeres que cuentan con parejas, las que usualmente están escasamente informadas sobre temas pertinentes a la producción, manejo post-cosecha y comercialización. Su contribución a la productividad y a la calidad no se reconoce ni social ni económicamente, teniendo como resultado que están poco motivadas para invertir en la producción de café.

El enfoque de hogar es una intervención centrada en los hogares para que en ese entorno haya una distribución más equitativa de las responsabilidades y decisiones, a partir del convencimiento de que las familias productoras de café son capaces de mejorar el desempeño de sus negocios, y los medios de vida de de la familia, mediante una mejora en la colaboración intra-familiar.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Nuevas perspectivas sobre cómo mejorar el desempeño de los negocios de las familias productoras, mejorando las relaciones de equidad de género y la colaboración dentro de los hogares.

- Nuevas perspectivas sobre estrategias para promover la equidad de género de manera no confrontativa y en armonía en el hogar.
- Nuevas perspectivas para el abordaje de la equidad de género en las cadenas de valor, dominadas por hombres.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Profesionales del desarrollo interesados en el diseño de una estrategia de intervención integral de negocios y de género a nivel de los hogares de agricultores o de las organizaciones de productores. Se centra en el trabajo en el hogar, convocando a ambos cónyuges y a todos los miembros de la familia.

¿Cómo funciona?

Esta herramienta describe un enfoque que detalla los objetivos, principios y estrategias de intervención. El enfoque en el hogar combina estrategias complementarias en diferentes niveles. Se proporcionan sugerencias de cómo llevar a cabo las diferentes estrategias.

Los objetivos del enfoque del hogar

El enfoque de hogar se centra en la promoción de cambios tanto en la dinámica de género como en la dinámica del negocio familiar. Asimismo apoya a las familias a participar en:

- Compartir una visión común del negocio de la agricultura que una a todos los miembros del hogar
- Planificación en común para lograr esa visión, y asegurar un reparto más equilibrado de los roles y responsabilidades dentro del hogar
- Trabajo conjunto para lograr los objetivos compartir la carga de trabajo, y reducir con ello la carga de trabajo que recae mayoritariamente en las mujeres.

- Intercambio de información más transparente sobre producción, prácticas de manejo post-cosecha y comercialización
- Toma de decisiones en conjunto sobre los beneficios de la producción y sobre los gastos del hogar.

El enfoque conduce a un aumento de la producción y la productividad de las cadenas de valor del café, debido al trabajo combinado, presupuesto adecuado y la utilización de los ingresos de la familia y, por lo tanto, a una mayor adopción de tecnologías mejoradas y re-inversión en las empresas. El enfoque permite a las mujeres y los jóvenes tener acceso a los recursos de producción en los hogares, y ser partes de la toma de decisiones. Aumenta la autoestima y la confianza de las mujeres porque se convierten en empresarias y tomadoras de decisiones en sus hogares y en la comunidad en general y, en consecuencia, están más empoderadas. Conduce a una mayor armonía en los hogares con impacto positivo en la seguridad alimentaria, los ingresos y bienes del hogar, y en aspectos sociales y de salud con la reducción de la violencia doméstica, la mitigación de los riesgos y los impactos del VIH/Sida y la promoción de la planificación familiar.

Los principios del enfoque de hogar

- Es una manera positiva, no confrontativa, de abordar las desigualdades de género dentro de los hogares y de las organizaciones, sin pretender amenazar o ignorar a los hombres. Invitar a que todos los miembros del hogar participen en los talleres es una apertura para que los hombres dialoguen con las mujeres sobre los asuntos de género, y les anima a que apoyen a sus esposas, parientes femeninas y mujeres en la comunidad.
- Está basada en el reconocimiento de las fincas de café como negocio

familiar (FaFB, por sus siglas en inglés) y en ganar la confianza y el apoyo tanto de las mujeres como de los hombres para mejorar sus rendimientos.

- El enfoque de hogar trabaja dentro del marco del "bien común", que da participación a todos los miembros del hogar en cuanto a los recursos, la producción y los ingresos.
- Se hace hincapié en la mejora de los medios de vida de los hogares y el bienestar como el fin último.
- Es un enfoque centrado en la promoción de nuevas dinámicas de género en el negocio familiar a través de la implementación de estrategias complementarias a diferentes niveles: cursos de formación a nivel de los hogares centrada en la visión conjunta, planificar y distribuir los beneficios de la participación en la cadena de valor; emplear a agentes de cambio para llegar a los hogares y aconsejarles, cerrando la brecha al invertir en el liderazgo y la formación empresarial de las mujeres y los jóvenes y aumentar la conciencia del grupo, el pueblo y a nivel de la cadena de valor.
- El enfoque de hogar cuenta con un enfoque de grupo a través de los agentes de cambio para llegar a los hogares de la comunidad. Los agentes de cambio son parejas comprometidas con los principios de la igualdad de género que, de manera voluntaria, se afilian para convertirse en agentes de cambio. Adquieren habilidades de asesoramiento, seguimiento y tutoría a los hogares dentro de sus grupos.

Las principales estrategias de intervención del enfoque en el hogar.

Construcción de capacidades de la organización ejecutora en la incorporación de la igualdad de género. Esto implica la formación del personal y de la junta

directiva de las organizaciones sobre el enfoque de hogar con el fin de asegurar su compromiso, crear capacidades para aplicar el enfoque, y apoyo al desarrollo de las políticas de género para conducir el proceso de integrar la igualdad de género a nivel institucional.

Identificación y formación de los agentes de cambio.

Los agentes de cambio son seleccionados por miembros del grupo y actúan como modelos de conducta dentro de su comunidad. También son actores principales a la hora de desplegar el acercamiento a los hogares. Movilizan miembros dentro de sus grupos para participar en las actividades, sensibilizar a las comunidades sobre la importancia de los hombres y las mujeres que trabajan y que tomen decisiones juntos sobre el uso de los recursos en, utilizando diferentes foros (por ejemplo, iglesias, eventos culturales, difusión de información hacia y desde los grupos. Están encargados también de monitorear los cambios a través de visitas regulares a los hogares.

¿De qué manera?

- Los agentes de cambio son seleccionados por los miembros del grupo sobre la base de: respetabilidad y fiabilidad, capacidad de leer y escribir, al igual que tener iniciativa y proactividad en el grupo.
- Después de que las parejas se inscriben para convertirse en agentes de cambio son capacitados/as en el uso de herramientas de análisis de género para ayudarlos a analizar las desigualdades que existen en la cadena de valor y lograr su compromiso para defender la causa. Reciben la formación que les ayuda a manifestar los principios de transparencia, la toma de decisiones de igualdad y reparto de funciones y responsabilidades dentro de sus hogares.

- Son capacitados, posteriormente, en consejería, comunicación y redacción de informes. Trabajan junto con las y los productores líderes y extensionistas para realizar el trabajo de sensibilización en la comunidad.

Capacitación de parejas/hogar

Se realiza en grupos o a nivel de la comunidad/pueblo o en grupos de productores, reuniendo a los miembros del hogar para identificar las desigualdades de género dentro del hogar y planificar acciones colectivas para hacerles frente.

¿De qué manera?

- Conducir discusiones en grupos separados y de forma colectiva utilizando herramientas participativas de análisis de género como análisis del uso del tiempo, perfil de actividad y matrices de acceso y control de recursos. Se espera que cada hogar o cada grupo realice este análisis y luego evalúe el impacto que tienen las desigualdades en su hogar. (Ver Herramienta 2.d Hacer visible cómo los hombres y las mujeres contribuyen a la calidad del café).
- Dependiendo de las cuestiones planteadas, los grupos hacen promesas colectivas para responder a algunas de las cuestiones de género que afectan a la productividad y la calidad del negocio familiar.
- Cada familia desarrolla una visión, dibujando donde están ahora y dónde quisiera estar en los próximos años futuros y luego elaboran un plan para alcanzar esa visión. El y la jefe/a del hogar son quienes presiden el proceso de planificación. Las/los agentes de cambio hacen seguimiento de estos planes para asegurar su implementación.

Formación de lideresas femeninas y juveniles. Para mejorar su confianza, habilidades, posición y condición dentro de los hogares y en las comunidades. También son entrenadas en liderazgo y espíritu empresarial para aumentar su competitividad en la agroindustria.

Campaña de sensibilización a nivel comunitario promoviendo el mensaje de la agricultura como un negocio familiar.

¿De qué manera?

- Organizar diálogos comunitarios sobre género a nivel de organizaciones de productores/as y grupos para construir conciencia de género en la comunidad, facilitados por el personal técnico y agentes de cambio.
- Promover presentaciones de teatro para sensibilizar a las comunidades con respecto a las desigualdades de género y sobre los beneficios del trabajo conjunto en el hogar. Espectáculos teatrales son especialmente eficaces para comunicar el mensaje y atraer a los jóvenes a ser parte de la intervención. Formación y apoyo a los grupos de teatro, existentes y nuevos, en temas relacionados con el desarrollo de la familia, las prácticas negativas que perpetúan las desigualdades de género y la promoción de la armonía y el desarrollo.

Campañas de sensibilización de radio y de Información, Educación y Comunicación (IEC). La radio es una manera poderosa de llegar a muchos hogares más allá de la zona del proyecto, especialmente en zonas rurales o remotas.

¿De qué manera?

- Organizar programas de radio sobre temas seleccionados por los grupos de productores/as. Se invita a las

familias modelos a compartir sus experiencias y casos exitosos; los oyentes se relacionan con las/los agentes de cambios para obtener más información y orientación. Por medio de la discusión de temas tales como derechos sobre la tierra o la violencia en el hogar, las comunidades pueden ser sensibilizadas sobre la equidad de género.

- Diseño de mensajes puntuales. En el primer año estos spots regulares (semanales) son importantes para ayudar a que el mensaje llegue a la población y contribuya al cambio de actitud en las personas.
- Sensibilizar a las comunidades mediante estrategias de Información, Educación y Comunicación a través de camisetas, carteles, carteleras, volantes, lapiceros, documentales de televisión, efectos visuales. Los mensajes a transmitir deben ser claros y estar identificados.

Capacitación en género a los actores de la cadena de valor para hacer visibles las contribuciones de las mujeres promueve la necesidad de su participación activa dentro de los hogares y de las organizaciones, y mejora la igualdad de género a lo largo de la cadena de valor y la comunidad en general (ver, por ejemplo la Herramienta 2.a Hacer un mapa de cadena de valor sensible al género).

Celebrar reuniones anuales de los actores interesados para atraer a los actores de la cadena, responsables políticos, líderes religiosos, tradicionales y culturales, y otros grupos de interés, como las ONG o las organizaciones comunitarias. Esta es una manera de promover y participar en debates sobre temas de igualdad de género, y obtener sus aportes, compromiso y apoyo como parte de la estrategia.

Créditos

aBi Trust Uganda, 2010-2013. Enfoque integrado en el hogar para promover la transversalización de la igualdad de género en las cadenas de valor para el incremento de los ingresos y el empoderamiento económico de las mujeres.

El enfoque en el hogar fue un proyecto piloto de DANIDA y el Sindicato Nacional de Agronegocios y Empresas agrícolas de café (NUCAFE). Esta idea fue integrada con los resultados de la evaluación del Programa Sectorial Agrícola (ASP) en Zambia para llegar a desarrollar el modelo aBi Trust de enfoque integrado en el hogar. El enfoque fue adaptado por Abi Trust Uganda como modelo a implementar por todos sus socios incluyendo

NUCAFE, Hanns R. Neumann Stiftung y MDFA. Hanns R. Neumann Stiftung fue el primero que puso a prueba el enfoque en el hogar junto con la Fundación Bill y Melinda Gates en 2010, y poco después con aBi Trust.

Feddersen, Gyde (2014). Minding the gender gap! What gender equity can add to smallholder coffee communities in East Africa. Hanns R. Neumann Stiftung.

YouTube Hanns R. Neumann Stiftung (HRNS)
Improving Gender Relations in Coffee-Farming Households - Full Version (EN) 17min36
Improving Gender Relations in Coffee-Farming Households - Trailer (EN) 3min42
Improving Gender Relations in Coffee-Farming Households - Trailer (FR) 3min42

EJEMPLO: CASO DE NEGOCIO, IGUALDAD DE GÉNERO EN CADENAS DE VALOR DEL CAFÉ SOSTENIBLE A TRAVÉS DEL ENFOQUE EN EL HOGAR

Las mujeres en zonas rurales de Uganda asumen una gran parte de la carga de trabajo en el cultivo del café, desde el trasplante siembra, recolección, secado y clasificación de los granos de café, lo que representa hasta el 70% del trabajo total. Además, usualmente son las únicas responsables de realizar las labores en el hogar y el cuidado de la familia – que empieza por asegurar los alimentos en la mesa y pagar la educación de los niños. Sin embargo, rara vez tienen acceso a las oportunidades y a los recursos en la misma proporción que los hombres.

En su gran mayoría son los hombres quienes poseen, gestionan y controlan las tierras de la familia, los activos financieros y los ingresos. Es por ello bastante común que las mujeres vendan café inmaduro, a precios bajos, a los intermediarios locales para pagar las necesidades básicas del hogar. Además, debido a sus diversos roles dentro de la familia y la comunidad, a menudo las mujeres no pueden participar en las actividades de capacitación, lo que incide en una menor producción y en un café de baja calidad. En consecuencia, por no tener en cuenta la participación de las mujeres en el cultivo del café, disminuyen los beneficios que obtienen las familias de la producción de café, y esto afecta directamente a toda la cadena de valor del café.



Desde 2010 la organización Hanns R. Neumann Stiftung (HRNS), junto con la Fundación Bill y Melinda Gates y la Iniciativa AgriBusiness Trust, está poniendo a prueba una iniciativa para aumentar la visibilidad de las mujeres en las comunidades de pequeños productores de café, y promover la toma de decisiones conjuntas dentro de las familias. Además de incluir de forma activa la participación de las mujeres en la agricultura y en la capacitación para mejorar sus habilidades técnicas de comercialización, este programa se centra en elevar el perfil de las mujeres mediante el fomento de un cambio de mentalidad. A través de los llamados 'seminarios de parejas', las mujeres y los hombres son motivados a reflexionar sobre su carga de trabajo, la situación de la renta diaria y la interacción de la pareja. Mediante el análisis de las diferentes tareas que cada miembro del hogar asume dentro de la familia y del negocio del café, y cómo estos afectan la productividad y los ingresos, los participantes llegan a la conclusión natural de que se necesita más equilibrio.

Tras los seminarios, las parejas que expresan su compromiso a tomar decisiones compartidas, y socializar sus experiencias con otros miembros de su comunidad, son identificados como 'agentes de cambio' que reciben el coaching continuo de HRNS, pero a la vez están fuertemente auto-motivados. Espectáculos de teatro y diálogos comunitarios también ayudan a crear conciencia y difundir mensajes clave.

El enfoque de no confrontación en el hogar



Distribución equilibrada de roles y responsabilidades

- Mejor colaboración, menor carga de trabajo para las mujeres.
- La contribución de las mujeres es reconocida y valorada.
- + del 30% de las mujeres en posiciones de decisión.



Comunicación transparente de la información

- Las mujeres están más y mejor informadas sobre los procesos.
- Mejor acceso a talleres de capacitación y reuniones.
- Más transparencia en torno al uso de los ingresos.



Planificación y toma de decisiones conjunta

- Mujeres más respetadas y motivadas.
- Más gastos en educación y salud.
- + del 18% de las mujeres tienen nuevos negocios.

Testimonios de participantes en el enfoque familiar

“Antes mi esposo nunca me involucraba, nunca reveló la cantidad de dinero que recibía por la venta de café. El hecho de excluirme de saber cuanto el obtenía del café hería mis sentimientos y me desmotivaba trabajar en la huerta del café. Yo solía fingir que estaba enferma durante los meses que tocaba deshierbar y cosechar para no tener que trabajar en una huerta de café que no me beneficiaba. Después de la sensibilización sobre la planificación y toma de decisiones en conjunto, mi esposo ahora me informa sobre los ingresos de la venta de café y planificamos juntos sobre cómo abordar las necesidades de la familia. Ahora estoy feliz de trabajar en la huerta de café y esto ha resultado en un incremento de producción. Antes producíamos aproximadamente 10 sacos de café por temporada, pero ahora hemos alcanzado los 30 sacos por temporada. Los ingresos que obtenemos por el café están siendo utilizados para pagar los estudios de nuestros hijos”.

Ssemuju Herman y Nassali Rose, de Butalaga DC, Masaka, 2012

“Antes de la sensibilización de género yo perdía mucho café. Nunca involucré a mi esposa en la supervisión de los trabajadores. Yo tengo una gran plantación de café. Perdía casi dos sacos de café cada temporada. Desde que involucré a mi esposa no se pierde café, juntos decidimos cómo se utiliza el dinero y hemos podido plantar más árboles de café y construir una nueva casa permanente”.

Sr. Kiwanuja Rajab, Presidente de la compañía Nabumbugu, Mityana

3.2 Pequeños emprendimientos

Herramienta 3.2 a - La Escuela del Café: Profesionalización de jóvenes rurales para acceder a empleos calificados y crear servicios para una cadena de valor del café competitiva y sostenible

Basada en la experiencia de la Escuela del Café de Ocotol, Nueva Segovia, Nicaragua

Introducción

La ausencia de recursos humanos calificados en el sector café para mejorar la productividad y calidad del café y posicionarse mejor en el mercado internacional es una problemática que enfrentan muchas regiones productoras de este rubro, en particular porque muchas se caracterizan por la presencia de sistemas educativos deficientes y poco articulados a las necesidades de las economías locales.

Esta herramienta se basa en la sistematización de buenas prácticas desarrolladas en el contexto de la experiencia de la Escuela del Café de Ocotol, que nace en el año 2003 como una respuesta del sector de café del Norte de Nicaragua frente a la crisis de los precios café en una búsqueda de sobrevivir apostando a un mercado de calidad. Como iniciativa local, el gobierno municipal de esa época promovió la alianza y el protagonismo de los principales actores del café, entre otros, empresas de

exportación y cooperativas. A partir de una visión estratégica del mercado meta, se identificaron los vacíos en cuanto a conocimientos, servicios y calificación de recursos humanos que requería la cadena para re-posicionar el café de Nueva Segovia en los mercados de calidad.

La Escuela del Café de Ocotol se dedica a la preparación técnica de jóvenes, hombres y mujeres, en temas de administración de fincas, promotoría agrícola, mecánica rural, catación de café y barismo. Un importante porcentaje de sus alumnos/as proviene de cooperativas de productores/as y, otro constituye personal que trabaja en fincas de café, empresas acopiadoras y exportadoras de café de calidad.

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Es una guía para aquellos que quieran desarrollar procesos de formación técnica enfocada en el desarrollo de competencias en mujeres y hombres jóvenes, que respondan a las demandas del sector café y, principalmente, para generar oportunidades de empleo a jóvenes dentro de la cadena de valor de café, o bien para que estos establezcan sus propios emprendimientos vinculados a la cadena del café.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- El diseño de un programa de formación técnica que responda a las necesidades de desarrollo e innovación de los diferentes actores de la cadena de café desde una visión de mercado.
- El diseño de un programa de formación técnica que genera competencias en mujeres y hombres jóvenes para acceder a un empleo calificado y/o de iniciar sus propios emprendimientos para servicios a la cadena de café.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Actores públicos y privados que quieren desarrollar o mejorar procesos de formación técnica dirigida a jóvenes en el sector café.

¿Cómo se implementa y condiciones para el éxito?

Las siguientes son las principales recomendaciones a tomarse en cuenta para establecer escuelas de café como herramienta clave para la formación de recursos humanos con un enfoque de empleabilidad y emprendedurismo de jóvenes, hombres y mujeres.

Paso 1: Articulación de actores

Una condición para construir un espacio de formación técnica para jóvenes o “Escuela del Café”, es lograr convocar y motivar a un conjunto de actores para asegurar que esta responda a las necesidades de desarrollo competitivo e innovación del sector y logre sostenibilidad.

Es muy importante tener una mezcla de actores que pueden aportar:

- Las necesidades y demandas de sector café en términos de recursos humanos calificados y nuevos servicios a nivel de los diferentes eslabones de la cadena en función de un desarrollo competitivo de la cadena enfocado al mercado.
- “Know-how” e innovación tecnológica en diferentes eslabones del proceso de café.
- Experiencia en desarrollo de procesos de formación técnica vocacional para jóvenes.
- Financiamiento para el programa de formación.
- Arraigo local.
- Liderazgo que suma.

A continuación se señalan algunos ejemplos de los distintos actores que habrá que convocar para construir el espacio “Escuela del Café” y los roles que puede realizar cada actor:

- Cooperativas y asociaciones de pequeños/as productores/as. Dado que estos conocen de cerca las necesidades de las familias productoras articuladas en la cadena, su rol está encaminado a proveer información sobre las necesidades de formación para mejorar los servicios de las cooperativas hacia sus socios/as. Los temas de formación que requieren pueden ser la formación de promotores/as para la asistencia técnica a las familias productoras de café, en particular en buenas prácticas agrícolas, manejo de las certificaciones orgánicas y de comercio justo y empoderamiento de mujeres y jóvenes en la empresa familiar. A nivel central de las cooperativas requieren profesionalizarse en la administración del proceso de acopio, procesamiento y exportación de café. Contar con mecánicos locales que saben reparar la maquinaria de los beneficios húmedos y secos es importante para asegurar la calidad del proceso pos cosecha. Así mismo, contar con personas especializadas en la catación de café a nivel de la cooperativa, es clave para mejorar la calidad de café y fortalecer la capacidad de negociación con los exportadores. Otra demanda de formación de las cooperativas es la organización cooperativa y la participación de los hijos e hijas de sus asociados/as en las mismas.
- Asociaciones de grandes productores de café. Uno de sus roles es proveer información sobre las necesidades de formación de recursos humanos, tal como administración de fincas o catación de café, y necesidades de

servicios como proveedores de plantas de café (viveros), servicios de mantenimiento de maquinaria de café.

- Beneficios y empresas exportadoras. También entre sus roles está proveer información sobre necesidades de recursos humanos técnicos en temas de beneficiado seco, catación, exportación así como las necesidades de servicios para sus empresas.
- Tanto las cooperativas como empresas exportadoras requieren recursos humanos con formación en el área de comercio internacional y conocimientos de los mercados internacionales; personas que cuenten con especialización en la gestión de la exportación y que conozcan las tendencias y nichos de mercado para el café. También requieren personal con manejo del inglés.
- Gobiernos locales. Estos conocen las características de la economía del territorio y juegan un rol clave en la movilización de actores locales y la promoción de la iniciativa de la Escuela del Café como parte de sus políticas de desarrollo local.

Ejemplo de actores que pueden jugar un rol esencial en la transferencia de conocimientos, aprovechando el “saber hacer” de cada actor y en aportar recursos humanos, financieros y materiales:

- Centros de formación técnica profesional pueden ser aliados de las Escuelas del Café para brindar asesoría en el diseño de la currícula de formación.
- Otro rol de los centros de formación técnica profesional es hacerse cargo de la formación, desde el diseño de la currícula hasta su implementación. Una ventaja de los centros de formación técnica es que pueden

desarrollar currículas con formación integral, en la que se incluya habilidades para la vida.

- Grandes fincas de café y exportadoras pueden proveer recursos calificados en producción, catación o exportación de café como docentes así como recursos financieros (becas para sus empleados/as). Estas empresas conocen bien las tendencias y necesidades del mercado y pueden estar a la vanguardia de la innovación y el desarrollo tecnológico.
- Universidades locales y centros de formación técnica profesional pueden proveer docentes, instalaciones físicas y recursos materiales para la formación.
- Universidades y centros especializados en investigación científica, desarrollo y transferencia tecnológica en el rubro café, tienen como rol clave proveer de docentes en temas y herramientas de vanguardia para el cultivo y la adaptación al cambio climático, la calidad del grano del café, plagas y enfermedades y su control natural; variedades resistentes a la roya; el desarrollo de tecnologías ecológicas y, en general, sobre la sostenibilidad del café.
- Proveedores de servicios privados y sociales (ONG's) y de instituciones públicas pueden proveer recursos financieros y/o becas para sus empleados/as.
- Donantes. Proveen recursos financieros y personal experto como docentes.

Generar una relación de cooperación entre los diferentes actores alrededor de la Escuela del Café, puede tener distintas formas y distintos grados de cohesión dependiendo de las características

históricas, culturales e institucionales de cada territorio.

Paso 2: Visión estratégica de la posición en el mercado

Un aspecto clave del éxito de la Escuela del Café es la visión estratégica de los actores de la cadena al momento de tomar la decisión de construir el espacio de formación. Puede haber situaciones de baja competitividad de la cadena de valor del café, o la necesidad de escalar a nuevos mercados, u otras problemáticas que enfrenta la cadena. Desarrollar una visión conjunta de los actores sobre los necesarios cambios hacia mayor calidad y competitividad en la cadena, es un paso importante.

Las preguntas clave son:

- ¿Cómo queremos posicionar el café de la región en el mercado internacional?
- ¿Qué nichos de mercado generan mayores ingresos y sostenibilidad para las familias productoras y empresas de café?
- ¿Qué competencias necesitamos desarrollar para acceder a estos nichos de mercado internacional?

La necesidad de transformar las fincas de café, mejorar la calidad de café, y certificarse para acceder a mejores nichos de mercado es un estímulo para contratar gente joven que puede aportar nuevos conocimientos y habilidades. Preparar a las y los actores en nuevas maneras de hacer las cosas para el logro de la calidad y, por ende, concientizar a los actores sobre la necesidad de apostar a la calidad para competir, es el objetivo central que se debe plantear la construcción de la Escuela del Café como espacio de formación de jóvenes.

Paso 3: Currícula que responda a necesidades de actores de la cadena de

valor, del desarrollo local y promueva el empoderamiento de jóvenes

La Escuela del Café debe contar con una currícula balanceada entre contenidos técnicos sobre producción, procesamiento y comercialización de café y temas sobre la organización y desarrollo de las familias y comunidades, incluyendo el fortalecimiento de la participación de las y los jóvenes y de sus habilidades para la vida y el diálogo inter-generacional. Es importante apuntar al fortalecimiento de la identidad y orgullo de los jóvenes con respecto a su economía local y ayudarles a visualizar y planificar un futuro en el café y la zona rural en vez de pensar en empleos precarios en la ciudad.

En ese sentido, es un espacio de aprendizaje integral que deberá incluir metodologías más participativas y democráticas de educación.

Para lograr la inclusión de distintos tipos de jóvenes se recomienda diseñar e implementar diferentes estrategias o estructuras curriculares diferenciadas, de acuerdo a los diferentes perfiles de los grupos meta:

- a) Jóvenes, hombres y mujeres, que asumirán la responsabilidad de las fincas de sus padres.
- b) jóvenes, hombres y mujeres, como trabajadores/as en distintos eslabones, en producción (como administradores de fincas), en comercialización (como catadores para café de exportación) en distintas cooperativas o empresas del sector café.
- c) Futuros/as emprendedores/as.

Una primera tarea es identificar las brechas en recursos humanos, en general, relacionándolos con el objetivo de mejorar la calidad del café: los vacíos específicos en cuanto a conocimientos, tecnología e innovación y la ausencia de servicios que se requieren para mejorar la cadena. La

participación activa de jóvenes en esta fase es crucial.

Preguntas claves para desarrollar la currícula de la Escuela de Café:

- ¿Cuáles son las brechas actuales entre las habilidades y los conocimientos de los jóvenes y las necesidades de nuevas competencias para el desarrollo competitivo de la cadena?
- ¿Qué vacíos presenta la cadena en términos de procesos y/o servicios que podrían representar oportunidades para el emprendedurismo de jóvenes?
- ¿Cuáles son las competencias que deben desarrollar los/las jóvenes para aprovechar estas oportunidades?

Temas como catación de café, proceso de certificación de fincas para acceder a nichos de mercado, trazabilidad de café, manejo de viveros, preservación del medio ambiente y buenas prácticas agrícolas en el cultivo del café, o mecánica rural para beneficios húmedos son temas que pueden ser parte de la currícula de formación. Habilidades para la administración de negocios debe ser una parte importante en la formación de jóvenes que quieren iniciar su propio negocio.

Otro elemento clave para la inclusión y la equidad es que los programas deben ajustarse a las condiciones socioeconómicas y culturales de las y los jóvenes. Por ejemplo, se recomienda tener cursos por encuentros y fines de semana a fin de que se facilite el acceso de jóvenes trabajadores/as los cursos.

Paso 4: Planificación, selección de estudiantes y seguimiento de los procesos e impactos.

Un paso esencial y un mecanismo importante es la definición de un plan

estratégico de la Escuela del Café, pues ayuda a visualizar y definir las carreras a desarrollar y a enfocar los actores que serán formados en este espacio, tomando como base las demandas del sector.

Otro paso indispensable será la selección de las y los educandos, en alianza con los actores del sector, pues estos son los que determinan las necesidades de sus respectivas empresas privadas o cooperativas. Para ello es recomendable establecer criterios estándar para la selección de alumnas/os y para dar seguimiento sistemático al rendimiento de las y los educandos, en conjunto con las empresas y organizaciones de productores.

Para realizar las evaluaciones de los resultados de la formación se recomienda establecer indicadores, tanto cuantitativos como para medir los cambios que se observan a nivel individual y en las organizaciones y empresas como efecto de la formación que el personal ha recibido en la Escuela del Café. Estos indicadores pueden ser sobre cambios en: certificación de calidad, mejoras en la gestión de las fincas o empresas, fortalecimiento del liderazgo económico de las y los jóvenes en organizaciones de productores/as, aumento en el porcentaje de empleo juvenil, entre otros.

Finalmente, se recomienda establecer un sistema básico de monitoreo de la inserción laboral de alumnos/as o sobre la creación de nuevos emprendimientos relacionados con la cadena del café.

Para ello se puede construir bases de datos sencillas con información sobre los espacios laborales donde se insertan los egresados para evaluar el impacto de los recursos y esfuerzos invertidos en la formación. Otros mecanismos pueden ser: contar con boletines o publicaciones de casos exitosos de jóvenes que han

formado sus empresas o se destacan como líderes/lideresas de asociaciones productivas, o como productores/as en mercados internacionales, entre otros.

Créditos

Esta herramienta ha sido construida por Patricia Lindo y Mieke Vanderschaeghe, basada en la experiencia de la Escuela del Café de Ocotal, Nicaragua. Junio 2014.

Borjas, Lisandro (2010). Experiencia de la Escuela del Café de Ocotal. Artículo sin publicar.

Centeno Julio, et. al. (2013). Escuela del Café: una iniciativa de Formación Técnica Vocacional en el sector cafetalero a través de alianzas estratégicas con instituciones / organizaciones que trabajan con el sector. FUNICA

Lindo, P. y Vanderschaeghe M. (2014). Estudio de caso la Escuela del Café de Ocotal. HIVOS-AgriProFocus. Sin publicar.

EJEMPLO: LA ESCUELA DEL CAFÉ DE OCOTAL

La Escuela del Café de Ocotal, surgió en el año 2003 como iniciativa de la alcaldía del municipio de Ocotal, en el Departamento de Nueva Segovia en el norte de Nicaragua, enfocado en la formación técnica profesional de jóvenes, hombres y mujeres, como una oportunidad para la empleabilidad y el desarrollo de su emprendedurismo en el contexto del sector café.

Como factor de éxito de este espacio de formación está el hecho de que surgió como producto de una iniciativa local del gobierno y empresarios privados del municipio, ante la crisis de principios de la década del 2000 que obligaba a vender el producto sin diferenciación por calidad o certificación. En ese momento la alcaldesa Marta Adriana Peralta convocó a distintos tipos de actores: cooperativas de café, comercializadores, entre estos una gran empresa exportadora, así como a un importante proveedor de servicios privados del sector.

A fines del año 2007, la alcaldía de Ocotal y el Instituto Nacional Tecnológico de Nicaragua (INATEC) firman un convenio a través del cual el INATEC administra la Escuela del Café. Ha recibido apoyo de la empresa privada y de agencias de cooperación para el fortalecimiento de su currícula y para el establecimiento de un laboratorio de catación, poniendo a este centro de formación en un buen lugar en materia de conocimientos sobre el rubro café e incidiendo en el desarrollo de su calidad y rendimiento en la zona norte de Nicaragua. También ha recibido apoyo de entes públicos de investigación y de profesionales independientes de la región para la inclusión de temas relativos a la calidad del café, entre estas el tema de catación.

En el año 2013 la Escuela del Café había formado a 445 jóvenes productores/as (35% mujeres) hijos/as de socios de diferentes organizaciones, a 31 técnicos (17 % mujeres); y 31 proveedores de servicios (17 % mujeres). En la Escuela de Café se forman también administradores de fincas de café así como los ingenieros agrónomos sin formación técnica especializada en el rubro, logrando fortalecer las competencias dirigidas a la calidad del producto en toda la cadena.

Profesionales y técnicos/as formados en el año 2013 fueron: 154 jóvenes preparados como administradores de fincas de café y 152 promotores (as); 25 jóvenes productores (32 % mujeres) recibieron formación en diagnóstico fitosanitario del café; 94 jóvenes catadores (71 % mujeres); 20 jóvenes (50 % mujeres) como baristas.

Entre los cambios se observa cómo la cadena del café del departamento de Nueva Segovia se ha posicionado como café de calidad en los mercados internacionales, y ocupa desde hace varios años los primeros lugares en el concurso internacional “taza de la excelencia” por la alta calidad del café.

Tengo un mejor nivel de vida, bienestar para la familia, he llegado a producir 48 qq por MZ, he participado tres veces en “la taza de la excelencia” (Joven formado en la Escuela del Café en el año 2004. Entrevista, 2014)

Uno de los mayores impactos es la capacidad de negociación de las cooperativas y de las empresas exportadoras con los compradores internacionales.

Antes los compradores grandes te decían solo el 20 por ciento de tu café tiene calidad, ahora califico para STARBUCK, ahora tenemos laboratorio de catación, nos dimos cuenta que nuestro café es de calidad (Empresario privado de Ocotol. 2014).

Las y los jóvenes han jugado un papel clave para dinamizar los servicios de las cooperativas, servicios técnicos, servicios financieros, de almacenamiento, comercialización, administración asegurando así el desarrollo de su liderazgo en el sector. Actualmente, los sistemas de control interno de la mayoría de las cooperativas, necesarios para certificaciones orgánicas y de comercio libre, dependen de una red de jóvenes promotores/as que están monitoreando las fincas. Casi todas las cooperativas cuentan con jóvenes catadores lo que les permite un mejor manejo de la calidad y una mejor capacidad de negociación en la comercialización. Ahora cuentan con técnicos especializados en reparación de equipos y maquinaria en las plantas procesadoras de café. Se ha formado también un importante número de jóvenes como tostadores para asegurar un café de calidad más uniforme para el mercado interno.

Otras/os jóvenes, que antes tenían empleos temporales y mal pagados, se han profesionalizados como administradores de fincas de café o están iniciando su propio negocio.

Yo recibí una beca de Exportadora Atlantic para estudiar en la Escuela de Café. Fue un cambio de vida para mí. Antes trabajaba de jardinero, limpiando rosas. Ahora soy el administrador de la finca "Promesas" en San Blas. Sinceramente, no sabía nada de café, o sabía a mi forma. Allí es donde la vida empezó a cambiar, y también los ingresos empezaron a cambiar; antes ganaba 350 córdobas, ahora 6,000 (Joven campesino, 28 años. 2014).

En 2011 fui a la Escuela de Café. No tenía idea de lo que era catar café, pero me interesó mucho. Fui a trabajar en un laboratorio de catación de café por ocho meses, como trabajo temporal. Después terminé el curso de barista. Junto con un amigo estamos planificando abrir una cafetería-tienda de café en Ocotol. Estamos haciendo nuestras primeras pruebas y ganando clientela. Aquí en Ocotol no hay ninguna cafetería donde se puede tomar un buen café. (Joven mujer de la ciudad de Ocotol, 22 años. 2014)

Herramienta 3.2 b - Gestión financiera

De CARE Internacional, Ruanda

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta es una herramienta práctica para implementar un taller para microempresarios rurales con el objetivo de ayudarles a mejorar la gestión de sus finanzas. Las prácticas de administración del dinero constante son cruciales para la supervivencia de cualquier negocio. Esta herramienta es especialmente adecuada para las mujeres, ya que comienza con lo básico y explica cómo administrar el dinero de una manera sencilla y divertida. Las personas que participan en el taller pueden ser analfabetas.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Orientación en la facilitación de un taller sobre la gestión de sus finanzas permitirá a los participantes :

- Percepción de los objetivos para el ahorro, distinguiendo entre necesidades y deseos y planes a corto y largo plazo
- Percepción en torno al establecimiento de las prioridades y la planificación de gastos
- Percepción en cómo separar el dinero del negocio del dinero personal
- Percepción en la forma de realizar un seguimiento del flujo del dinero

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Los profesionales que tienen como objetivo que los empresarios agrícolas mejoren la gestión de sus finanzas.

¿Cómo funciona?

Paso 0: Preparación

- Materiales: fichas, marcadores, cinta adhesiva, objetos para contar (por ejemplo, piedras, tapas de botellas).

- Leer la herramienta con antelación para asegurarse de que está todo claro. Las partes en cursiva son las guías para el facilitador.
- Dibujar tablas en una pizarra acrílica, pizarra, o rotafolio, o utilizar los folletos para mostrar las ilustraciones guías de la herramienta.

Paso 1: Planteando sus metas (10 minutos)

Pregunte al grupo: ¿Cuáles son tus sueños para el futuro?

Invite a 2-3 voluntarios para que compartan sus sueños. Muestre las imágenes para cada objetivo, y explique lo siguiente:

Estos sueños sobre el futuro pueden llamarse metas. Una meta es algo que quieres lograr en el futuro-talvez relacionada con la familia o con el negocio. Una meta podría ser visitar a un pariente que vive en otro lugar, aprender una habilidad, o comprar un teléfono móvil. Las metas que involucran lo que queremos hacer con el dinero que ahorramos se llaman metas de ahorro. Por lo general, estas metas de ahorro caen bajo tres categorías, los TRES TIPOS DE METAS DE AHORRO, (muestre el cuadro de la figura 21 mientras explica)

Pregunte al grupo: ¿Cuál de sus metas son de carácter personal o familiar? Emergencias? Futuras oportunidades?

Puedes hacer tres cosas con el dinero (mostrar la figura 22).

Paso 2: Metas de ahorro (15 minutos)

Diga: Voy a contar una historia acerca de Fred y Judith. Escuchen cuidadosamente! Quiero que piensen en las metas de ahorro de Judith y de Fred.

Lea la historia de Judith y Fred, en el cuadro que sigue

Figura 21: Tres tipos de metas de ahorro (Fuente: CARE, 2010)




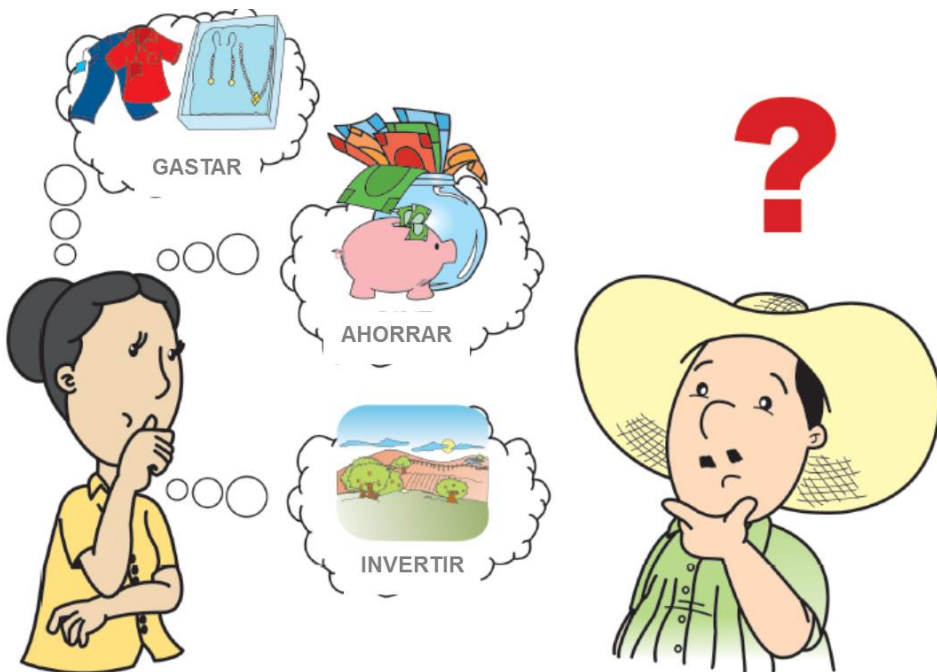
| | | |
|--|---|--|
| <p>1. USO PERSONAL O DE FAMILIA</p> <p>- Teléfono celular, gastos por techo nuevo para tu hogar</p>  | <p>2. EMERGENCIAS</p> <p>- Ahorrar en caso de incendio, inundación o sequía por ejemplo.</p>  | <p>3. OPORTUNIDADES FUTURAS</p> <p>- alquilar o comprar un terreno, comprar un cerdo, una cabra o vaca o iniciar un negocio.</p>  |
|--|---|--|

Figura 22: Tres cosas que puedes hacer con dinero (Fuente: Triodos Facet, 2013)

Puedes hacer tres cosas con el dinero



Las Metas de Fred y Judith

Judith y Fred están casados y viven en Gulu con sus cuatro hijos. Judith compra aguacates al por mayor y los vende, su esposo cultiva y vende sorgo.

Acaban de unirse a VSLA y están soñando con el futuro. Judith y Fred quieren mejorar su casa poniendo un techo de metal. También han hablado de comprar gallinas, que pueden usar para producir abono, huevos, y más gallinas. Ambos han acordado que deberían de ahorrar dinero para la temporada de lluvia, en caso que ellos o sus hijos se enfermen.

Juntos, Fred y Judith también discuten sus metas y sueños personales. ¡Judith sueña con comprarse un celular este año! Fred se guarda un poco de dinero para comprarse cerveza local dos veces a la semana, y tiene planes de comprarse una bicicleta usada para expandir su negocio.

(Fuente: CARE, 2011)

Cuando haya terminado de leer la historia, pregunte:

- ¿Cuáles son las metas de ahorro de Judith y de Fred? [mejoras para el hogar, pollos, dinero para comprar medicinas durante la estación lluviosa, un teléfono móvil, cerveza, una bicicleta de segunda mano]
- ¿Qué metas son para uso personal o familiar? [mejoras para el hogar, el teléfono móvil, cerveza]
- ¿Cuáles son para emergencias? [la medicina durante la estación lluviosa]
- ¿Qué metas son para futuras inversiones? [pollos, bicicleta usada]

Desarrolle la sesión diciendo: Al igual que Judith y Fred, ustedes tienen metas de ahorro.

¿Cómo tener metas de ahorro te ayuda a ahorrar?

[Cuando usted ahorra para algo que realmente quiere o es importante para usted, estará motivado y tendrá la disciplina para controlar sus gastos]

Paso 3: Priorizando los gastos (15 minutos)

Pregunte al grupo: En una semana típica, ¿en que gastan su dinero? ¿Cuánto gastan en un mes normal?

Si es posible, haga un dibujo pequeño en una tarjeta para cada gasto que las y los participantes mencionan. Cuando usted tenga una lista de 10 a 15 gastos, los expone donde todos puedan verlo. Luego pida a las y los participantes hacer lo siguiente:

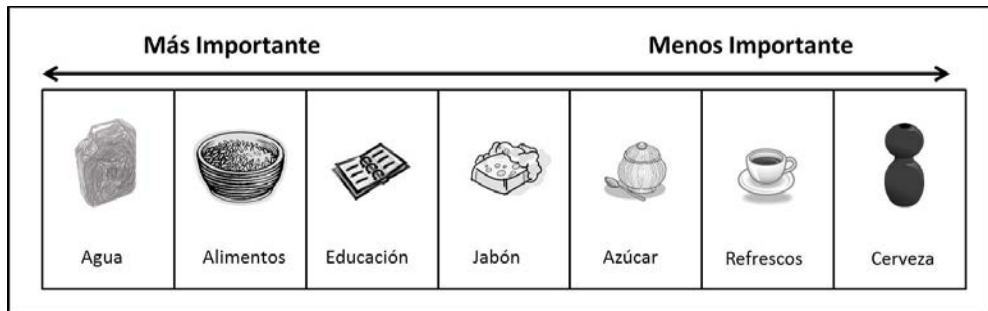
Ahora, como grupo, me gustaría que prioricen estos gastos.

Ponganse de acuerdo y decidan qué gastos son los más importantes y cuáles menos. Pregúntense qué gastos no puede dejar de hacer para vivir, y cuáles no son importantes para la supervivencia.

Clasifíquelos desde este punto (mostrarle a los participantes el lugar a colocar los más importante) hasta allá (mostrar a los participantes el lugar para los menos importantes.)

*Diga: Los gastos que tenemos que son necesarios para nuestra supervivencia se llaman **NECESIDADES**. Algunas necesidades son urgentes: son las necesidades inmediatas, como la comida y el agua; otras necesidades son importantes, como un techo o el pago de colegiatura. Esas necesidades son más hacia el centro de nuestro ejemplo. Cosas como los refrescos embotellados o la cerveza son agradables, pero no son necesarios para la supervivencia. Llamamos a estas cosas, **DESEOS**.*

Figura 23: Orden de la línea de gastos (Fuente: CARE, 2010)



Paso 4: Plan de gastos (15 minutos)

Explique: ¿Recuerdan a Fred y Judith?

Vamos a revisar su historia y pensar acerca de sus deseos y necesidades.

Volver a contar la historia de Fred y Judith.

Pregunte:

- ¿Cuáles son los deseos de Fred y Judith? [Pollos, teléfono móvil, cerveza local y una bicicleta usada.]
- ¿Cuáles son las necesidades de Fred y de Judith, además de los alimentos y el agua? [Aguacates para vender para el negocio de Judith, insumos agrícolas para el sorgo de Fred, un techo de metal, dinero para la temporada de lluvias.]

Explique: Cuando damos prioridad a los gastos debemos pensar en las necesidades y deseos. ¿Qué gastos son necesarios para nuestra supervivencia? ¿Cuáles no son tan urgentes?

Si queremos crecer tenemos que planificar para lograr algunos de nuestros deseos y nuestros gastos futuros. Para lograr esto, debemos entender cuánto tiempo nos llevará cumplir ciertos objetivos. Piense por un momento acerca de los objetivos de Fred y Judith, y el suyo propio.

- ¿Cuál de las metas de Fred y Judith tomará más tiempo - como 6 meses o más -? [Tal vez el teléfono móvil o una bicicleta y un techo de metal.]

- ¿Cuál de tus metas personales podría tomar un año o más para alcanzarla?
- ¿Cuál de las metas de Fred y Judith tomará sólo unas pocas semanas o meses para alcanzarla? [Un pollo, un poco de dinero para la temporada de lluvias, la cerveza local.]
- ¿Cuál de tus metas podría tomar sólo unas pocas semanas o meses para lograrlas?

Permita que 2-3 participantes den ejemplos de cada una al plenario. Luego explique:

Una meta que se alcanza en pocos meses – de 1-6 meses - es una meta a corto plazo. Se puede llegar a una **meta a corto plazo** en un corto período de tiempo. Una meta que necesita más tiempo para alcanzar - como seis meses a un año o más - es una **meta a largo plazo**. Una meta a largo plazo es un gran sueño que usted espera lograr algún día en el futuro.

Resuma la sesión preguntando:

- ¿Qué necesitamos pensar cuando planeamos nuestros gastos? [Los tres tipos de metas, deseos y necesidades y objetivos a largo y corto plazo.]

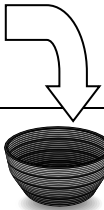
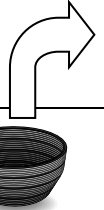
Diga: Para cumplir con nuestras metas y crecer, debemos priorizar bien. Una forma de hacer esto es hacer un **presupuesto**. Un presupuesto es simplemente un plan para el ingreso y egreso de todo nuestro

dinero. Me gustaría que ustedes piensen acerca del ingreso y egreso de su dinero. Ustedes pueden hacer esto mentalmente o pueden usar una pequeña libreta. Si desean utilizar un cuaderno, incluso si ustedes no han ido a la escuela, pueden pedirle ayuda a alguien para escribir las fechas, y hacer una X u otra marca para

simbolizar una cierta cantidad de dinero. Vamos a utilizar esta información para hacer un pequeño presupuesto.

Muestre al plenario el ejemplo en la figura 24 (abajo detallada), y permita que los que quieran copiarlo en sus cuadernos lo hagan.

Figura 34: Ejemplo de presupuesto (Fuente: CARE, 2010)

| | |
|--|---|
|  <p>DINERO QUE ENTRA</p> |  <p>DINERO QUE SALE</p> |
| <p>Fecha Cantidad Fuente?</p> | <p>Fecha Cantidad En qué se gasta?</p> |

Paso 5: Ingreso y Egreso del dinero (15 minutos)

Dar tiempo a las y los participantes para pensar y anotar sus propios ingresos y egresos de la última semana.

Paso 6: Seguimiento del ingreso y egreso del dinero (15 minutos)

Pregunte: ¿Cómo fue el monitoreo del ingreso y egreso del dinero?

Deles las gracias a las y los participantes por escribir esta parte del ejercicio. A continuación, presentar el cuadro de ejemplo del presupuesto de la figura 25.

Explique que esta caja representa un presupuesto - o un registro del ingreso y egreso del dinero. Cada cuadro representa una categoría determinada por los ingresos o gastos.

Diga: En nuestra “Caja del Presupuesto”:

- La caja 1 representa los ingresos- todo el dinero que entra.
- La caja 2 representa el dinero que salió o los gastos.
- La caja 3 representa los ahorros- el dinero personal que pone a un lado para emergencias, gastos personales o inversiones.

- La caja 4 representa los pagos de deudas o préstamos.

Figura 25: Caja del presupuesto (Fuente: CARE, 2010)

Dinero que entra Dinero que sale



Pregunte: Cuando revisa sus propios presupuestos, ¿cuáles son algunos de los elementos que va a apuntar en la casilla de INGRESOS? ¿Qué pondrá en los GASTOS? ¿Y en los AHORROS? ¿Y en las DEUDAS y PRÉSTAMOS?

Permita que varios/varias participantes, de manera voluntaria, den respuestas por categoría. De al grupo sus propios ejemplos o sugerencias si los participantes tienen dificultades en proponer ideas.

A continuación explique:

Que hemos estado hablando sobre el balance de las finanzas. Un simple plan de presupuesto para la semana o mes, ayuda a dar seguimiento de las cantidades de dinero que se involucra en cada uno de los 4 componentes - (ingresos; gastos; ahorro; y los reembolsos de la deuda / préstamos) - de tal forma que las cantidades totales de las cajas 2, 3, y 4 **nunca suma más que la Caja 1.**

Paso 7: Negocios y hogar. Gastos del hogar (10 minutos)

Empiece diciendo: Yo acabo de mostrarles un ejemplo de cómo dar seguimiento a los ingresos y gastos mediante un presupuesto. Hay otra consideración que es muy importante al momento que usted está haciendo su presupuesto, esto es la diferencia entre los gastos del negocio y los gastos del hogar.

Pregunte: En su opinión, ¿por qué es importante separar los gastos del NEGOCIO y del HOGAR?

Permita que dos o tres voluntarios/as respondan. Luego diga:
No separar los gastos del negocio y del hogar es como comprar un saco de azúcar con un agujero en él. El "ingreso de su dinero" empezará a salir - como un saco con un agujero - si usted no planea bien los gastos!

Voy a leer una lista de gastos, una por una.

Si usted piensa que el gasto es un gasto comercial, LEVANTE UNA MANO.

Si usted piensa que el gasto es un gasto del hogar, NO LEVANTE LA MANO.

Si usted piensa que podría ser ambos, LEVANTE DOS MANOS.

A continuación lea la lista de gastos en el cuadro de texto que está a continuación titulado Gastos comunes.

Después de cada gasto, pregúntele a una persona voluntaria de cada lugar que compartan las razones por las que eligieron negocio, hogar, o ambos. Añadir cualquier información que la persona deje fuera. Cuando haya terminado, pregunte:

- ¿Cuáles son los otros gastos relacionados con el negocio? [La expansión de negocios, el transporte de mercancías, reparaciones y mantenimiento, inventario, los insumos agrícolas.]
- ¿Cuáles son otros gastos relacionados con la familia? [Los gastos médicos, alimentos, reparaciones del hogar, ropa, honorarios de la escuela, la cerveza.]

GASTOS COMUNES

Artículos escolares (hogar)
Alquiler de un terreno (negocio y/o hogar dependiendo si la familia consume la cosecha, vende o ambas)
Abono (negocio y/o hogar, dependiendo si la familia consume la cosecha, vende o ambas)
Transporte al pueblo para vender los productos (negocio)
Bidones (hogar)
Reparación de bicicleta usada (negocio y/o hogar)
Semillas o brotes (negocio y/o hogar, dependiendo en tanto o no de lo que consumirá o venda la familia del cultivo, o ambas.
Transporte al centro de salud (hogar)
Stock para una pequeña tienda (negocio)

(Fuente: CARE, 2010)

Paso 8: Haciendo un presupuesto práctico (10 minutos)

Coloque la Caja de Presupuesto, donde todo el mundo pueda mirarla. Tenga los

objetos contados previo a comenzar este paso del ejercicio

Diga: ¿Recuerdan a Judith y Fred? También participaron en este taller. Después que ellos aprendieron a elaborar un presupuesto, se tomó la decisión de darles una oportunidad. Ellos están planificando por adelantado el ingreso y egreso de dinero de esta semana.

- 1) Esta semana, comenzarán con sus ingresos de la semana pasada. Tienen 2.000 pesos para gastar. *(Coloque 20 objetos de conteo en la caja INGRESOS.)*
- 2) En su hogar, planean gastar 700 pesos en alimentos y otras necesidades. *(Coloque 7 objetos de conteo en una de las partes de la caja GASTOS.)*
- 3) Tanto para sus negocios en conjunto, ellos piensan que gastarán 800 pesos. *(Coloque 8 objetos de conteo en la otra parte de la caja de GASTOS.)*
- 4) En su grupo de ahorro, Judith proyecta ahorrar 300 pesos. *(Coloque 3 objetos de conteo en ahorros.)*
- 5) Judith también debe pagar un préstamo esta semana. Ella debe 300 pesos. *(Coloque 3 objetos de conteo en el cuadro DEUDA / PRÉSTAMOS.)*

Pida a personas voluntarias que ayuden a agregar en cada caja. Las personas voluntarias deben darse cuenta y avisar al grupo de participantes que en el presupuesto para el dinero que sale hay 100 más que en presupuesto del dinero que entra. Explique los términos **SUPERÁVIT** y **DÉFICIT**. Un superávit significa que hay dinero, mientras que un déficit, indica que este no es suficiente.



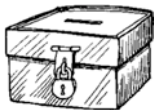

Preguntar:

- ¿Cuál es el problema? [Judith y Fred tienen un déficit de 100 pesos esta semana.]
- ¿Qué podrían hacer para resolver este problema? [Ahorrar un poco menos, encontrar una manera de gastar un poco menos.]

Pregunte a las y los participantes qué inquietudes tienen sobre el presupuesto. Déles tiempo para copiar el presupuesto en sus cuadernos, si desean hacerlo. Dígalos que ¡el presupuesto es un reto al principio, pero se hace más fácil con la práctica!

Figura 26: Gastos comunes (Fuente: CARE, 2010)

Dinero que entra Dinero que sale

| | |
|--|--|
| <p>5. Ingresos</p>  <p>○○○○○ ○○○○○ ○○○○○ ○○○○○</p> | <p>6. Gastos</p> <p>○○○○○ ○○</p>  <p>○○○○○ ○○○</p> |
| | <p>7. Ahorros</p>  <p>○○○</p> |
| | <p>8. Deudas / prestamos</p>  <p>○○○</p> |

Créditos

CARE Internacional Ruanda, 2011, Educación Financiera para VSLAs. Guía para los oficiales de campo como formadores. Basado en el trabajo de Microfinance Opportunities y Global Financial Education.

Reproducido de Microfinance Opportunities y CARE Internacional. Educación Financiera para VSLAs

Copyright © Microfinance Opportunities y CARE Internacional 2010.

Adaptado de "Consolidación de la paz mediante el fortalecimiento de las Asociaciones Económicas de Mujeres" en Uganda, proyecto del Banco Mundial/TDRP, por Triodos Facet, 2013.

Herramienta 3.2 c - Gestión de ingresos en el ciclo de producción

De OIT. Género+

Emprendimientos Juntos (GET) .

Salir Adelante para la Mujer en las Empresas: Paquete de formación y herramientas

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta es una herramienta práctica para profundizar en el conocimiento de todos los insumos que intervienen en un proceso de producción y en las diferentes fases de un ciclo de producción. Las y los pequeños empresarios no siempre tienen un panorama claro de todos los insumos que se requieren en un proceso de producción. Por ejemplo, tienden a desvalorizar el tiempo que se requiere en la fase de preparación. Obtener un mayor conocimiento sobre todos los insumos que se necesitan en este primer paso es garantizar que un negocio sea rentable. Esto a su vez contribuye a la sostenibilidad de una empresa (por ejemplo, la producción, el procesamiento o la venta de café).

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Permite que los participantes del taller:

- identifiquen y aprendan a gestionar los insumos claves en la producción de bienes o servicios.
- entiendan las diferentes etapas de un ciclo de producción

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Esta herramienta es una guía para facilitar una sesión de entrenamiento sobre “administración de insumos en el ciclo productivo”. Puede ser aplicada por organizaciones que tienen por objetivo promover el desarrollo empresarial entre

mujeres y hombres de bajos ingresos. Cuando los actores de la cadena de valor del café saben cómo hacer funcionar su empresa de manera rentable, pueden realizar sus actividades de una manera sustentable.

¿Cómo funciona?

Paso 0: Preparación

- Deben asegurarse las herramientas y materias primas para la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Pueden ser prestados y / o comprados con antelación.
- Los insumos a utilizar para un producto y un servicio deben estar en el lugar indicado. Ver ejemplos:
 - Ejemplo de producción – producción de limonada:
 - 5 vasos de plástico, 1 jarra grande, 2 cucharadas, 1 cuchillo, 1 bandeja, limones, 100 gramos de azúcar, 1 botella grande de agua potable
 - Ejemplo de un servicio – peluquería:
 - 1 juego de utensilios de peluquería: un envase para agua, peine, toalla, tijeras, espejo- Materias primas necesarias como insumos: agua, champú.
- Pida a personas voluntarias actuar como empresarias/os: uno para demostrar la elaboración de un producto y el otro para demostrar la prestación de un servicio.
- Las personas participantes pueden ser tímidas para involucrarse en un juego de roles que implica contacto físico con otra persona (en este caso el cepillado y / o cortar el pelo de un cliente).
- Las personas facilitadoras deben respetar esto y dar a los jugadores de rol la libertad de actuar como ellos quieren: no los fuercen de ninguna manera.

- Se necesitan rotafolios y marcadores.

Paso 1: 5 minutos

Presente los objetivos del ejercicio: aprender a gestionar los insumos claves en la producción de bienes o servicios. Las personas participantes verán la demostración de dos ciclos cortos de producción: una para elaborar un producto y otro para prestar un servicio. Dos personas voluntarias actuarán como empresarias/os y demostrarán el proceso de producción mediante la transformación de las materias primas con su mano de obra y herramientas hasta lograr un producto o servicio final. Mediante la observación y el análisis, las y los participantes identificarán los elementos claves de un ciclo de producción de pequeña escala.

Paso 2: 45 minutos

Pregunte al grupo de participantes cuáles consideran que son los principales insumos necesarios en la producción de bienes y prestación de servicios. Concluir que hay tres (3) tipos principales de insumos: materias primas, equipos y mano de obra.

Explique (que además de las dos personas voluntarias) se dividirán en seis grupos pequeños:

- Tres (3) grupos observarán los tres (3) insumos (equipos, materias primas, y el tiempo de trabajo) en la producción de limonada
- Tres (3) de los grupos observarán los 3 insumos de peluquería.

Para cada proceso de producción los 3 grupos tendrán diferentes tareas:

Tarea del Grupo 1:

- Hacer lista de *materias primas* (ya sea en el rotafolio o impreso a mano).

- ¿Cómo cree que los materiales pueden ser mejor administrados? Describir cada sugerencia en detalle.

Figura 27: Gráfica de producción (Fuente: Bauer et al, OIT, 2004).

Gráfica de producción



Tarea del Grupo 2:

- Hacer lista del *tiempo laboral* (ya sea en el rotafolio o impreso a mano)
- ¿Cómo cree que los pasos pueden ser mejor administrados? Describir cada sugerencia en detalle

Tarea del Grupo 3:

- Hacer lista de *herramientas y equipos* (ya sea en el rotafolio o impreso a mano)
- ¿Cómo cree que las herramientas / equipos pueden ser mejor administrados? Describir cada sugerencia en detalle.

Cada grupo escribirá sus conclusiones en un rotafolio. Diga al grupo de participantes que observen la acción cuidadosamente. Las dos personas voluntarias pueden ahora demostrar cómo preparan su deliciosa limonada y hacen esos peinados de fantasía.

Figura 28: Lista de materia primas(Basado en: Bauer et al., OIT, 2004

| Objetos | Cantidad | Observaciones |
|---------|----------|---------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Figura 29: Lista del tiempo laboral (Basado en: Bauer et al., OIT, 2004)

| Proceso/Paso | Tiempo (minutos) | Observaciones |
|--------------|------------------|---------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Figura 30: Lista de herramientas y equipos (Basado en: Bauer et al., OIT, 2004)

| Objetos | Cantidad | Observaciones |
|---------|----------|---------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Paso 3: 30 minutos

Pida a los grupos que presenten sus resultados. Revise las diferentes aportaciones y sugerencias de mejoramiento y discutan:

- Para el grupo de las materias primas: comprobar si se utilizaron todos los elementos, y si hay sobras.
- Para el grupo del trabajo: comprobar si anotaron el tiempo requerido para cada paso en la producción de la limonada o el servicio de peluquería. Si se requirieron asistentes incluya también el tiempo utilizado por ellos. Incluya el tiempo dedicado a conversar con el cliente. Mencione que algunos de los pasos involucrados en el proceso no fueron mostrados en el ejercicio, tales como la compra de materias primas, y la distribución y el almacenamiento.
- Para el grupo de herramientas y equipos. Revise si anotaron todas las herramientas y equipos. Mencione que puede haber la necesidad de otro tipo de herramientas para entrar en el ciclo de producción que no fueron mencionadas en este ejercicio. Por ejemplo una refrigeradora para almacenamiento.

Los resultados de esta parte del ejercicio tienen que estar disponibles para la herramienta 4.2d. 'Valor y Costo'.

Anime al grupo a profundizar en el análisis e intercambiar experiencias sobre el tiempo laboral, calidad, cantidad, insumos y productos. Inicie una discusión general sobre el proceso de producción, utilizando los puntos que siguen:

- Cómo se puede modificar/sustituir herramientas y equipos para incrementar la productividad, o simplificar o mejorar el proceso de producción o la entrega del servicio.

Explique que cada proceso de producción consiste de tres (3) pasos principales:

- Preparar: Esto implica preparar los componentes requeridos y conseguir los materiales (transporte); medir los ingredientes (inspección y operación); cortar los vegetales, preparar rodajas de carne, lavar la ensalada (operación)
- Hacer: Poner el aceite de cocinar en el sartén (operación), colocar las rodajas de carne sobre los vegetales en el sartén (operación).
- Almacenar: Remover el producto final del sartén (transporte); mantener las rodajas fritas en un contenedor (embodegamiento).

Es importante saber cuánto tiempo se invirtió en cada paso. Usualmente las personas tienden a olvidar cuánto tiempo invierten en las actividades preparatorias, o el tiempo que invierte hablando con los clientes.

Algunas veces las mujeres que inician un pequeño negocio no calculan del todo su tiempo laboral, en otras palabras el tiempo que trabajan en sus negocios. Recuerde que el tiempo tiene un precio, porque el tiempo que necesita para su negocio no lo puede emplear en otra cosa. Para más información sobre este tema, vea la herramienta 4.2d 'Costos y Precios'.

Paso 4: 15 minutos

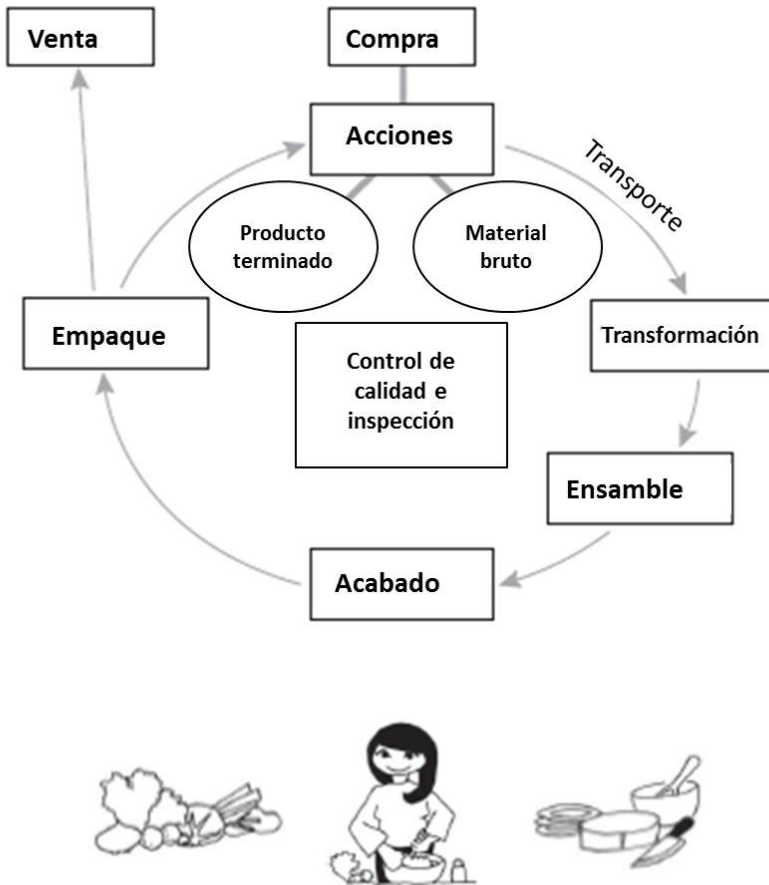
Mostrar el 'ciclo de producción', tanto para una empresa que produce y vende productos como para otra de servicios (en la versión en línea de esta Caja de Herramientas, éstas se pueden descargar por separado).

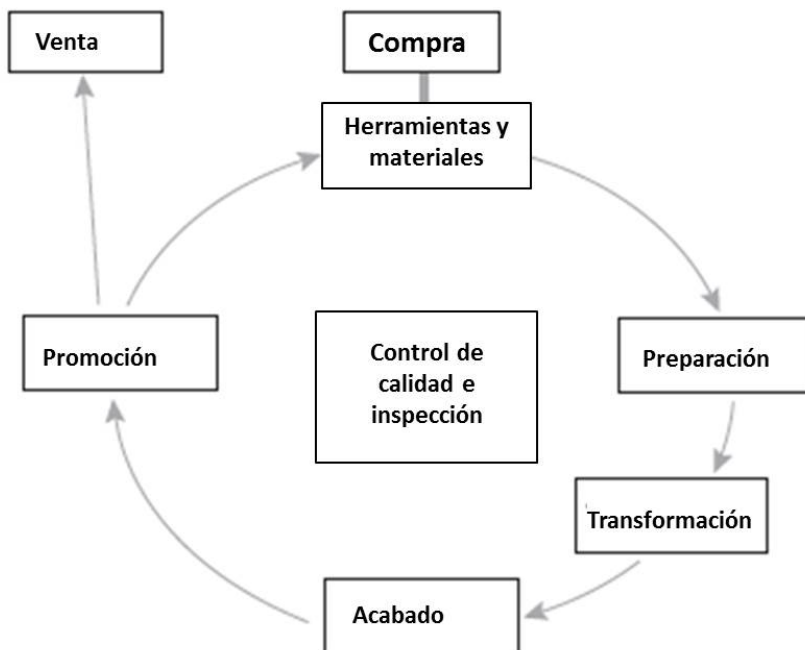
En general, se habrán completado los ciclos mostrados. Pída a las y los participantes relacionar los pasos del ejercicio con los pasos del ciclo de producción. Discuta cada uno de estos pasos con el grupo de participantes. Invíteles a explicar los principales pasos del ciclo de producción de su propio negocio.

En conclusión, destaque que cada proceso de producción puede ser mejorado.

Asegúrese de que las y los participantes han comprendido plenamente los diferentes elementos de la producción, ya que será importante más adelante para una mejor comprensión de las finanzas.

Figura 31: El ciclo de la producción en los negocios (Fuente: Bauer et al., OIT, 2004)





Créditos

Bauer, S., Finnegan G. y Haspels, N. (2004)
 "Género y Emprendimiento Juntos: salir adelante para la Mujer en la Empresa: Paquete de formación y herramientas". Bangkokm, 2004.
 Berlín y Ginebra, Oficina Internacional del

Trabajo, 2004.

Ver Módulo 3.3: Producción, Servicios y Tecnología. Módulo 3: El proyecto empresarial. Ejercicio 19 'Todo lo que se necesita para crear un producto o servicio', p. 191-200

Herramienta 3.2 d – Cálculo de costos y fijación de precios

De OIT. Género+

*Emprendimientos Juntos (GET) .
Salir Adelante para la Mujer en las
Empresas: Paquete de formación y
herramientas*

¿Por qué utilizar esta herramienta?

El cálculo de costos es la forma de estimar los costos totales de fabricación y venta de un producto o la prestación de un servicio. Muchos/as pequeños/as empresarios/as no están conscientes de todos sus costos (por ejemplo, el tiempo de trabajo a menudo no se considera como costo) y, por lo tanto, sus negocios podrían operar con pérdidas. Las buenas prácticas de cálculo de costos ayudarán a las empresarias/os a tener un mejor control sobre los mismos y establecer mejores precios. Ello permite tomar decisiones mejor informadas y administrar una actividad generadora de ingresos de manera rentable. Esto a su vez resguarda la sostenibilidad de una empresa (por ejemplo, la producción, la transformación o la venta de café).

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Permite que las y los participantes del taller:

- comprendan la forma de calcular el costo de un producto o servicio.
- saber cómo establecer precios (rentables).

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta herramienta es una guía para facilitar una sesión de entrenamiento sobre "cálculo de costos y fijación de precios". Puede ser aplicada por organizaciones que tienen como objetivo promover el desarrollo empresarial entre las mujeres y

hombres de pocos ingresos. Cuando los actores de la cadena de valor del café saben cómo hacer funcionar su negocio de manera rentable, pueden realizar sus actividades de manera sostenible.

¿Cómo funciona?

Paso 0: Preparación

- El resultado del trabajo grupal de la herramienta 3.2 c "Manejo de insumos en el ciclo de producción" debe estar disponible para los pasos 1 y 4 de este ejercicio: la lista enumerada de los insumos principales para la producción de limonada en los rotafolios.
- Preparar titulares en rotafolios o tableros: Costos Iniciales, Costos Operacionales, Costos Fijos y Costos Variables, para ser utilizados en el paso 2 (opcional).

Paso 1: 20 minutos

Recordemos la experiencia de la Herramienta 3.2 c: Una demostración sobre el ciclo de una empresa de producción y de una empresa de servicios. Pregunte al grupo cuáles son los tres insumos principales o elementos de costo en la elaboración de un producto (Materiales, Trabajo y Herramientas, Equipos).

Mostrar la lista de materiales, trabajo y herramientas y equipos de producción del negocio de limonada completada por los participantes.

Pregunte al grupo de participantes si existen otros costos en que pueda incurrir una empresaria/o al producir y vender limonada ¿En qué otros costos pueden pensar? (cuota de inscripción de negocios, impuestos, alquiler del lugar de trabajo, intereses sobre préstamos, electricidad, agua, transporte, publicidad y promoción, etc.).

Escriba las respuestas en tarjetas y péguelas en la pared. Si es necesario añada otros costos. Explique que estos costos son los gastos generales.

Para grupos con poca experiencia empresarial vaya al paso 3. Para los grupos avanzados, explique la diferencia entre costos fijos, costos variables y los costos de puesta en marcha como en el paso 2, detallado a continuación.

Paso 2: 20 minutos (opcional)

Pregunte al grupo, ¿podemos simplemente sumar los costos de material, mano de obra, herramientas y los otros costos mencionados por los participantes para calcular el costo de una taza de limonada? (No, porque algunos de estos costos son más altos cuando producimos más. Otros costos permanecen igual cuando producimos más).

Explicar la diferencia entre los costos fijos (también llamados gastos generales o costos indirectos), los costos variables (también llamados costos directos) y los costos de puesta en marcha.

Los costos fijos son los costos que no varían con el número de bienes y servicios producidos y vendidos por la empresa (alquiler, sueldos para los trabajadores fijos en la empresa, etc.). Los costos fijos pueden cambiar con el tiempo. Por ejemplo, la renta puede aumentar con el tiempo, pero esto no tiene nada que ver con la cantidad de productos producidos o vendidos.

Los costos variables son los costos que varían con la cantidad de bienes o servicios producidos por la empresa (materias primas, salario de los trabajadores que se paga por unidad de producto o que pueden ser contratados como mano de obra adicional para hacer frente a la producción / ventas adicionales).

Los costos iniciales son aquellos en que se incurre sólo una vez al momento de iniciar el negocio (cuota de inscripción de negocios, cargos para abrir una cuenta bancaria, compra de terrenos, etc.).

Pida al grupo de participantes categorizar los diferentes costos, ya sea como "costos fijos", "costos variables" o "costos de puesta en marcha". Re-organizar las cartas sobre la pared en 3 columnas bajo las palabras "costos fijos", "costos variables" y "costos de puesta en marcha".

Los costos de las herramientas y equipos son costos fijos. Las herramientas y equipos tienen que ser reemplazados después de haber expirado sus años de vida útil. Por lo tanto, deben calcularse los costos de reemplazo de herramientas y equipos por mes o por año. Estos costos son llamados "costos de amortización".

Los impuestos pueden ser de diferentes tipos: costos fijos o costos variables. Las empresas que pagan una cantidad fija de impuestos todos los meses o años pueden considerarlo como un costo fijo. Las empresas que pagan grandes impuestos sobre materia prima pueden considerar estos un costo variable, ya que aumenta de acuerdo a la producción. Las empresas que pagan un cierto porcentaje sobre sus ganancias como impuestos sobre los beneficios, no incluirán este impuesto en sus cálculos de costo. Una vez que hayan calculado cuanto beneficio tendrán deducen el impuesto sobre las ganancias obtenidas.

Los costos laborales pueden ser fijos o variables. El tiempo que una mujer de negocios pasa todos los días en su puesto de venta en el mercado - no importa lo mucho o poco ella produce o vende - se considera costos laborales fijos. Las horas extras que ella misma, u otros miembros de la familia o trabajadores/as, invierte

para producir jugo de naranja son costos laborales variables.

Paso 3: 10 minutos

Mantenga la discusión sobre los costos laborales porque los participantes necesitan comprender que “EL TIEMPO ES DINERO”. Explique por qué para realizar los cálculos de costo es necesario incluir tanto el tiempo laboral de las mujeres como el de otras personas que trabajan en el negocio.

- El tiempo que una empresaria invierte en su negocio es considerado un costo, porque no puede utilizar ese tiempo para otras cosas. Está ocupada con su negocio (esto es conocido como costo de oportunidad).
- Las mujeres tienden a considerar tiempo “libre” el que ocupan para trabajar en su casa atendiendo a su familia y el que dedican a su negocio. Esto no es así en ninguno de los dos casos. Su contribución laboral es vital para el bienestar de toda la familia y también es necesaria para el éxito del negocio.
- Tienen que decidir si quieren o no pagarse un salario regular y considerarlo como un costo del negocio, o si solo obtendrán pago cuando éste genere excedentes.
- Toda mujer de negocios necesita revisar con regularidad si su negocio genera suficientes ingresos o no. No tiene sentido trabajar por tantas horas para ganar tan poco.

Paso 4: 30 minutos

Ponga la figura 32 (Tabla costo por unidad) en la pizarra y explique que esta es una tabla para calcular el costo por producto (por ejemplo una taza de limonada) o por servicio (por ejemplo un corte de cabello). Guíe a los participantes a través de los pasos para calcular el costo de una taza de limonada.

Dígales que asuman que el negocio produce y vende mensualmente 1,500 tazas de limonada, y que el único tiempo laboral que se toma en cuenta es el tiempo necesario para producir el refresco. (Por ejemplo, la limonada se vende en un supermercado y todos los días lo recoge el camión del supermercado). Demuestre cómo calcular el costo por elaborar una limonada.

- Para costos de materiales por mes: Invite a una persona participante a calcular en el formulario.
- Para los costos de los equipos por mes: Demuestre la forma de calcular el costo de depreciación de herramientas y equipos. Por ejemplo: El costo de depreciación mensual de un cuchillo o una tabla de cortar es el costo de esta herramienta dividido por el número de meses que se puede utilizar. Escriba la depreciación mensual en el formulario.
- Para costos laborales por mes: Solicite a una persona participante que calcule el formulario.
- En el caso de gastos generales por mes: Demuestre cómo calcular otros gastos generales por mes (transporte, agua de limpieza, etc.) y escríbalos en el formulario.

Solicite a una persona participante que calcule el costo total por mes y los costos totales por producto.

Grafique otro ejemplo frente al grupo. Imaginen que la empresaria produce y vende la misma cantidad de 1.500 tazas cada mes. Pero en vez de vender la limonada a un supermercado, ella lo vende personalmente en el mercado. Ella requiere de cuatro horas al día para producir la limonada, viajar desde y hacia el mercado y venderla allí. Pida a una persona participante hacer los cambios

necesarios en el gráfico. Asegúrese de que todos los costos de mano de obra están incluidos.

Figura 32: Cuadro de costos por unidad. Para negocios de productos y servicios (Fuente: Bauer et al., OIT, 2004)

| Producto: | | Producción mensual: | |
|---------------------------------------|------------------|---------------------|-------|
| Materias primas | Unidad de compra | Precio de compra | Costo |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Equipamiento | Precio de compra | Vida útil en meses | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Costos de trabajo | | | |
| | | | |
| | | | |
| Costos generales | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Total de costos por mes | | | |
| Total de costos por producto/servicio | | | |

Paso 5: 30 minutos

Divida en grupos a las y los participantes para hacer su propio cálculo de costos. Los grupos pueden utilizar los resultados del ejemplo de la peluquería de la herramienta 3.2c, o pueden utilizar su propia producción o servicio de negocio como un ejemplo.

Déjelos utilizar la figura 33 'Gráfico de costos por unidad' y que calculen:

- Los costos de materiales al mes

- Los costos laborales por mes
- Los costos de los equipos al mes (depreciación)
- Los gastos generales al mes
- Los costos totales por mes y por producto.

Mientras las y los participantes trabajan en grupos, supervise un poco para ayudar el trabajo de los grupos, si es necesario.

Después de 30 minutos, pida a los grupos que coloquen los rotafolios en la pared. Revíselos uno por uno y corrija los cálculos si es necesario.

Paso 6: 15 minutos

Consulte los resultados del paso 4 y pida al grupo de participantes establecer el precio por 1 taza de limonada. ¿Cuánto debemos cobrar por una taza de limonada? ¿Cómo establecemos este precio? Invite al grupo a responder.

Sondee hasta que se hayan mencionado los tres criterios principales de fijación de precios.

Coloque la figura 34. 'Formulario de de precios' en la pared. Convenga en un nivel de precio para la limonada, y escríbalo en el cuadro "Nuestro Precio".

Generalice a como sigue:

- fijación de precios basada en los costos: costos reales de productos + x%
- fijación de precios basada en la competencia: ¿Qué cobran los competidores?
- fijación de precios basada en el mercado: ¿Qué quieren o pueden pagar los clientes?

Figura 33: Gráfico de 'costo por unidad'

➔ **Resumen de como fijar el precio a un producto:**

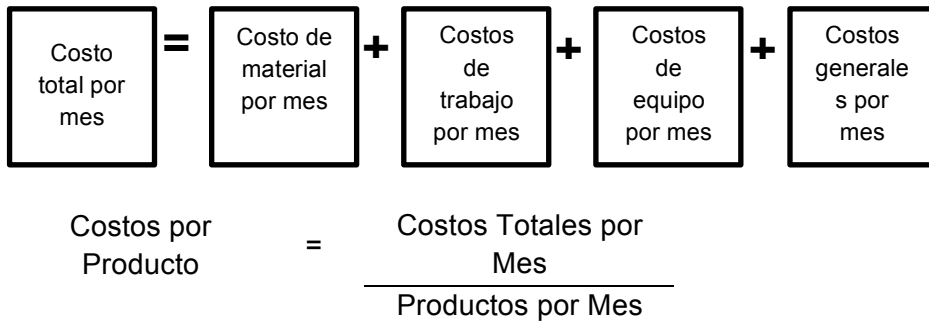


Figura 34: Formulario Precio: (Fuente: Bauer et al, OIT, 2004).

| Formulario de precios | | |
|--|--|-------------|
| Producto: | | |
| Nuestro precio: | | |
| Total de costos por producto | | → → → |
| Precio de la competencia | | |
| Precio que el cliente está dispuesto a pagar | | |

Paso 7: 10 minutos

Pida a los grupos que tomen 10 minutos para discutir y decidir:

- ¿A qué precio va a vender su producto o servicio?
- ¿Cómo calculó a ese precio?

Después de 10 minutos, pida al grupo que presente sus resultados.

Paso 8: 10 minutos

En plenario, pida a todo el grupo de participantes examinar de nuevo los costos totales por vaso de limonada en el ejercicio de fijación de precio. Pregúnteles:

- Si vende su limonada a este precio, ¿tiene pérdidas? ¿Ganancias?
- ¿Cuántas tazas vende? (1,500 tazas por mes)
- ¿Cuánto dinero obtiene de las ventas? (venta de precio x 1500 tazas) ¿Cuánto le cuesta producir esa cantidad de tazas? (Los costos totales por taza x 1500 tazas) ¿Qué tienen de especial estas dos cantidades? (lo mismo)
- Entonces, ¿qué significa el punto de equilibrio? (Ventas totales = costos totales, no tiene ni ganancias ni pérdidas).

Señale el precio que los participantes establecen para una taza de limonada, y pregúnteles:

- Si usted vende su limonada a este precio, ¿tiene ganancias? (Si) ¿Qué ganancia obtiene por taza? (Ganancia por taza = Precio de venta – Costo total por taza)

- ¿Cuánta ganancia total obtiene en un mes? (ganancia por taza x 1,500 tazas)

Paso 9: 5 minutos

Pida a los grupos que vuelvan a los resultados de sus ejercicios de cálculo de costos y fijación de precios y desarrollen:

- Si venden al precio que decidieron, ¿cuánto ganan por producto? ¿Cuánto ganan por mes?
- Deje que los grupos trabajen durante 5 minutos y que presenten los resultados.
- Para terminar, pida al grupo de participantes que repitan:
 - la forma de calcular el costo de un producto / servicio
 - cómo establecer el precio de un producto / servicio, y
 - por qué es importante incluir los costos de mano de obra en estos cálculos.

Créditos

Bauer, S., Finnegan G. y Haspels, N. (2004). "Género y Emprendimiento Juntos: salir adelante para la Mujer en la Empresa: Paquete de formación y herramientas". Bangkok, 2004. Berlín y Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2004.

Ver Módulo 3.4: Finanzas. Módulo 3: El proyecto empresarial. Ejercicio 22 'Costos y Precios', páginas 217-224.

EJEMPLO DE NEGOCIO ' LIMONADA SANA PARA TODOS'

Figura 35: Ejemplo de tabla para el costo por unidad (Fuente: Bauer et al, OIT, 2004).

| Producto: Limonada | | | |
|--|--------------------------|--|--------------|
| Producción mensual: 1,500 | | | |
| Materia Prima | Precio por unidad | Precio de compra | Costo |
| Limones | 1,500 limones | 80 por limón | 120,000 |
| Azúcar | 2 kg | 1,500 por kg | 3,000 |
| Vasos de plástico | 1,500 tazas | 50 por taza | 75,000 |
| Agua potable | 375 litros | 160 por litro | 60,000 |
| Pajillas | 15 bolsas | 500 por bolsa | 7,500 |
| Equipo | Precios de compra | Número de meses que se puede usar | |
| Cuchillo | 1,500 | 12 meses | 125 |
| Exprimidor | 2,100 | 6 meses | 350 |
| Tabla para cortar | 1,500 | 24 meses | 62.5 |
| Jarra | 5,000 | 12 meses | 416.67 |
| Costo de trabajo | | | |
| Tiempo de trabajo | 25 horas | 1,000 por hora | 25,000 |
| | | | |
| Gastos generales | | | |
| Agua para limpiar | 0.5 m3 | 500 por m3 | 250 |
| Transporte | | | 2,000 |
| | | | |
| Totala de costos por mes | | | 293,704.17 |
| Total de costos por productos/servicios | | | 195.8 |

Herramienta 3.2 e - Mini estudio de mercado

De OIT. Género + Emprendimiento Juntos (GET). Salir adelante para la Mujer en la Empresa. Paquete de formación y herramientas

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta herramienta permite (aspira) llevar a empresarias/os a familiarizarse con los diferentes aspectos de la comercialización, en tanto ofrece una guía práctica sobre cómo realizar un estudio de mercado. El estudio de mercado es importante porque permite conocer la demanda de los clientes y la oferta de la competencia. Todo ello resulta necesario para administrar de manera rentable un negocio, y mejorar las operaciones comerciales que se realicen. Esta herramienta ofrece ejemplos, consejos y ejercicios de campo para realizar un mini estudio de mercado.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Formar productores y emprendedores que puedan desarrollar sus negocios de forma sostenible es importante para la cadena de producción en su conjunto. Esta herramienta permite a las y los participantes analizar el "mercado" de manera global (teniendo en cuenta la demanda, la competencia, combinación precio - producto, canales de venta) y estimula una actitud empresarial. Es especialmente adecuada para mujeres y personas jóvenes, en tanto es un ejercicio relativamente simple que puede llevarse a cabo en los mercados locales.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Las organizaciones que tienen como objetivo mejorar las habilidades de comercialización de las y los emprendedores de los mercados emergentes.

¿Cómo se aplica?

Paso 0: Preparación

El grupo de personas que participan en esta formación se prepararán para llevar a cabo el trabajo de campo (paso 3) visitando empresas (tiendas, calles o comerciantes del mercado) en pequeños grupos (de 2 a 4 participantes en cada grupo). Entrevistarán a propietarias/os o al personal de los negocios, y a sus clientes, observarán sus instalaciones y exhibidores. Dado que existen muchas maneras de organizar este tipo de estudio de campo, el equipo de capacitación debe decidir qué es lo más relevante para el grupo participante en la formación, lo más factible en términos de ubicación y de la logística disponible:

- Cada persona participante debe al menos entrevistar a una persona y observar el interior y exterior de la empresa que se estudia.
- En dependencia de la situación puede pedirse que en pequeños grupos se visiten negocios situados en lugares que las y los participantes seleccionen, por ejemplo, un grupo puede elegir tiendas comerciales, otro grupo un negocio de artesanías, etc. Si algunas/os miembros del grupo participante tienen su propio negocio o una idea clara del negocio que quieren establecer, es posible que deseen visitar un negocio similar al que tienen (o que planean tener). También se puede pedir a cada grupo que visiten diferentes centros comerciales o grupos de productores, y que entrevisten y observen el comportamiento de empresarias y empresarios, y / o de dependientes femeninos y masculinos, y/o clientes para identificar en el estudio de mercado las diferencias de género según el sexo.
- Si los participantes desean visitar empresas "modelo" podría ser necesario solicitar de previo la

cooperación de dueñas/os de estas empresas.

Este ejercicio podría ser el último del día y el informe de los resultados realizarse al día siguiente.

Preguntas clave en la investigación de mercado

¿POR QUÉ? Qué necesitas saber y por qué: El propósito de la investigación

¿QUÉ? Qué se estudiará: El mercado, las/los consumidores, hábitos de consumo, canales de distribución y venta

¿A QUIÉN?: Con qué gente usted necesita ponerse en contacto (observar y/o entrevistar): (potenciales) clientes, otras empresas (la competencia)

¿CÓMO? Quién hará la investigación: Usted, o alguien más. Qué métodos va a utilizar: entrevistas, observación, revisión de estadísticas

¿DÓNDE? En qué lugar: Es fácil o difícil llegar a este. Cómo se ve el lugar donde está el negocio

¡Usa tus ojos, oídos, boca, tacto, y olfatea!

(Fuente: .Bauer et. al, OIT 2004)

Paso 1: Preguntas clave para la Investigación de Mercados (10 minutos)

Presente este ejercicio como una oportunidad para practicar la investigación de mercado. Destaque que este es esencial para las personas o grupos que quieran abrir su negocio. Pregunte al grupo de participantes qué querrían saber si hicieran un estudio de mercado para sus propios negocios. Escriba los puntos clave en un rotafolio o pizarra, usando las

'preguntas clave' de la investigación de mercado (ver recuadro).

Para ilustrar este tema, exponga el caso de la sra Sameth. La sra Sameth está pensando en poner una venta de bebidas en la entrada de la universidad, donde hay muchos profesores y estudiantes universitarios. Sameth tendría que comprar un *carro-contenedor* y esto es una inversión costosa para ella. Antes de iniciar este negocio, ella necesita saber si va a ser capaz de atraer suficientes clientes y cuáles son las preferencias de estos clientes. Por lo tanto, decide hacer un sencillo estudio de mercado entrevistando a los clientes potenciales en la entrada de la universidad, y a los vendedores de refrescos ya establecidos en el lugar mientras se toma un refresco.

Paso 2: Desarrollar cuestionario (45 minutos)

Durante esta etapa, las y los participantes desarrollarán un breve cuestionario para preparar su Mini estudio de mercado. Explique que un estudio de mercado por lo general consiste en obtener información sobre el producto o servicio que piensa ofrecer en su negocio a través de:

- entrevista a las y los clientes acerca de sus preferencias.
- Nota: Estos pueden ser clientes individuales, por ejemplo, las mujeres y los hombres que acuden a un taller de reparaciones para obtener su bicicleta fija, o a una venta para comprar alimentos; pero clientes también pueden ser otras tiendas, por ejemplo, un grupo de mujeres del pueblo que produce artesanías venderá sus productos a tiendas para turistas, esto hace que estas tiendas sean sus clientes. En este caso, el grupo de mujeres artesanas querrá entrevistar a las propietarias de las tiendas o a sus empleadas/os para saber sobre las preferencias de sus clientes, los turistas.

- entrevista a propietarias/os o al personal de las empresas que venden productos o servicios similares al producto o servicio que se quiere ofrecer.
- identificar la ubicación de las empresas, y los apoyos publicitarios dentro de la tienda o en el exterior.

Divida al grupo de participantes en 4 o 6 grupos pequeños. De a cada uno de ellos su asignación (Ver en preparación, paso 0), o dejar que cada grupo seleccione el tipo de negocio, ubicación o grupo de productos que quiere estudiar. En cada grupo, cada participante podrá: entrevistar a propietarios de empresas y personal (empleados) y/o a (potenciales) clientes de las empresas seleccionadas: al menos una entrevista por cada participante

- observar la ubicación y el interior de esas empresas

Pida a cada que diseñen un cuestionario propio de preguntas para su Mini estudio de mercado. Deles algunos consejos de acuerdo a los tipos de preguntas en las que desean enfocarse, usando el Cuestionario para el Mini estudio de mercado que está en la caja que sigue.

Paso 3: Analice los cuestionarios (15 minutos)

Pida a los grupos que presenten sus cuestionarios y solicite al resto de participantes que comenten y hagan sugerencias para mejorarlos. Antes de que los participantes inicien su trabajo de campo, asegúrese de que han comprendido lo básico sobre lo que se debe o no hacer en una entrevista:

- Las mejores entrevistas son las que se hacen de persona a persona.

- Debe preguntarse a la persona que desea entrevistar si tiene tiempo para ello (seleccione un “tiempo muerto”, o cuando no esté muy ocupado) .
- Comience la entrevista presentándose a Ud. brevemente y el objetivo de la entrevista.
- Haga algunas observaciones amistosas al inicio de la entrevista y preguntas fáciles para “romper el hielo” y establecer un acercamiento con la persona que se entrevista.
- Haga preguntas abiertas: ¿Qué piensa usted acerca de ? ¿Por qué usted selecciona esta tienda para hacer sus compras de comestibles?
- Evite las preguntas cerradas: es decir, aquellas que pueden ser contestadas con un 'sí' o un 'no'
- Evite preguntas sugerentes que puedan llevar la respuesta de la persona a determinada dirección.
- Haga sólo preguntas realmente importantes para lograr su objetivo: la investigación de mercado.
- Hable con claridad en un idioma que las personas entrevistadas entiendan fácilmente.
- Asegure una secuencia lógica a sus preguntas: no pasar de un tema a otro para luego volver al tema anterior.
- Al finalizar la entrevista agradezca a la persona.

Pida a los grupos que a lo interno se dividan el trabajo, discutan juntos los hallazgos y que preparen la presentación de su informe para la reunión plenaria que se realizará un día después del trabajo de campo.

Cuestionario para el mini estudio de mercado

Ejemplo de preguntas para entrevistas sobre las preferencias del consumidor con el personal o dueñas/os de negocios

- | | |
|--------------------------------|---|
| • ¿Quién compra? | Perfil de las/los clientes |
| • (no siempre es obvio) | ¿También son usuarios? |
| • ¿Por qué compran? | Necesidad, prestigio, hábitat, precio, |
| • ¿Qué compran? | Tamaño, calidad, color, diseño |
| • ¿Cuándo compran? | Temporada, diario, semanal, mensual |
| • ¿Dónde compran? | Mercado, hogar, centro comercial, lugar de venta |
| • ¿Cómo compran? | Pedidos, urgencia, crédito, por mayor |
| • ¿Con qué frecuencia compran? | A menudo, temporario, casual |
| • ¿Cuánto compran? | Tasas de usuario, cantidades |

Ejemplo de preguntas para entrevistas sobre la competencia con el personal o dueños/as de negocios.

- ¿Quién es la competencia?
- ¿Cuáles son sus ventajas?
- ¿Cuáles son sus desventajas?
- ¿Hay mucha competencia?
- ¿Qué hace usted para atraer a clientes que lleguen a su negocio y no al de la competencia?

Puntos clave de observación

Use todos sus sentidos: ojos, oídos, boca, tacto, olfato

- ¿El lugar es accesible?
- ¿Es atractivo el interior y las vitrinas?
- ¿Cómo son las actitudes del personal que vende hacia los clientes?

Fuente: Bauer et al., ILO 2004

Paso 4: Trabajo de campo para el estudio de mercado (Tiempo indeterminado)

Los participantes llevan a cabo el trabajo de campo.

Paso 5: Presentación de los resultados (15 minutos)

Al concluir el trabajo de campo los grupos discutirán sus hallazgos y prepararán sus presentaciones para el día siguiente. Cada grupo presentará brevemente sus preguntas clave y sus principales hallazgos a todo el grupo.

Paso 6: Discusión (15 minutos)

Concluya la sesión discutiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo les fue? ¿Fue fácil o difícil?
- ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas?
- ¿Identificó las diferencias entre mujeres y hombres emprendedores, sus negocios y sus clientes? En caso afirmativo, ¿qué han aprendido y por qué?
- ¿Cuáles son los principales puntos a tener en cuenta para un futuro estudio de mercado?
- ¿Es útil hacer un estudio de mercado? ¿Por qué es importante?
- ¿Es importante planificar un estudio de mercado? ¿Por qué?

Haga un resumen de estos puntos como conclusión de la sesión.

Credits

Bauer, S., Finnegan G. y Haspels, N. "Género y Emprendimiento Juntos: salir adelante para la Mujer en la Empresa: Paquete de formación y herramientas". Bangkok, 2004. Berlín y Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2004.

Ver Módulo 3.2: Comercialización. Módulo 3: El proyecto empresarial. Ejercicio 18. Pequeño estudio de mercado, páginas 178-187.

Herramienta 3.2 f - El empleo juvenil en la adición de valor al café

Por Enclude basado en Vava Café, Tunki Café y venta de Café árabiga Mai Dai en Bajawa, Flores

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta "herramienta" presenta tres casos de éxito empresarial de jóvenes y de generación de empleo por la venta de café procesado en el mercado regional. La agregación de valor al café crea un nuevo segmento de mercado a nivel local. Esto a su vez crea la posibilidad de que los países productores de café puedan capitalizar el producto y brindar márgenes de cambio a los países no productores de café.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Ejemplos de inspiración sobre cómo agregar valor al café, crear demanda local, y estimular el emprendimiento juvenil
- Brindar una lista de las mejores prácticas para agregar valor a nivel local

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Esta herramienta puede ser utilizada por las organizaciones que desean estimular a jóvenes, (que aspiran ser) empresarios, a incursionar en el sector del café y obtener mejores condiciones y calidad de vida a partir de este.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Estudiar ejemplos de casos sobre cómo añadir valor al café, crear demanda local y estimular el emprendimiento juvenil

Ejemplo 1: Vava Café, en Kenia y en África del Este: "Cada grano, una historia"

Ejemplo 2: Tunki Café, en Perú

Ejemplo 3: El surgimiento de tiendas de café en Indonesia, y el impulso de salida dado por el gobierno local

Paso 2: Trasladar las mejores prácticas de agregación de valor y comercialización del café al propio contexto

Las mejores prácticas de valor agregado, creación de demanda local y de emprendimiento juvenil pueden ejemplificares con experiencias de África, Asia y América Latina, una por cada continente.

Figura 36: Mejores prácticas para agregar valor y comercializar café

Mejores prácticas para la agregación de valor y comercialización del café a nivel local Por medio de las 5 Ps del mercado

Producto

Atención a la **calidad** del café

- Fuente local de café en rama
- Construir una relación sostenible con los productores de café;
- Controlar el proceso de transformación y agregar valor mediante prácticas que crean un producto final de alta calidad

Precio

Crear valor agregado mediante el **procesamiento** (por ejemplo, beneficio húmedo, mezcla, tueste, el estado de la técnica de empaque)

- Productores/as consiguen un mejor precio debido a la mejora de la posición negociadora
- Otros actores de la cadena de valor del café pueden beneficiarse del valor agregado, el sostenimiento de la economía local mediante la venta a nivel local

Lugar

Tocar el **segmento de mercado** de cafés especiales:

- Uso de etiquetas o de certificación para la exportación
- Difundir su propio mensaje de responsabilidad social y manejo sustentable de su empresa
- Crear demanda local mediante la búsqueda de canales de venta adecuados y/o mediante la creación de sus propios canales de venta (cafés locales)

Promoción

Atención a la **marca**:

- Diseñar empaque atractivo
- Tocar las emociones de consumidores/as al con mensajes sobre origen del café
- Tocar y aprovechar la tendencia a lo ecológico y la sustentabilidad

Personas

- Apoyar técnicamente a productoras/es para producir café de primera calidad
- Hacer uso de personal cualificado y educarlos en el gusto y en las mezclas que producen un café como producto que se destaca.
- Generar motivación en las personas mostrándoles el potencial de ganancia y los márgenes de rentabilidad del sector cafetalero

EJEMPLO 1: VAVA CAFÉ EN KENIA Y ÁFRICA ORIENTAL: 'CADA GRANO UNA HISTORIA "



La Directora Ejecutiva de Vava Café, Vava Angwenyi, muestra algunos de los productos de su compañía (Fuente: Bussines Daily, 2013)

Los granos de café provienen de pequeños/as productores/as de tres fincas de la región de Nyeri. Vava Café ofrece a ellas/ellos educación, capacitación y maquinaria para ampliar sus conocimientos y experiencia agrícola, asegurando con ello la sostenibilidad de sus actividades productivas. De igual manera, en las tres fincas se brinda educación escolar alentando a niños/niñas a ser la próxima generación de productores/as de café en sus respectivas fincas. Vava se enorgullece de la calidad de su café, garantizada por el abastecimiento de granos de calidad óptima y el procesamiento del mismo, cuyo secado se realiza al aire libre.

Vava Café Ltd. es una compañía de café ubicada en las afueras de Nairobi-Kenya, que combina un modelo de negocio sustentable con su ontribución a la sostenibilidad de los medios de vida de las comunidades. Vava Café Ltd. fue fundada en el 2009 por la empresaria Vava Angwenyi.

Vava Café destaca por ser un café de primera calidad y por la comercialización exitosa de un café ético y de abastecimiento sostenible. Los



Envases de Vava elaborados por mujeres de barrios pobres de la zona (Fuente: NTV Kenia, 2014)



Vava's packaging made by women of local slums (Source: NTV Kenya, 2014)

calidad. Trabajar para Vava Café asegura la generación de ingresos constantes y un lugar respetado en la comunidad.

Cada producto cuenta la historia de las personas que lo producen; lo que se refleja en el eslogan de la compañía: "Cada grano es una historia". El producto alcanza las emociones del consumidor final. Además, Vava Café tiene como empaque bolsas de colores vibrantes elaboradas por mujeres de barrios pobres afectadas por VIH/Sida. Todo ello asegura la sostenibilidad de este modelo de negocio, en tanto cuenta con un colectivo de trabajadoras/es que se mantendrán fieles a la empresa y producirán empaques de alta

Estos escenarios de ganar-ganar ejemplifican el poder y el potencial de las empresas de Kenia cuando emprenden un compromiso ético a través de negocios sostenibles y de desarrollo comunitario. África es rica en recursos naturales, pero no ha logrado agregar

valor a sus materias primas. Esta es una pérdida para las y los empresarios africanos y trabajadores/as por igual, ya que da lugar a que las empresas extranjeras obtengan mayores beneficios agregando valor a los productos, y generen empleo en otros países. La identificación de esta debilidad en las prácticas de negocios en África, motivó a Vava a abrir un nuevo sendero en la iniciativa empresarial de África adicionando valor a su café

Ella desea el empoderamiento de los kenianos y demostrar que 'en Kenia también podemos comercializar y vender nuestras mercancías como productos terminados'. Desde 2011, Vava vende en el mercado europeo café que es tostado y empacado en Kenia. También ha llegado al mercado local. Al principio tuvo que ser muy creativa para animar a los kenianos a disfrutar de un buen café, y poco a poco ha logrado que cambien de mentalidad y amen el café tanto como ella lo hace. Localmente, el café se vende en el Banana Box, Beth International Ltd., en la tienda de provisión Karen, y en Spinners Web Kenia y FoodPLUS, entre otras. La facturación mensual de Vava ha pasado de 800.000 a 1 millón de KES (~ 7,000-9,000 euros) como producto de su suministro al mercado local y exportaciones.



CEO Vava checks the coffee drying process and (right) tasting of coffee blends (Source: *Amazing series*, 2011)

EJEMPLO 2: CAFÉ TUNKI, PERU



Fig 37. Emblema Tunki de la calidad del café peruano

CECOVASA (Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras) es la segunda mayor organización de productores/as de café del Perú, fundada en 1970 con el propósito de vender el café a un precio justo. En 1998 CECOVASA creó un programa de cafés especiales para promover y desarrollar el sector del café orgánico. Actualmente, 1972 de sus 5000 productores/as son parte de este programa. La mayoría son jóvenes productores. Hoy en día el café "Tunki" de CECOVASA se ha convertido en el emblema de calidad del café peruano

Los productores de café orgánico Tunki son pequeñas familias de agricultores, que pertenecen a los grupos indígenas quechuas y aymaras, antepasados de los incas. En la "Tierra de la Abundancia", que es el significado de Perú en lengua quechua, el café Tunki se cultiva de forma sostenible en terrazas de pequeñas plantaciones, en la región sur de la selva andina peruana, al norte del lago Titicaca, en la entrada de la Reserva Nacional Tambopata. Este parque nacional es conocido por su diversidad única de especies

incluyendo el pájaro "Gallito de las Rocas" o "Tunki", que sólo habita en esta zona, de ahí deviene el simbólico nombre de este café orgánico.

Con el apoyo de "Rainforest Alliance" el café se cultiva bajo árboles de sombra que reducen el impacto directo de los rayos de sol. La cosecha es recolectada a mano, lavada con agua pura de manantiales andinos y secada al aire libre. Desde 1993, CECOVASA cuenta con la certificación del Mercado Justo. independientemente del mercado global, la comercialización a través del comercio directo incluye un aviso de garantía de que las familias productoras reciben ingresos justos y aplican prácticas agrícolas sostenibles.



Cada familia trae su café (Fuente: Freeman Trading Ltd., 2014)



Cada lote es catado por 2 Q-grader (Fuente: Freeman Trading Ltd., 2014)

Las ganancias adicionales se dirigen hacia la educación de niños y para la capacitación avanzada a productores/as en temas de calidad y logística y para la inversión en infraestructura productiva. Cada año, otro pequeño/a productor/a tiene la oportunidad de participar en la competencia de degustaciones con café cosechado en su parcela. Es así que se garantiza un ingreso justo y sostenible para las y los productores, así como la mejora y el mantenimiento de la calidad ecológica del café y su entorno.

En 1998 una generación de jóvenes técnicos se hizo cargo del departamento de Producción, entre estos Leonardo Mamani Peralta (1974) y Edgard Cusi Tito (1976). Una parte importante del éxito de CECOVASA es la formación en degustación de café; cuatro catadores viajaron a Honduras con el fin de entrenarse en la Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras (CCCH) y en los laboratorios del Beneficio de Café Montecristo (BECAMO). Dos de ellos continúan trabajando con CECOVASA y han obtenido la máxima calificación como catadores de café, denominada Q Grader. El catador Tiberio Yujra, de 30 años, es el primero de su categoría en Perú, y constantemente viaja a otros países para certificar programas de identificación de café gourmet.

Después de que en el año 2010 la Sociedad de Cafés Especiales de los Estados Unidos de América (SCAA por sus siglas en inglés) le otorgara el premio People's Choice Award en



Tienda de Café Tunki en Canadá (Fuente: Tunkicafeshop, 2014)

la exposición nacional de cafés de calidad, el café Tunki se hizo famoso, y en ese mismo orden la demanda ha seguido creciendo

Después del año 2000 sus ventas aumentaron de 12 contenedores por año a más de 100. Sin embargo, la cooperativa también ha ganado terreno a nivel nacional con la venta de café tostado y molido, que comenzó en Lima. El café es vendido directamente en las propias oficinas de CECOVASA y también es distribuido en varias cafeterías. CECOVASA mejoró su producto final y su empaque y actualmente vende café en Puno y Lima. Además está exportando su producto a través de una cafetería en Canadá, y a través de un cliente en Inglaterra que promueve el consumo de café Tunki en ese país.

EJEMPLO 3: EL ESTABLECIMIENTO DE TIENDAS DE CAFÉ EN INDONESIA. EL IMPULSO DE SALIDA POR EL GOBIERNO LOCAL

La Agricultura de Indonesia, y la Agencia de Ganadería, Plantaciones y Agricultura (APLA), organismo local del gobierno de Indonesia, aplica un enfoque de desarrollo de mercado



para el café arábigo de Bajawa en la Isla de Flores. APLA brindó apoyo a familias productoras de café al establecer instalaciones para mejorar las funciones de procesamiento y comercialización del café (UPHs). Hasta el año 2005, todo el café de Flores era procesado en seco, mezclado, y vendido a los exportadores. El grano era secado en el suelo y el agricultor recibía precios bajos por su producto. Sin ningún tipo de financiamiento ni incentivo económico, la calidad del café era extremadamente baja. En 2005, dos grupos de productores/as (Fa Masa y Suka Maju) recibieron apoyo de APLA y empezaron a aplicar el Procedimiento Operativo Estándar, un estricto procedimiento de buenas prácticas de procesamiento del café que incluye despulpe y

molienda (beneficio) húmedo, fermentación y secado al sol. Este permitió cualificar el café para su exportación a mercados selectos de Estados Unidos bajo el nombre de 'Flores Bajawa', certificación orgánica, en la que las y los productores solamente aplican estiércol y compost como abono orgánico. Este año, cinco nuevos grupos de productores/as han decidido trabajar el procesamiento del café con este procedimiento, siete grupos actualmente cuentan con certificación orgánica y han tenido un incremento de un 140% más de ingresos. Claramente, el procesamiento y comercialización han mejorado la posición negociadora de las familias productoras. Por otro lado el mejoramiento de la imagen del sector del café ha atraído a jóvenes emprendedores a establecer el sub-UPHs y entrar en el negocio (de procesamiento) del café.

Además de la exportación de café, APLA se ha propuesto la creación de un mercado local para el café. La Cafetería Mai Dia fue inaugurada en 2012 para vender y promover el café Flores Bajawa. Esta contrató a mujeres jóvenes de la comunidad como miembros de su personal. Dos de ellas cursaron una pasantía en las cafeterías de la ciudad de



Yogyakarta durante tres semanas. Yeni Astutik, de 29 años, tuvo la oportunidad de capacitarse en cómo administrar una cafetería para después reeditar esa experiencia en la Cafetería Mai Dia en Bajawa. Yeni ama su trabajo: "Antes de esto yo no sabía nada de café. Ahora siento que conozco el sabor de diferentes cafés. Durante nuestra pasantía en Yogya practicamos cómo hacer café espresso. Nos llevamos nuestra propia muestra de café para hacerlo, y creo que su sabor es más fuerte. El territorio de Ngada es el mejor produciendo café arábica, su sabor es único y diferente al de la mayoría de los cafés de otros lugares". Fransisca Foa, de 29 años, otra miembro del personal, también está feliz de "promover el café arábica, porque se vende en lugares tan lejos como los Estados Unidos y Australia".



Café en la Cafetería Credo (Fuente: Internet 2014)

Aunque los ingresos de la cafetería aún son modestos, sólo 15 tazas de café a 5,000 Rupias indonesas cada una, el personal joven ve posibilidades de desarrollo en este negocio. El horario de la cafetería se corresponde con el horario de las oficinas gubernamentales. Sin embargo, el público puede alquilar el local para realizar conferencias, lo que genera un ingreso adicional a APLA. A través del manejo de la cafetería, el personal aprende cómo administrar un negocio basado en el café. Por su parte, las y los jóvenes están convencidos/as de que el café podría significar un futuro prometedor. Esta es la nueva tendencia que se promociona.

Las pocas horas de trabajo de la Cafetería Mai Dia han animado a Richardus Pakka, de 35 años, a abrir la Cafetería Credo, con horario de 7 de la mañana a 10 de la noche. El aroma del café arábica recrea un ambiente relajado que se percibe al ingresar al local. Dado que esta región del país es reconocida por la calidad del café arábica que produce, clasificado con categoría 5, no sorprende que sea esta variedad la especialidad del negocio. La Cafetería Credo tiene como proveedor a la unidad de procesamiento (UPH) Famasa, grupo que contribuye a la difusión internacional del café arábica Bajawa. La mayoría de sus clientes son jóvenes y visitantes del exterior de Ngada, tanto locales como extranjeros, especialmente huéspedes del hotel que está situado a pocos metros de este local. Cuatro meses después de su apertura, con el apoyo de una joven llamada Vera, la Cafetería Credo

ha obtenido ganancias diarias de 200.000 Rupias, con perspectivas de seguir creciendo. Richardus Pakka está planeando ofrecer aperitivos para acompañar el café y aumentar así sus ingresos. Su sueño es abrir sucursales en las ciudades de Ende y Ruteng.

Créditos

Business Daily Africa, 2013. Vava Coffee blazes the trail in value addition and community enterprise

<http://www.businessdailyafrica.com/Vava-Coffee-blazes-the-trail-in-value-addition/-/1248928/1885926/-/kgsdl6/-/index.html>

CECOVASA, 2014

<http://www.cecovasa.com.pe>

Tienda de Café Tunki en Canadá

<http://juntadelcafe.org.pe/noticias/cafe-tunki-inaugura-tienda-en-canada>

Freeman Trading Ltd., 2014

www.freemantradingltd.com

Darmawati, I. A. 'Youth and Sustainable Coffee in Bajawa, Ngada, Flores – NTT, Indonesia'.

Hivos Indonesia. 2014

Old Bisbee Roasters, 2014.

<http://www.oldbisbeeroasters.com/Indonesian-Organic-Flores-p/flores.htm>

YouTube:

Amazing series. The Kenyan Entrepreneur, 2011, 'One woman's mark on coffee'. (La marca de una mujer en el café)

<http://www.youtube.com/watch?v=WHWPSvliIDc>

NTV Kenya, 2014. Women and Power. 'Vava Angwenyi joins the jet set riding on the coffee bean'. (Vava Angwenyi se une al jet set montada en el grano de café)

www.youtube.com/watch?v=3u41iqARKZo

Flores Bajawa Arabica Coffee. Video. Awevision Multitama de 2010.

<https://www.youtube.com/watch?v=EWpUBalro1s>

Herramienta 3.2 g – Capacitando a catadores de café: Un proceso gradual de experiencia y aprendizaje

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Los catadores profesionales son los primeros en evaluar el café verde (o café oro) después de su descascarillado y tienen la última palabra en el proceso de tostado. También se solicitan sus servicios para que comprueben el sabor final a nivel del consumidor minorista. La industria del café necesita confirmar que quienes cumplen este rol tengan los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar su trabajo.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Una buena catación arroja resultados que facilitan las negociaciones en la industria del café, independientemente de las diferencias geográficas, lingüísticas o barreras culturales. Los compradores y vendedores se benefician de un lenguaje común: el conocimiento compartido del valor de un producto en materia de calidad y sabor.

Igualmente facilita que los tostadores de café cumplan los requisitos que demandan los compradores; apoya a las organizaciones de productores a entender el valor de su café y comercializarlo en consecuencia; apoya la evaluación de cafés defectuosos y a resolver los reclamos; apoya programas de asistencia técnica para mejorar la calidad del café; y contribuye a la creación de nuevas mezclas.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Los programas de catación servirán tanto a compradores de café verde como a vendedores, incluyendo a productores,

exportadores, importadores, empresas tostadoras, así como a especialistas en control de calidad del tostado, empresas minoristas y a propietarios de las empresas responsables de la contratación de dicho personal.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Entender el proceso

Un procedimiento estándar de catación de café comienza con la evaluación del aspecto de los granos de café verde ("catación visual"), para luego oler profundamente los granos enteros y molidos y evaluar su aroma. A continuación se sorbe ruidosamente un trago de café (técnicamente denominado "aspirado") hasta llevarlo a la parte posterior de la lengua. La o el catador trata de determinar las siguientes características del café:

CUERPO (por la sensación que queda en su boca).

SABOR (característica del sabor en la taza, de acuerdo con lo que dictamina la Rueda de Sabor de la SCAA)

ACIDEZ (comparable al sabor rancio de las bebidas gaseosas cuando han perdido agua carbonatada).

DESPUES DEL GUSTO, es la sensación que se experimenta y persiste después de haber ingerido el café.

Este proceso consiste en probar el café un par de veces a diferentes temperaturas, desde cálida, medio caliente, o suficientemente fría, es decir ligeramente abajo de la temperatura ambiente. Como el café se enfría a menudo en la taza, es posible detectar nuevos sabores y en algunos casos sabores indeseables, tales como la astringencia. Los mejores cafés tendrán características positivas en ambos rangos de temperatura. Por el perfil del sabor de los granos de café, a veces es posible identificar la región donde fueron cultivados. Por lo tanto, es posible que las/los catadores sean capaces de identificar su origen durante la catación. La

industria de catación de café dispone de un estricto protocolo científico que entre otros aspectos incluye la calibración de catadores/as, selección de local, calificación del grano de café, perfil del tostado, tamaño del grano molido, y número exacto de golpes para romper la corteza del grano café, etc.

Paso 2: Participar en los entrenamientos

El entrenamiento de una/un catador debe ser un programa progresivo de comprensión, basado en el estudio y la experiencia directa. El conocimiento por sí mismo no es suficiente; un buen/buena catadora debe entrenar constantemente su sistema sensorial. Al mismo tiempo, debe ser capaz de ajustar su experiencia a su contexto y llegar a conclusiones razonables teniendo en cuenta sus percepciones. El proceso de aprendizaje es gradual, similar al tiempo que le tomará desarrollar su sensibilidad, y la capacidad para mantener su concentración. Asimismo debe identificar cuál de las técnicas para sorber y escupir son las más adecuadas. La cantidad de cataciones que pueden realizarse antes de experimentar

“la fatiga del paladar” (el momento cuando disminuye la percepción) se desarrolla con la práctica diaria. Si la o el catador hace sus prácticas y de igual manera se esfuerza y pone atención (en lugar de simplemente realizar los ejercicios de manera rutinaria), captará gradualmente la sutileza y los matices de los sabores. En este aspecto, quien le entrene desempeña un rol importante en detallar las percepciones y ser específico en las explicaciones. Las clases y los exámenes pueden efectuarse en cualquier momento en los eventos que organiza el SCAA, debiendo aplicar para la obtención del certificado. Las y los candidatos deben pasar las pruebas sensoriales escritas y prácticas de cada módulo dentro de los dos (2) años posteriores a la conclusión del módulo estudiado.

El programa Q-Grader del Instituto de Calidad del Café ofrece cursos para principiantes y catadores de nivel avanzado.

EJEMPLO: LO QUE PUEDE HACER UNA CATACIÓN DE CAFÉ

Una gran cantidad de productores/as están ansiosos/as por saber lo que quieren los compradores y conocer su propio productos, desde el grano hasta la taza y, por su parte, los compradores también están interesados en que los/los productores conozcan su producto en términos de la calidad en la taza. Craig Holt, propietario de Atlas Coffee Importers y presidente de la Junta Directiva CQI, de reconocida experiencia en el ramo, quiso compartir su experiencia y dirigir un seminario de cata de café para mostrar cómo la calidad de los métodos de producción impacta en la taza de café.

Craig organizó un plan de estudio que relacionaba los métodos de procesamiento de café con la calidad del café en la taza. La idea era crear una imagen completa de la cadena de valor para que las y los productores pudieran interiorizar cómo el éxito de cada taza dependía de cada uno de los pasos, desde el inicio del procesamiento del café. El resultado esperado era que las y los productores utilizaran sus conocimientos sobre calidad y construyeran una ventaja competitiva para su café en el mercado.

Se pidió a productores/as participantes que llevaran granos de café correctos e incorrectamente recolectados, es decir: 1) el fruto aún verde (recogido demasiado temprano) 2) el fruto cortado cuando estaba perfectamente maduro 3) el fruto demasiado maduro 4) el fruto que se secó en el árbol 5) el fruto mohoso 6) el fruto mordido por insectos y 7) y frutos flotantes en agua (flotadores). Se colocaron las tazas de café de cada productor/productora una al lado de la otra para degustar las diferencias de lo que estaban recogiendo y seleccionando

Otra mesa de catación se dedicó a una lección de toma de muestras y sobre las expectativas de los compradores. Los compradores de café suelen recibir una muestra de la “oferta” que debe representar con precisión la calidad del café que el proveedor está proponiendo. De igual manera, justo antes de que salga el embarque de café, el comprador debe nuevamente aprobar o rechazar la llamada muestra de pre-embarque antes de que el café sea enviado. El ejercicio de catación se realizó con la muestra de una oferta real comprada al mismo tiempo que la muestra de preembarque que fue rechazada por un comprador. Este ejercicio buscaba enseñar la importancia de ser acuciosos con las muestras, así como para arrojar algo de luz sobre las razones que llevan a los compradores a rechazar algunos envíos.

El seminario también contenía un aspecto mentoría de Lydia Nabulumbi, una muy bien entrenada gerente de control de calidad con experiencias exitosas en ese ramo de la Cooperativa de Café Gumutindo, en el este de Uganda. Lydia fue la entrenadora asistente del seminario y tostó las muestras utilizadas. También desarrolló una sesión sobre el tueste del café con cooperativas que están instalando su laboratorio de catación. Su éxito como mujer ugandesa y gerente de calidad de café fue un ejemplo motivador para el grupo de participantes.

El seminario de tres días ayudó a 24 participantes a acceder a información desde la perspectiva de un comprador de café, pero el verdadero éxito de esta actividad dependerá de cómo las cooperativas aplicarán y compartirán la información con el resto de cooperativas miembros.

La Cooperativa de Café Semliki, en Uganda, ha instalado un laboratorio de catación en su sede. Joweria Nyandere, quien participó en la formación es su gerente de control de calidad con mucha capacidad un gran potencial.

Créditos

Joint Marketing Initiative, by Twin Trading, UK.
(Iniciativa Conjunta de Comercialización, Twin Trading, Reino Unido)
www.twin.org.uk

Coffee Quality Institute, USA. Q Grader program
(Instituto de Calidad del Café, EE.UU, Programa Q Grader)
www.coffeainstitute.org

SCAA: Cupping Handbook and Green Coffee Classification Chart. (Sociedad de Cafés Especiales de los Estados Unidos de América: Manual de Catación y Gráfica de clasificación del café verde)
www.scaa.org

Herramienta 3.2 h - Diversificación para salvaguardar los medios de vida de los caficultores

*Ilustrado por FNC Colombia y la
Alianza de Comercio Justo de
Carbón en Etiopía*

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Las acciones para mantener el interés de las y los productores en la producción del café además de asegurar la sostenibilidad del sector, deben abordar el grado de rentabilidad del café y hasta qué punto puede salvaguardar sus medios de vida. Esto es particularmente importante para los (potenciales) productores jóvenes de café.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Sensibilización sobre la importancia que para las y los productores de café tiene la diversificación de sus ingresos
- Ejemplos de posibilidades para garantizar los medios de vida de las y los productores de café

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Organizaciones y empresas que quieran trabajar en salvaguardar la sostenibilidad de la oferta del café en rama ayudando a las y los productores (jóvenes) de café a asegurar la estabilidad de sus medios de vida mediante la diversificación del café.

¿Cómo funciona?

Paso 1: concienciación de la importancia de la diversificación

El cultivo del café necesita mucha inversión de tiempo; por ejemplo recoger el fruto a mano ofrece un café de alta calidad, pero esto no asegura un ingreso estable. Los rendimientos son estacionales y una planta de café tarda cuatro años para comenzar a producir sus frutos. Además, el café es muy sensible a enfermedades y al cambio climático. Por otra parte, el precio del café depende de los precios del mercado mundial.

Por lo tanto, la búsqueda de fuentes adicionales de ingresos para las y los productores de café es una manera de diversificar los riesgos y hacer el cultivo del café más atractivo. La diversificación se puede hacer de diferentes maneras: centrándose en la seguridad alimentaria, o promoviendo ideas innovadoras, o en el procesamiento. Independientemente de la estrategia de diversificación que se elija, estimular el desarrollo de una actitud emprendedora entre productores/as les ayudará a aprovechar las oportunidades y asegurarse un medio de vida con el cultivo del café. Hay varias maneras de entrenar a las y los productores en el espíritu empresarial, entre ellas contratar a consultores/as externos, o a personal de empresas proveedoras de servicios para que las familias productoras de café, pueden crear capacidad en este ámbito mediante el uso de las herramientas que se muestran en los acápites 3.2b hasta 3.2e de esta guía. Percibir la producción de café como un negocio ayuda a las familias productoras a acceder a mejores medios de vida gracias al café, con lo que se asegura la sostenibilidad del sector cafetero.

Paso 2: experiencias inspiradoras como base para posibles estrategias de diversificación

EJEMPLO 1: ESTRATEGIA INTEGRADA; MEJORADAS PARCELAS DE CAFÉ, EMPODERAMIENTO Y SEGURIDAD ALIMENTARIA EN COLOMBIA.



*Productores/as de café sembrando cultivos alimenticios
(Fuente: FNC, 2013)*

El 'Programa Jóvenes Agricultores de Café', de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), se sustentan en dos pilares fundamentales: 1, Empoderamiento y creación de redes sociales, y 2, Agricultura Sostenible de Café. Este último desarrolla tres actividades principales: (i) Implementación de proyectos productivos de café en las fincas; (ii) Implementación de huertos agrícolas de seguridad alimentaria y de productos complementarios y (iii) Mejora de la infraestructura de procesamiento post-cosecha.

Antes de iniciar este programa las familias dedicadas al cultivo tenían un ingreso diario promedio de USD 3,90, lo que no cubría la totalidad de sus gastos básicos teniendo en cuenta que las $\frac{3}{4}$ partes lo usaban para la compra de alimentos. El 70% de estas familias tenían problemas para asegurar una buena nutrición (en cantidad y calidad). En ese contexto el cultivo de café no era una actividad atractiva entre las y los jóvenes, dado que se trabajaba duro y la paga era muy poca y muchos optaban por buscar trabajo en las ciudades a fin de obtener ingresos diarios. Para interesar a las y los jóvenes en el cultivo del café, la FNC aplicó una estrategia de promoción del empoderamiento y fortalecimiento de la capacidad de jóvenes agricultores/as, con la implementación de sistemas agrícolas sostenibles basados en el cultivo de café sólido (buena calidad y cantidad), y de otros cultivos en las fincas familiares para la seguridad alimentaria. De esta manera, se pretende estimular que se establezcan asentamientos en zonas rurales y en el sector del café y, a largo plazo, contribuir en la mejora de las condiciones socio-económicas y de calidad de vida de las familias. Tanto la producción de café como los ingresos por su venta han mejorado gracias a la capacitación sobre buenas prácticas agrícolas. La formación empresarial y el apoyo en el procesamiento ha facilitado mayores ingresos por valor agregado; y la capacitación en nutrición y nuevos cultivos ha mejorado la seguridad alimentaria de las familias que son parte del programa. El conjunto de las acciones desarrolladas ha permitido que el cultivo del café sea nuevamente una opción atractiva como medio de vida.

EJEMPLO 2: PRACTICAS DE AGRONEGOCIOS DEL GRUPO DE JÓVENES DE NEEMA EN KENIA

El grupo de jóvenes Neema, integrados en la Sociedad Cooperativa de Agricultores de Cirigwa, en la región del Monte Meru, en Kenia, es parte del programa de Necesidades Básicas. Los objetivos del empoderamiento juvenil son (i), que tanto hombres como mujeres tengan acceso a la tierra (ya sea heredada, comprada o alquilada); (ii) ambos tienen acceso a los árboles de café y a otras fuentes de ingresos para la diversificación; (iii) acceso a conocimientos y habilidades; (iv) reparto equitativo del trabajo y sus beneficios y (v) igual oportunidades de participar en la toma de decisiones.

En consecuencia, el grupo no sólo recibe capacitación sobre buenas prácticas agrícolas (BPA), liderazgo y formación de grupos, sino que también han sido capacitados en emprendedurismo por un consultor externo. Esto estimuló el grupo a invertir una suma de dinero en la compra de equipamiento para instalar un negocio de cereales. El ahorro como grupo les permitió invertir juntos en un negocio y haber ahorrado más dinero les dio acceso a préstamos más formales; después de obtener las primeras ganancias por la venta de cereales se sintieron motivados a ampliar su negocio, adquirieron insumos y se dedicaron a la venta al por mayor. Después de eso adquirieron un nuevo préstamo para aumentar volúmenes.

Además del negocio de cereales planean adquirir tierras comunes, construir un vivero para las verduras y ampliar los servicios sobre buenas prácticas agrícolas (BPA) que prestan a otras familias productoras.

EJEMPLO 3: CRÉDITOS DE CARBONO Y REFORESTACIÓN PARA EL CAFÉ COMO SOSTENIBLE MEDIO DE VIDA EN ETIOPÍA

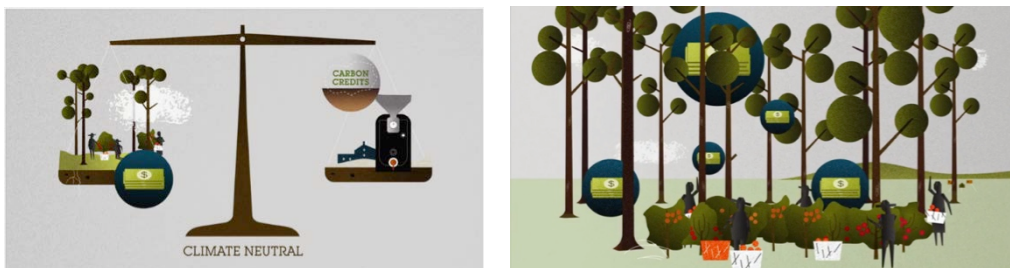
La producción de café es sensible al aumento de las temperaturas causadas por el cambio climático y la deforestación. En el sur-oeste de Etiopía la base genética del "Café Arábica" también está en peligro. La Unión de Cooperativas Agrícolas de Café, de Oromia, en Etiopía (OCFCU, por sus siglas en inglés) con 200.000 miembros, se ha asociado con Max Havelaar e



ICCO para proteger la base genética de su café y reducir el impacto del cambio climático en la cadena del café.

Para determinar la huella de carbono se utilizó una herramienta de carbono a lo largo de la cadena del café, lo que resulta en un promedio de emisiones de CO₂ equivalente de 2,36 por kg de café tostado. Un 42% de las emisiones se producen durante la cosecha y el rendimiento. A fin de reducir las emisiones a nivel de fincas, la Organización Etiopie del Café para un Comercio Justo (OCFCU, por sus siglas en inglés) decidió promover el uso de cocinas eficientes en combustible en 15.000 hogares, dotándolas de 30.000 estufas, dado que cada hogar utiliza una estufa para cocinar y otra para hornear Injera, el pan tradicional elaborado con harina de teff. En comparación con las cocinas tradicionales estas estufas eficientes reducen en un 50% el uso de leña, en un 24 y 45% la producción de dañinas partículas de hollín y en hasta un 90% las emisiones de CO₂. Además, las mujeres ahorran 30 minutos en el tiempo de cocción de sus alimentos.

Figura 38:



La certificación sobre la reducción de las emisiones de carbono crea una nueva fuente de ingresos: los créditos de carbono. En ese orden, “la Asociación de Comercio Justo para el Carbono” de Etiopía, “Stichting Max Havelaar”, ICCO y la Unión de Cooperativas Agrícolas de Café, de Oromia, reciben pago por los créditos de carbono, que luego entregan a los hogares de las cooperativas productoras de café. Estos créditos son comprados por los tostadores y minoristas de café para compensar las emisiones de CO₂ en toda la cadena del café, desde el tostado hasta la distribución. De esta manera esto puede hacer su café neutral para el clima.

El primer ingreso de los créditos de carbono fue utilizado para pagar el fogón. Una vez que el préstamo sea cancelado, los ingresos procedentes de los créditos de carbono serán una nueva fuente de ingresos para los hogares que participan en la producción de café. Gracias a la mejora de la fertilidad del suelo por la reforestación, al aumento de los ingresos y al ahorro de tiempo en la recolección de leña, los hogares productores de café pueden invertir en el desarrollo de negocios de productos no maderables, tales como frutas, semillas, medicinas, etc, diversificando y asegurando así sus ingresos.

Créditos

FNC, 2014. "Estudio de caso: Jóvenes en el café: Programa Jóvenes Agricultores de Café, Venecia, Antioquia, Colombia

Mejía Cuartas, A. (2013). Juventud y Género, Foro de Café Sostenible. FNC, Colombia

Hivos Kenia, 2014, El Grupo de Jóvenes Neema - Cirigwa Farmers Cooperative Sociedad Meru Kenia.

FairTrade Carbon Partnership, Ethiopia (Alianza de comercio justo de carbono, Etiopía) (Stichting Max Havelaar, OCFUCU and ICCO/ FairClimateFund)

YouTube: 'Max Havelaar, 2013. A Climate-neutral Coffee Value Chain' (Una cadena de valor del café neutral al clima)

Herramienta 3.2 i - Jóvenes proveedores de servicios para agronegocios

Por la Empresa Kyagalanyi Coffee Limited, Hivos y el Programa “UTZ certificado” de Uganda. Ilustrada por la iniciativa de la Agencia de Agricultura, Plantaciones y Ganadería de Indonesia

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta herramienta proporciona ejemplos de diferentes enfoques para crear empleo juvenil mediante el entrenamiento de jóvenes como proveedores de servicios de buenas prácticas agrícolas (BPA) en el sector cafetero. La participación juvenil en la prestación de este servicio a los productores de café, genera empleo, aumenta el interés de las y los jóvenes en la actividad cafetalera, y promueve su producción en la comunidad como una iniciativa inteligente que asegura la sostenibilidad del café como medio de vida.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

A través del proyecto 'Equipos de jóvenes del café', la empresa Kyagalanyi Coffee Ltd, muestra estrategias dirigidas a :

- creación de empleo para jóvenes en el sector café como proveedores/as de servicios de agronegocios;
- aumentar la producción de café con el incremento de la capacitación dirigida a productores/as de café sobre buenas prácticas agrícolas (BPA);
- promover entre las y los jóvenes la viabilidad del sector del café como medio de vida

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Organizaciones y empresas que quieren involucrar a las y los jóvenes mediante la creación de oportunidades de empleo como proveedores/as de servicios en el sector cafetero.

¿Cómo funciona?

Antecedentes

Kyagalanyi Café Limited (KCL) es uno de los exportadores de café con licencia, más antiguos de Uganda, a raíz de la liberalización de esta industria en 1992, con volúmenes de exportación de aproximadamente 400.000 bolsas al año. KCL es proveedor de café robusta de alta calidad y de café arábica de las principales zonas de cultivo en Uganda, donde trabajan con más de 8.000 agricultores para mejorar el rendimiento y la calidad a través de varias iniciativas de sostenibilidad.



Figura 39: Áreas de trabajo de Kyagalanyi (Fuente: Kyagalanyi, 2014)

El proyecto 'Equipos de Jóvenes del Café' inició en el año 2015, y es parte del enfoque de sostenibilidad de Kyagalanyi. A continuación se muestra una descripción de las actividades que estaban previstas desde el diseño.

Paso 1: Formación de Equipos Juveniles del Café

Un mínimo de 120 jóvenes rurales entre los 18 y 35 años de edad contará con ayuda para crear su propio empleo y obtener un ingreso. Se formarán 40 equipos juveniles en las áreas operativas de los sistemas de café de KCL. Cada equipo estará formado por un mínimo de 3 jóvenes, quienes serán seleccionados después de una rigurosa entrevista. El objetivo es contar con al menos una mujer por equipo.

Paso 2: Talleres de capacitación y retroalimentación

Cada equipo recibirá entrenamientos en habilidades sobre buenas prácticas agrícolas (BPA), desarrollo de negocios, conocimiento de los principios del Programa UTZ Certificado, temas de género y uso de teléfonos inteligentes con fines de seguimiento y evaluación. Los entrenamientos serán proporcionados por Kyagalanyi, HIVOS, UTZ y Metajua. La formación empresarial se centrará en habilidades de negocios, habilidades empresariales, y el desarrollo de modelos de negocio, incluyendo estructuras de precios atractivos para los servicios relacionados con BPA. Los talleres de retroalimentación permitirán a los equipos intercambiar sus éxitos y fracasos, aprender del otro, e introducir un elemento de competitividad.

Paso 3: La inclusión de equipos de jóvenes en las estructuras de comercialización del café

Cada equipo será supervisado por un tutor/tutora comercial. Estas son personas de confianza, emprendedoras, que

mantienen buenas relaciones con KCL y tienen un interés personal en la mejora de la producción de café. Esta supervisión promoverá la unidad comercial, la rendición de cuentas y el desempeño de los equipos. KCL firmará memorandos de entendimiento con los equipos y tutores que expliquen los derechos y responsabilidades de cada parte. Cada equipo estará vinculado a, uno o varios, reconocidos distribuidores de insumos agrícolas.

Paso 4: Prestación de servicios por los Equipos Juveniles del Café

Cada equipo contará con dos líneas de servicios para productores/as de su zona:

- Prestación de servicios sobre BPA con mano de obra calificada y / o demanda de conocimientos. Esto incluye siembra, corte con sierra de motor, poda, deshierbe, cosecha y aplicación de insumos agrícolas. Cada equipo proveerá 125 servicios sobre BPA en el primer año, aumentando a 250 servicios a partir de los tres (3) años. Los productores/as tendrán que pagar por los servicios que reciban.
- Gestión de las fincas de productores de edad o ausentes. Cada equipo se encargará de un mínimo de dos fincas en el primer año, y de cinco fincas a partir de los tres años. Los guardianes comerciales y KCL crearán condiciones haciendo reuniones para que la comunidad acepte este servicio .

El objetivo es que 5.200 familias de agricultores de café se beneficien de una mayor producción sostenible de café por la gestión adecuada de sus tierras antes de diciembre de 2017. Se espera un incremento de la producción de café -y 20% de los ingresos en los hogares, como promedio.

El proyecto brindará todo el equipamiento a cada grupo de trabajo. Los pagos por

este equipamiento se realizarán a través de un 'Plan de pago por equipos'. Los grupos proporcionarán un número mínimo de servicios por mes, la proyección es que los miembros de los equipos ganen 30 euros por mes durante el primer año, aumentando a 60 euros mensuales a partir del tercer año de haber iniciado el proyecto.

De igual manera, cada grupo servirá de modelo para 12 clases de escuela secundaria, y serán un reflejo de las oportunidades que se generan a partir del auto empleo (en el café). El objetivo es que 24.000 niños de las escuelas secundarias se beneficien del modelo proporcionado por los grupos juveniles de café, a través de la creación de sus propios empleos (en la cadena de valor del café)

Paso 5: M & E de los Equipos Juveniles del Café

El proyecto desarrollará estrategias para medir el impacto de la prestación de servicios sobre BPA por parte de los grupos juveniles. Cada grupo utilizará un smartphone para dar seguimiento (georeferenciado) a la prestación de los

servicios a la producción de café (Seguimiento BPA), a los ingresos y entrenamientos en las escuelas. KCL utilizará informes mensuales automatizados para monitorear y reforzar las actuaciones del equipo.

Paso 6: Escalando a lo alto

Los equipos juveniles del Café presentarán sus servicios a la comunidad en los shows que anualmente organiza Café África. En su tercer año el proyecto organizará días de campo para los socios de la cadena de valor del café, incluyendo a la Autoridad para el Desarrollo del Café de Uganda (UCDA por sus siglas en inglés) y el Ministerio de Agricultura de Uganda), (MAAIF por sus siglas en inglés) y a otros exportadores de café para compartir los éxitos y fracasos. Facebook y otros foros de internet serán utilizados para compartir y difundir el concepto con comunidades más amplias. El proyecto también producirá un corto de cine y folletos de información para promover en otras áreas el concepto Equipos Juveniles del Café.

Paso 7: Evaluación y aprendizaje conjunto

El proyecto será examinado por un evaluador externo con el objetivo de identificar las mejores prácticas. Se realizará un encuentro nacional de aprendizaje juvenil financiado por Hivos.

EJEMPLO: MANERA CREATIVA DEL GOBIERNO LOCAL EN INDONESIA PARA QUE JÓVENES REGRESEN A LAS ZONAS RURALES

Los jóvenes ya no están interesados en permanecer en su tierra natal, en los kampongs, lugares alejados de Yakarta. Esto es especialmente cierto cuando continúan sus estudios de educación superior. Una situación similar ocurre en Bajawa, Ngada. Preocupado por ello, recientemente el gobierno local invitó a todos los estudiantes a regresar a su comunidad. Como parte de su programa global para el desarrollo del sector cafetalero en Bajawa, la Agencia de Agricultura, Plantaciones y Ganadería ofrece oportunidades de

empleo a los licenciados en ciencias agrícolas para que administren sitios donde se brindará asistencia a los productores de café para mejorar su calidad.

La gran mayoría de especialistas en ciencias agrícolas son mujeres. Adelheid Loga, de 30 años, es una de ellas. Desde el año 2009 se incorporó a la Agencia de Agricultura. "Mi formación es la agricultura y quiero dedicar mi vida a los agricultores. La gente aquí cultiva café como su principal producto. Yo me uní al programa de la Agencia de Agricultura para ayudar a los agricultores ", explica.

Como administradora de un sitio, diariamente visita el área de siembra para brindar apoyo técnico a las y los productores sobre el procesamiento del grano, en base a procedimientos estándares establecidos por el Centro de Investigación del Cacao Jember. Igual que sus colegas, Adelheid asesora a las familias productoras a lo largo del proceso, que inicia con la entrega de granos para su procesamiento, hasta su exportación. Los administradores de sitios también pueden, en coordinación con la cooperativa de café, ayudar en contabilidad, mercadeo y gestión de financiamiento.

Cada Unidad de Procesamiento (UPH) cuenta con asistencia técnica. Al comenzar esta iniciativa, en 2009, cada UPH tenía un administrador del sitio. Lamentablemente, el déficit presupuestario en el gobierno provocó que a partir del año 2014, las/los jefes de sitio estén a cargo de tres UPH. Las visitas a estas unidades se programan una a la vez. Las reuniones con las y los agricultores se realizan los días domingos, en las que se obtiene información sobre el manejo de caja chica, cantidad de café que se procesa, etc.

Adelheid disfruta de su experiencia como jefa de sitio. Para ella lo más emocionante es que: "llegué a conocer a los agricultores y he establecido relaciones con ellos como si se trataran de mi propia familia". Además ella ve oportunidades para desarrollar aún más el café en este lugar.

Por esta razón, si en algún momento el gobierno dejara de contratar a administradores de sitios, ella planea continuar con el trabajo que está desarrollando y unirse a otros productores/as para procesar café en la unidad de procesamiento. "Soy básicamente una agricultora ya", dice en tono de broma.



La Jefa de sitio, Adelheid (Fuente: Hivos, 2014)

Adelheid no está sola: más jóvenes están entusiasmados/as con el auge de la tendencia del café en sus kampongs. Adelheid cuenta que las y los jóvenes ahora son testigos de los beneficios que se pueden obtener del negocio del café, y de su influencia positiva en el bienestar de la comunidad. En consecuencia, cada vez más empiezan a participar, ya sea en la plantación o en la unidad de procesamiento, e incluso han pasado a ser miembros de la cooperativa.

Créditos

Kyagalanyi Coffee Ltd; Hivos; Utz and Metajua Uganda, 2014. Coffee Youth Teams (Proyecto Equipos Juveniles de Café), proyecto propuesto por una Asociación público-privada.de, BMZ. KFW-DEG.

Darmawati, I. A. 'Youth and Sustainable Coffee in Bajawa, Ngada, NTT – Indonesia', Case: A Bachelor of Agriculture Dedicates her life to Farmers', Hivos Indonesia. 2014

Fotos: Kyagalanyi Coffee Ltd, 2014

<http://kyagalanyi.co.ug/sustainability/kyagalanyi-coffee-services/>

3.3 Organizaciones de Productores-as

Herramienta 3.3.a - Toma de decisiones efectivas y democráticas entre la familia y la organización de productores-as

De Vanderschaeghe, Lindo y Sánchez para Hivos

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Aunque la producción de café es un negocio familiar, donde las mujeres e integrantes jóvenes de la familia asumen una parte importante de la producción, procesamiento y valor agregado del café, la mayoría de organizaciones de productores/as de café están dominadas por hombres y adultos. Mientras las organizaciones económicas se dirijan a sus miembros como personas individuales y no como representantes de un negocio familiar, se refuerza la imagen de que los hombres son los únicos que producen y se refuerza la práctica según la cual sólo a ellos es a quienes les corresponde tomar decisiones sobre el cultivo, comercialización, los servicios y los beneficios de la producción del café en las cooperativas y a nivel del hogar sin involucrar a todas/todos los miembros de este.

Por ello es importante que las organizaciones de productores/as aseguren que todos los miembros de la familia, mujeres y jóvenes, estén informados y haya acuerdo y consenso cuando se toman decisiones clave, como el uso de un crédito, la certificación orgánica, inversión de las ganancias, compra o aceptación de un servicio, etc.

Esta herramienta se enfoca en la interacción entre la organización de productores y el hogar y en la necesidad de democratizar los procesos de toma de decisiones.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Crear conciencia sobre prácticas de comunicación y toma de decisiones dentro de las familias productoras y entre estas y las organizaciones productivas y cooperativas de café.
- Reflexionar sobre la importancia que tiene para las y los socios de organizaciones productivas y cooperativas de café tomar decisiones económicas informadas en consenso con todos los miembros del hogar, involucrando a las mujeres, los hijos e hijas, en lugar de tomarlas de forma unilateral.
- Reflexionar sobre lo que las organizaciones pueden hacer para promover la comunicación y toma de decisiones democrática en los hogares y en las organizaciones.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta es una herramienta participativa que se debe utilizar en talleres con organizaciones de productores/as y emprendimientos colectivos. Dado que esta herramienta analiza la dinámica del hogar es importante que tanto el esposo como la esposa, hijos e hijas sean invitados a asistir al taller.

¿Cómo funciona?

Este es un taller participativo de dos horas de duración.

Paso 1: División en grupos de trabajo

Explicar que los participantes harán una interpretación de roles creando un sociodrama con un tema alusivo a la toma de decisiones. Los participantes se dividen

en dos o más grupos de no más de seis o siete personas cada grupo.

Paso 2: Orientación del tema del sociodrama

El tema que se representará en el sociodrama será la comunicación y negociación en el hogar con respecto a una decisión sobre producción o comercialización del café que fue tomada por la asamblea de socios a nivel de la cooperativa. Pida a las personas participantes que preparen el sociodrama en el que una persona hará el papel de miembro de la cooperativa (hombre o mujer), quien ha regresado de una asamblea de la cooperativa con una decisión que está relacionada con la producción de café. Cada persona del grupo interpretará un rol dentro del sociodrama, durante el cual se mostrará qué ocurre cuando el socio o la socia de la cooperativa regresa de la asamblea; cómo comparte la información con sus familiares (o no comparte la información) sobre la decisión tomada por la asamblea de la cooperativa o por su junta directiva y cómo reaccionan los diferentes miembros de la familia frente a la información que trae el socio/socia al hogar. Asegúrese que por lo menos un grupo presenta un escenario negativo (la socia/socio no comparte la información con los miembros del hogar) y otro grupo un escenario positivo (la socia/socio si la comparte).

Posibles temas para representar en el sociodrama pueden ser:

- La cooperativa decidió ofrecer préstamos a los socios/as para hacer mejoras en sus cultivos de café.
- La cooperativa decidió optar por una certificación orgánica de las fincas de café de sus afiliados.
- La cooperativa decidió elevar los requisitos de calidad de los productos que reciben de los socios/as.

Paso 3: Preparación de los papeles a representar

Cada grupo prepara la actuación de los personajes dentro del sociodrama con el tema escogido elaborando un guión corto y asignando los diferentes papeles (socio/a de cooperativa, esposo/a del socio, hijos, hijas, abuelos, etc.)

Paso 4: Presentación del sociodrama

Cada grupo presenta su sociodrama a los otros grupos.

Paso 5: Reflexión en sesión plenaria

En sesión plenaria, los participantes reflexionan sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se presentó la información sobre la decisión de la cooperativa a los miembros del hogar?
- ¿Cómo percibió usted la comunicación entre los miembros del hogar? ¿Quién participa en el proceso de toma de decisiones? ¿A quién se escucha? ¿Quién toma la decisión final?
- ¿Cómo afectan las decisiones que toman los socios/as de la cooperativa la vida de los otros miembros del hogar, esposa, hijos e hijas?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para mejorar la comunicación en el hogar y entre el hogar y la cooperativa en relación a las decisiones sobre la producción y la administración de los recursos familiares?

Recomendaciones para el proceso

- El sociodrama nos permite ver que los diferentes miembros de la familia tienen diferentes ideas y preocupaciones cuando se enfrentan al mismo tópico. Por ejemplo, sobre la oferta de crédito que les hace la cooperativa las preguntas de los miembros del hogar podrían enfocarse en temas como cuál es el monto del interés, qué tendrían que utilizar como aval, cuánto tiempo tendrían para pagar el crédito, etc. preguntas todas que enriquecen la

discusión y el proceso de toma de decisiones.

- La sesión plenaria final termina con un mensaje sobre la importancia de una buena comunicación y participación de todos los miembros de la familia a fin de realizar un mejor análisis con respecto a nuevos compromisos o cambios en las prácticas agrícolas, gestión empresarial o comercialización de café.
- Cuando más miembros del hogar sean invitados y participen en las decisiones de la cooperativa, más completa será la información recibida y mejores decisiones tomará la cooperativa y el hogar, de modo que todo funcione bien.

Créditos

Vanderschaeghe, M, Lindo, P, y Sánchez, J (2009). En "Reporte del proceso de validación y sistematización de herramientas para el Diseño de Guía metodológica para el abordaje de género en organizaciones de productores/as en Centroamérica". Programa de Desarrollo Económico Sostenible HIVOS-CEDECO

Herramienta 3.3.b - Incrementando el acceso de las mujeres a las organizaciones de productores por medio del análisis de las limitaciones de género

*De Vanderschaeghe y Lindo
basada en USAID 2009*

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Las organizaciones de productores facilitan el aprendizaje colectivo para mejorar la producción y posicionarse mejor en las cadenas de valor al mismo tiempo que comparten riesgos. Los socios/socias de las organizaciones de productores tienen acceso a servicios, entre ellos insumos, financiamiento y capacitación. Además aumenta su poder de negociación. Muchas veces las mujeres son excluidas de la afiliación a las organizaciones o, aun cuando sean socias no pueden beneficiarse de la misma manera que los hombres socios. Esta herramienta permite analizar las restricciones que enfrentan las mujeres para acceder a (los servicios de) las

organizaciones productivas, y definir estrategias para contrarrestar estas restricciones. La herramienta está basada en el “Enfoque de Restricciones Basadas en Género”, de USAID (véase también la herramienta 2.e).

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Conocimiento de las restricciones que enfrentan las mujeres para el acceso a las organizaciones de productores y a sus servicios.
- Conocimiento de los factores que fomentan el acceso de las mujeres a las organizaciones de productores y sus servicios.
- Ejemplos de estrategias para contrarrestar las restricciones de las mujeres para acceder a los servicios que brindan las organizaciones de productores.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Estrategias son diseñadas para contrarrestar las restricciones relacionadas con género para el acceso a las organizaciones de productores

Ver abajo tres restricciones relacionadas con género y las estrategias para contrarrestarlas:

Figura 40: Formulación de las Restricciones relacionadas con Género y estrategias para contrarrestarlas (Fuente: Vanderschaeghe, M y Lindo, P)

| 1. Las mujeres a menudo tienen restricciones en el acceso a (los servicios de) las organizaciones de productores | |
|--|--|
| <i>Causas /factores que contribuyen:</i> | <i>Estrategia:</i> |
| <p>Criterios de afiliación exclusivos, basados en la posesión de un título de tierras.</p> | <p>Fomentar que los requisitos de afiliación, se basen en criterios accesibles como participación en la producción, y no en la propiedad de tierra como requisito de afiliación.</p> <p>Crear asociaciones de mujeres, si corresponde, para estimular el ingreso de más mujeres a nuevos ámbitos y posición económicos.</p> <p>Elevar la conciencia sobre los derechos de propiedad de la tierra e incidir en la distribución equitativa de la tierra.</p> <p>Apoyar una mejor aplicación del marco legal y políticas de tierra.</p> |
| <p>La percepción de que sólo los hombres son productores de café.</p> | <p>Fomentar que sea visible y valorada/recompensada la contribución de las mujeres en el negocio familiar, organizaciones de productores y cadenas de valor.</p> <p>Desarrollar conciencia en torno a que la producción es un negocio familiar y que las organizaciones deben enfocarse en los miembros del hogar con sus propias perspectivas y necesidades.</p> |
| <p>La política de afiliación individual de las organizaciones/cooperativas, por la cual los hombres (como jefes de la familia) representan (los intereses de) toda la familia.</p> | <p>Fomentar la afiliación de las/los cónyuges o parejas y otros miembros de la familia.</p> <p>Promover cambios en los reglamentos de la asociación para promover que los miembros de la familia asistan a las reuniones, a capacitación y accedan a los beneficios.</p> |
| <p>Los servicios son solamente para los socios/as.</p> | <p>Diseño de servicios enfocados a la “empresa o negocio familiar” tomando en cuenta a todos los miembros que participan en la producción de café.</p> <p>Diseño de un programa de prestación de servicios alternativos para productores/as que no están afiliadas (p.ej. agentes de ventas rurales).</p> |

2. Si se permite que las mujeres sean miembros, muchas veces se limita su participación

| <i>Causas /factores que contribuyen:</i> | <i>Estrategia:</i> |
|--|--|
| Las mujeres no están conscientes de que ellas, de hecho, pueden ser parte (les está permitido) ser socias de las organizaciones/cooperativas | Asegurar que la información acerca de las nuevas afiliaciones sea difundida, utilizando canales de comunicación tanto para hombres como para mujeres. |
| Las mujeres no pueden solventar las cuotas de afiliación. | Promover que las cuotas de afiliación y pago periódico sean accesibles y con posibilidad de cuotas a plazo y de acuerdo a las capacidades económicas de las mujeres. |
| Las restricciones de tiempo limitan su participación en reuniones. | Asegurar que las reuniones tengan lugar en horas y lugares que faciliten la participación de las mujeres. |

3. Si las mujeres participan como miembros, no tienen acceso a puestos de liderazgo

| <i>Causas /factores que contribuyen:</i> | <i>Estrategia:</i> |
|--|---|
| Percepciones acerca de la calidad del liderazgo de hombres y mujeres | Proporcionar capacitación sobre liderazgo y gerencia de organizaciones productivas que establecen principios equitativos de liderazgo y toma de decisiones equitativas en cuanto a género (cuotas). |
| Restricciones estructurales sobre tiempo y movilidad de las mujeres. | Investigar las barreras potenciales a puestos de liderazgo de las mujeres en las asociaciones y desarrollar plan de acción. Fomentar roles y responsabilidades compartidas a nivel del hogar. |

Paso 2: Lista de verificación para pensar en las restricciones y soluciones que tienen que ver con el acceso de las mujeres y su posición en las organizaciones de productores

- ¿Cuáles son los criterios de afiliación en la asociación?
- ¿Cuántos socios son hombres?
¿Cuántas socias son mujeres?
- ¿Cuál es el monto de la cuota de afiliación (registro y cuota anual)?
- ¿Cuáles son los servicios de la asociación para sus afiliados/as?
- ¿Cuál es el programa, frecuencia y ubicación de las reuniones?
- ¿Piensa que ser hombre o mujer ayuda a ser líder en la asociación?
- ¿Cuál es el número, desagregado por género del personal gerencial, técnico y administrativo de la asociación?
- ¿Qué calificación se necesita para convertirse en líder de la asociación?
- ¿Qué recursos financieros (financieros, tiempo, otros) se requieren para ser líder de la asociación? ¿Cuál es el rol y posición de las mujeres dentro de la organización mixta?
- ¿Cómo son las relaciones de poder dentro de la organización?
- ¿Cuáles son las capacidades de las líderes y grupos femeninos para influir en la toma de decisiones colectiva acerca de los servicios de la

organización y desarrollo de la cadena de valor?

- ¿Cuáles son las barreras al ingreso y continuidad de afiliación de las mujeres?
- ¿Cuáles son las barreras potenciales al liderazgo de las mujeres en las asociaciones?
- ¿Cuáles son los beneficios para sus afiliados/as?
- ¿Cuáles son los beneficios para sus afiliados/as?

Créditos

Esta herramienta fue elaborada por Vanderschaeghe, M. y Lindo, P. Basada en el Enfoque Restricciones Basadas en Género, de USAID (2009) y en las aportaciones de Anna Lentink, de Enclude, antes Triodos Facet, en el año 2013.

USAID (2009). Promoting gender equitable opportunities in agricultural value chains: A handbook

Esta publicación fue producida para su revisión por USAID. Ha sido preparada para Development and Training Services, Inc. (dTS) por Deborah Rubin (Cultural Practice LLC), Cristina Manfre y Kara Nichols Barrett (dTS),

Herramienta 3.3 c - Norma para la igualdad de género en las organizaciones cooperativas

De Confederación de Cooperativas de Centroamérica y el Caribe (CCC-CA) e HIVOS

¿Por qué utilizar esta herramienta?

La igualdad de género es una condición indispensable para la convivencia día a día en la organización cooperativa y para el fortalecimiento de la relación con sus miembros, así como para su desarrollo como organización económica socialmente responsable. Al garantizar la igualdad de género y, por lo tanto, el cumplimiento de los derechos de las mujeres dentro de la organización cooperativa, se garantiza la optimización del rendimiento del personal y también una mejor atención a los miembros, considerándolos como propietarios/as, clientes e inversionistas.

Las cooperativas son empresas económicas basadas en los principios de igualdad de derechos y oportunidades. Se esfuerzan por la toma de decisiones democráticas, que busquen el bienestar social, y se comprometan con la comunidad. Son socias estratégicas para potenciar la participación económica y la igualdad de oportunidades de las mujeres en la sociedad y promuevan nuevas relaciones de género.

Esto requiere de una visión clara y la urgencia de establecer acciones hacia la búsqueda de una fuerte integración entre el desarrollo de las mujeres en términos de su empoderamiento y la participación en la gestión, y las transformaciones necesarias de la estructura cooperativa a todos los niveles para convertirse en espacios democráticos y de igualdad, amigables con la participación de las mujeres en igualdad

de oportunidades y de trato, convirtiendo esta igualdad en una práctica diaria.

Esta herramienta se basa en los principios y valores cooperativos y capitaliza las buenas prácticas que se han desarrollado hasta ahora en el movimiento cooperativo. Proporciona un estándar de indicadores de género tanto en el nivel del gobierno de la cooperativa, como en el nivel de gerencia y el asociativo. Es una herramienta fácil de usar para el diagnóstico, el diseño de un plan de acción de género, monitorear el progreso y para la comunicación con los socios comerciales, los organismos de certificación o donantes.

Esta herramienta forma parte del sistema de Certificación de la Igualdad de Género elaborado por la Confederación de Cooperativas de Centroamérica y El Caribe (CCC-CA) con el apoyo de HIVOS y el Centro Cooperativo Sueco para certificar cooperativas en materia de igualdad de género.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Diagnosticar y monitorear el progreso de las organizaciones cooperativas en relación con la igualdad de género mediante la medición del cumplimiento de un conjunto de indicadores de género en la gobernanza, gerencia y niveles asociativos.
- Reflexionar sobre las buenas prácticas, los éxitos y los cuellos de botella que se han producido en el proceso por la igualdad de género.
- Permitir a la organización cooperativa establecer políticas y programas para el desarrollo de las condiciones necesarias para cumplir con los derechos de las mujeres y, por tanto, con la igualdad de oportunidades.
- Crear conciencia, utilizando evidencias, de que la equidad de género es beneficiosa para las organizaciones, no sólo para las

mujeres sino también para los hombres, las familias, las cooperativas y la sociedad en general.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta herramienta puede ser aplicada por una organización cooperativa. También puede ser utilizada por una organización externa que esté interesada en la promoción de la igualdad de género en una cooperativa socia, para el análisis conjunto y la definición de prioridades de acciones para integrar el género en la organización.

¿Cómo funciona?

La herramienta se debe utilizar de manera regular y planificada para evaluar el progreso de la igualdad de género. Con base en los resultados de la evaluación, las acciones necesarias se pueden configurar para lograr una mejora permanente en términos de igualdad de género.

Paso 1: Organizar la evaluación de género de la cooperativa

Un comité ad hoc, en representación de la junta directiva, de la gerencia de la organización y del comité de género, puede llevar a cabo la evaluación de género. Asegúrese de que el directorio y la gerencia estén plenamente involucrados en la evaluación, a fin de garantizar su compromiso con la efectividad del proceso y el plan de acción que resulte de esta. Organice grupos focales con personal femenino para conocer su valoración sobre temas afines a las condiciones laborales y de discriminación de género; y con la membresía femenina para reflexionar sobre el acceso y la calidad de los servicios.

Paso 2: Evaluar los indicadores de la Norma para la Igualdad de Género

El Estándar de Género contempla tres dimensiones en la organización cooperativa. Dentro de cada una de estas dimensiones, los indicadores que se establecen reflejan el buen desempeño de género.

1. Dimensión política: se refiere a la gobernanza de la cooperativa, donde se toman las decisiones y los recursos son controlados, donde se realiza la planificación y se definen las políticas.
2. Dimensión social: donde se organiza la acción económica de la cooperativa. Esta es la estructura constituida por la gerencia y en la que se desarrollan las relaciones laborales.
3. Dimensión asociativa: se refiere a todas las acciones que la cooperativa realiza con sus miembros, así como la producción de bienes y servicios.

Compruebe el grado en que se cumplen los requisitos establecidos en la Norma de Género, y genere evidencia objetiva del proceso de evaluación.

Figura 41.: Herramienta de Gestión para la igualdad de género

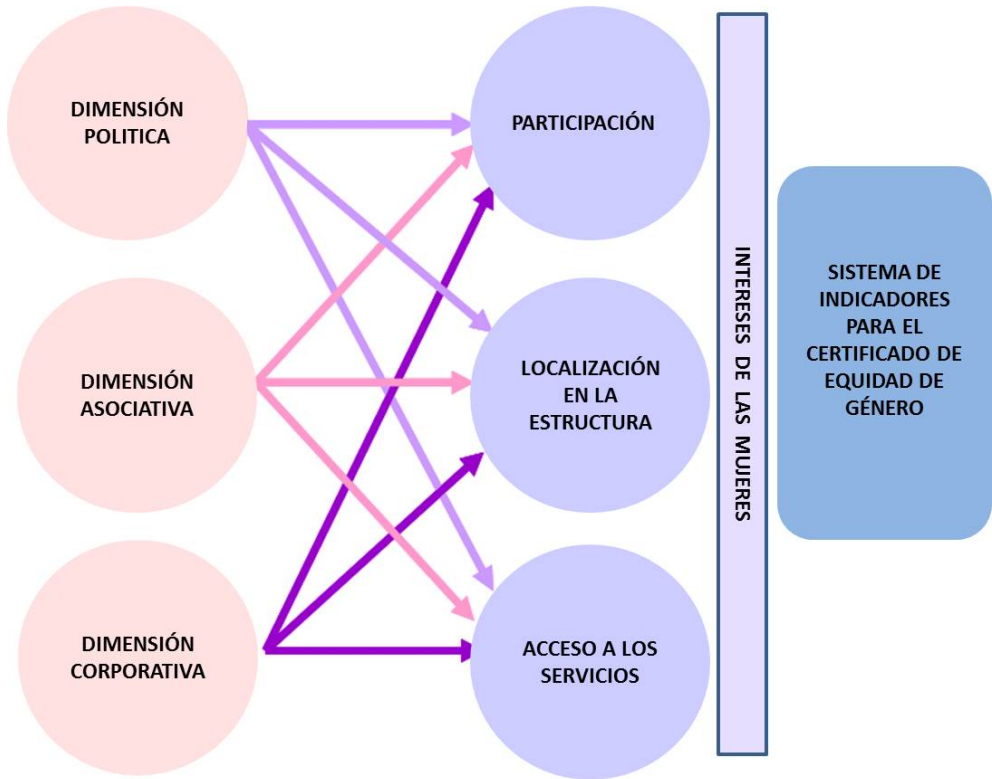


Figura 42.: Estándar de la igualdad de género en las organizaciones cooperativas

| Criterio | Requerido | Indicador | Pobre | Esfuerzos sin resultados | Esfuerzos guiados | Resultados obtenidos | Método de verificación |
|---|--|---|-------|--------------------------|-------------------|----------------------|---|
| | | | | | | | |
| 1. Dimensión política - gobierno cooperativo | | | | | | | |
| 1.1 Participación de las mujeres en los órganos de gobierno | 1.1.1 Tener directrices que aseguren cuota de participación de las mujeres en la gobernanza. | 1.1.a Número de mujeres en el gobierno es equivalente a la cuota establecida para las mujeres. | | | | | Diagnóstico de la condición y posición de las mujeres. Las actas de asambleas. Nombramientos de mujeres en los órganos de gobierno. Planes para promover las solicitudes de aplicación de las mujeres |
| | 1.1.2 Gerenciar acciones para garantizar el cumplimiento de la cuota establecida para las mujeres. | 1.1.b Número de solicitudes promovidas para ocupar puestos en órganos de dirección | | | | | |
| | 1.1.3 Tener mecanismos que visualizan la participación y la contribución de las mujeres en las organizaciones. | 1.1.c Número y tipos de mecanismos para visualizar la participación y la contribución de las mujeres. | | | | | |
| 1.2 Configuración de la cuota de "quórum" en la Asamblea | 1.2.1 Tener directrices que aseguren la representación de género en las asambleas. | 1.2. a Aplicación de la cuota de participación de las mujeres en "quórum" de la asamblea | | | | | Actas de las asambleas |
| | 1.2.2 Tener acciones que garanticen la representación de género en las asambleas. | 1.2.b Número y tipo de acciones que garanticen representación de género en las asambleas. | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|
| | 1.2.3. Disponer de mecanismos para verificar representación de género en asambleas | 1.2.c Número y tipos de mecanismos para verificar la representación de género en las asambleas | | | | | |
| 1.3 Definición de directrices, prácticas y definiciones con perspectivas de género | 1.3.1 Tener un marco legal que incorpore una perspectiva de igualdad de género, incluyendo el lenguaje de género. | 1.3.a Aprobación de institucionalización de la práctica de la perspectiva de género, cuota de participación y cambios en los estatutos, reglamentos y planificación | | | | | Documento de política sobre igualdad de género. Presupuesto para la gestión de los mismos aprobado. Constitución inmediata de comité de género o de mujeres. |
| | 1.3.2 Tener una Política de Igualdad de Género que tenga en cuenta las necesidades e intereses de las mujeres en su contenido. | 1.3.b Política de Igualdad de Género diseñada y siendo implementada con su respectivo presupuesto | | | | | |
| | | 1.3.c Política de Igualdad de género integra la agenda de las mujeres en sus contenidos | | | | | |
| | 1.3.3 Tener una estructura política (Comité de Género) que asegura la gestión de la Política de Igualdad de Género | 1.3.d Una estructura de género se constituye (Comité de Mujeres o Comité de Género) al estilo de otros comités para supervisar la aplicación de la Política de Género | | | | | |
| | | 1.3.e La estructura política tiene un plan de trabajo y se definen personas | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|--|--|
| | | responsables de su ejecución. | | | | | | |
| 2. Dimensión Corporativa – Gerencia | | | | | | | | |
| 2.1 Relaciones laborales con igualdad de género. | 2.1.1 Tener una estructura funcional establecida formalmente que garantiza la gestión de la Política de igualdad de género. | 2.1.a Una estructura funcional para la implementación de la Política de Género se introduce en el organigrama. | | | | | Organigrama institucional. Acta de constitución de Comité de Género. Publicaciones. Herramientas para la aplicación de la Política de Igualdad de Género. | |
| | | 2.1.b La estructura funcional tiene un plan de trabajo y las personas responsables de su ejecución. | | | | | | |
| | 2.1.2 Contar con mecanismos de comunicación para divulgar los marcos legales en materia de derechos de las mujeres: derechos laborales, contra la violencia de género y leyes de igualdad de oportunidades. | 2.1.c Número de publicaciones y actividades desarrolladas, sobres las leyes en defensa de los derechos laborales, civiles, políticos y económicos de las mujeres. | | | | | | |
| | 2.1.3 Asegurar el conocimiento de las leyes y su aplicación. | 2.1.d Número y tipo de actividades de sensibilización sobre las leyes de defensa de los derechos laborales, civiles, políticos y económicos de las mujeres. | | | | | | |
| 2.2. Política de recursos humanos con igualdad de oportunidades | 2.2.1 Asegurar la existencia de políticas para la distribución del personal en los | 2.2.a El organigrama tiene un equilibrio entre hombres y mujeres en la | | | | | Organigrama institucional con las posiciones de género. Iguales salarios | |

| | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| | diferentes niveles de la organización con igualdad de oportunidades. | asignación de funciones de gerencia, técnicas y operativas. | | | | | para hombres y mujeres. Directrices sobre políticas de acción afirmativa para la promoción de las mujeres |
| | 2.2.2 Asegurar políticas de promoción de trabajo para las mujeres como una acción afirmativa. | 2.2.b Mecanismos de evaluación establecidos para cerrar la brecha salarial entre hombres y mujeres | | | | | |
| | | 2.2.c La política de igualdad de género tiene acciones afirmativas para promover a la mujer en el lugar de trabajo. | | | | | |
| 2.3 Desarrollo de recursos humanos y la cultura de la empresa tienen una perspectiva de género. | 2.3.1 Asegurar políticas de desarrollo de recursos humanos y cultura corporativa con una perspectiva de género. | 2.3.a Participación de mujeres en procesos de la formación de al menos un 50%. | | | | | Anuncios de participación en talleres. Talleres de planificación de Igualdad de Género |
| | 2.3.2. Tener programas de capacitación en género y para el desarrollo de capacidades de las mujeres. | 2.3.b Participación de mujeres y hombres en procesos de formación es al menos de un 50% de cada uno. | | | | | |
| | 2.3.3 Tener una cultura corporativa de tolerancia cero a la discriminación de género y el acoso sexual y la violencia basada en género. | 2.3.c Cantidad o porcentaje de mujeres que se han promovido a la Junta Directiva (Consejo de Administración) o para puestos técnicos o de gestión. | | | | | |

| 3. Dimensión asociativas - servicios a la membresía | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|--|--|
| 3.1 Volumen, tipo y porcentaje de servicios de la cooperativa utilizados por las mujeres. | 3.1.1 Disponer de información estadística de género en el uso de los servicios. | 3.1.a Existencia de un sistema de estadísticas de género para determinar la igualdad de oportunidades en los servicios ofrecidos por la cooperativa a sus miembros. | | | | | Listado de variables y estadísticas degénero |
| | 3.1.2 Tener servicios específicos que están incluidos en la agenda de las mujeres. | 3.1.b Porcentaje de cumplimiento del programa a través de la entrega de servicios con perspectiva de género. | | | | | |
| 3.2 Gestión de la agenda de las mujeres en los servicios de la cooperativa. | 3.2.1. Incluir la agenda de las mujeres en el plan de la cooperativa | 3.2 a Mujeres miembros de la cooperativa elaboran su agenda la que es incluida en la planificación general de la cooperativa | | | | | Agenda de las Mujeres en la Organización Cooperativa |
| | 3.2.2 Tener mecanismos de renovación periódica de la agenda de las mujeres | 3.2.b Directrices de agenda de las mujeres con respecto a los servicios se implementan por lo menos en un 80%. | | | | | |
| | | 3.2.c Estrategia para visualizar que la participación y la contribución de las mujeres se define y se está implementando. | | | | | |

Paso 3: Establecer un plan de acción de género

Destaque los resultados positivos alcanzados por la cooperativa en materia de igualdad de género y comuníquela a la organización. Cuando la actuación es pobre o no se han obtenido resultados, reflexionar sobre los cuellos de botella que se han producido en el proceso de igualdad de género. Identificar oportunidades y acciones para mejorar las relaciones de igualdad en la organización de cooperación y elaborar un plan de acción de género con responsabilidades claras y financiamiento.

Créditos

Herrera Cevallos; J & Guevara A.V (2013).
Certificación de la Igualdad de Género en Organizaciones Cooperativas. Confederación de Cooperativas de Centroamérica y El Caribe, CCC-CA – HIVOS – CCS, Centroamérica

Esta herramienta forma parte del sistema de certificación de la Igualdad de Género elaborado por la Confederación de Cooperativas de Centroamérica y El Caribe (CCC-CA), con el apoyo de HIVOS y el Centro Cooperativo Sueco. Para obtener más información, la persona de contacto para el Sistema de Certificación del CCC-CA, es Julia Herrera (genero@ccc-ca.com) o HIVOS (gvargas@hivos.org; mquesada@hivos.org)

Herramienta 3.3 d Taller de formación de grupos

Por Enclude. Ilustrada por Unidad de Procesamiento, UPH, de San Longino. Bajawa. Hivos Indonesia

¿Por qué utilizar esta herramienta?

La formación de grupos es una manera de facilitar el empoderamiento de las personas; motiva a los miembros a trabajar en pro de un objetivo común y a juntar recursos así como conocimientos, redes y crédito; las actividades grupales generan economías de escala. Esto es especialmente útil para jóvenes y mujeres, ya que es más fácil conseguir control y acceso a recursos como grupo que como individuo.



¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Una guía práctica para llevar a cabo un taller sobre formación de grupos y su funcionamiento:
 - Incrementar el conocimiento de los participantes sobre la función de un grupo y cómo tener un grupo fuerte;
 - Aumentar la conciencia de los participantes sobre la importancia de las reglas del grupo para el funcionamiento efectivo del mismo.

- Un ejemplo de cómo se crearon grupos de jóvenes empoderados y motivados/as para producir café en Bajawa, Indonesia.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Organizaciones que desean motivar y facilitar el empoderamiento de jóvenes para formar grupos que producen café en colectivo. Para dirigir el taller se requiere una persona con buenas habilidades de facilitación (y si de ser posible una persona conocida y respetada por el grupo objetivo de la comunidad; véase el ejemplo que sigue sobre la fuerza motivadora en el empoderamiento de los jóvenes en Indonesia).

¿Cómo funciona?

Paso 0: Preparación

Necesita rotafolios, marcadores y las caricaturas del paso 7 impresas en hojas A4 o dibujadas en un rotafolio.

El/la facilitador/a debe preparar el taller bien; asegúrese de leer las 'notas para las personas facilitadoras' para permitir que las y los participantes lleguen a los puntos de aprendizaje del taller.

Paso 1: Objetivos del taller (10-15 minutos)

Presente los objetivos y las actividades del taller : Al finalizar el taller las y los participantes habrán aumentado su conciencia sobre la importancia de las normas de grupo para su funcionamiento eficaz.

Paso 2: Ejercicio de creación de confianza (5 minutos)

Introduzca el ejercicio de construcción de confianza explicando los objetivos: (i) evalúe la importancia de fortalecer la confianza a lo interno del grupo y (ii) refleje la forma en que (se) aplicarán las normas y reglamentos en su grupo. Divida a los participantes en 3 subgrupos.

Notas para las personas facilitadoras.

Puntos importantes para el funcionamiento apropiado de un grupo

- Todos los miembros deberían de tener las mismas razones para ingresar al grupo, por ejemplo, objetivos económicos, objetivos sociales. Si todos tienen diferentes objetivos, esto puede generar desacuerdos y conflictos.
- Los miembros deberían ser personas similares, deberían de tener afinidad para trabajar juntos y tener un mismo nivel económico- esto reducirá conflictos e incrementará el entendimiento entre sus miembros.
- Los miembros deberían ser residentes permanentes de la localidad.
- Los miembros deberán de pensar cuidadosamente si quieren incluir a miembros de su familia en el grupo, los familiares tienden a llevarse bien con su familia pero en ocasiones la presencia de diferentes miembros de una familia en un grupo puede causar problemas a otros miembros
- Deberán tener una expectativa realista sobre los beneficios de su membresía. Integrarse al grupo no significa que todos los problemas se solucionarán instantáneamente. Estar en el grupo significa tener responsabilidades como también beneficios. Hay que trabajar arduamente para construir una buena base de actividades que con el tiempo generará buenos resultados. Los resultados rápidos son escasos, todos los miembros deberán de entender esto desde el inicio, y deberán de trazarse metas apropiadas y realistas para sus actividades.

Paso 3: Trabajo en grupo (10 a 20 minutos)

Las y los participantes trabajan en pequeños grupos en los que discuten "¿cómo se puede construir la confianza y el compromiso de los miembros de un grupo?"

Paso 4: Presentación (15 min)

Cada subgrupo presentará en plenario los resultados de su discusión.

Paso 5: Discusión (10-20 minutos)

Genere una discusión sobre los resultados. Guíe a los participantes para que lleguen a conclusiones sobre la importancia del respeto y cómo lograr que el grupo asuma el compromiso de realizar las actividades. Utilice 'notas para las personas facilitadoras' para hacer un resumen de los

puntos de aprendizaje. Método: lluvia de ideas y exposición

Paso 6: Normas de grupo (15-20 minutos)

Utilice el método de hacer las preguntas que se indican a continuación en el plenario (lluvia de ideas) y anote las respuestas que dan los miembros del grupo participante en el rotafolio; tenga en cuenta la pregunta para guiar el proceso.

¿Cuáles son las reglas del grupo?

Las normas de un grupo son formuladas en común acuerdo por los miembros del grupo para dirigir y orientar sus actividades. Las reglas del grupo se aplican a todos, tanto a los líderes como a los miembros.

Notas para las personas facilitadoras. Qué hace exitoso a un grupo

- Los miembros tienen los mismos objetivos y sus metas son claras
- Los miembros actúan con transparencia y están dispuestos a trabajar duro para alcanzar sus metas
- Los miembros establecen reglas y regulaciones y deciden seguirlas.
- Los miembros tienen reuniones frecuentes
- Los miembros participan en las discusiones, en la toma de decisiones, mantenimiento de registros y distribución de beneficios.

¿Por qué necesitamos reglas en el grupo?

Necesitamos reglas por varias razones:

- Elaborar reglamentos adecuados para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos
- Para realizar las actividades de manera eficiente
- Comprender la responsabilidad de los miembros
- Comprender la responsabilidad de los dirigentes
- Conocer los derechos de los miembros
- Ayudar a asegurar la transparencia y la construcción de un clima de confianza entre los miembros del grupo
- Garantizar que no se infrinjan las regulaciones y mostrar qué hacer en caso que se incumplan las reglas.

Figura 43: Las reglas en todo grupo ayudan a guiar y dirigir a sus miembros y sus actividades. Las normas del grupo son para beneficio del grupo, y comprometen a que cada miembro asuma sus responsabilidades. Las normas ayudan a evitar y a resolver problemas y conflictos.



Las reglas del grupo deben establecer claramente:

- Propósito y objetivo del grupo
- La organización y estructura del grupo, por ejemplo, número de miembros
- La estructura del liderazgo, sus responsabilidades y período para fungir en un cargo
- Las responsabilidades y derechos de los miembros del grupo (incluyendo los estatutos con respecto a las sanciones por infringir las normas de grupo)
- Cuántos miembros deben estar presentes en una reunión (quórum) para que las decisiones que se tomen sean respetadas
- Acuerdos financieros relacionados, por ejemplo, a cuotas o aportaciones, reparto de beneficios, etc.

Figura 44: Las reglas del grupo se aplican siempre a todos y todas, líderes y asociados/as. Ayudan a asegurar la transparencia y la construcción de un clima de confianza entre los miembros. Las normas del grupo ayudan a entender los derechos y responsabilidades de las y los líderes y sus miembros.



Paso 7: Conclusión

Concluir el taller con un resumen de los puntos de aprendizaje, ilustrar estos puntos mostrando y explicando las caricaturas de la figura 43 y 44.

¿Cuándo podemos usar las reglas del grupo?

- Para asegurar que nos ajustamos a nuestros objetivos
- Educar a los nuevos miembros
- Para la elección de nuevos líderes
- Para ajustar cuota de membresía y garantizar el pago puntual
- Como guía cuando se ejecuta una empresa común
- Para iniciar una nueva actividad de grupo
- Cuando se necesita la comunicación con otras partes interesadas (gobiernos locales, otros)
- Para reemplazar a los líderes que no están haciendo bien su trabajo
- Para mantener un control sobre el tesorero del grupo
- Para asegurar que el reglamento no se infrinja sucesivamente.

EJEMPLO: UN RELIGIOSO PIONERO EN LA FORMACION DE GRUPOS DE JOVENES PARA LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ

El joven pastor Yohanes Brechmans Ngaji (llamado Romo Mans) fue asignado a la parroquia San Longino, una zona rica en plantaciones de café. La mayoría de la población en esta comunidad es productora de café de la variedad arábica, reconocida internacionalmente por su calidad y sabor único. La producción de café en la zona ofrece grandes oportunidades.

No obstante, Romo Mans observó que muchos miembros de su congregación estaban inmersos en un círculo vicioso de deuda y pobreza, principalmente por derrochar su dinero en las fiestas tradicionales. En consecuencia se propuso superar este círculo de pobreza. Empezó entonces a solicitar que como ofrenda a la iglesia se entregara café y no dinero. Esta fue una solución inteligente porque la mayoría de los agricultores son productores de café; y los que no son productores tienen que comprarlo, lo que genera ciertos ingresos para los agricultores. Esta dinámica ha generado mayor solidaridad a lo interno de la comunidad.



De igual manera ha prohibido que actividades religiosas como la primera comunión, se celebren con grandes fiestas y derroche de dinero y en su lugar promueve el *arisan* (actividad educativa comunitaria de ahorro y préstamo colectivo sin pago de intereses) en la que él habló también de buenas prácticas agrícolas en el café.

La contribución del café a la parroquia como ofrenda fue usada como un recurso para desarrollar el programa de empoderamiento con nuevos jóvenes. Debido a la pobreza y las dificultades que enfrentan las familias productoras de café, la población joven prefiere dejar la zona y trabajar en la ciudad. Los que se quedan optan por desempeñarse como trabajadores en oficinas, o conducir un taxi. Romo vio la desmotivación de estos jóvenes de su parroquia, y trazó su propia estrategia para llegar a ellos.

"Traté de entrar en su mundo primero, sobre todo cuando están juntos. Me gustaría invitar a algunos inversores de café para que les expliquen lo que podría ser para ellos el futuro con el negocio del café". Entendiendo la mentalidad de la juventud, este religioso y su equipo han tenido éxito en activar a las y los jóvenes para que formen un grupo. Desde el año 2011, treinta jóvenes de esta comunidad están integrados al grupo de St. Longinus, desarrollando actividades que refuerzan la solidaridad grupal, y desarrollan habilidades para el liderazgo, la gestión financiera, y la responsabilidad organizativa. En sus reuniones hay

presencia de consejeros de la Organización Juvenil Católica, con quienes visitan las plantaciones de café.

El grupo también se dedica al procesamiento del café, realizando tareas de pesaje, registro,



descascarillado, lavado, clasificación, fermentación, molienda y secado. Comenzaron con 2 toneladas de café y actualmente procesan 83 toneladas de café, a un precio de 5 mil Rupias indonesias por kilogramo; 3 mil Rupias más que el precio que se oferta en el mercado. Por su buena calidad este café obtuvo una clasificación Grado A por parte de un inversor.

Por administrar la unidad de procesamiento (UPH) los jóvenes reciben 500 mil Rupias por mes; mientras que los trabajadores independientes reciben 5 mil Rupias por hora de trabajo lavando y seleccionando café. Para enfrentar el período muerto entre cosechas, el grupo ha abierto una tienda de café en una reserva natural cercana. El local fue construido por ellos mismos, y también lo administran juntos. Las oportunidades de empleo y los altos precios del grano están motivando a otros jóvenes a incursionar en el negocio del café. Este religioso desató el potencial de estos jóvenes, *“de hecho este éxito es gracias a estos jóvenes hermanos y hermanas; tuve un grupo de reflexión con ellos y obtuve muchas aportaciones de jóvenes que tienen una visión clara”*.

Créditos

Lentink, Anna. Basada en el módulo de capacitación: 'Group Dynamics and Leadership Skills'. 2014. Desarrollado por 'Enclude' (antes Triodos Facet) para el Banco Mundial/ Proyecto 'Consolidation of Peace by Strengthening Women Economic Associations' en Norte de Uganda, 2013

Darmawati, I. A. 'Youth and Sustainable Coffee in Bajawa, Ngada, Flores – NTT, Indonesia'. Hivos Indonesia. 2014

Herramienta 3.3 e - Sensibilizar a organizaciones de productores/as de café para la inclusión de jóvenes

Por Enclude y Servicio Sostenible
de Gestión de Kenia, subsidiaria
de Ecom

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Una de las limitaciones que enfrentan los agricultores jóvenes de café es la falta de acceso a los recursos, y el acceso a la tierra es con toda seguridad el más problemático. Muy frecuentemente las estructuras tradicionales de propiedad hacen que sea difícil adquirir tierras que están en manos de agricultores de mayor edad. Una de las maneras más eficaces para superar este problema es, probablemente, involucrando a productores/as de mayor edad para crear situaciones de ganar-ganar. Lo mejor es empezar con la sensibilización a nivel de cooperativas cooperativas, teniendo en cuenta que para asegurar el futuro del sector cafetalero las y los jóvenes productores tienen que estar involucrados.



Servicio de Gestión Sostenible (SMS) de Kenya capacita a pequeños productores/productoras en buenas prácticas agrícolas (Fuente: Condesa,

A photograph of a handwritten record on a grid paper. The title is 'RUTHAKA FARMERS CO-OP SOCIETY LTD'. Below it, it says 'COFFEE PRODUCTION FROM THE YEAR 2004 UP TO DATE'. The table has columns for 'YEAR', 'COP', 'AREA', 'YIELD', 'TOTAL', 'COP', 'AREA', 'YIELD', 'TOTAL'. The rows list various coffee varieties like 'SL-28', 'SL-34', 'SL-42', etc., with corresponding data for each year from 2004 to 2013.

Producción de café de los productores de la Co-op Ruthaka, capacitados por SMS en Kenia (Fuente: Condesa, 2014)

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Mostrar una estrategia para superar la problemática que genera la falta de acceso a la tierra por parte de las y los jóvenes productores de café
- Mostrar una estrategia para comprar tierra a productores de café de edad avanzada e involucrar a las/los jóvenes

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Organizaciones que desean involucrar a jóvenes agricultores/as en el sector del café a través de las organizaciones de productores de café.

¿Cómo funciona?

Servicios de Gestión Sostenible en Kenia desarrolla el proyecto Necesidades Básicas y 4S@Scale, enfocado en promover el empoderamiento de los jóvenes y las mujeres en las cooperativas de café.

Las primeras actividades son reuniones para la sensibilización de las directivas de las cooperativas. Las cooperativas tienen un gran potencial para influir en las percepciones de sus miembros de mayor edad, y apoyar a los jóvenes; lo que puede generar cambios en el sentido más amplio.

El segundo paso es instar a que los padres cedan a sus hijos un pequeño lote de tierra. (Por ejemplo, si un agricultor mayor tiene

500 árboles de café habrá que convencerlo para que entregue a su hijo / hija 50 árboles).

Al mismo tiempo, SMS proporciona capacitación sobre buenas prácticas agrícolas (BPA) a jóvenes productores/as de café; la adopción de nuevas prácticas es mayor entre productores/as jóvenes en tanto aprenden y aplican más rápido esos conocimientos.

En consecuencia, el rendimiento entre jóvenes productores/as supera al de sus padres; 10-15 kg de café por cada árbol de café frente a 2 kg que producen sus padres. Esta realidad convence a los padres sobre el potencial de las y los jóvenes agricultores. Poco a poco esto les estimulará a dejar que sus hijos/as administren la plantación, e incluso que les traspasen la propiedad sobre la tierra.

EJEMPLO: EL GRUPO DE JOVENES NEEMA, MERU, KENIA

El Grupo de Jóvenes Neema trabaja en las laderas del Monte Kenia, y actualmente cuenta con 14 miembros (4 hombres y 10 mujeres). El grupo fue formado en el año 2012, con el objetivo de juntar los recursos y fortalezas individuales para lograr adquirir ingresos constantes. La formación del grupo fue uno de los requisitos para ser incluidos en el proyecto de Necesidades Básicas del Servicio de Gestión Sostenible (SMS). Dentro de este proyecto los grupos se forman en buenas prácticas agrícolas (BPA), en la administración del dinero, el espíritu empresarial y la formación de grupos.

Uno de los impedimentos para que jóvenes participen en la producción de café es que no pueden acceder a recursos indispensables para ello: árboles de café, capacitación en buenas prácticas agrícolas, insumos, crédito y tierra. Para las mujeres es difícil poseer tierras, y los hombres heredan la tierra pero por lo general sólo cuando sus padres mueren. Las cooperativas de café sólo aceptaban a nuevos miembros que posean tierra y que sean productores de café.

A través del proyecto Necesidades Básicas este grupo de jóvenes fue registrado oficialmente en la cooperativa Cirigwa con derecho a capacitación, y cada vez con mayores posibilidades de aumentar su influencia en la cooperativa. Las mujeres miembros son ahora más valoradas por sus colegas varones, especialmente en la administración. SMS ha sensibilizado a la gerencia sobre la participación juvenil en la cooperativa, y alentado a los miembros del grupo a participar en las fincas de sus padres. Un resultado es que seis miembros del grupo Neema están manejando (parte de) los cafetos de sus padres.

Como grupo empezaron a ahorrar y a solicitar préstamos hasta incrementar su acceso al crédito. Además de administrar un exitoso negocio de cereales, apoyan como grupo a los agricultores de mayor edad en la producción de café, desarrollando tareas de poda, fumigación, cosecha y alimentación del ganado. El grupo ahora cuenta con cafetales y cultiva tomates, sandías y verduras, y crianza de pollos. Sus ingresos individuales oscilan entre los 500-750 KES por semana, y el presidente del grupo cuenta con 60 árboles de café. Entre los planes futuros destaca la ampliación del negocio de cereales, que cada uno de sus miembros tenga su propia empresa, construir un invernadero para la siembra de verduras, adquirir un lote común para el grupo, y un cibercafé. De igual manera planean

capitalizarse para organizar un vivero de café, y vender las plántulas a los miembros de la cooperativa.

El grupo Neema ha aprendido a cultivar café como un negocio. Todos sus miembros son actualmente productores de café, lo que ha elevado sus niveles de vida. "Éramos pobres, ociosos, y consumíamos mucho licor hasta que decidimos formar un grupo para ayudarnos", es la reflexión de uno de sus miembros.

Créditos

Karani Ileri, E. Servicios de Gestión Sostenible (SMS), Kenya (subsidiaria de Ecom).

Conversación por correo electrónico. 2014.
http://www.condesa.com.au/_blog/Condesa_Blog/post/Kenya_Sustainable_Management_Services/

Caroline Mukeku y Catherine van der Wees.

Estudios de caso: Grupo de Jóvenes de Neema, Kenia y Grupos de Jóvenes de Vijana, Meru, Kenia. Sustainable Management Services Kenya, Hivos. 2014

Herramienta 3.3 f - Metodología para la inclusión de jóvenes en cooperativas de café y en el sector cafetero

Basada en la experiencia de la Unión de Cooperativas Agropecuarias “Sociedad de Pequeños exportadores y productores de café de Jinotega”, UCA - SOPPEXCCA

Introducción

En diversas comunidades rurales cuya economía se basa en el cultivo del café, las fincas o parcelas agrícolas son de tamaños tan reducidos que, debido al crecimiento del número de hijos, se restringe la posibilidad de las familias de transferir o heredar parcelas a estos obligando a muchos jóvenes a abandonar sus familias y comunidades en busca de empleo en grandes explotaciones agropecuarias, o bien a emigrar hacia las ciudades y el exterior.

Es así que algunas organizaciones o cooperativas de productores de café han construido estrategias dirigidas a generar oportunidades económicas para las y los jóvenes, que van desde gestionar fondos para la compra de parcelas de tierra en áreas cercanas a sus comunidades y propiciar recursos para que cuenten con cultivos propios de café, o bien apoyar su educación y formación técnica profesional para que las y los jóvenes puedan acceder a empleos en sus propias comunidades, tanto en el sector café como en cultivos asociados.

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Es un conjunto de pautas metodológicas para organizaciones de productores/as que quieran promover estrategias para la inclusión de jóvenes rurales en la cadena

de valor del café, mediante el fortalecimiento de sus capacidades, oportunidades de acceso a empleo, o de acceso a cultivos y negocios propios, además de contribuir al desarrollo de sus comunidades.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Formación de capacidades locales y promoción de la inclusión de nuevas generaciones de productores, hombres y mujeres, en el sector café.
- Acceso de jóvenes a recursos para su capitalización en el sector café y a las organizaciones y cooperativas del sector café.
- Crear oportunidades de empleo e iniciativas de emprendimientos de jóvenes en la cadena de valor del café.
- Fortalecer la identidad y vinculación de jóvenes con la cadena del café y con las comunidades donde viven.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Organizaciones y cooperativas de productores/as de café.

¿Cómo se implementa y condiciones para el éxito?

A continuación se presentan las pautas para el diseño e implementación de la metodología de participación de jóvenes:

Definir claramente el objetivo de la estrategia

Este debe ser una construcción colectiva de la organización. Las organizaciones y cooperativas de productores tienen distintas visiones con respecto a los roles que las y los jóvenes pueden jugar en la cadena de valor del café o en las organizaciones de productores/as. Socios y socias de organizaciones y cooperativas de café tienen interés en que sus hijos hereden su trabajo y sus roles en la finca de café o en el negocio relacionado. Por

su lado, a los jóvenes no siempre les resulta atractivo permanecer en el mundo rural al no identificar oportunidades para su inserción en la economía local.

Definir el objetivo que persigue la organización con el involucramiento de los jóvenes en el sector café, deberá tomar en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1: Aclarar la visión y expectativas de la organización

Se trata de tener claro cuál es la visión y expectativas de las personas adultas con respecto a la promoción e inclusión de jóvenes en el sector café. Puede haber diferentes opciones:

- Promover nuevas generaciones de socios/as de la organización o cooperativa, incluyéndolos en actividades de la organización.
- Dirigir recursos a jóvenes para el desarrollo de sus propios cultivos de café.
- Formación de jóvenes para crear iniciativas empresariales vinculadas al sector café o su diversificación.
- Dirigir recursos a jóvenes para su acceso a educación en diferentes niveles y apoyar su inserción laboral en distintos eslabones de la cadena del café.

Paso 2: Aclarar la visión y expectativas de jóvenes:

Identifique qué expectativas tienen las y los jóvenes con respecto al sector café. Para ello se pueden utilizar técnicas de visualización y reflexión con grupos de jóvenes de ambos sexos, que permitan identificar sueños y metas. Es bueno validar si las expectativas de desarrollo profesional y laboral de las y los jóvenes están relacionadas o no con el sector café.

Precisar las acciones de la estrategia

Una vez lograda la concordancia entre la visión y expectativas de la organización y las expectativas propias de las y los

jóvenes con respecto al sector café, avance al siguiente paso, esto es definir las acciones de la estrategia dirigida a jóvenes, cuidando de promover una participación activa de estas y estos en el diseño de las acciones.

Ejemplo de acciones a implementar:

- Promoción de nuevas generaciones de socios/as en las organizaciones incluyendo a hijos e hijas en actividades claves de la organización. Ejemplo: Definir cuotas de participación de jóvenes en cursos de cooperativismo o cuotas de participación de jóvenes en talleres de capacitación sobre técnicas en el manejo del cultivo de café; realizar cursos de liderazgo juvenil y derechos de jóvenes; dirigir invitaciones a grupos de jóvenes para que participen como observadores en las asambleas de toma de decisiones de la organización; finalmente, definir comisiones de jóvenes, o bien promover su propia organización, ha sido una práctica exitosa en diversas organizaciones de productores/as.
- Promover su capitalización para su inserción en el sector. Ejemplo de recursos que se pueden dirigir a las y los jóvenes son: financiamiento para compra de tierra y/o siembra de café; financiamiento para iniciar un negocio que brinda servicios a la cadena de café, por ejemplo, viveros de café. La organización puede promover la idea entre sus socios/as para que transfieran parcelas a nombres de hijos e hijas y brindar asistencia técnica en el proceso de traspaso.
- Dirigir recursos a jóvenes para su acceso a educación en diferentes niveles. Gestionar fondos para el acceso de adolescentes y jóvenes rurales a educación secundaria, técnica y profesional. Esta se puede convertir en una política de la organización enfocando los esfuerzos

en carreras vinculadas a las necesidades de mejorar la calidad en la cadena de café, como son administración, contabilidad, gerencia, comercialización, inglés, atención al cliente, y en carreras vinculadas a las diversas necesidades de desarrollo social de las organizaciones y comunidades de productores/as de café, como docencia, enfermería, medicina, etc.

- Apoyar su inserción laboral en distintos eslabones de la cadena del café. Ejemplo: instalación de viveros, empresas de servicios de mantenimiento de maquinaria; empresas que proveen fertilizantes y pesticidas biológicos, negocios vinculados con la diversificación de fincas de café: cacao, apicultura; formación como baristas, o bien como catadores que brinden servicios a las cooperativas.



Catador de café en el laboratorio de control de calidad de SOPPEXCCA

Incluir en la estrategia elementos lúdicos y de promoción de actividades creativas

Uno de los elementos que hace poco atractivo para las y los jóvenes permanecer en sus comunidades, es la falta de opciones para la distracción, el

desarrollo de la creatividad y, en general, para ejercer su derecho al ocio. Si bien, estos espacios, por lo general, son responsabilidad de los gobiernos locales, en miles de comunidades agrarias en el mundo las y los jóvenes carecen de estas oportunidades.

Se ha comprobado, gracias a diversas experiencias de organizaciones de productores y cooperativas de café que una estrategia que responde a los intereses de las y los jóvenes debe incluir, al menos:

- recursos básicos para la promoción de deportes locales.
- recursos básicos para desarrollar alguna forma de creatividad o arte: grupos de teatro, danza, música o videos populares elaborados por los mismos/as jóvenes.
- recursos básicos para cursos de desarrollo personal: autoestima, derechos reproductivos.
- recursos básicos para el fomento del cuidado de la naturaleza, por ser este un ámbito de participación muy atractivo para jóvenes.

Incluir metodologías tales como el uso del juego en el aprendizaje de diversas temáticas, contribuye a una mejor apropiación de estas y a generar autoestima en las y los jóvenes

Promover una participación activa de jóvenes en el diseño, planificación, implementación y monitoreo de las acciones.

La metodología para promover la participación de jóvenes en el sector café utiliza un enfoque de empoderamiento de las y los jóvenes.

Esto significa que, por un lado, el diseño, la planificación e implementación de las acciones a desarrollar deberán ser consultados y validados con las y los jóvenes, para lo cual se sugiere el uso de

grupos focales y técnicas participativas para la consulta. Por el otro, para que la estrategia sea efectiva, se sugiere que se desarrollen cursos de formación en liderazgo social y empresarial de jóvenes que fortalezcan sus capacidades en este ámbito de tal manera que puedan, en el futuro inmediato, ocupar cargos en las organizaciones y empresas.

Esto también significa promover la construcción de agendas propias en las que se definan sus intereses de formación técnica profesional y desarrollo laboral, así como de desarrollo personal.

Finalmente se recomienda involucrar a los y las jóvenes en el seguimiento a la estrategia. Igualmente se sugiere usar grupos focales, y técnicas participativas, en la metodología de seguimiento y para la

medición de los impactos que está generando la implementación de la estrategia de inclusión y participación de jóvenes rurales en el sector café.

Créditos

La herramienta “Metodología para la inclusión y participación de jóvenes rurales en el sector café” ha sido elaborada por Patricia Lindo y Mieke Vanderschaeghe, basada en la experiencia de UCA – SOPPEXCCA, Jinotega, Nicaragua. Agosto de 2014.

Lindo, P., Vanderschaeghe, M. (2014). Estudio de caso Estrategia para la inclusión y participación de jóvenes en UCA- SOPPEXCCA. HIVOS-AgriProFocus. Sin publicar.

EJEMPLO: ESTRATEGIA PARA LA PARTICIPACIÓN DE JÓVENES EN LA UCA- SOPPEXCCA, JINOTEGA, NICARAGUA

La Unión de Cooperativas Agropecuarias, UCA SOPPEXCCA, nace en Jinotega, Nicaragua, en 1997. Actualmente, cuenta con 650 productores/as miembros organizados en 15 cooperativas. 37 % de sus socios son mujeres. SOPPEXCCA se destaca en Nicaragua por ser una unión de cooperativas que vende café de calidad en mercados orgánicos, justos y de cafés especiales. UCA SOPPEXCCA ha recibido varios reconocimientos y premios,

tanto por la calidad de su café como por su enfoque familiar que involucra a mujeres y jóvenes desde una perspectiva de género e intergeneracional.



Figura 45: Modelo de organización de SOPPEXCCA

El enfoque intergeneracional de SOPPEXCCA se traduce en la promoción y organización de un Movimiento de Jóvenes y su formación como promotores, como parte de una estrategia de involucramiento de las y

los jóvenes en el desarrollo de sus cooperativas y sus comunidades.

Desde hace 12 años surge la idea en SOPPEXCCA de definir una política para los jóvenes...gestionar un fondo para el financiamiento de la compra de parcelas cercanas a las de sus familias o financiamiento para crear sus negocios, para que no emigren y se queden trabajando en sus propias comunidades. No teníamos para la compra de parcelas pero si para capacitaciones en el tema de cooperativismo... Después logramos un financiamiento, se definieron los requisitos y pudimos incluirlos en la compra de tierras (Fundador de SOPPEXCCA y miembro de la Junta Directiva).

Los mecanismos y acciones de la estrategia para la participación de jóvenes de SOPPEXCCA incluyen:

- Asignación de becas a mujeres y hombres jóvenes para realizar sus estudios de secundaria y universidad. Actualmente SOPPEXCCA asume el pago de estudios de 54 jóvenes de ambos sexos, hijas/os de socios y socias, beneficiando a un promedio de tres jóvenes por cada cooperativa. Un requisito para la asignación de la beca de estudios es, además de tener un buen rendimiento escolar, que cada joven se integre a realizar distintas actividades en apoyo a las cooperativas, ej.: llevando el registro del cultivo o registros contables de las fincas de socios/as de la cooperativa, haciendo promoción y divulgación de la Ley de Cooperativas.

Participo como promotor, ayudo a siete productores haciendo el registro de sus fincas, y de las plagas y enfermedades (Joven, sexo masculino).

- Acceso de jóvenes, mujeres y hombres a un fondo de tierras. SOPPEXCCA ha destinado un 45 % de un fondo para tierras a jóvenes que provienen del movimiento de jóvenes y que al cumplir la edad establecida para ser socios/as SOPPEXCCA, son priorizados para ser beneficiarios del fondo de crédito para mantenimiento del cultivo o para renovación de cafetales, este último a seis años de plazo.
- Desarrollo de cursos de formación técnica profesional en alianza con centros de educación técnica locales, en áreas como técnico medio en desarrollo rural, catación, barismo, y cursos de formación de promotores de café de calidad o promotores ambientalistas. Dos jóvenes, son "catadores maestros" en el laboratorio de catación de SOPPEXCCA. Uno de ellos es también barista, y ha sido seleccionado por siete años consecutivos (2005-2012) como el tostador de café oficial de la competencia internacional Taza de la Excelencia y es uno de dos nicaragüenses en el panel internacional de 22 jueces.
- Acceso de jóvenes a empleo. SOPPEXCCA tiene una estrategia de acción afirmativa empleando a un importante número de jóvenes, hijos e hijas de los y las socios. Su laboratorio de control de calidad y catación de café es administrado por jóvenes que garantizan la valoración de manera permanente del café de los productores. Otra muestra de las oportunidades laborales que se brinda a las y los jóvenes son las cafeterías que SOPPEXCCA ha instalado, dos en Jinotega y una en Managua. Un ejemplo de crecimiento personal y profesional de mujeres jóvenes es la de Junieth Leiva. Ella comenzó a los 12 años con el Movimiento "Muchachitos del café" también promovido por SOPPEXCCA. Ha sido parte del movimiento de jóvenes ambientalistas,

trabajó en el equipo técnico en la oficina central de SOPPEXCCA, pasó un curso de barismo y ahora dirige una pequeña cafetería de SOPPEXCCA en el centro de la ciudad de Jinotega con cuyos ingresos se paga sus estudios en la universidad. Ella afirma:

Al principio no me gustaba el tema del cooperativismo, me fue gustando el trabajo en equipo, trabajar para apoyar a otras personas...si no hubiese participado en SOPPEXCCA no lo hubiese logrado lo que soy ahora.

- Las acciones en la estrategia de integración de jóvenes se enfocan también en generar arraigo e identidad de las y los jóvenes con sus comunidades y contribuir con soluciones a las problemáticas, tales como las del medio ambiente, salud, alfabetización.

Estuve en el grupo de danza que SOPPEXCCA promovió. En este año comencé a participar en un grupo de deportes y en actividades para el medio ambiente, a reforestar y como guía turística (Joven, sexo femenino).

- A la par SOPPEXCCA genera espacios alternativos para la participación y recreación de jóvenes en sus comunidades, grupos de jóvenes pintores, programas de alfabetización y programas de música y cultura y pequeñas iniciativas empresariales para venta de productos artesanales, servicios turísticos, entre otros:

En mi comunidad estamos en un proyecto para trabajar como una empresa tour operadora (Joven, sexo masculino).

La inversión en capital humano ha mostrado ser la piedra angular del modelo de negocio de SOPPEXCCA. Gran parte de su éxito como unión de cooperativas de familias de pequeños/as productores/as accediendo a mercados nichos, se atribuye a su equipo de mujeres y hombres jóvenes, voluntarios y profesionales técnicos, que asisten a las familias productoras en el desarrollo de la cadena.

Herramienta 3.3 g –Talleres de Liderazgo para jóvenes productores de café

Por Enclade y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Las comunidades requieren de líderes/lideresas bien entrenados/as para liderar sus procesos. Un liderazgo democrático puede representar los intereses de diferentes grupos. Esta herramienta puede empoderar a hombres y mujeres jóvenes y personas de más edad a pronunciarse y participar tanto en sus comunidades como en las cooperativas.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Conocimientos prácticos para facilitar talleres de sensibilización que estimulen la capacidad de liderazgo entre las y los participantes del taller.
- ¿Cómo integrar la formación de liderazgo en el Programa de Agricultores Café Joven (ver la experiencia de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en el cuadro inferior)



Jóvenes mujeres caficultoras, Colombia (Fuente: FNC, 2013)

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta herramienta puede ser utilizada por organizaciones que tienen como objetivo facilitar el empoderamiento de jóvenes para que asuman responsabilidades dentro de la producción de café, y representen los intereses de los grupos productivos. Es una guía para facilitar un taller participativo sobre liderazgo, y puede ser aplicado por empresas de café; organizaciones; o personas capacitadoras, entrenadoras y facilitadores contratadas por estas organizaciones.

¿Cómo funciona?

Paso 0: Preparación

Las personas capacitadoras necesitan prepararse bien para la sesión de trabajo, familiarizándose con los objetivos del taller, los ejercicios y materiales a utilizar.

Deben preparar con antelación los materiales (presentación en Power point o rotafolio, folletos) necesarios.

Se requiere de rotafolios y marcadores, así como cartas con las explicaciones para el juego de roles.

Paso 1: Introducción al taller Estilos de Liderazgo y Buen Gobierno

Explique los objetivos y actividades de esta sesión. Las y los participantes serán capaces de (i) experimentar los diferentes estilos de liderazgo con los resultados de su grupo, y (ii) las prácticas de buen gobierno.

Explique las actividades; se realizará una exposición, una lluvia de ideas y un juego de rol, primero en grupos y luego en plenaria.

Paso 2: Introducción al ejercicio: Juego de roles sobre estilos de liderazgos

Presente brevemente el tema explicando el rol de un líder de grupo. Para poder llevar a cabo las funciones de liderazgo (tales como planificación, organización, dirección y control) el líder/lideresa del

grupo debe tener ciertas habilidades de liderazgo. Ella/el deben tener cualidades para generar motivación en la gente y dirigirla a realizar acciones con y para la gente.

Método: Conferencia.

Divida el grupo en dos o más grupos pequeños (cuatro personas por subgrupo). Cada sub grupo recibe materiales para “construir”, por ejemplo, pajillas (popotes), alfileres, papel, cinta y grapadora. La persona entrenadora designará un jefe/jefa y dos personas que jugarán rol de observadoras en cada grupo. (Sugerencias: La persona entrenadora puede nombrar líderes/lideresas en función de sus características personales, es decir, autocrática, liberal, etc. Tenga cuidado en moderar adecuadamente las discusiones pues algunas personas, por sus características personales, podrían ofender a otros participantes con sus críticas).

Paso 3: El juego de roles

El resto del grupo participante actúan como observadores/as y se les pide mantener en mente las siguientes preguntas:

1. ¿Quién es el/la líder del grupo?
2. Describa su estilo de liderazgo, dando ejemplos de su comportamiento.
3. ¿Cuál es el ambiente en el grupo?
4. ¿Cuán involucrados están las/los otros miembros del grupo, están participando?
5. ¿Alguna conducta de las/los miembros del grupo está directamente relacionada a la conducta del líder?

Antes de comenzar el ejercicio la persona facilitadora, por separado, pide a cada líder de grupo que actúen tanto como un líder autocrático y como uno liberal a su vez (lea las notas en la parte inferior). Si el grupo es demasiado pequeño la persona

capacitadora también puede actuar como observadora.

El Líder Laissez Faire (Que deja hacer)

Su trabajo es ser el líder “que deja que las cosas sucedan” (laissez faire)

Muestre este estilo de liderazgo a su grupo sin informarle lo que está haciendo.

La tarea del grupo es construir una estructura usando los materiales que se le entregaron. La estructura será examinada después del ejercicio en base a su altura, fuerza, y belleza.

La estructura deberá ser construida con las ideas individuales de cada miembro del grupo. Usted deberá ser amigable pero solo responda si los miembros le preguntan algo. No deberá dirigir al grupo de ninguna forma. Podrá decirles de que se trata la tarea, pero evite dar sugerencias sobre lo que se debe hacer, cómo hacerlo o quién debe hacerlo. Deje que cada miembro decida qué se debe hacer. No halague o critique el trabajo de los miembros del grupo.

Paso 4: Observación

Pida a los grupos realizar el ejercicio durante 15 minutos, y alerte a los observadores para que pongan atención al proceso.

Paso 5: Concluya el juego de roles y abra la discusión

Procesamiento: Pida a los miembros de cada grupo que compartan sus experiencias sobre la conducción y comportamiento del liderazgo durante el ejercicio, y que expresen cuán satisfechos están en cuánto a: la forma en que sus líderes les motivaron. su propia participación en la tarea.

la estructura construida por su grupo.
Se pide a las personas observadoras que den sus comentarios.
A continuación las/los líderes le manifiestan al resto de participantes sobre el estilo de liderazgo que estaban tratando de ejercer.
Concluya el juego de roles, e inste a las/los participantes a desprenderse de su rol y ser nuevamente ellas/os mismos.

Líder autocrático/a

Su trabajo es ser un dictador
Muestre este estilo de liderazgo a su grupo sin informarle lo que está haciendo.

La tarea del grupo es construir una estructura con los materiales entregados . La estructura será examinada después del ejercicio en base a su altura, fuerza y belleza.

La estructura deberá ser construida en su totalidad según sus ideas, no con las ideas del grupo. No comparta con los miembros de su grupo sus ideas, ni de información de cómo será la final. Simplemente asigne trabajo, oriente tareas y ordene, no acepte ninguna sugerencia. No les permita escoger lo que quieren hacer. Tampoco permita que los miembros hablen entre ellos. Si tienen algo que decir, que lo hagan directamente con Ud. Sienta la libertad de halagar o criticar el trabajo de las personas que quiera.

Paso 6: Debate abierto

Resuma los puntos clave de aprendizaje mostrando las 'notas para las personas capacitadoras' y vincúlelos con el juego de roles.

Objetivos

Facilitar el empoderamiento de líderes y miembros de grupos para comprender los diferentes aspectos del liderazgo :

- Responsabilidad y tareas de los líderes (directivos/os, secretario/a, tesorero/a)
- Responsabilidad de los miembros del grupo
- Tipos y estilos de liderazgo, ventajas y desventajas

¿Quién es líder?

Líder es una persona (hombre o mujer) elegido/a para dirigir a un grupo/grupos de personas a fin de lograr determinados objetivos/metas.

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo implica asumir responsabilidades de supervisión y monitoreo de las funciones del grupo en cada paso de las operaciones que realiza. Los/las líderes son personas designadas, reconocidas y aceptadas por todos los miembros en el desempeño de sus funciones. Usualmente, cuando se habla de líder se asocia a una persona, hombre o mujer, de la junta directiva del grupo, pero también puede referirse a la junta directiva en su conjunto, que incluye a presidente/a, secretaria/ y tesorera/o.

Notas para las personas capacitadoras - Habilidades de Liderazgo

Propósito:

El desarrollo de habilidades de liderazgo en esta capacitación se proporciona con el fin de desarrollar y mejorar las cualidades y capacidades de liderazgo y para inducir actitudes de liderazgo y habilidades necesarias para la gestión organizacional. Este taller ayudará a un grupo para dirigir su empresa común de manera transparente y democrática. Este tema le ayuda a crear conciencia sobre los diferentes estilos de liderazgo y ayuda a los grupos para definir sus necesidades en términos de liderazgo.

Es beneficioso para todo el mundo entender lo que se necesita para ser un buen líder. La experiencia demuestra que en el ámbito local, los líderes del grupo rara vez poseen habilidades relevantes necesarias para la gestión de sus grupos. Muchos/muchas líderes locales son seleccionados/as por medio de prácticas tradicionales, que a menudo no son democráticos. Este tipo de liderazgo está vagamente conectado y niega una participación más amplia de las comunidades - en particular de las mujeres y jóvenes - en la toma de decisiones porque tradicionalmente no están representados en posiciones de liderazgo.

Figura 46: Responsabilidades del liderazgo según cargo (Fuente: Enclude, 2012)

| Posición | Responsabilidad |
|--------------|---|
| Presidente/a | Organizar reuniones Presidir las reuniones (liderar debates y resumir) Animar a los miembros a participar en el debate, la toma de decisiones y el trabajo Asegurar el uso y el cumplimiento de las reglas del grupo Asegurar que secretaria/o y tesorera/o cumplan con sus obligaciones Garantizar el pago de contribuciones de los miembros y la distribución de beneficios Delegar trabajos y actividades Mantener armonía en el grupo Representar al grupo |
| Secretario/a | Escribir la orden del día (agenda) y actas de las reuniones Mantener todos los registros del grupo, incluyendo la asistencia a reuniones y actividades de autoayuda Leer las actas de las reuniones Mantener la correspondencia del grupo y reportarla al grupo Mantener el libro de registros Apoyar al presidente |
| Tesorero/a | Mantener los registros financieros del grupo Salvaguardar y administrar las finanzas y las contribuciones del grupo |

| | |
|---------------------|---|
| | Extender recibos por dinero recibido Mantener al día el libro contable y lo recibos de compras, ventas y de dinero recibido Apoyar al presidente Informar a los miembros sobre los gastos, ingresos y saldos en el banco y cuentas por cobrar |
| Miembros del Comité | Preparar la agenda de las reuniones y calendario de reuniones Informar sobre las actividades del comité Presentar sugerencias y dar consejos al grupo Promover la toma de decisiones Implementar acciones después de la toma de decisiones Supervisar el cumplimiento de las reglas del grupo y para disciplinar a los miembros Delegar tareas con el fin de fomentar la participación Ponerse en contacto con recursos pertinentes, personas, grupos e instituciones. Representar al grupo en las decisiones del día a día |

¿Por qué es importante el liderazgo?

Para supervisar y coordinar las actividades del grupo, y que este funcione sin problemas a fin de alcanzar sus metas.

¿Quién puede convertirse en líder?

Cualquier miembro del grupo (hombre o mujer) que cuente con la aprobación del grupo para ejercer determinadas funciones pueden llegar a ser líder.

Figura 47: Tipos de Liderazgo (Fuente: Enclude, 2012)

| Cualidades de un buen líder | Cualidades de un líder débil |
|--|--|
| Activo, energético, motivador Respetuoso No es alcohólico / borracho No es tímido Valiente Honesto Paciente Capaz de comunicarse con los demás Discreto: capaz de mantener los secretos del grupo Le gusta trabajar con otros | No es capaz de guiar a otros No es paciente Impositivo No es digno de confianza No es cooperativo Tendencia a la parcialidad Egoísta Mal carácter |

¿Cómo se puede encontrar un líder/lideresa?

Algunas personas son líderes naturales, otros tienen habilidades ocultas porque nunca han tenido la oportunidad de mostrarlas o aplicarlas. A través de la discusión sobre cualidades y la selección de miembros calificados, las personas pueden llegar a ser conscientes de las habilidades necesarias para liderar el grupo o para desempeñar ciertas

funciones en un comité. Más aún, las discusiones sobre la selección de miembros calificados/calificadas puede mejorarse a través de la capacitación en comunicación.

Explique brevemente los 3 estilos de liderazgo:

1. Liderazgo autocrático
2. Liderazgo demócrata
3. Liderazgo laissez-faire

Figura 48: Tipos de Liderazgo (Fuente: Enclude, 2012)

| Tipo | Características | Ventajas | Desventajas |
|------------------------|--|---|--|
| Autocrático, Dictador | Se trata de un estilo de liderazgo que da directrices a la gente sobre qué hacer, cómo hacerlo. Ella/él espera buenos resultados. | | Este tipo de liderazgo implica dictar instrucciones con cierto nivel de amenazas. No se da tiempo a que las personas pregunten, y en consecuencia realizarán un pobre trabajo. |
| El líder laissez-faire | Este tipo de liderazgo delega su responsabilidad en una persona que es capaz de trabajar en nombre de él / ella. Hay espacio para discutir los problemas existentes, y encontrar las soluciones. Él / ella no marca dirección alguna al grupo. | Apertura a escuchar las ideas de todos/as | Toma mucho tiempo tomar decisiones o llegar a un consenso. En muchos casos los grupos se desvían de su dirección. |

| | | | |
|-------------|--|---|--|
| Democrático | <p>Todos los miembros tienen la misma oportunidad de participar. Cualquier miembro puede convertirse en un/una líder, siempre y cuando esté calificado/a y se aceptado/a por el grupo. Esto significa que las elecciones para cambiar líderes tienen lugar regularmente. Esta rotación de los derechos ayuda a promover la participación. Liderazgo participativo se refiere a la forma en que las y los líderes llevan a cabo sus funciones; animan a todos los miembros a participar lo más posible en el funcionamiento de todos los asuntos del grupo, manteniéndolos bien informados, delegando tareas y manteniendo discusiones abiertas</p> | <p>Este es un buen tipo de liderazgo ya que involucra a todos en los procesos de toma de decisiones y de planificación.</p> | <p>Este es un proceso relativamente intenso en términos de tiempo para alcanzar el consenso del grupo.</p> |
|-------------|--|---|--|

Solicite al grupo de participantes identificar la relación entre el estilo de liderazgo y:

- Situación. ¿En qué tipo de situaciones es más apropiado determinado estilo de liderazgo?
- Delegación. ¿A qué tipo de líder le gusta delegar? ¿Cómo usted delegaría ciertas tareas?
- Motivación y productividad.

Determinadas situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. Explique que el/la líder de un grupo siempre debe combinar diferentes estilos de liderazgo, teniendo en cuenta la situación y las tareas que deben realizarse. Asimismo, la experiencia demuestra que el comportamiento de los/las trabajadores/as, sus sentimientos acerca de su líder y los resultados que se observan (en la producción) difieren según el tipo de liderazgo.

Método: lluvia de ideas y conferencia.

Paso 7: Estilos para motivar

Desarrolle una sesión de lluvia de ideas sobre cómo los líderes pueden motivar a los miembros del grupo. Trate de centrar el debate en aspectos inmateriales más que en cuestiones monetarias (dinero).

Concluya con una conferencia que resuma los puntos de aprendizaje.

Recomendaciones para el proceso

El proceso de formación de liderazgo debe estar integrado en estructuras locales participativas que permitan la aplicación de las habilidades desarrolladas, una vez que las y los jóvenes productores regresan a sus comunidades (véase el ejemplo de la FNC abajo).

EJEMPLO: PROGRAMA JOVENES AGRICULTORES DE CAFÉ, FNC COLOMBIA

Una tendencia significativa en el crecimiento de las áreas de cultivo de café es el aumento de la edad de la población productora. En Colombia alcanza los 50 años de edad en promedio. Las y los jefes de familia suelen ser los/las que manejan las fincas y responsables de la dirección y toma de decisiones sobre sus cultivos. Para que las y los jóvenes agricultores de café permanezcan en su región de origen se requieren oportunidades de trabajo y de ingresos, así como opciones para asumir responsabilidades y roles de liderazgo en sus comunidades.



Para garantizar la sostenibilidad y fortalecer el sector café en el futuro, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) estableció el Programa Jóvenes Agricultores del Café en 2009. Se trata de un programa integral con dos pilares principales: (i) construir capacidades en jóvenes agricultores para aumentar la calidad del café mediante la formación en buenas prácticas agrícolas BPA) y garantizar sus medios de vida a través de agronegocios amplios, (ii) facilitar el empoderamiento de jóvenes y construir sus redes sociales.

Para lograr su motivación para participar en la sociedad, las y los jóvenes requieren desarrollar habilidades personales y sociales en materia de liderazgo, trabajo en equipo, resolución alterna de conflictos y participación democrática. Para este efecto FNC proporciona talleres de liderazgo para jóvenes sin cultivos en Antioquia. Los talleres se ofrecen a las poblaciones de agricultores/as jóvenes (en edades comprendidas entre los 15 y 33) que participan en el Programa Jóvenes Agricultores, previa selección en base a criterios como motivación y acceso a la tierra. Como parte del programa están oficialmente registrados como caficultores/as miembros de la FNC. El taller es uno de los aspectos más



amplios de la estrategia del programa.

El taller tiene como objetivo fortalecer el liderazgo en las áreas rurales y en el sector del café, dentro de las estructuras democráticas y participativas de la Federación Nacional de Cafeteros. Los talleres son un espacio de aprendizaje que fomenta la participación, el análisis, la reflexión y la búsqueda de cambios en el comportamiento y de prácticas que promuevan mejoras en la calidad de vida de las y los jóvenes agricultores y sus familias. La metodología de aprendizaje es flexible de acuerdo con las características y condiciones específicas de las personas que viven en zonas rurales, como las largas distancias de las comunidades, las dificultades de transporte, la falta de tiempo por compromisos laborales o de estudio y los bajos niveles de escolaridad formal..

Entre 25 y 30 jóvenes agricultores/as asisten durante uno, dos o tres días al taller, diseñado para fomentar el liderazgo dentro de las estructuras gremiales locales cafeteras y dentro de su planificación estratégica, centrándose en el desarrollo de habilidades personales y orientado a la acción, teniendo en cuenta las prioridades locales. El programa del taller incluye la presentación de las estructuras institucionales del gremio del café, el desarrollo de habilidades de liderazgo, promoción de la identidad y apropiación del área rural en el sector del café. Los temas de capacitación tales como tipos de liderazgo, la importancia del efectivo trabajo en equipo y de estrategias, así como la participación local y el trabajo en el desarrollo son abordados de diferentes maneras. Personas expertas facilitan el desarrollo de ejercicios experienciales dirigidos a entender y desarrollar habilidades, y animan a las y los participantes a ejercitar su potencial de liderazgo.

Paso 1: Diseñar los contenidos del taller

Determinar los objetivos precisos de los talleres; ¿qué deberían saber las y los participantes y ser capaces de aplicar al concluir el taller? ¿Cómo se incorpora este proceso a un programa más amplio de inclusión de jóvenes en la producción de café? Revisar los planes de desarrollo estratégico locales del sector cafetalero y documentación institucional relevante para dar un marco a los mecanismos de participación y líneas de acción. Determinar los temas y objetivos de cada sesión del taller en colaboración con las personas facilitadoras expertas.

Figura 49: Ejemplo de programa de un taller de tres días (Fuente: FNC, 2014)

| Día | Horas | Temas | Contenido | Facilitador |
|-----|-------|-----------|--|--|
| 1 | 4 | Liderazgo | Definición, estilos y funciones. | Persona experta en entrenamiento en gerencia |
| 1 | 4 | Valores | Comportamiento, libertad y la responsabilidad. | Persona experta en entrenamiento en gerencia |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| 2 | 6 | Conocimiento institucional y estructura del sector cafetalero | Retos y oportunidades en el sector del café. Cooperativismo, productores/productoras de café y , instituciones del sector café. Estructuras y mecanismos participativos del sector café. Reglas de elección gremial y democracia en el sector café | Líderes del gremio |
| 3 | 2 | Liderazgo y Comunicación | Elementos para una buena comunicación. | Persona experta en entrenamiento en comunicación |
| 3 | 2 | Economía y café | Conceptos económicos básicos y el café como una alternativa económica. Competitividad en el sector cafetalero. | Persona experta en café |
| 3 | 2 | Cierre | Plan de vida Evaluación y compromisos | Equipo de capacitadores/as |

Paso 2: Diseño y preparación de materiales de capacitación

Tenga en cuenta el nivel de escolaridad y los intereses de las y los jóvenes participantes al momento del diseño y recolección de los contenidos de formación y materiales. Seleccione los documentos y ajústelos para asegurar la comprensión de las y los jóvenes participantes. Para la presentación de sus materiales recurra a metodologías prácticas y participativas que permitan la interacción de los participantes para lograr un mayor nivel de participación y apropiación. Haga uso de instructores/as expertos/as cuando sea necesario.

En cuanto a materiales, usted podrá recurrir a etiquetas para nombres, marcadores de distintos colores, bolígrafos, lápices, cuadernos, cartulinas, cinta adhesiva fuerte, reglas, tijeras, gomas de borrar, sacapuntas, pegamento, cinta adhesiva transparente, tizas de colores, papel, globos de colores, silbato y cronómetro, los signos, pelotas de diferentes tamaños, paquetes de dulces.

Paso 3: Implementación del Taller

El taller comienza con una presentación de bienvenida para explicar los objetivos, la agenda y la metodología de trabajo. Como preparación las y los participantes pueden recibir documentos cortos o materiales en línea que sirven como referencia para la formación. Durante la sesión de clausura, las y los participantes estructurarán un "plan de vida" para dar seguimiento y aplicar lo que han aprendido y, además, evaluarán los talleres.

Créditos

FNC, 2014, Taller de Liderazgo en la "Finca Esteban Jaramillo", Venecia. Antioquia, Colombia

Lentink, Anna. Basada en el módulo de capacitación: 'Group Dynamics and Leadership Skills'. 2014. Desarrollado por 'Enclude' (antes Triodos Facet) para el Banco Mundial/ Proyecto 'Consolidation of Peace by Strengthening Women Economic Associations' en el Norte de Uganda, 2013

Comité Departamental de Cafeteros de Antioquia (www.federaciondecafeteros.org) y FUNDECAFE (Fundación Educativa del café, Antioquia).

3.4 Grandes Empresas

Herramienta 3.4 a – El negocio como empleador directo

De Oxfam Internacional, GRI & IFC, UNIFEM, ONU Mujeres y Pacto Global de Naciones Unidas

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Las empresas, y sobre todo las grandes empresas, podrían hacer mucho más para mejorar sus negocios con una mejor representación y apoyo a sus empleados.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Mejorar la eficiencia de su negocio.
- Abordar la igualdad de género en la fuerza laboral y en la junta directiva de su propia empresa, le permite atraer y retener a las/los mejores empleados, aumentar la productividad, mejorar la moral, reducir el ausentismo, aumentar el retorno de la inversión en la capacitación del personal y el desarrollo profesional, mejorar la imagen y prestigio de la empresa e incrementar la innovación. Se cuenta también con evidencias sobre la relación entre el número de mujeres en la gerencia y en la junta directiva de una empresa con el desempeño financiero de esta. Las empresas con mujeres a nivel de dirección: "toman mejores decisiones, producen mejores productos, y retienen varias ventajas clave del negocio a diferencia de las compañías más homogéneas". Por último, la evidencia sugiere que los equipos comerciales que reflejan las características demográficas del mercado, están en mejor posición para responder a las cambiantes

necesidades de las y los consumidores y, de esa manera, los productos desarrollados pueden responder mejor a sus necesidades básicas.

- Cumplir con los requisitos de igualdad.
- En una gran mayoría de países las empresas que emplean directamente a su personal están obligadas a promover los derechos de las mujeres, y garantizar que las trabajadoras disfruten de igualdad de salarios, condiciones de trabajo adecuadas y perspectivas profesionales justas. Estas obligaciones son apoyadas por la OIT. El Preámbulo de la constitución de la OIT también enfatiza en «la garantía de un salario vital adecuado». La CEDAW (Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer), adoptada en 1979 por la ONU y firmada un año después por 64 países, es una declaración internacional de derechos para las mujeres, y dedica un capítulo a los derechos de las mujeres en el empleo .
- Aplicar los Principios del Empoderamiento de las Mujeres: La Igualdad es buen Negocio. Esta es una iniciativa conjunta de ONU Mujeres y el Pacto Mundial de la ONU. Los principios esbozan siete pasos para los negocios sobre la manera de facilitar el empoderamiento de las mujeres en su lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad. Estos principios destacan que el empoderamiento de las mujeres es vital para que participen plenamente en la vida económica en todos los sectores y en todos los niveles de la actividad económica, para construir economías fuertes; establecer sociedades más estables; alcanzar las metas

acordadas en el ámbito internacional para el desarrollo, la sostenibilidad y los derechos humanos; mejorar la calidad de vida de mujeres, hombres, familias comunidades; e impulsar operaciones y objetivos de negocios.

- Evitar el acoso sexual.
- Las empresas buscan ejemplos prácticos de cómo establecer una política de cero tolerancia hacia todas las formas de violencia en el trabajo, incluido el abuso verbal y/o físico y prevenir el acoso sexual.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Esta herramienta proporciona una lista de posibles acciones a realizar por la gerencia de una empresa. La lista de verificación también se puede utilizar para el cabildeo por parte del personal de la empresa para animar a la gerencia a abordar la igualdad de género.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Implementación y Práctica **A. GARANTIZAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA GOBERNANZA Y VALORES ORGANIZACIONALES**

La gobernanza y los valores de la organización deben ser el punto de partida para la presentación de informes prácticos organizativos relacionados con el género, dado que los principios y valores rectores de la gobernanza afectan todo lo que hace la organización.

Con el fin de poner en práctica la igualdad de género en el nivel del gobierno de la organización, esta puede hacer un compromiso claro y explícito con la diversidad de género en su declaración de misión, a fin de:

- Elaborar un plan de la organización sobre cómo lograr el compromiso de la organización con la diversidad de género con metas cuantificables (por ejemplo, número de mujeres como miembros de la junta directiva y

posiciones gerenciales y de mando), responsabilidad asignada, calendario para la acción y procedimientos para el monitoreo y seguimiento de la implementación.

- Establecer un presupuesto para iniciativas de género a nivel de organización.
- Identificar una persona a nivel de dirección que lidere la política y el plan de igualdad de género de la organización.
- Nombrar a una persona o equipo para gestionar la igualdad de género dentro de la organización.
- Incluir género como un indicador de desempeño en el cuadro de mando de la organización.

B. IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO

Las siguientes políticas, iniciativas y actividades pueden ayudar a facilitar el objetivo de la diversidad e igualdad de género en el área de trabajo:

- Asegurarse de que existen salarios iguales y justos para hombres y mujeres, así como horas de trabajo y beneficios, incluidos beneficios de jubilación, por un trabajo equiparable, independientemente del género. Realice revisiones regulares de pagos.
- Llevar a cabo campañas de reclutamiento y retención que se dirijan a mujeres y hombres para puestos que normalmente no se consideran "típico" de su género.
- Asegurarse de que, tanto hombres como mujeres, participen en los equipos encargados del reclutamiento de personal.
- Proporcione oportunidades de desarrollo profesional, tales como creación de redes formales o informales e igualdad de oportunidades de tutoría para mujeres y hombres a todos los

niveles, incluidas las mujeres que trabajan en campos no tradicionales.

- Prohibir la discriminación en las decisiones sobre reclutamiento o promoción laboral basadas en estado civil, responsabilidades paternas o condición reproductiva.
- Implemente acciones concretas y verificables que promuevan la conciliación familia-trabajo, tales como opciones flexibles de trabajo, licencia familiar, cuidado de dependientes, programas de bienestar, y oportunidades para las y los trabajadores de poder reintegrarse. Permita a las y los empleados tomar tiempo laboral libre para el parto, permiso parental y las responsabilidades relacionadas con la familia.
- Permitir tiempo libre del trabajo para las y los empleados que buscan atención médica o tratamiento para ellos mismos o sus familiares a cargo, incluida planificación familiar, consejería y servicios de salud reproductiva y, en caso de enfermedades del o la empleada, apoyar la oportunidades de retorno al puesto de trabajo con igual remuneración y estatus durante el proceso de enfermedad.

A nivel de infraestructura:

- Proporcionar protección contra la exposición a productos químicos peligrosos o tóxicos en el lugar de trabajo, sobre todo cuando se sabe o se sospecha que esas sustancias tienen efectos adversos en la salud de las mujeres y los hombres, incluyendo la salud reproductiva de mujeres y hombres.
- Asegurarse de que hay baños separados y, cuando sea necesario, vestidores para las y los trabajadores.
- Considerar la posibilidad de apoyar el acceso al cuidado de los niños, ya sea por la prestación de servicios de

cuidado de niños o proporcionando información y recursos en relación con dichos servicios.

C. PUNTO DE ATENCIÓN ESPECIAL: EVITAR EL ACOSO SEXUAL EN EL LUGAR DE TRABAJO EN TRES PASOS

La clave para prevenir el acoso sexual es que los empleadores y administradores aclaren, a todos los empleados y participantes en el lugar de trabajo, que el acoso sexual es inaceptable. Esto se puede lograr implementando una política clara sobre este tema, comunicándola a cada participante del lugar de trabajo, y asegurándose de que se entienda. Además, es importante que el comportamiento apropiado se modele (con el ejemplo) desde la gerencia en el lugar de trabajo.

- Capacitación. Nunca es suficiente decirlo. Asegurarse de que todos sus empleados, desde los directivos hasta el último trabajador/trabajadora, aun los que hacen trabajo temporal, saben qué es el acoso sexual y que este no se tolera en la empresa. Lo más recomendable es tener sesiones regulares de formación sobre el tema, pero todos los negocios deben tener, al menos, una política cuidadosamente redactada para que todos los y las empleadas y nuevo personal contratado la lean y comprendan.
- Fomentar un comportamiento apropiado desde el nivel de dirección y coordinadores. Los gerentes de línea deben entender la necesidad de cumplir modelos apropiados estándar de conducta profesional en todo momento. Como se mencionó anteriormente, es útil incluir mecanismos de rendición de cuentas en la descripción de puestos para directivos o miembros de la gerencia.
- Prohibir y prevenir todas las formas de violencia en el lugar de trabajo, incluyendo acoso verbal, físico y

sexual. Proporcionar información a las y los empleados sobre la violencia contra las mujeres.

- Implementar iniciativas (por ejemplo, consultas a las y los empleados) para identificar y solucionar problemas de seguridad, incluyendo la seguridad de las empleadas en el lugar de trabajo, así como durante los viajes desde y hacia el lugar de trabajo y en viajes de negocios relacionados con la empresa
- Responder a las quejas de manera apropiada. Desarrollar mecanismos en el lugar mediante el cual las y los empleados puedan expresar sus

inquietudes de manera confidencial, sin tener que involucrar al presunto acosador en la cadena de información. Abordar cada preocupación con seriedad y no evadir los rumores sin darles la atención que merecen. También se podría constituir un comité de mujeres que reporten a la gerencia cuestiones relacionadas con la discriminación y el acoso, para ser abordadas y buscar una solución.

Paso 2: Medición

Figura 50: Sugerencia de Medidas de Desempeño de la igualdad de género en el lugar de trabajo (Fuente: GRI e IFC, 2009)

| Objetivo de la organización | Medición | | |
|--|---|--|-------------------|
| | Medidas Básicas | Medidas Moderadas | Medidas Avanzadas |
| Tener un sistema de salario justo y sin sesgos | | Relación entre la remuneración de todos los empleados por género y por categoría de empleo | |
| | Enfoque gerencial de horarios de trabajo flexibles | Tasa de aceptación de los arreglos de trabajo flexibles, por género | |
| | Iniciativas para proporcionar apoyo de cuidado de niños y / o instalaciones a las y los empleados | Tasas de retorno al puesto de trabajo posterior a permisos parentales: maternidad y paternidad, por género | |
| Ofrecer igualdad de oportunidades laborales | Iniciativas para promover la igualdad de oportunidades en el trabajo | Relación entre solicitudes de empleo y nuevos contratos firmados, por género | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| Apoyar desarrollo de los recursos humanos | Promedio de horas de formación al año de empleados/as, por género, y por categoría de empleo a tiempo parcial o tiempo completo | Porcentaje de promociones en las principales categorías de empleados/as de la organización, por género | |
| Asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludable | Iniciativas para proporcionar información, educación y formación sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo | Número total de incidentes de acoso sexual y acciones implementadas, por género | |
| Disponer de un mecanismo eficaz para responder a quejas de parte de los trabajadores | Canales disponibles dentro de la organización para la presentación de quejas por discriminación basada en el género | | |

Naranja= ejemplo de medición de desempeño cualitativo

Rojo= ejemplo de medición de desempeño cuantitativo

Paso 3: Informe sobre los logros y progresos realizados

Informe público sobre los progresos para alcanzar la igualdad de género. Aunque muchas empresas ahora reconocen el asunto de los negocios por la igualdad de género y han lanzado programas e iniciativas destinadas a mejorar el empoderamiento de las mujeres, pocas empresas están monitoreando su

desempeño o informando de sus progresos de una manera transparente.

Las empresas que informan sobre su progreso han encontrado que al hacerlo ayudan a establecer objetivos y metas de igualdad de género. Ser capaz de comunicar los progresos también puede crear una ventaja competitiva.

EJEMPLO I: POLÍTICA DE GÉNERO IMPLEMENTADO POR TCHIBO

Desde el año 2000, varios estudios han revelado que el acoso sexual es una conducta muy extendida en la agricultura, especialmente en los entornos de las plantaciones. Un estudio publicado en el 2002 por el Fondo Internacional de los Derechos del Trabajo (ILRF, por sus siglas en inglés) reveló que en el sector del café y del té en Kenia:

- Más del 90 por ciento de las personas encuestadas ha experimentado u observado abusos sexuales en sus lugares de trabajo.
- El 95 por ciento de todas las mujeres que habían sufrido abuso sexual en el trabajo tenían miedo de reportar los problemas por temor a perder sus puestos de trabajo. Las mujeres que reportaron abuso sexual a menudo eran despedidas o degradadas.
- Los supervisores en las plantaciones de café y té no sólo estaban abusando de las mujeres trabajadoras, sino también de hijas que viven con sus madres en las plantaciones.

- El 70 por ciento de los hombres entrevistados considera el abuso sexual hacia las trabajadoras como un comportamiento normal y natural.

Las personas entrevistadas coincidieron en que el abuso se produce en las plantaciones cuando un supervisor o gerente masculino busca relaciones sexuales con una trabajadora bajo amenazas de despido, o descenso de categoría, o con promesas de promoción.

En respuesta a estos y otros hallazgos Tchibo, una compañía alemana líder en el comercio de café y productos relacionados, comenzó un programa de género que incluye el uso de enfoques innovadores para promover el diálogo. A través de talleres y visitas a empresas, personal gerencial y empleadas/os aprenden a comunicarse mejor en el trabajo, a enfrentar los retos y resolver problemas juntos. Otro elemento de esta iniciativa es ofrecer proveedores de entrenamiento específico para supervisores, a través de la Iniciativa de Comercio Ético. La capacitación tiene como objetivo dar a los supervisores información y enfoques prácticos, para abordar la discriminación y el acoso, y ha mostrado resultados positivos en países como Sudáfrica y Kenia.

EJEMPLO II: UN ENFOQUE PRÁCTICO A TEMAS SENSIBLES

WIETA es una organización sin fines de lucro, de personas voluntarias asociadas con muchos actores diferentes en el sector de la agricultura sudafricana (vino, frutas y horticultura), que están comprometidos/as con la promoción del comercio ético en este sector. WIETA tiene una alianza estratégica con las organizaciones de trabajadores/as agrícolas y sindicatos que trabajan en el sector, brinda formación y asesoramiento, supervisa y gestiona sobre temas sensibles como la discriminación y el acoso sexual.

WIETA tiene como regla general que sus miembros no tolerarán incidencias de acoso sexual o racial en el lugar de trabajo; incluyendo gestos, lenguaje o contacto físico, que sea racial o sexualmente coercitivo, amenazante, abusivo o explotador.

Hace hincapié en que las fincas establezcan reglamentos internos claros de disciplina y procedimientos para evitar incidencias, pero lo más importante es crear conciencia entre el personal y tener un procedimiento de denuncia que, en caso de ser necesario, conduzca a acciones disciplinarias y reparación de daños.

WIETA desarrolló un curso de dos días para supervisores con deseos de mejorar su comprensión sobre la discriminación y el acoso sexual, y su capacidad para promover la igualdad de trato hacia las y los trabajadores. Una sesión práctica de acción y planificación ayuda a los supervisores a poner en práctica ese aprendizaje.

La capacitación incluye explicaciones sobre lo que son las definiciones legales, por ejemplo sobre acoso, cómo la gente lo experimenta en sí misma y qué normas internas les gustaría tener en su propio lugar de trabajo.

Las sesiones se basan en la experiencia del día a día de las personas, el uso de juegos de roles y dibujos para exponer ejemplos de la vida real de manera abierta y determinar,

conjuntamente, cuáles deberían ser las reglas internas. Grupos pilotos en seis lugares de trabajo en Kenia y tres sitios en el Reino Unido revelaron una serie de cambios positivos, como la mejora de la comunicación entre trabajadores/as, supervisores/as y gerentes; aumento de la confianza entre los supervisores, incluyendo mujeres supervisoras y una reducción de las destituciones inmediatas y de los casos disciplinarios.

Impacto de la capacitación a supervisores sobre la base de los grupos pilotos

- Desarrollo de nuevas políticas y procedimientos y/o revisión de las ya existentes.
- Mejora de la aplicación de las políticas y procedimientos.
- Mejora de la comunicación de las políticas y procedimientos a las/los trabajadores.
- Mejora de la comunicación entre trabajadores/as, supervisores/as y gerentes.
- Aumento de la confianza y la capacidad de supervisores/as para manejar situaciones difíciles, y la consiguiente reducción del tiempo que la gerencia pasó resolviendo estas cuestiones.
- Aumento de la confianza de las supervisoras mujeres para asumir responsabilidades.
- Reducción de destituciones inmediatas y casos disciplinarios.
- Asignación más justa de las tareas de trabajo.
- Una mejor comprensión de la diversidad cultural, la discriminación y el acoso.
- Comprensión más clara de las normas "aceptables" de comportamiento.
- Aumento en las notificaciones realizadas por las y los trabajadores frente a algunas situaciones, debido a una mejor comprensión de los derechos y procedimientos.

El resultado final es un lugar de trabajo donde la gente quiere trabajar y donde las operaciones se llevan a cabo de manera más eficiente. La gente está más centrada en su trabajo y hay menos absentismo y bajas por enfermedad. Además, hay un aumento de la retención y reclutamiento de personal calificado y de trabajadores/as. La capacitación de supervisores/as puede combinarse con una capacitación de medio día para el personal gerencial, que aspira a que la gerencia haga conciencia de los retos que enfrentan las y los supervisores en la defensa de los derechos de las trabajadoras en materia de discriminación y acoso sexual.

www.wieta.org.za

www.ethicaltrade.org

Créditos

Oxfam International (2012). "Gender equality: it's your business". Briefings for Business No 7. International Edition.

© Oxfam International, February 2012.

Enlace directo a la publicación de Oxfam, 2012 en inglés:

<http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bfb07-gender-equality-its-your-business-060312-en.pdf>

GRI & IFC (2009). Embedding Gender in Sustainability Reporting, A Practitioner's Guide Executive Summary.

IFC. En sociedad con los gobiernos de Alemania, Islandia y Suiza.

© GRI & IFC, 2009

United Nations Global Compact & UNIFEM (2009). Women's Empowerment Principles: Equality Means Business'

En el sitio Slideshare se encuentra una presentación en idioma inglés de estos principios:

<http://www.slideshare.net/kacarter/womens-empowerment-principles>

ONU Mujeres-Pacto Global ONU (2011). Principios de Empoderamiento de las Mujeres: La Igualdad es un buen negocio. Segunda edición.

Tchibo Sustainability Report, 2010

ILRF. Pattern of sexual violence against women & their daughters revealed in production of imported Kenyan coffee. Mayo 2002

<http://www.laborrights.org/rights-for-working-women/news/11160>

Ethical Trading Initiative. Training Programme. (Iniciativa de Comercio Ético. Programa de entrenamiento)

<http://www.ethicaltrade.org/training>

YouTube: 'Women's Empowerment Principles: Equality Means Business'

Herramienta 3.4 b – Los negocios como un actor clave en las cadenas de valor

De Oxfam Internacional, GRI& IFC, UNIFEM, ONU Mujeres y Pacto Global de Naciones Unidas, Fundación Bill y Melinda Gates

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Las mujeres constituyen un porcentaje cada vez mayor de la fuerza laboral agrícola a nivel global y son productoras de un alto porcentaje de productos alimenticios básicos. Sin embargo, se enfrentan a la desigualdad en el acceso a insumos esenciales, propiedad de la tierra, y servicios como crédito y capacitación - todos los cuales son cruciales para la agricultura exitosa. Una investigación patrocinada por la Fundación Bill y Melinda Gates muestra que al aumentar la participación de las mujeres en los programas de abastecimiento y de apoyo a pequeños agricultores/as, muchas empresas internacionales de alimentos pueden mejorar la productividad de los cultivos y la calidad, aumentar la base de la oferta de los pequeños agricultores, y mejorar el acceso a los mercados de alto valor.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Evitar daños a la reputación de su imagen corporativa y fortalecer la marca de su empresa. Ser consciente de las condiciones reales de su cadena de valor y participar en un diálogo constructivo que impulsa la mejora continua de la equidad de género y reduce en gran medida el riesgo de que se afecte el prestigio de su empresa.
- Las y los consumidores y medios de comunicación tienen cada vez mayor

interés en las condiciones de los actores de la cadena de proveedores, dado que el mundo se vuelve más pequeño e interconectado. La adopción de una relación honesta a más largo plazo con su base de proveedores, premiando a los proveedores que asuman compromisos con la igualdad de género y estándares de derechos humanos, y con compradores que buscan que sus productos vengan de los mejores proveedores, resultará en más altos estándares en toda su cadena, relaciones comerciales de más largo plazo y un modelo de negocios más estable.

- Aumento de la calidad de los cultivos y la productividad. Existen casos de negocios admirables por su éxito como resultado de adquirir los productos de mujeres pequeñas productoras y, a la vez, proporcionarles a ellas mejores insumos y capacitación, teniendo en cuenta que las mujeres son la mayor fuerza laboral agrícola en muchas partes del mundo. La evidencia muestra que si las mujeres pueden tener igualdad en el acceso a los insumos, servicios, y a la tierra, mejoran los rendimientos. Esto confirma que las mujeres dedicadas a la pequeña agricultura prestan más atención que los hombres a la calidad de los cultivos, y la productividad tiende a incrementar como resultado del aumento de su acceso a la formación técnica.
- Desarrollo de la cadena de suministros. La investigación arriba mencionada, mostró que las mujeres pueden ser particularmente eficaces en atraer a nuevos miembros a los grupos productivos y esquemas de agricultura por contrato. Atraer con éxito a mujeres puede por lo tanto, ayudar a establecer nuevos modelos de agricultura por contrato y también

a ampliar las operaciones ya existentes. Más aún, integrar mujeres de pequeñas familias agricultoras a la cadena de proveedores/as es probable que sea aun más importante a largo plazo, teniendo en cuenta la emigración de hombres del campo a las ciudades en busca de empleo, dejando a las mujeres a cargo de las pequeñas explotaciones agrícolas.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Esta herramienta proporciona una lista de posibles acciones a realizar por la gerencia de una empresa. La lista de verificación también se puede utilizar cabildear y ejercer presión y animar a la gerencia a abordar la igualdad de género en su cadena de proveedores

¿Cómo funciona?

La herramienta aborda los tres (3) pasos siguientes que pueden ser considerados de carácter consecutivo, aunque en realidad estos pasos pueden aplicarse de manera no consecutiva.

Paso 1: Implementación y práctica **A. AUMENTAR LA MEMBRESÍA Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LAS CADENAS DE PROVEEDORES DE PEQUEÑOS/AS PRODUCTORES/AS**

Para hacer frente al tradicional desnivel de participación de la mujer en los esquemas de agricultura por contrato y grupos de productores:

- Asegúrese de que los criterios de membresía en su modelo de agricultura por contrato y grupos de pequeños productores agrícolas proveedores ofrezcan igualdad de oportunidades a mujeres y hombres.
- De manera activa reclute a mujeres como miembros de su modelo de agricultura por contrato.
- De manera activa tenga como proveedoras a grupos de mujeres pequeñas agricultoras.

- Aliente a los hombres a que cedan una parte de sus tierras o cosechas a sus esposas, para que puedan unirse al grupo con derecho propio.

Para abordar la escasa representación de las mujeres en los puesto de liderazgo o de gerencia dentro de los grupos de productores y esquemas de agricultura por contrato:

- Introduzca la política de cuotas para asegurar la representación de las mujeres en los consejos directivos y comités de los esquemas de agricultura por contrato y grupos de productores.
- Anime y apoye a las mujeres a postularse a cargos en las elecciones de estos comités.

Explique a los hombres la importancia y beneficios de la representación de las mujeres para ayudar a superar las barreras culturales y las actitudes de resistencia al cambio.

B. ASEGÚRESE DE QUE LAS MUJERES SE BENEFICIAN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR O EN NOMBRE DE SU EMPRESA

Las siguientes recomendaciones son relevantes para las empresas que apoyan la provisión de capacitación técnica, servicios de extensión o insumos productivos para agricultores/as a pequeña escala. Esto incluye situaciones en las que la capacitación es impartida por un (socio) o una organización externa.

Para enfrentar los bajos índices de participación de las mujeres en los programas de capacitación técnica y extensión agrícola:

- Asegúrese de que las mujeres agricultoras, incluyendo las mujeres parientes de los agricultores con los cuales la empresa mantiene un contrato, sean directamente invitadas y animadas a participar en las

- sesiones de capacitación y extensión, por ejemplo mediante el establecimiento de cuotas de participación para las mujeres en las sesiones de entrenamiento.
- Asegúrese de que los métodos de capacitación y extensión sean apropiados para las mujeres.
 - Cuando sea posible contrate a hombres y mujeres como capacitadores/a o extensionistas, ya que está demostrado que las mujeres extensionistas son más eficaces que los hombres para capacitar a mujeres agricultoras.
 - Asegúrese de que los requisitos de acceso y de garantía para sus planes de crédito son amigables a las mujeres, por ejemplo mediante el uso de mecanismos de garantía grupal o comunal en lugar de solicitar la tierra como garantía.
 - Mejorar el acceso de las mujeres a equipos de protección para la aplicación de plaguicidas, por ejemplo, mediante el suministro de equipo compartido para grupos de agricultores/as a pequeña escala.
 - Asegurar que las mujeres reciben información acerca de la aplicación y los riesgos a la salud de los plaguicidas, por ejemplo, mediante el suministro de información en los idiomas locales.

Para asegurarse de que las mujeres no están excluidas de los planes de crédito y provisión de insumos proporcionados por su empresa:

Paso 2: Medición

Figura 51: Sugerencia de Medidas de Desempeño de la igualdad de género en la cadena de proveedores (Fuente: GRI e IFC, 2009)

| Objetivo de la organización | Medición | | |
|--|--|--|--|
| | Medidas Básicas | Medidas Moderadas | Medidas Avanzadas |
| Hacer negocios con organizaciones que respeten la igualdad de género | Descripción de la igualdad de género en la política de contratación y planes | Porcentaje de proveedores que tienen políticas o programas de igualdad de género | Porcentaje de proveedores que informan sobre sus políticas y prácticas de igualdad de género |
| | | | Composición de género de la fuerza laboral de proveedores |
| | | | Porcentaje de puestos directivos y gerenciales de los proveedores, por género |
| Fomentar el espíritu empresarial de las | | | Valor financiero y porcentaje de las |

| | | | |
|---|--|--|---|
| mujeres y una cultura de diversidad organizacional en los proveedores | | | adquisiciones totales por empresa proveedora y el tipo de bien o servicio, desglosados por sexo y tipo de proveedor |
| | | | Igual proporción de hombres y mujeres accionistas |

Naranja= ejemplo de medición de desempeño cualitativo
 Rojo= ejemplo de medición de desempeño cuantitativo

Paso 3: Presentación de informes sobre logros

Informar periódicamente sobre los logros alcanzados. La gestión y la comunicación de los temas de sostenibilidad, incluyendo género, generalmente se han considerado como de dominio de las grandes organizaciones, pero cada vez más éstas

están siendo incorporadas por las PYME dentro de la cadena de suministro global. Una tarjeta de calificación desarrollado por Oxfam para su Campaña “Detrás de la Marca”, ofrece indicadores útiles para el seguimiento y la notificación de los logros.

EJEMPLO I: PRODECOOP

Desde su trabajo inicial para promover la justicia de género en el 2003, PRODECOOP ha logrado incorporar la igualdad de género en todos los niveles de la organización. En el 2008, PRODECOOP aprobó y presentó una política de género para cinco años que incluyó lo siguiente:

- 40% de líderes en PRODECOOP tienen que ser mujeres. La introducción de esta cuota ha aumentado el liderazgo femenino de 17 en el 2008 a 104 en el 2013.
- 1 USD por quintal (46 Kg) de todas las primas entregadas por Fairtrade se invirtió en el programa de género de PRODECOOP. Este fondo ayudó a establecer PRODIMUJER: un programa de desarrollo económico destinado a incrementar los ingresos de las mujeres y promover la diversificación agrícola.
- Una campaña continua de sensibilización para hacer más visible el papel de las mujeres en el café.
- Un programa de capacitación para el personal de campo sobre metodologías específicas para el trabajo con las mujeres agricultoras y asegurar su acceso a la asistencia técnica. La membresía femenina aumentó y de igual manera los niveles de producción.

Con el apoyo de agentes externos como WIEGO, una red creada para apoyar a mujeres agricultoras de todo el mundo, PRODECOOP también desarrolló una estrategia de comunicación clara sobre la política de género para todos los públicos. Ellos ahora son conocidos por su cultura organizacional con enfoque de género, combinada con un buen rendimiento como organización de productores de café pequeña escala y un socio confiable de negocios.

EJEMPLO II: FRICH

El proyecto FRICH (Food Retail Industry Challenge Fund) apoya a productores por contrato de la compañía de té de Finlay en Kenia para establecer cinco nuevas cooperativas. Para asegurarse que tanto mujeres como hombres productores por contrato puedan unirse a las cooperativas en nombre propio, el proyecto tiene como parámetro para la elegibilidad de miembros que los agricultores/as tengan el control sobre el producto que cultiva, ya sea que la tierra sea alquilada o propia. Los títulos formales de propiedad no son necesarios, lo que es importante dado que la mayoría de las mujeres africanas no son dueñas de la tierra. Además, como las mujeres productoras a menudo se registran bajo los nombres de sus maridos, incluso cuando el marido no está involucrado en la agricultura, el proyecto insiste que en tales casos la mujer debe estar registrada como miembro. Por último, para asegurar que las mujeres (y los jóvenes) están representadas en las estructuras de gobierno de las cooperativas, se han establecido cuotas en los distintos niveles de gestión: por ejemplo, cada centro de compras debe elegir a un hombre mayor, a una mujer mayor, a un hombre joven, y a una mujer joven para constituir su comité.

Créditos

Oxfam International (2012). "Gender equality: it's your business". Briefings for Business No 7. International Edition.

© Oxfam International, February 2012.

Enlace directo a la publicación de Oxfam, 2012 en inglés:

<http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bfb07-gender-equality-its-your-business-060312-en.pdf>

Oxfam Internacional. Campaña "Tras la marca". <https://www.oxfam.org/es/campanas/crece/tras-la-marca>

Man-Kwun Chan & Barrientos, E. (2010). Improving opportunities for women in smallholder- based supply chains. Fundación Bill & Melinda Gates.

GRI & IFC (2009). Embedding Gender in Sustainability Reporting, A Practitioner's Guide Executive Summary. IFC, en sociedad con los gobiernos de Alemania, Islandia y Suiza. © GRI & IFC, 2009

United Nations Global Compact & UNIFEM (2009). Women's Empowerment Principles:

Equality Means Business'

En el sitio Slideshare se encuentra una presentación en idioma inglés de estos principios:

<http://www.slideshare.net/kacarter/womens-empowerment-principles>

ONU Mujeres y Pacto Global ONU (2011). "Principios de Empoderamiento de las Mujeres: La Igualdad es un buen negocio". Segunda edición

http://www.unwomen.org/~media/Headquarters/Attachments/Sections/Partnerships/Businesses%20and%20Foundations/Women-s-Empowerment-Principles_2011_es%20pdf.pdf

Twin. Empowering Women Farmers in Agricultural Value Chains. Gender Justice, p. 16. Annual Report, 2013-2014 <http://www.twin.org.uk/assets/Twin-reports/TWIN-ANNUAL-REPORT-2013-14.pdf>

Herramienta 3.4 c - Negocios y la comunidad

*De Oxfam Internacional, GRI & IFC,
UNIFEM, ONU Mujeres y Pacto
Global de Naciones Unidas*

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Ahora más que nunca, muchas comunidades están buscando compartir recursos y crear un cambio significativo en el sector privado. Esto no es sólo el caso en las comunidades donde las empresas venden sus productos, sino también las áreas donde se producen y surten los productos. Las empresas generalmente promueven la igualdad de género a través de sus políticas que se relacionan a los recursos humanos y de abastecimiento (ver herramienta 3.4b), pero otra manera de relacionarse con la comunidad en general es a través de contribuciones caritativas e inversiones. Esta herramienta proporciona consejos sobre cómo permitir que la comunidad en su conjunto se beneficie de sus negocios.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Un mayor impacto en el desarrollo puede mejorar la imagen de una empresa y estimular una producción más sostenible, a través de:

- el desarrollo de un reclutamiento de empleo más inclusivo dentro de la comunidad.
- establecer lealtad con los clientes y proveedores.
- estimular la innovación dentro de su negocio y, potencialmente, abrir nuevas oportunidades de mercado.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Esta herramienta proporciona una lista de posibles acciones a realizar por parte de la administración de una empresa. La lista de verificación también se puede utilizar como un instrumento de asegurar que los

trabajadores y otros tomen en cuenta los temas de desigualdad de género.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Implementación y Práctica

A continuación se presenta una serie de pasos que usted debe considerar cuando se trabaja en un enfoque a nivel de organización de género y una estrategia de participación comunitaria.

Logrando el empoderamiento de las mujeres:

- Consulte con las mujeres durante los procesos iniciales de proyectos comunitarios y garantice su representación cuando identifique y seleccione las iniciativas comunitarias que desea financiar. También es importante incluir a las mujeres en la toma de decisiones y en las estructuras de gobernanza de los programas comunitarios, para que ellas participen y den su opiniones sobre cómo se usarán los fondos, dónde y con quién.
- Averigüe si ya existen iniciativas del sector público con un enfoque de género que puedan ser de su interés. Considere si este tipo de iniciativas podría ser de valor para crear un arreglo tripartito (sector privado, la comunidad y las autoridades).
- Asegúrese de que cualquier asociado con el que trabaje ya sea público o privado se ajusta a sus puntos de vista sobre el género.
- Trabaje en estrecha colaboración con los gobiernos locales y las comunidades sobre las políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Trabaje de cerca y en colaboración con el gobierno local y comunitario sobre políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Construir las capacidades de la mujeres:

- Con el fin de facilitar la participación efectiva de las mujeres en las etapas de diseño e implementación de los programas comunitarios, es importante identificar las necesidades de aprendizaje de las mujeres y ayudar a asegurar que estas necesidades sean atendidas.
- Proporcionar información sobre carreras y programas de capacitación diseñados para la comunidad local que son accesibles y dirigido a mujeres y hombres.

- Considerar establecer programas de trabajo que motiven a las mujeres a entrar en áreas de trabajo no tradicionales.

Paso 2: Medición

Llevar a cabo una evaluación del impacto social. Asegúrese de que los impactos diferenciados por género en la comunidades locales sean tomados en cuanto durante el proceso de evaluación de impacto ambiental y social, y que los datos de género desagregados sean incluidos en la información de la línea de base obtenida.

Figura 52: Sugerencia de Medidas de Desempeño sobre igualdad de género y comunidad (Fuente: GRI e IFC, 2009)

| Objetivo a nivel de organización | Medición | | |
|---|--|---|---|
| | Medidas Básicas | Medidas Moderadas | Medidas Avanzadas |
| Contribuir al bienestar de las mujeres y los hombres en las comunidades afectadas | Iniciativas, incluyendo donaciones y subvenciones, para abordar la igualdad de género en la comunidad | Enfoque gerencial para consultar a las mujeres locales en la elaboración de programas de participación comunitaria y de inversión | |
| | Enfoque gerencial para determinar las actividades de compromiso por parte de la comunidad y de inversión, incluida la política y los criterios | Número total de comunidades involucradas y programas de inversión dirigidos a las mujeres | Número total de beneficiarios de la comunidad involucrados, y programas de inversión, desglosadas por género |
| | | Enfoque gerencial que incluye género en evaluaciones de impacto para abordar los impactos relacionados con género en la comunidad | Valor monetario total de los programas de participación / inversión en la comunidad, desglosando beneficiarios por género |

Naranja= ejemplo de medición de desempeño cualitativo
 Rojo= ejemplo de medición de desempeño cuantitativo

Paso 3: Presentación de informes

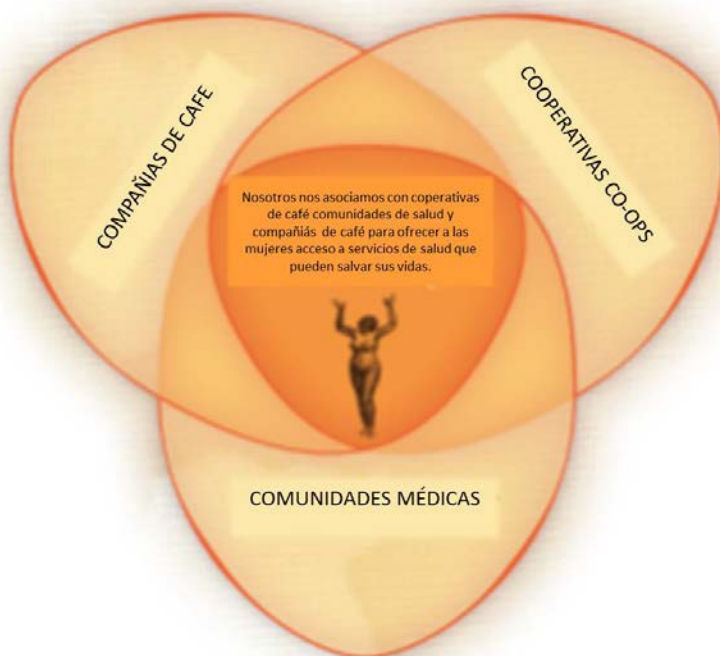
La transparencia se considera un elemento crucial en la responsabilidad social corporativa. Por lo tanto, hay que informar periódicamente sobre los logros alcanzados. Puede utilizar los ejemplos de medición del desempeño como guía para su informe.

EJEMPLO: PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD

Inversiones en salud:

El modelo Cultivando la Salud para establecer una atención sostenible frente al cáncer cervical implica una asociación única entre el sector público y privado. Todo el proceso comienza con una invitación de una cooperativa para revisar y atender a las mujeres de la comunidad, y termina con el establecimiento del modelo Cultivando la Salud, un programa de cáncer cervical productivo y sustentable en manos de la comunidad. Además de la detección de cáncer cervical, el programa aumenta el acceso a una amplia gama de servicios de salud reproductiva, como es la planificación familiar y la prevención y tratamiento de infecciones de transmisión sexual. También facilita las conexiones entre la organización comunitaria y los servicios locales de salud. El trabajo está financiado por la industria del sector cafetalero y la metodología se desarrolla en conjunto con la comunidad, y con una fuerte presencia de mujeres.

Figura 53. Modelo de asociación en salud (Fuente: Hivos, 2014)



Prevenir la violencia domestica:

Fair Trade USA: “Una de las fincas donde estamos trabajando, Finca La Revancha en Nicaragua, ha implementado diversas capacitaciones para prevenir el abuso contra las mujeres en el hogar” (y otras capacitaciones generales para apoyar a las mujeres en las fincas y en las comunidades en los alrededores de las fincas).

Créditos

Oxfam Internacional. Campaña “Tras la marca”.
<https://www.oxfam.org/es/campanas/crece/tras-la-marca>

Oxfam International (2012). “Gender equality: it’s your business”. Briefings for Business No 7. International Edition.

© Oxfam International, February 2012.

Enlace directo a la publicación de Oxfam, 2012 en inglés:

<http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bfb07-gender-equality-its-your-business-060312-en.pdf>

GRI & IFC (2009). Embedding Gender in Sustainability Reporting, A Practitioner’s Guide Executive Summary.
IFC, en sociedad con los gobiernos de Alemania, Islandia y Suiza.
© GRI & IFC, 2009

YouTube:

<https://www.youtube.com/user/GroundsforHealth>

3.5 Estándares y certificación

Herramienta 3.5. a Género, estándares y certificación

De ISEAL, Hivos y Oxfam

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Los derechos de género ofrecen una oportunidad para que las normas y sistemas de certificación alcancen un mayor impacto en la lucha contra la inequidad de género, sobre todo dentro de la dimensión de criterios sociales. Por otra parte, las normas de sostenibilidad y sistemas de certificación son un componente importante de los programas de responsabilidad corporativa de las empresas. Un informe reciente (*The State of Sustainability Initiatives Review 2014- Standards and the green economy*, disponible solo en inglés), publicado por el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IIDS) muestra que si bien el género por lo general no se menciona explícitamente como un criterio estándar para la certificación, es un factor que se toma en cuenta en las prácticas de auditoría al evaluar los temas de gobernanza y empoderamiento, derechos laborales y salud, y seguridad. Esto muestra que, en materia de género, las normas y sistemas de certificación no son tan indiferentes a la igualdad de género de lo que parecen, pero siempre habrá que mantener una mirada cercana a estos estándares y sistemas de Certificación.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Evitar daños a la reputación de su imagen corporativa y fortalecer la marca de su empresa. Ser consciente de las condiciones reales de su cadena de valor y conocer qué estándares y sistemas de

certificación dan especial atención a la equidad de género, reduce de manera importante el riesgo de que el prestigio de su empresa se vea afectado. Los consumidores son sensibles a las historias sobre la violencia sexual, el trabajo infantil y la posición de las mujeres como fuerza laboral en la agricultura. La selección de una norma es particularmente importante si usted como una empresa desea combinarlo con un programa de apoyo de proveedores (organizado por la norma de certificación o por usted mismo).

- Aumento de la calidad de los cultivos y la productividad.

Como se mencionó antes en esta misma caja de herramientas, existen casos de negocios admirables por su éxito como resultado de comprar productos de mujeres pequeñas productoras y, a la vez, proporcionarles a ellas mejores insumos y capacitación. La evidencia muestra que cuando las mujeres tienen igual acceso a los insumos, servicios, y a la tierra, mejoran los rendimientos. Esta confirma que las mujeres pequeñas productoras y trabajadoras prestan más atención que los hombres a la calidad de los cultivos, cuando ellas reciben capacitación técnica apropiada.

- Desarrollo de la cadena de suministros. La investigación muestra que las mujeres pueden ser particularmente eficaces en atraer a nuevos miembros a los grupos productivos y esquemas de agricultura por contrato. Atraer con éxito a mujeres puede por lo tanto, ayudar a establecer nuevos modelos de agricultura por contrato y también a ampliar las operaciones ya existentes. Más aún, integrar mujeres de pequeñas familias agricultoras a la cadena de proveedores/as es

probable que sea aun más importante a largo plazo, teniendo en cuenta la emigración de hombres del campo a las ciudades en busca de empleo, dejando a las mujeres a cargo de las pequeñas explotaciones agrícolas.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Esta herramienta proporciona una lista de chequeo de los elementos que deben ser tenidos en cuenta por el personal de la empresa mientras se establece un código de conducta o norma. La lista también puede ser utilizada para incentivar a que las empresas aborden la igualdad de género en su cadena de proveedores.

¿Cómo funciona?

La herramienta aborda los tres (3) pasos siguientes que pueden ser considerados de carácter consecutivo, pero en realidad estos pasos pueden aplicarse de manera no consecutiva.

Paso 1: Implementación y práctica

A. SELECCIONAR NORMAS Y EL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE GÉNERO:

Es importante evaluar los códigos y normas desde una perspectiva de género, y la evaluación de la sensibilidad de género del proceso de auditoría. La siguiente lista de temas de género puede ser utilizado en el sector café:

- Salud reproductiva de mujeres y derechos (maternidad, embarazo, lactancia), incluyendo el acceso a servicios médicos.
- Ámbito de aplicación del código, esto incluye estatus de trabajadores/as temporales.
- Acoso sexual, violencia contra las mujeres, riesgos de infección de VIH/ Sida
- Acceso a servicios de guardería y vestuarios separados.
- Pago de horas extras obligatorio y acceso a un transporte seguro.

Antecedentes de algunos de estos elementos:

- Muchas leyes y códigos no se aplican a trabajadores/as temporales, creando una brecha entre trabajo permanentes y eventuales. Las mujeres son, a menudo, la mayoría de la fuerza de trabajo permanente o temporal. Los códigos de conducta deben incluir explícitamente a trabajadores/as permanentes y temporales, incluyendo que trabajadores/as temporales deben recibir los mismos beneficios.
- Horas extras de trabajo impuesto y sin previo aviso son especialmente problemáticas para las mujeres, ya que podría ser difícil organizar el cuidado de niños/as quedando estos sin atención.
- Si no hay transporte público disponible por la noche, el transporte seguro hacia la casa debe ser proporcionado por la empresa.
- El acoso sexual debe ser prohibido. Incluir a más mujeres en puestos de alto nivel/puestos gerenciales debe ser estimulado, porque esto podría dar a las mujeres una mejor oportunidad de informar de manera segura, las incidencias de acoso sexual.
- Salud y seguridad: Protección especial para embarazadas y mujeres que amamantan deben ser incluido en los estándares: ellas no acarrear cargas pesadas o aplicar agroquímicos tóxicos. El acceso a servicios sanitarios y vestidores, en caso de cambio de ropa de protección, también son especialmente importantes para las mujeres. Además, la asistencia médica es especialmente importante para las mujeres, incluida la atención de la salud materna para mujeres embarazadas. Especial atención se

debe dar al VIH/Sida en las normas y sistemas de certificación.

Generalmente los equipos de auditoría se conforman utilizando una combinación de niveles de experiencia y conocimientos técnicos, pero el género no siempre es parte de esta ecuación. Esto se debe promover de forma activa y puede ser solicitado por las empresas y/u organizaciones de productores.

B. AUMENTAR LA MEMBRESÍA Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS ESQUEMAS DE AGRICULTURA POR CONTRATO CON PEQUEÑOS/AS AGRICULTORES/AS:

Por favor, vea la herramienta 3.4 a "El negocio como empleador directo", para

hacer frente a los tradicionales bajos niveles de participación femenina en los esquemas de agricultura por contrato y grupos de productores. Esta herramienta también se ocupa de la escasa representación de las mujeres en posiciones de liderazgo o de gerencia dentro de grupos de productores/as y en esquemas de agricultura por contrato.

C. ASEGÚRESE DE QUE LAS TRABAJADORAS SE BENEFICIAN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR O EN NOMBRE DE SU EMPRESA

Véanse los puntos de la herramienta 3.4 a y 3.4 b para leer recomendaciones.

Paso 2: Medición

Figura 54: Sugerencia de Medidas de Desempeño de la Equidad de género en la cadena de suministros (Fuente: GRI e IFC, 2009)

| Objetivo de la organización | Medición | | |
|--|--|--|--|
| | Medidas Básicas | Medidas Moderadas | Medidas Avanzadas |
| Desarrollar negocios con organizaciones que respeten la igualdad de género | Descripción de la igualdad de género en la política de contratación y planes | Porcentaje de proveedores que tienen políticas o programas de igualdad de género | Porcentaje de proveedores que informan sobre el progreso de la implementación de sus políticas y prácticas de igualdad de género |
| | | | Composición de género de la fuerza laboral de proveedores |
| | | | Composición de género de la fuerza laboral de proveedores |
| Fomentar el espíritu empresarial y proveedor de la | | | Porcentaje de puestos directivos de los proveedores, por |

| | | | |
|---|---|---|---|
| diversidad de las mujeres | | | género |
| | | | Valor financiero y porcentaje de las adquisiciones totales por empresa proveedora y tipo de bien o servicio, desglosados por género y tipo de proveedor |
| Promover el uso de normas con criterios claros de inclusión de género | Descripción de la igualdad de género en los criterios (ámbito de gobernanza de la organización, área de salud y seguridad y derechos laborales básicos) | Sistemas estándar de trabajo con equipos de auditoría mixto (conformados por hombres y mujeres) | Recibidos informes de auditoría que incluyen género |

Naranja= ejemplo de medición de desempeño cualitativo

Rojo= ejemplo de medición de desempeño cuantitativo

Paso 3: Presentación de informes sobre logros

Informar periódicamente sobre los logros alcanzados. La gerencia y la información sobre asuntos de sostenibilidad, incluyendo género, se consideran por lo general de dominio de las grandes organizaciones, pero cada vez más están siendo adoptadas por las Mipymes dentro de la cadena global de proveedores.

Un cuadro de mando desarrollado por Oxfam para su Campaña “Tras la Marca” brinda indicadores útiles para el seguimiento y la notificación de los logros alcanzados por las grandes empresas en materia de género.

EJEMPLO: EXPERIENCIA DE AUDITORIA DE IMAFLORA, BRASIL

Recientemente, un equipo de auditoría de Imaflora, el miembro brasileño de la Red de Agricultura Sostenible (SAN, por sus siglas en inglés), enfrentó circunstancias desafortunadas durante una auditoría de la “Norma Rainforest Alliance-SAN”. En una finca en la región centro-sur de Brasil, un área considerada por tener una agricultura con un fuerte nivel de equidad en el ámbito de la gobernanza, el equipo de auditoría encontró que las trabajadoras rurales contratadas para desempeñar iguales trabajos que sus homólogos masculinos recibían salarios más bajos. Aunque los administradores de la finca intentaron justificar la diferencia de retribución, el propietario de la finca se mostró sorprendido por esta evidencia de discriminación de género al ser contactado por los auditores.

Circunstancias como éstas impiden la aprobación de la certificación de una finca porque el estándar SAN tiene un criterio fundamental que se ocupa de la discriminación contra los trabajadores por razones de género, etnia, raza, edad o religión. A diferencia de criterios no

críticos, en los que el cumplimiento se puede mejorar poco a poco, el pleno cumplimiento de los criterios críticos es obligatoria para obtener la certificación. Como resultado, este indicador de discriminación de género requiere una solución inmediata en la finca con el fin de avanzar en el proceso de certificación.

Hay muchas maneras en que la certificación puede afectar a las mujeres y que tiene implicaciones para la equidad de género. SAN y Rainforest Alliance han identificado diferentes estrategias para la identificación de las cuestiones de género y la promoción de los derechos de género. Por ejemplo, la situación descrita fue descubierta por un equipo de auditoría compuesto por un hombre y una mujer. En general, las mujeres auditoras tienen más conciencia y sensibilidad para investigar este tipo de situaciones; por el contrario, las trabajadoras y miembros de la comunidad a menudo no se sienten cómodas/os comunicándose con los auditores masculinos. SAN pronto adoptará una política de formación de auditores que requieren los organismos de certificación para incluir a mujeres en su personal. Esto debería garantizar que las trabajadoras o miembros de la comunidad, afectados por la certificación, tengan más participación en las auditorías.

La experiencia de Imaflora, de participación activa de las mujeres en el equipo de auditoría, también ha demostrado el potencial de crear resultados indirectos que tienen un impacto más amplio en la equidad de género. Por ejemplo, las mujeres que tienen oportunidad de liderar equipos de auditoría están facultadas para asumir papeles fuertes en el proceso de certificación, que fortalece sus trayectorias profesionales y mejora, en su conjunto, la equidad de género del sector dedicado a certificar estándares.

En muchos casos estas/os mismas/os auditores líderes interactúan, desde una posición de autoridad, con gerentes de fincas y propietarios de las empresas que están acostumbrados a un mundo tradicionalmente dominado por los hombres, y donde las mujeres no suelen ser parte de la toma de decisiones. Esto apoya el cambio gradual en la agricultura hacia el reconocimiento de las mujeres como actrices sociales importantes y con iguales derechos.

Créditos

Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (2014). State of Sustainability Initiatives Review 2014- Standards and the green economy".
https://www.iisd.org/pdf/2014/ssi_2014.pdf

Taller Género, Normas y Certificación con miembros de ISEAL. Organizado por Hivos. Mayo 2014

ISEAL. Programa sobre impactos y género. Experiencias de los miembros de ISEAL
www.isealalliance.org

Oxfam Internacional. Campaña "Tras la marca".
<https://www.oxfam.org/es/campanas/crece/tras-la-marca>

Herramienta 3.5 b – Nuevos estándares específicamente dirigidos a mujeres: W +

*De Hivos y Mujeres Organizadas
para el Cambio en la Agricultura y
Manejo de Recursos Naturales
(WOCAN)*

W + Standard es una marca de certificación única desarrollada por “Mujeres Organizadas para el Cambio en la Agricultura y Manejo de Recursos Naturales” (WOCAN por sus siglas en inglés) que apoya proyectos que generan un aumento en los beneficios sociales y económicos para las mujeres que participan en proyectos de desarrollo económico o de medio ambiente, incluyendo a los que proporcionan tecnologías de energías renovables, dispositivos para el ahorro de tiempo laboral, actividades forestales-agrícolas, y oportunidades de empleo. *W +* es, de esta forma, un marco innovador para cuantificar y monetizar el capital social creado por las mujeres, y para reconocer y premiar sus contribuciones en el establecimiento de entornos y comunidades sostenibles.

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Las mujeres continúan siendo la mayoría en la agricultura y como administradoras de recursos naturales, pero a menudo son excluidas de la toma de decisiones y no tienen acceso en igualdad de condiciones a los recursos. Fortalecer el empoderamiento de mujeres proporcionará beneficios ambientales, sociales y económicos por la adaptación al cambio climático, la mitigación, la resiliencia y la seguridad alimentaria.

Los gobiernos, agencias de desarrollo e inversionistas están incrementando su financiamiento para el empoderamiento de

mujeres y la igualdad de género en base a los derechos de las mujeres y las evidencias que muestran los logros de esos proyectos. Sin embargo muchos aun carecen de medios contundentes de medición de sus resultados y de las formas en que estos pueden ser difundidos.

W+ mide el empoderamiento de la mujer en seis áreas: i) Tiempo, ii) Ingresos & Activos, iii) Salud, iv) Liderazgo, v) Educación & Conocimientos, y vi) Seguridad Alimentaria. Produce beneficios para la mujer que son unidades medibles y que contribuyen hacia el logro de las Metas de Desarrollo Sostenible post-2015, el Financiamiento del Clima, o la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Esta herramienta provee una lista de chequeo de los elementos a ser tomados en cuenta por el personal de las empresas

¿Cómo funciona?

Los proyectos nuevos o existentes deberán evaluar cómo el estándar *W+* puede ser integrado en los proyectos. Puede ser aplicado en cualquier tipo de proyecto económico o ambiental: bosque, energía renovable, agua limpia, agricultura, etc. Los proyectos deberán de planear y medir el progreso en al menos seis de estas áreas: i) Tiempo, ii) Ingresos & Activos, iii) Salud, iv) Liderazgo, v) Educación & Conocimientos, y vi) Seguridad Alimentaria. Una vez que los proyectos se definen y se implementan, sus resultados serán monitoreados, medidos y verificados por un auditor/a aprobado por WOCAN. A las organizaciones o proyectos que han obtenido resultados satisfactorios se les otorgará certificados *W+* por un número de unidades que pueden ser vendidas a corporaciones, inversionistas, y compradores individuales. *W+* también ofrecerá una nueva fuente de ingresos

para mujeres y sus grupos a través de los mecanismos de beneficios compartidos por este Estándar.

Paso 1: Implementación y práctica

A. Seleccionar un proyecto

Cualquier proyecto de compensación por reducir emisiones de carbono (o actividades de un proyecto sobre carbono) para los que ya exista un estándar, una metodología o protocolo, es elegible para incorporar W+ en ese proyecto compensación o en actividades sobre carbono. Es probable que algunos tipos de proyectos se presten mejor a la implementación de W+, pero se anima a los desarrolladores de proyectos a examinar todas las posibles aplicaciones del estándar W+.

B. Presentar la idea de un proyecto

Una o un desarrollador de proyectos manda una nota con una idea de proyecto, que presenta los principales aspectos del proyecto, incluyendo:

- tipo de proyecto,
- localización,
- metas y objetivos, ya actividades específicas previstas para la ejecución de W+ para lograr beneficios cuantificables en los seis dominios identificados.

Se recomienda fuertemente a desarrolladores/as de proyectos que discutan sus ideas de proyectos con WOCAN para poder asegurar que han considerado e incorporado el sitio, la comunidad y las condiciones específicas del país dentro de los planes del proyecto. Los asuntos de género varían significativamente de una región a otra. Para poder evitar conflictos de intereses, WOCAN desea ofrecer a los desarrolladores de proyectos los beneficios de su extensa red y de su experiencia en el área de género y

empoderamiento de mujeres en el desarrollo de las economías.

Paso 2: Implementación y verificación externa/medición

La certificación del estándar W+ requiere mejoramientos cuantificables a partir de una línea de base establecida al mismo tiempo que se aprueba y acepta la nota con la idea del proyecto. Las siguientes descripciones de desempeño están destinadas a servir como guías en la evaluación del desempeño del proyecto. El alcance del proyecto o su esfera de influencia determina los límites de los asuntos que se someten a medición. Por ejemplo, un proyecto puede optar por informar sobre el dominio de liderazgo sólo dentro de las operaciones del proyecto en sí, mientras que otro puede optar por incluir trabajo, servicios, o involucramiento de los grupos de interés de la comunidad en general. No se debe actuar sobre todos los dominios, pero todos deben tenerse en cuenta al diseñar un proyecto W+. Es obligatoria la inclusión de los resultados o metas para cada una de las áreas de un dominio dentro de un proyecto. El proyecto debe proporcionar una evaluación de que determinado aspecto "no va a hacer daño" en esos seis dominios, como resultado de la implementación del proyecto, aun cuando las actividades que abarcan cada dominio no estén incluidas en el proyecto W+.

Los proyectos deberán de pasar una verificación independiente de una tercera persona con respecto a la implementación de los mismos. Las/los desarrolladores de proyectos seleccionan al verificador para su proyecto, pero WOCAN debe aprobar a un/una verificadora externa. Verificadores aprobados pueden hacer auditoría a empresas que ya están aprobadas por otros estándares como (VCS, Estándar de Oro, CDM, etc, según el tipo de proyecto) o puede ser un/una auditor/auditora aprobados por W+ que están asignados a los componentes de un proyecto W+.

Dominios y Resultados con ejemplos ilustrativos de indicadores, actividades y medios de verificación

Figura 55: Dominios y Resultados con ejemplos ilustrativos de indicadores, actividades y medios de verificación
(Fuente: Guía del Programa, "Women Carbon Standard"- WOCAN, , 2013)

| Dominio | Resultados | Indicadores | Actividades | Medios de Verificación |
|---------------------------|--|--|--|--|
| Ingresos y Activos | <ul style="list-style-type: none"> • Incrementados ingresos en el hogar. • Incrementada la propiedad de activos. • Incremento de fondos de la comunidad bajo el control de las mujeres. | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la generación de ingresos de las mujeres. • Control de las mujeres sobre el uso de ingresos del hogar. • Acceso a iniciativas de desarrollo en manejo de negocios • Incremento en activos (tierra, arboles, equipo, ganado) | <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acercamiento a instituciones de micro finanzas • Apoyar el desarrollo de iniciativas de crédito y ahorro para mujeres (Ej. a través de fondos semilla) • Facilitar el enlace con nuevas oportunidades de negocios basadas en el desarrollo de agroempresas. • Desarrollo de proyectos y propuestas de financiamiento. • Ofrecer fondos semilla o inversiones en cooperativas de mujeres. • Incidencia para que las mujeres obtengan títulos, certificados de propiedad y arrendamientos. | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de registros, documentos comerciales, registros de ahorro, planes de ahorro. • Títulos, cuentas bancarias, diarios, registros locales, dinero, mantenimiento de registros (acceso de las mujeres a los fondos locales) • Registros diarios de pago. • Cuentas bancarias a nombre de mujeres • Certificados de propiedad o arrendamiento sobre la tierra/bosques, herramientas, animales, joyas, activos del hogar o comunitarios. • Propiedad del negocio o propiedad parcial dentro de cooperativas. • Declaraciones de las mujeres sobre el incremento del control de los recursos; gastos detallados por los que ya no necesitan consultar o pedir permiso a su pareja para utilizarlos. • Documentación de préstamos solicitados y aprobados. • Invitaciones a participar en capacitaciones; horarios de las capacitaciones ajustados a las necesidades de las mujeres. |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">Tiempo</p> | <p>Mejorado bienestar y aumentada la productividad</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la monotonía • Incrementad o tiempo de uso discrecional (uso del tiempo propio) • Incrementad o trabajo compartido tradicionalm entehecho solo por mujeres y solo por hombres. | <ul style="list-style-type: none"> • Provisión de tecnologías de ahorro de tiempo y herramientas (ej. Los tractores de mano, biogás o cocinas solares, bombas de agua, sistemas de purificación de agua que sustituyen el uso de la madera o el carbón para cocinar, instalaciones de almacenamiento , etc.). • Concientización de género. | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo dedicado a la recolección de combustible, pasto y agua • Tiempo dedicado a tareas como deshierbe, donde se puede aplicar opciones para ahorrar trabajo y tiempo. • Tiempo dedicado a cocinar. • Tiempo dedicado al manejo/trabajo con el ganado. • Tiempo dedicado a acarrear al campo estiercol y abonos para el suelo. • Tiempo dedicado a labores de post-cosecha. • Tiempo dedicado a las actividades de cuidado de la familia. • Número de horas/días dedicados al ocio/descanso. • Tiempo dedicado a actividades. comunitarias • Tiempo dedicado al desarrollo de si misma/mismo. |
|--|--|---|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">Educación (y conocimiento)</p> | <p>Incrementados conocimientos y habilidades</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Incrementado o el acceso a la alfabetización, aritmética y habilidades empresariales • Incrementado o el acceso a nuevas ideas • Incrementado o el acceso a servicios de extensión incluyendo agricultura y salud. | <ul style="list-style-type: none"> • Provisión de clases o capacitaciones en lectura básica y escritura, aritmética, habilidades empresariales, GPS, computación, banca, liderazgo, conciencia en el uso de un lenguaje inclusivo, salud (general y reproductiva), habilidades técnicas para la agricultura, gerencia forestal, ganadería. • Facilitar visitas de exposiciones vivenciales para conocer actividades de éxito de otros grupos. • Coordinar actividades locales para el intercambio de conocimiento y habilidades • Establecer programas de tutoría. | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de clases, certificados de cumplimiento, lista de asistencia, etc. • Invitaciones a participar en capacitaciones para el desarrollo de habilidades • Adaptaciones realizadas para cumplir con las necesidades logísticas, de instalaciones físicas y con los horarios de las mujeres. • Registro de visitas de exposiciones vivenciales. • Registro de eventos locales de aprendizaje de las cooperativas • Registro de programas de tutoría y sus resultados. |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">Liderazgo</p> | <p>Incrementados roles de toma de decisiones de las mujeres.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Incrementada la representación en los órganos de gobierno • Incrementada el número de mujeres en posiciones ejecutivas en los órganos de gobierno • Incrementada la calidad de la participación en grupos comunitarios • Las mujeres están activamente apoyadas /animadas (por hombres) a participar y dar sus opiniones. • Incrementado el número de grupos de mujeres | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer cuotas para la representación de mujeres en los órganos de gobierno • Aumento de la efectividad de los grupos de mujeres para incidir /defender, gestionar fondos, negociar y crear redes a través del liderazgo y el desarrollo de habilidades en espíritu empresarial y coachin | <ul style="list-style-type: none"> • Número de mujeres miembros y grupos de mujeres • Actas de las reuniones que documentan el proceso de la toma de decisiones • Entrevistas y documentación de los cambios en el hogar en cuanto a la toma de decisiones • Metas de representación por tasas o cuotas de representación (por ejemplo, 33% como en la India) |
|---|--|---|---|---|

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">Seguridad Alimentaria</p> | <p>Disminuida inseguridad alimentaria (objetivo de disminuir la subalimentación y la malnutrición)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de los períodos de inseguridad alimentaria • Aumentados rendimientos • Incrementad o el acceso a semillas y diversidad de semillas • Incrementad o acceso a los servicios veterinario • (Servicios veterinarios están abiertas durante más horas para dar acceso a mujeres y hombres) | <p>Provisión de insumos técnicos (incluyendo semillas, herramientas, recipientes de almacenamiento, riego, etc.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de alimentos en espacios de almacenamiento; cantidad de alimentos comprados por día con el pago de salarios . • Rendimientos por unidades utilizadas localmente (canastas, etc.) • Diversidad de semillas en el almacenamiento de semillas • El número de ganado y su estado de salud |
|---|--|---|--|---|

| | | | | |
|-------|-------------------|--|--|--|
| Salud | Mejorada la salud | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorado aire y calidad del agua • Mejorados servicios de saneamiento o. • Acceso a la Educación en Salud y centros de salud funcionando. • Cambios en las tasas de enfermedad. • Cambios en la mortalidad materna e infantil. | <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de mejores servicios (por ejemplo, cocinas, digestores de metano), • Apertura de nuevos puestos de salud y provisión de personal y suministros a los puestos de salud existentes • Recopilación de información sobre salud y enfermedades en la comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en la calidad del aire interior con funciones pulmonares mejorados (menos asma, bronquitis, infecciones) • Cambios en enfermedades gastrointestinales • Número de facilidades (por ejemplo, las estufas de cocinar en los hogares). • Distancia a recursos hídricos limpios • Distancia a puestos de salud funcionando. • Disponibilidad de la atención post y pre natal • Evidencia de materiales de comunicación de salud pública • Registros de prevalencia de enfermedades. • Registros de tasas de mortalidad. |
|-------|-------------------|--|--|--|

Paso 3: Presentación de informes sobre logros

Los proyectos W+ presentan informes anuales, documentos de apoyo a la verificación disponibles, y proporcionan auto-evaluación de resultados y resultados de la persona que verifica el proyecto después de la calificación en la escala. La certificación W+ se otorga a los proyectos que están en la puntuación 51 puntos o más.

Calificaciones que caen por debajo de 51 puntos no podrán recibir una Certificación W +, aunque estos proyectos pueden permanecer inscritos en el programa W + por hasta tres meses en caso de contar

con un plan viable presentado para hacer frente a las deficiencias detectadas se y sea aprobado por el programa W + de WOCAN

El proyecto debe ser evaluado en su capacidad para aumentar el empoderamiento económico y social de las mujeres en la ejecución de las actividades. El sistema puede utilizarse para describir la situación general de las mujeres o grupos dentro de los límites del proyecto, no necesariamente mujeres individuales. Las/los desarrolladores de proyectos deben revisar la situación bajo estos parámetros para determinar la puntuación inicial.

EJEMPLO: PROYECTO PILOTO EN NEPAL

En mayo de 2014, WOCAN inició el Proyecto W+ piloto en Nepal, en colaboración con el Centro de Promoción de Energía Alternativa (AEPC) y el Grupo Polo Sur. El proyecto se llevará a cabo como parte del Programa de distribución de biogás de la AEPC en los distritos Kavre y Sindhuli.

El equipo de WOCAN W + lleva a cabo actualmente la primera prueba en campo del Estándar W +, específicamente para medir el tiempo que las mujeres han ahorrado como resultado de la tecnología del biogás. El uso de digestores de biogás ofrece una fuente de energía limpia y renovable a los hogares, y alivia a las mujeres (recolectoras primarias) el trabajo de recolección y procesamiento de leña para cocinar. Las encuestas de línea de base realizados medirán la cantidad de tiempo que las mujeres dedican a las tareas domésticas y cómo el uso de biogás afecta la manera en que ellas hacen uso de su tiempo. Por la disminución del tiempo que ellas utilizan en actividades relacionadas a la recolección de leña para cocinar, las mujeres son ahora más libres para buscar ingresos, o dedicarse al liderazgo comunitario, la educación y otras actividades.

Este proyecto piloto también establecerá los mecanismos de distribución de beneficios necesarios para la certificación W + y establecer una medición rigurosa y sistemas de monitoreo de los resultados y los impactos del proyecto.

Créditos

Mujeres Organizadas para el Cambio en la Agricultura y Manejo de Recursos Naturales (WOCAN). www.wocan.org
<http://www.wplus.org/>

WOCAN. Program Guide.

<http://www.wplus.org/sites/default/files/womens-carbon-standard-program-guide.pdf>

ISEAL. Programa sobre impactos y género. Experiencias de los miembros de ISEAL
www.isealalliance.org

3.6 Proveedores de servicios

Herramientas 3.6.a - Analizando los servicios desde la perspectiva de género y juventud

De Lindo, Vanderschaege & Sánchez para HIVOS

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Una de las brechas más importantes en la prestación de servicios está relacionada con género. A menudo se argumenta que la falta de uso de los servicios por parte de las mujeres obedece a falta de interés: “Las mujeres no están interesadas en capacitación técnica” y otros. Rara vez los proveedores de servicios y asociaciones de productores tratan de comprender por qué las mujeres no están accediendo a sus servicios. De la misma forma, poco se toman en cuenta a las y los jóvenes que trabajan en la finca familiar, o están buscando un futuro en el café, y sus necesidades específicas son raramente escuchadas. Esta herramienta proporciona un nuevo conocimiento e insumos a proveedores de servicios y asociaciones productivas para el diseño de productos y servicios que aseguren la igualdad de género y la inclusión de jóvenes. Se puede utilizar al mismo tiempo para monitorear y evaluar la efectividad de los servicios desde una perspectiva de género y generacional.

¿Qué se gana con utilizarla?

- Conocimiento de las diferencias en las percepciones de hombres y mujeres, jóvenes y adultos, acerca del tipo y calidad de los servicios ofrecidos por cooperativas de café y proveedores de servicios.

- Una visión general de las diferentes necesidades e intereses de hombres y mujeres, particularmente las demandas de las mujeres y de los y las jóvenes sobre servicios para la producción y servicios empresariales.
- Conocimiento para el diseño de productos y servicios con enfoque de empoderamiento de mujeres y jóvenes.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta es una herramienta participativa para su utilización en talleres con grupos de productores/as de café o empresas de la cadena de café, a los que se invita a hombres y mujeres. Puesto que la mayoría de los actores del eslabón producción de la cadena son negocios familiares, es importante que el productor/productora y su cónyuge o pareja sean invitados a asistir al taller, e invitar asimismo a los proveedores de servicios como observadores. Para enfocarse en las necesidades de los y las jóvenes, es importante asegurar que la invitación estimula a la gente joven, tanto hijos o hijas de familias productoras, como jóvenes trabajando o buscando oportunidades de negocios en el sector café.

¿Cómo funciona?

Hombres y mujeres trabajan en grupos separados. Trate de dividir los grupos en subgrupos que tengan similares situaciones con relación al acceso y necesidades de servicios. Por ejemplo, mujeres que son socias de una cooperativa de café y que reciben servicios de esta; mujeres que no son socias no reciben tales servicios. Un pequeño negocio tiene acceso y necesidades diferentes de servicios que un negocio maduro. Haga grupos separados de mujeres y hombres jóvenes para conocer sus necesidades específicas para iniciar o mejorar sus negocios.



Taller para el análisis de los servicios de la Cooperativa de Café "José Alfredo Zeledón", San Juan de Río Coco, Nicaragua (Fuente: Lindo, Vanderschaeghe & Sánchez, 2009)

Paso 1: Dibujo de los servicios en la cadena de valor

Pedir a cada subgrupo realizar un dibujo colectivo en un papelógrafo, respondiendo a la pregunta:

“¿Qué servicios recibe para mejorar su participación en la cadena de valor?

¿Quién proporciona este servicio?”

Escriba en otro papelógrafo: “¿Qué otros servicios requiere para mejorar el desempeño de su negocio en la cadena de valor?”

Paso 2: Presentación e intercambio entre subgrupos

En sesión plenaria, un/una representante de cada subgrupo explicará el significado del dibujo de su grupo. A continuación se pide a cada grupo que comente el dibujo del otro grupo.

- ¿Qué piensan los hombres del dibujo de las mujeres?
- ¿Qué piensan las mujeres del dibujo de los hombres?

- ¿Qué similitudes y diferencias perciben en los dibujos y las necesidades de hombres y mujeres?
- ¿Qué similitudes y diferencias perciben en los dibujos y necesidades de los y las jóvenes?
- ¿A qué se deben estas diferencias?

La persona facilitadora estimula que las personas reflexionen sobre las diferencias entre hombres y mujeres, entre jóvenes y adultos. El/la facilitador/a elabora un resumen de las similitudes y diferencias. Al final de esta sesión plenaria se pide a cada grupo que decida sobre uno o dos servicios importantes a evaluar.

Paso 3: Evaluación del servicio en subgrupos

Se pide a cada sub grupo que responda, en un papelógrafo, las siguientes preguntas para cada servicio analizado:

1. ¿Quién recibe el servicio? (Número de hombres y mujeres, adultos y jóvenes)
2. ¿Cuáles son los criterios o condiciones para acceder al servicio? (ser miembro de la cooperativa, tener garantías para acceder a los créditos, etc.)
3. ¿Cómo se presta el servicio?
 - ¿Cómo se promociona el servicio? ¿Cómo y quién es invitado?
 - ¿Tiempo?
 - ¿Lugar?
 - ¿Metodología y materiales?
 - ¿Quién presta el servicio (hombre, mujer)?
 - ¿Costo?
4. ¿Cuáles de estos aspectos representan barreras para que las mujeres pueden acceder el servicio o utilizarlo de forma eficiente?
5. ¿Cuáles de estos aspectos representan barreras para que los y las jóvenes pueden acceder el servicio o utilizarlo de forma eficiente?

6. ¿Hasta qué punto el servicio transmite mensajes que desafían o al contrario confirman las relaciones y estereotipos de género existentes?
7. ¿Está usted satisfecho/a con el servicio?
8. ¿Cuáles son las sugerencias para mejorar el servicio?

Paso 4: Reflexión en sesión plenaria

Los sub grupos presentan los resultados en sesión plenaria. El/la facilitador/a ayuda a elaborar una síntesis de las reflexiones y recomendaciones más importantes para el mejoramiento del servicio desde una perspectiva de género y generacional.

Recomendaciones para el proceso

Se puede aplicar no solo para evaluar servicios productivos y empresariales, sino también reproductivos y del ámbito social (guarderías, servicios de salud, etc.). Este tipo de servicios son clave para las económicas. La herramienta también puede ser utilizada para diseñar nuevos servicios que responden a las necesidades y condiciones de mujeres y jóvenes. mujeres, puesto que hacen posible liberar carga de trabajo y tiempo para actividades



Taller en la Cooperativa de Café "José Alfredo Zeledón", San Juan del Río Coco, Nicaragua

Créditos

Lindo, P., Vanderschaeghe, M. & Sánchez, J. En "Reporte del proceso de validación y sistematización de herramientas para el Diseño de Guía metodológica para el abordaje de género en organizaciones de productores/as en Centroamérica". Programa de Desarrollo Económico Sostenible HIVOS-CEDECO, 2009.

Herramienta 3.6 b – Entrenamiento a mujeres en buenas prácticas agrícolas (BPA)

*Basada en la experiencia de IFC-
ECOM*

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Las mujeres constituyen un gran porcentaje de trabajadores en las fincas de café, particularmente en la recolección y actividades de post cosecha. Sin embargo, la capacitación no siempre llega a las mujeres. Estas son excluidas de los procesos de entrenamiento agrícola y otras oportunidades de desarrollo personal.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Un enfoque sensible al género dirigido a las mujeres en la extensión agrícola con el fin de aumentar sus habilidades en la agricultura y mejorar su productividad en general, particularmente para aumentar la calidad del café.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Empresas de café.

¿Cómo funciona?

Se centra en el desarrollo de capacitaciones relativas al cultivo del café, diseñadas de acuerdo a las necesidades de las mujeres a través de :

- Ajustar los programas de capacitación a los horarios de las mujeres.
- Recurrir a mujeres capacitadoras y mujeres voluntarias.
- Adaptar el material de capacitación agrícola a las actividades que llevan a cabo las mujeres en los procesos de producción del café.
- Capacitar en el uso de una herramienta básica de administración financiera para mujeres que casi siempre son las responsables de administrar el ingreso familiar- para que puedan documentar y analizar los gastos del hogar y de la finca.
- Involucrar a mujeres líderes sindicalistas o de cooperativas, y líderes de las asociaciones de productores/as.
- Establecer alianzas con el sistema bancario para mejorar el acceso de las mujeres a financiamiento.



Material de entrenamiento de IFC/ECOM

EJEMPLO: IFC AYUDA A MUJERES PRODUCTORAS DE CAFÉ DE INDONESIA A MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD Y EL INGRESO FAMILIAR

Jakarta, Indonesia, June 3, 2013 – IFC, miembro del Banco Mundial, y PT Indo Cafco, subsidiaria de ECOM Agroindustrial Corp., han apoyado a cientos de mujeres productoras de café en el Norte de Sumatra a duplicar la productividad de sus fincas y al incremento de sus ingresos. Las mujeres representan el 80% de los productores/as de café en el Norte de Sumatra, sin embargo, son frecuentemente excluidas de las capacitaciones y otras oportunidades de desarrollo. En los últimos tres años, la IFC ha estado trabajando con la PT Indo CafCo capacitando en buenas prácticas agrícolas a 6000 agricultores, incluyendo a 1600 mujeres. Por tanto, las y los productores de café son capaces de producir más y mejor calidad de granos de café, que luego se pueden vender a precios más altos, lo que aumenta sus ingresos.

Según Melanie Landthander, gerenta de sostenibilidad de PT Indo Cafco, “en el Norte de Sumatra, las mujeres agricultoras tienen un papel importante. Son las que trabajan en la finca todos los días cosechando el café. Enseñarles correctas herramientas de agricultura a ellas es fundamental para el incremento de la productividad en sus fincas de café”.

Una encuesta sobre los caficultores en el Norte de Sumatra mostró que la capacitación a grupos de agricultores, hombres y mujeres, reportaron un incremento del 102 por ciento en su nivel de productividad, mientras que los grupos formados sólo por hombres tuvieron un incremento del 87 por ciento. Los agricultores que no recibieron capacitación del programa de apoyo de la IFC- ECOM solo reportaron un 34 por ciento de incremento en su productividad.



“El proyecto implementado por la IFC y la PT Indo CafCo en Simalungun, distrito del Norte de Sumatra, nos hace ver que dotando a las mujeres con prácticas agrícolas correctas puede ayudar a mejorar el rendimiento de los cultivos y la calidad de los granos”, dice el gerente de la Oficina de Agricultura del distrito Simalungun, Ir. Amran Sinaga. En Vietnam, la capacitación en buenas prácticas agrícolas (BPA) estuvo enfocada en una mejor aplicación y reducción de los insumos, límites de cargas, costos e impacto negativo en el medio ambiente. La líder del Grupo de Mujeres Productoras en el distrito de Simalungun, Indonesia, expresó que ellas y los otros miembros fueron motivadas e inspiradas para mejorar sus prácticas, cuando Indo CafCo e IFC les llevaron a una visita de estudio a una finca exitosa. Tres lecciones importantes aprendieron: (1) Sembrar árboles de sombra es importante para el café, (2) No usar pesticidas prohibidos (3) Remover la tierra alrededor de las plantas de café.

Para fomentar la participación de las mujeres, la IFC y PT Indo CAFCO emplearon mujeres capacitadoras y mujeres voluntarias, involucraron a mujeres de los sindicatos y lideresas de las asociaciones de agricultores, y ajustaron el horario de entrenamiento para adaptarlo a las necesidades de las mujeres. También desarrollaron materiales de capacitación específicos de género e introdujeron una sencilla herramienta de gestión financiera para ayudar a las mujeres agricultoras, que a menudo están a cargo de la gestión de los ingresos del hogar, para documentar y analizar los gastos domésticos y de la granja. "El empoderamiento de las mujeres en sectores clave como la agroindustria ha sido uno de los ejes estratégicos de la IFC", dijo Sarvesh Suri, gerente país de la IFC para Indonesia. "En base a nuestra experiencia, el apoyo a las mujeres con programas de formación que se adapten a sus necesidades puede mejorar la productividad y aumentar los ingresos de las familias en las zonas rurales."



Acerca de IFC

IFC, miembro del Grupo Banco Mundial, es la mayor institución global de desarrollo dedicada exclusivamente al sector privado. Ayudamos a los países a lograr un crecimiento sostenible mediante el financiamiento de la inversión, movilización de capital en mercados financieros internacionales y prestación de servicios de asesoría a empresas y gobiernos. En FY12, nuestras inversiones alcanzaron un máximo histórico de más de \$20 mil millones, aprovechando el poder del sector privado para crear puestos de trabajo, innovación "chispa", y hacer frente a los desafíos de desarrollo más apremiantes del mundo. Para más información visite www.ifc.org

YouTube: 'Integrating women into sustainable coffee production: Indonesia and Vietnam'.
ECOM

Herramienta 3.6 c – Conociendo el sistema financiero y cómo podría fallarle a los actores (mujeres) de la cadena del café

De DFID & GIZ y Enclude para la Organización Internacional de Certificación de Comercio Justo (FLO)

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta herramienta proporciona una guía para hacer un análisis del sistema de servicios financieros en los que operan los productores y procesadores de café. Se trata de una lista de comprobación para ver donde se encuentran las brechas financieras para los actores (mujeres) de la cadena del café. A su vez, también analiza el lado de oferta y demanda de los servicios financieros a nivel macro, meso y micro.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Ofrece una perspectiva de las características de un buen sistema financiero que funciona en todos los niveles de la sociedad
- Resumen general de las posibles restricciones financieras que se encuentran en la cadena de suministro del café
- Ofrece perspectivas sobre los obstáculos que específicamente enfrentan las mujeres para acceder a los servicios financieros, desde el lado de la oferta, así como el lado de la demanda

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Las personas que desean optimizar la producción de café (cantidad y calidad) analizando de qué manera la falta de

acceso a la financiación puede afectar una cadena eficiente de suministro de café.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Las características de un sistema financiero que funciona bien

Al pensar en cómo intervenir para apoyar una mayor inclusión financiera, en particular para las mujeres, primero es útil considerar cuáles son las características de un sistema financiero que funcione bien. Un sistema financiero que funciona bien es el que tiene:

- una política clara y adecuada y un marco regulatorio que se implementa de manera efectiva;
- información adecuada y creíble accesible a los diferentes actores del mercado (incluyendo proveedores, consumidores y reguladores);
- servicios apropiados basados en el conocimiento de los mismos jugadores;
- acceso a una infraestructura eficiente de pago;
- competencia efectiva entre los proveedores;
- una diversidad de proveedores sostenibles;
- la innovación de productos y procesos.

Por supuesto, un programa puede no tener como objetivo tener un impacto en todo el sistema financiero, pero sin embargo es útil para los diseñadores de los programas comprender cómo un programa más específico podría contribuir a un mejor sistema financiero.

Al entender estos elementos se puede esperar que un sistema financiero pueda ofrecer una variedad de productos y servicios que, con el tiempo, se vuelven cada vez más accesible a más personas - incluyendo a las personas en mayor condición de pobreza – y que realmente se usen realmente.

Los productos financieros que no cumplen con las necesidades de las y los clientes pueden ser físicamente accesibles, pero puede tener mala calidad de acceso - por ejemplo, el producto puede ser caro o la entrega del servicio puede ser engorrosa. Esto tiene un gran impacto en la disposición de la gente a seguir con un producto. Como resultado, es posible ver altas tasas de caída sobre cuentas bancarias o pólizas de seguro porque la gente no puede mantener un saldo mínimo o mantenerse al día con las cuotas mensuales. Por esta razón, es importante que miremos más allá del mero acceso y también nos centramos en los patrones de uso.

Paso 2: La estructura de mercado a tres niveles de la oferta (macro, meso, micro): La oferta. Además de un cuarto nivel: la demanda

Es común analizar los mercados en función de una estructura de tres niveles:

1. Macro: políticas, reglamentos, factores macroeconómicos, esto es las reglas y los factores del entorno que rigen la forma en que funcionan los mercados.
2. Meso: información sobre mercado, sistemas de pago, servicios a los operadores del mercado (tales como los prestados por agencias de información de crédito, organizaciones centrales, agencias de calificación, las empresas de investigación de mercado, etc.) es decir, la información y los servicios que aceitan la actividad del mercado.

Micro: instituciones financieras - bancos, compañías de seguros, empresas paraestatales, instituciones de microfinanzas, etc., es decir las organizaciones que realmente prestan servicios financieros

Las deficiencias en cualquiera, o en la totalidad de estos tres niveles, podrían causar fallas en los mercados. Por ejemplo, los mercados financieros pueden tener un marco adecuado de regulación y buena información de mercado, pero faltan proveedores que compitan e innoven.

En pocas palabras, la estructura de tres niveles, macro, meso y micro describe el lado de la oferta de los mercados financieros. Sin embargo, la oferta efectiva debe tener una demanda efectiva. Por esta razón, es importante añadir un cuarto nivel - el de consumidores individuales - para asegurar que la demanda de los mercados financieros se está tomando debidamente en consideración.

Paso 3: Sistemas financieros inclusivos y que funcionen bien - el lado de la oferta

La tabla a continuación distribuye las siete características del mercado a través de los tres niveles de la oferta (macro, meso y micro). Se presentan por nivel las posibles barreras basadas en el género, al igual que las posibles acciones para enfrentarlas.

Figura 56: Sistemas financieros inclusivos y que funcionan bien - el lado de la oferta (Fuente: Napier, et al, DFID, GTZ, 2013).

| | Características | Instituciones involucradas | Posibles obstáculos de género | Posibles acciones |
|--------------|--|--|--|---|
| Macro | (1) Políticas claras y adecuadas y un marco regulatorio | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado financiero regulado y supervisado. • Banco Central • Departamentos gubernamentales (por ejemplo, Ministerio de Hacienda) | <ul style="list-style-type: none"> • Normas relativas a la propiedad y registro, de activos y a la herencia • Reconocimiento de los tipos de garantía • Regulaciones y políticas como "Conozca a sus Clientes" (por ejemplo, si una prueba de identidad no está disponible). | <ul style="list-style-type: none"> • Reformas legales y reglamentarias y su implementación |
| Meso | (2) Información creíble adecuada disponible a los actores del mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Burós de crédito • Agencias de calificación • Registro de bienes • Sistemas de identificación. • La falta de registros (por ejemplo, sin identificación, nombre y no en hechos colaterales) que conduce a una mala calificación crediticia | <ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres no son captadas adecuadamente en el sistema (por ejemplo, si los registros de crédito de las instituciones microfinancieras (IMF) no las captan. • La falta de registros (por ejemplo, no identificación, nombre falta de garantías) que conduce a un mal record crediticio | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los sistemas y procesos para evaluar de una mejor forma la historia de crédito de las mujeres |
| | (3) Servicios apropiados basados en el conocimiento de los mismos actores del mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Contadores • Abogados • Consultores • Asesores financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de conocimientos específicos sobre género en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Incidencia y formación de conciencia • Capacitación en género para profesionales |

| | | | | |
|-------|---|--|---|---|
| | (4) Acceso a una infraestructura eficiente de pago | <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de servicios de pagos y otras instituciones financieras (por ejemplo VISA, Moneygram) • Los proveedores de redes móviles y dinero en efectivo móvil. • Banco Central | <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo un estudio realizado en Vietnam las mujeres hacen envíos de dinero con más frecuencia, de modo podrían ser afectadas por los altos costos de los envíos. • Obstáculos de acceso a teléfonos móviles (por ejemplo, no tener identificación) • Distancia de los servicios de pago | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la adecuación de las opciones de pago existentes, incluyendo la interrelación entre las soluciones tradicionales y móviles, el costo y la accesibilidad. |
| Micro | (5) La competencia efectiva entre proveedores | <ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones del sector privado (por ejemplo, bancos, compañías de seguros, instituciones financieras no bancarias, empresas de pagos) • Instituciones de microfinanzas (IMF) y de desarrollo - • Instituciones Financieras • Otros (por ejemplo cooperativas de ahorro y credito) | <ul style="list-style-type: none"> • Prestación no competitiva de los servicios con más probabilidades de ser demandados por las mujeres. • Las instituciones existentes no responden a las necesidades de las mujeres. • Pocas mujeres en puestos de alta dirección y en juntas directivas que resulta en menos capacidad y/o voluntad de enfocarse en las necesidades y requerimientos específicos de las mujeres. | <ul style="list-style-type: none"> • Fondos de instituciones financieras para llenar el vacío donde hay poca o ninguna competencia efectiva • Intervenciones para permitir la competencia entre los actores del mercado (por ejemplo, garantías de crédito) • Formación en abogacía e incidencia dentro de la industria microfinanciera y formación en conciencia de género vinculado a procesos de cambio • Capacidad de liderazgo transformado de liderazgo en las instituciones para promover la igualdad de género. |
| | (6) Una diversidad de proveedores sostenibles | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | (7) Innovación en productos y servicios | | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conciencia de género y demanda percibida de productos a la medida de las necesidades. • Pocas mujeres en puestos de alta dirección • Aversión al riesgo que conduce a productos con menor riesgo (por ejemplo, préstamos de inversión de muy baja maduración) | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación dentro de la industria microfinanciera en conciencia de género, abogacía, e incidencia • Demostraciones de innovaciones exitosas que puedan ser replicados por el sector privado (por ejemplo, M-Pesa) • Investigación en el ámbito de género |
|--|--|--|--|--|

En la práctica, a nivel micro hay diferentes fuentes de financiamiento disponibles para los actores de la cadena de suministro de café:

- Capital propio

A menudo las mejoras pueden realizarse con recursos propios de productores/as, las cooperativas y los sindicatos, así como de las ganancias generadas por el capital. La financiación externa siempre tiene un costo, por lo que es importante usarla de una forma responsable.

- Comprador

Empresas de transformación y exportadores de café pueden apoyar a las y los productores de pequeña escala mediante el suministro de insumos, o la concesión de créditos para financiación a largo y mediano plazo para mejorar la producción de café.

- El banco local

Generalmente los pequeños propietarios tienen algún acceso a la financiación a corto plazo, principalmente a través de las IMF y cooperativas de ahorro y crédito. Por lo general, es difícil para productores/as de pequeña escala tener acceso a créditos de bancos comerciales. Las tasas de interés son generalmente altas; hay requisitos de garantía (tierra) y los bancos a menudo

necesitan los estados financieros de los clientes. Los productores/as de pequeña escala se perciben como clientes riesgosos, porque tienen bajos rendimientos y carecen de fuentes tradicionales de garantía. A su vez, los bancos asocian el sector café al riesgo, a causa de los precios volátiles del café, el clima impredecible y la mala imagen que tienen las cooperativas en términos de su gestión. La financiación a largo plazo se percibe como algo aún más arriesgado y, por lo tanto es más difícil para los productores/as de pequeña tener acceso a estos créditos.

- Financiación Alternativa

Para cerrar la brecha financiera (sobre todo a largo plazo), hay fondos de inversión social (por ejemplo, Root Capital, Triodos Sustainable Trade Funds) y fondos de donación, tales como los de Organismos No gubernamentales (ONG's) a disposición de productores/as de café. A menudo, las ONG's cooperan con los fondos sociales para simultáneamente proporcionar la creación de capacidades (por ejemplo, capacitaciones de gestión financiera para hacer préstamos a los agricultores de menos riesgos) y mejorar el acceso a la financiación para productores/as. Estos fondos sociales

trabajan con los proveedores de servicios locales de financiamiento mediante el diseño de productos financieros relevantes para productores/as y entran a trabajar como un agente que toma riesgos de manera temporal. Por lo general, los bancos necesitan de tiempo para ver que hay formas alternativas para financiar a las y los agricultores sin riesgos. En el sistema de financiación de almacenes, por ejemplo, el café sirve como garantía. Esto puede ser valioso para los fondos y donantes sociales, facilitando una relación a largo plazo entre productores/as y las fuentes de financiación.

Paso 4: El lado de la demanda - limitaciones y acciones

Las barreras de la demanda para las mujeres que desean acceder a los servicios financieros se relacionan principalmente con el nivel individual y de comunidad, las cuales se resumen en la figura 57.

Algunas barreras de la demanda se pueden abordar en el diseño de los

sistemas de entrega de los servicios financieros, por ejemplo, mediante el diseño de un producto o servicio específico. Otros obstáculos del lado de la demanda requieren servicios de apoyo paralelos o vinculados, como la salud, la capacitación, etc. Estos pueden ser desarrollados por la institución proveedora de servicios financieros, a través de una organización vinculada o un contratista. Un ejemplo destacado de cómo las finanzas se pueden combinar con otros servicios es Pro Mujer es una organización de microfinanzas y desarrollo de la mujer, que opera en cinco países de América Latina.

Un programa bien diseñado, que tiene como objetivo proporcionar un rango de servicios tendrá que tomar en cuenta la experiencia y la especialización de diferentes instituciones: el costo de varias opciones de entrega y la disponibilidad de los servicios en el mercado, así como el desarrollo de estrategias asociadas en consecuencia.

Figura 57: Limitaciones y acciones para el acceso a los servicios financieros - el lado de la demanda (Fuente: Napier et al, DFID, GIZ, 2013)

| Obstáculos | Acciones |
|--|--|
| Factores sociales y culturales que contribuyen a la desigualdad de género y la exclusión financiera, social y económica de las mujeres. | <p>Apoyo a la sociedad civil, a grupos de mujeres y redes a: proveer información;</p> <ul style="list-style-type: none"> • abogacía/incidencia a varios niveles; • fortalecer los sistemas de apoyo social de las mujeres, junto con los servicios financieros. <p>Capacitación de género basada en la comunidad, para hombres y mujeres, niños y niñas, y personas referentes como parte de los servicios financieros. Entrenar a facilitadores/as originarios/as de la comunidad para que a su vez se vuelvan entrenadores/as, y que sean capaces de movilizar y capacitar a los grupos de mujeres, por ejemplo, para animarles a unirse a cooperativas de ahorro y crédito.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta de acceso de las mujeres a servicios de salud, de educación y formación • Falta de acceso al empleo y | <p>Productos específicos o métodos de entrega de servicios y reformas regulatorias, políticas y legales: servicios bancarios móviles, uso de los teléfonos móviles y tecnología para llegar a zonas geográficamente remotas, productos sin necesidad de identificación</p> |

| | |
|---|---|
| <p>activos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas con la movilidad y la posibilidad de conectarse con otros. • Falta de autoestima y poder de toma de decisiones. • Responsabilidades en el cuidado de los hijos y labores domésticas. • Falta de documentos de identificación. • Otros factores de discriminación y exclusión, como raza, religión y discapacidad. | <p>formal ni garantía, cuentas de ahorro y de préstamos grupales, componentes de seguros de salud en el crédito, cuentas obligatorias de ahorro y seguros.</p> <p>Acceso a los ingresos a través de transferencias sociales, empleo y microempresa.</p> <p>Servicios vinculados para las mujeres: salud, educación, formación y capacitación, servicios de desarrollo empresarial.</p> <p>Desarrollo personal para las mujeres: redes y grupos de apoyo, autoestima, liderazgo, asertividad y capacitación en género.</p> <p>El apoyo a las responsabilidades del cuidado: transferencias de efectivo, clubes y grupos de guardería, día escolar extendido, cuidado para los ancianos y los enfermos.</p> <p>Inversión en tiempo e infraestructuras que ahorran mano de obra.</p> |
|---|---|

La figura 58, abajo, muestra las posibles limitaciones de la demanda financiera y las posibles acciones a tomar para lidiar con las barreras, específicamente en la cadena del café.

Figura 58: Panorama de las limitaciones financieras de la cadena de suplidores del sector café (Fuente: Enclude (antes Triodos Facet, para FLO)

| Nivel | Problema/reto | Razón | Posible solución | Necesidad de financiación |
|------------------------------|------------------|---|---------------------------------------|--|
| Producción (agricultores/as) | Bajo rendimiento | Edad de las plantas | Renovación de las plantas | Financiación a mediano plazo para el establecimiento de viveros y renovación de plantaciones |
| | | Falta de mantenimiento | Mejor mantenimiento | Financiación a corto plazo para la contratación de trabajadores temporales |
| | | Falta de fertilizantes y otros insumos | Acceso a los insumos | Financiación a corto plazo para la adquisición de insumos |
| | | Falta de acceso a tierras (especialmente por las mujeres) | Acceso a tierras | (i) Financiación a largo plazo (ii) Financiamiento a corto plazo para sensibilización en género |
| | Baja calidad | Uso de químicos en mal estado | Mejorar las prácticas agro-económicas | Financiación a corto plazo para insumos de calidad |
| | | Prácticas agro-económicas | Capacitación en prácticas agro- | Financiación a corto plazo para |

| | | | económicas | capacitaciones |
|---|---|---|--|--|
| Procesamiento en seco | Baja calidad del café | Clasificación y calificación débil | Mejores equipos (i), y Conocimientos (ii) | (i) Financiación a largo plazo (ii) Financiación a corto plazo para capacitación |
| | Alto costo del alquiler de equipos de procesamiento | Dependencia a procesadoras externas | Adquisición de material de procesamiento propio | Financiación a largo plazo para adquirir activos |
| Ventas de café a las cooperativas | Limitada oferta por parte de productores/as | Dinero en efectivo insuficiente para pre-financiar los insumos de producción | (i) Pago anticipado a productores/as por la cooperativa (ii) Préstamo del Banco a las cooperativas y sindicatos para pre-financiar a los productores/as | Financiación a corto plazo |
| Las ventas de café de la cooperativa en la cadena | Precios volátiles del café en el mercado local | Cambios de los precios en el mercado global | (i) Un constante monitoreo a los precios del mercado mundial (ii) Un sistema transparente de fijación de precios y pagos (iii) Capacitación sobre precios/sistema de pagos y manejo de riesgos (iv) Acopio del café hasta que haya buenos precios | (i) Construcción de fondo de reserva propio de las utilidades de las cooperativas. (ii) Financiación a corto plazo; servicios de sobre giro. (iii) Financiación a corto plazo; financiamiento de almacenaje. |
| | Falta de suministro de las cooperativas | Falta de capital de las organizaciones que trabajan en la cadena (sindicatos / compradores) para pre-financiación cooperativa | i) Aumentar la velocidad de rotación del capital (ii) Acceder a nuevas fuentes de ingresos (de gran comprador o MFI / bancos) | Financiación a corto plazo |
| | | Sistema logístico ineficiente | (i) Uso de vehículos adecuados y material de embalaje para obtener café en buen estado (ii) Capacitación en logística | (i) Financiación a largo plazo (ii) Financiación a corto plazo |

La herramienta 3.6 d proporciona un instrumento para llevar a cabo un taller que puede servir como insumo para diseñar productos relevantes para productores/as de café, preferiblemente realizado en cooperación con un proveedor de servicios financieros.

Las medidas no financieras (por ejemplo, creación de capacidad en la gestión financiera) son a menudo requeridas a la par de la mejora en el acceso a financiamiento. El crédito debe utilizarse para reinvertir en el negocio, para dejarlo crecer y ser más un actor menos riesgoso para las instituciones financieras formales. Herramienta 3.2 b proporciona una herramienta para llevar a cabo un taller con productores/as de café para mejorar la administración del dinero.

Créditos

Napier, M., C. Melamed, G. Taylor y T. Jaeggi (2013). Promoting Women's Financial Inclusion: A Toolkit
DFID, GIZ.
Disponible en inglés. Capítulo 3. El diseño del proyecto. Módulo 3.2 Conocer el sistema financiero y cómo puede fallar para las mujeres. p. 39-43.

Enclude, 2013. Estudio elaborado para la Organización Internacional de Certificación de Comercio Justo FLO- GPFU (Global Producer Finance Unit). p. 35-43

Herramienta 3.6 d - Herramienta de investigación en agromercados para los proveedores de servicios financieros: Calendario Agrícola por género

*Por Anne Marie van Swinderen de
Triodos Facet, para HIVOS –
Triodos Fund*

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Esta herramienta proporciona una guía para facilitar un taller con clientes (o potenciales clientes) de los proveedores de servicios financieros para dibujar un calendario agrícola de ingresos y gastos. A fin de satisfacer la demanda y la oferta de servicios financieros, es importante realizar estudios de mercado, también es necesario conocer las necesidades de las y los clientes. Esta es una herramienta para adquirir una visión general del flujo de caja anual de las y los productores con el fin de determinar su capacidad de pago. Es una herramienta participativa que se adapta a las necesidades de productores femeninos y masculinos. Los ingresos y los gastos de las y los productores agrícolas pueden fluctuar mucho en todo el año, debido a los cambios de estación. También se ha notado que a menudo existen grandes diferencias entre los hombres y las mujeres productoras; por lo general los hombres son propietarios de los cultivos comerciales, mientras que las mujeres tienen menos pero más regulares fuentes de ingresos.

Entender la capacidad de pago puede servir como punto de partida para que proveedores de servicios financieros diseñen productos financieros apropiados con calendarios de pago apropiados,

asegurando con ello la existencia de productos comerciales sostenibles y que hombres y mujeres productores tengan mayores posibilidades de acceder a las fuentes de financiamiento.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Entender el flujo de caja de productores y productoras.
- Comprender la capacidad de pago de productores y productoras.
- Contribuir en el diseño de servicios de crédito con esquemas de pago ajustados a productores y productoras.

¿Quiénes aplican esta herramienta y para quién?

Proveedores de servicios financieros, u organizaciones que desarrollan las capacidades de los proveedores de servicios financieros con el objetivo de que diseñen productos con perspectiva de género.

¿Cómo funciona?

Paso 0: Preparación

Para llevar a cabo el taller se necesitan cuatro (4) facilitadores/as con experiencia y con dominio del idioma local. Para dibujar los calendarios se requiere el siguiente material:

- 12 hojas de papel, por lo menos de 60 cm x 40 cm;
- 12 marcadores, cuatro por cada color;
- Cinta adhesiva ancha (para poner los papeles en la pared, sin embargo los grupos pueden preferir escribir en el suelo)

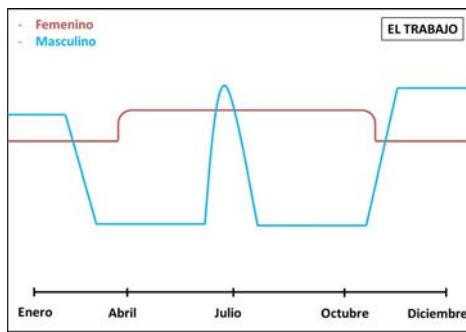
Paso 1: Formación de pequeños grupos

Formar cuatro grupos pequeños de 5 a 6 personas para discutir y dibujar los calendarios. Trate de formar grupos relativamente homogéneos, hombres y mujeres por separado, y si es posible hacer que los grupos sean de la misma edad, sectores y con fincas de tamaños similares, etc.

Paso 2: Dibujo: La carga de trabajo en las diferentes temporadas de la producción

Invite al grupo a identificar su carga de trabajo durante las temporadas. ¿Qué están haciendo y cuándo? Se debe combinar el trabajo agrícola con otras tareas que se realicen. Se puede seleccionar a una o varias personas que sean representativas del grupo, y elaborar el calendario de su situación actual.

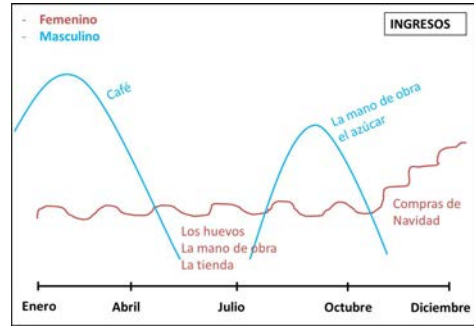
Oriente que durante el taller se elabore el calendario, según el ejemplo gráfico que se muestran en la figura; se debe dar ejemplos sobre los tipos de trabajo.



Calendario de carga de trabajo (Fuente: van Swinderen, 2013)

Paso 3: Dibujando el calendario de ingreso

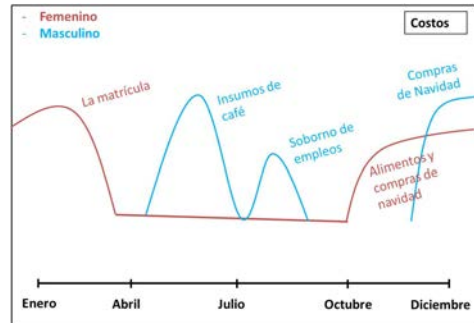
Hacer otro mapa que represente el calendario para los ingresos: mostrar los picos de ingreso y sus fuentes, es decir de donde provienen los ingresos. También indicar por escrito cuáles son los ingresos estables, y de donde provienen. Para ver un ejemplo de una aproximación de cómo realizar un mapa que represente el calendario de ingresos, ver la imágenes.



Calendario de Ingresos (Fuente: van Swinderen, 2013)

Paso 4: Dibujo del calendario de gastos

El tercer calendario que se realiza es el de los gastos. En un proceso similar al anterior, se dibuja un pico cuando hay más gastos, y una baja cuando hay menos. Se debe animar al grupo a pensar en los períodos en que no tienen comida en la finca y tienen que comprar comida; gastos de inversión en la finca, los gastos de salud, la educación, etc.



Calendario de costos (Fuente: van Swinderen, 2013)

Paso 5: Discusión e identificación de puntos de aprendizaje para el diseño de planes de pago

Cada grupo presenta en plenario los tres calendarios realizados para la discusión.

- Primero, se centra la discusión en torno al calendario de trabajo: identificar las diferencias y similitudes entre los calendarios de los cuatro grupos. Luego discutir brevemente lo que implican los incrementos y carga de trabajo para tener tiempo para hacer pago de préstamos y cuentas

de ahorro. Preste especial atención a las diferencias entre productores hombres y mujeres. Obviamente las temporadas en que la gente está muy ocupada será más difícil realizar los pagos si esto implica largas distancias y tiempo de movilización.

- Segundo, discutir el calendario de ingresos. Ver donde se ubican los picos de ingresos, e identificar los meses en que no hay ningún ingreso. Particularmente, observar las diferencias entre hombres y mujeres. Sus ingresos pueden no coincidir. Basado en este mapa, el grupo puede identificar en qué meses se pueden realizar la mayoría de los pagos y en qué meses el mínimo.
- Tercero, mirar el calendario de gastos; discutir los gastos de cada temporada del año y determinar cuando es la temporada con más gastos. Una vez más diferenciar entre hombres y mujeres.
- Por último, es importante combinar los calendarios de ingresos y gastos y determinar en qué medida los ingresos coincide con los gastos. Cuando hay una gran cantidad de ingresos, pero poco gasto, estos serán los momentos en que se podrán realizar la mayor parte de los pagos. Por lo contrario, cuando hay pocos ingresos y muchos gastos las y los productores realmente no pueden realizar los pagos, sin tener que pedir prestado ese dinero de otra parte.

Paso 6: Gráfico de calendarios ideales de pagos

Hacer un calendario en grupos de hombres y mujeres por separado para determinar los tiempos ideales de pago.

Recomendaciones para el proceso

Trate de tener la mente abierta y flexible durante el taller. Puede ser difícil para el grupo pensar en conceptos y simplificar sus actividades para dibujar mapas y calendarios. La atención debe centrarse en la recopilación de información sobre las y los clientes para poder diseñar productos útiles para los grupos meta del proveedor de servicios financieros.

EJEMPLO: COAC MAQUITA

Esta herramienta fue utilizada en un taller de un día con clientes/es de COAC Maquita. La cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushunchic (COAC Maquita) fue fundada en 1998 por organizaciones de base de mujeres que viven en el sur de Quito, la Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos (MCCH), la Fundación Tierra Nueva, y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), con el objetivo de ofrecer servicios de financiamiento a sus miembros en los suburbios del sur de Quito.



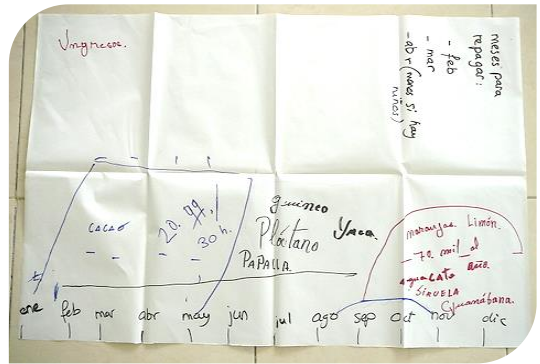
Dibujando calendarios de ingresos y gastos. Grupo de mujeres (izquierda) y grupo de los hombres (derecha) (Fuente: van Swinderen, 2013)

Durante el taller dos miembros del personal de Maquita estuvieron presentes, así como la consultora de Triodos Facet. Las y los productores dibujaron sus propios mapas en grupos pequeños (Ver fotos arriba).

Durante la discusión de los mapas en plenaria se hizo evidente que los ingresos de los grupos estaban bien diferenciados a lo largo de las estaciones del año; sólo se identificaron unos meses en los que el pago del préstamo no sería posible. Las mujeres en general identificaron varias fuentes de ingresos modestos, como la venta de huevos. Estos pueden ser vendidos durante todo el año. Además, pueden lidiar frente a situaciones de emergencia con la venta de pollos y otros animales pequeños que poseen.

Productores especializados en un producto (monocultivo) tienen flujos de dinero que son mucho más concentrados. Los agricultores de cacao, en particular, reciben sus ingresos durante los meses de enero a abril. Los gastos son más altos de mayo a agosto, ya que en estos meses la gente tiene que gastar dinero en la mano de obra para el mantenimiento y la renovación de las plantas. Para este segmento sería útil tener un calendario de pagos que se concentre en los meses de enero a abril y menos pagos de mayo a agosto.

| INGRESOS | | | | | | | | | | | |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEPT | OCT | NOV | DIC |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |



Calendario de ingresos y egresos del grupo de mujeres (izquierda). Calendario de los ingresos y egresos del grupo de hombres (derecha) (Fuente: van Swinderen, 2013)

Los planes de pago ideal para los hombres las mujeres eran muy distintos. A menudo los hombres son los propietarios de los cultivos comerciales; y necesitan una gran cantidad de dinero al momento de invertir en la siembra y cultivo del producto. Luego venden lentamente y pueden hacer los re-pagos del crédito en cantidades más pequeñas. Estos son los préstamos de microfinanzas tradicionales. A menudo, las necesidades de financiamiento de las mujeres son todo lo contrario. Por ejemplo, ellas crían pollos de engorde y necesitan de financiamiento para varios insumos como alimentos, medicinas, etc. Necesitan esta financiación gradualmente desde el inicio de la producción hasta el final del ciclo de producción. Esto significa que necesitan acceso a créditos que les desembolse cantidades de dinero pequeñas y frecuentes. Soluciones financieras para las mujeres podrían implicar el depósito del préstamo de una microfinanciera con tecnologías de crédito móvil, y retirarlo de forma gradual ya que lo necesitan para comprar insumos, o posiblemente necesitan organizar un sobregiro en su cuenta.

Créditos

Anne Marie van Swinderen/Triodos Facet. 2013. Como parte del "Programa de Agricultura Sostenible para la Expansión de Finanzas para los socios de Hivos y Hivos-Triodos Fund, 2013-2015. El programa tiene como objetivo aumentar el acceso al financiamiento a productores/as a pequeña escala.

La herramienta anterior se desarrolló trabajando con MCCH (Ecuador) y Sembrar Sartawi (Bolivia) y con base en metodologías de Aprendizaje y Acción Participativa y metodologías Participatory Rural appraisal (PRA).

3.7 REDES

Herramienta 3.7 - El papel de las redes en género y desarrollo de jóvenes

¿Qué es?

Una red inter-organizacional se define como un conjunto de organizaciones relacionadas a través de afiliaciones comunes o por medio de relaciones de intercambio. Las redes permiten a las organizaciones lidiar con temas y retos complejos mediante el empoderamiento de las personas, para conectarse con otras personas u organizaciones cuando lo necesiten.

Las redes que funcionan bien cumplen estos tres simples principios:

- Las personas y las organizaciones se involucran y colaboran activamente sólo cuando el beneficio que obtienen es mayor que el tiempo, el esfuerzo y los recursos que hayan invertido en la colaboración.
- Cuando las redes de colaboración son adecuadas para el propósito que se han planteado
- Cuando cada red tiene un coordinador, que es la persona o entidad que organiza la red y que es responsable del logro de los objetivos y metas propuestas.

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Las redes del sector del café buscan continuamente cómo abordar los desafíos propios a la industria del café, entre estos los de género e inclusión de jóvenes para mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales de las personas que viven de la producción y venta del café. Son miembros de estas redes las organizaciones de productores/as de café, comerciantes (importadores y

exportadores), actores de la industria (tostadores de café y minoristas) y también organizaciones de la sociedad civil. Sus principales actividades son:

1. Promoción y cooperación con las normas y las iniciativas de sostenibilidad en el mercado para estimular la oferta y demanda de café verificado y certificado;
2. Enfrentarse a los problemas de la sostenibilidad del café en una plataforma compleja con múltiples actores interesados, y asegurando especial atención a la mejora de la calidad, el acceso al mercado, y la inclusión de mujeres y jóvenes;
3. Explorar cómo las y los productores de café pueden enfrentar de mejor manera el cambio climático y contribuir a la mitigación de sus efectos, trabajando en colaboración con organismos de desarrollo y otros aliados.

Para implementar los programas de capacitación y promoción, las redes buscan alianzas con agencias de desarrollo, programas de la ONU o foros de promoción de negocios como IDH (the sustainable trade initiative), Hivos, ITC, SCAA. etc.

¿Quién aplica esta herramienta y para quién?

Las redes son de interés para cualquier persona interesada en abordar temas de inclusión de género y / o jóvenes en el sector cafetalero.

¿Cómo funciona?

En este capítulo damos dos ejemplos específicos de redes en el sector cafetalero: la Asociación Africana de Café Fino (AFCA, por sus siglas en inglés), que tiene cobertura regional, y la Asociación 4C (4CA) con un alcance global.

Para observar qué necesidades tienen los miembros de estas redes y crear

oportunidades para que puedan expresar lo que necesitan, las redes AFCA y 4C proporcionan una plataforma en la que pueden presentar y promocionar asuntos específicos. El personal de la red también identifica las actividades y capacidades de los miembros; y estimula y delega tareas a miembros que pueden estar en una mejor posición que el propio personal de AFCA o el 4C para ejecutarlas.

Hace unos años, el personal de la red junto a unos pocos miembros empezó a reflexionar sobre el futuro del café y se comunicaron con el resto de los miembros para indagar sobre quiénes llevan la carga de trabajo (en este caso las mujeres) y quién realizará el trabajo en el futuro (las y los jóvenes). El sentimiento general fue: "Si necesitamos un futuro sostenible es necesario reconocer el trabajo de las mujeres, abordar su posición, y trabajar en la planificación de los relevos". El futuro depende de las mujeres y los jóvenes. Actualmente mujeres y jóvenes se encuentran en las partes más bajas de la cadena de valor y esta situación tiene que cambiar.

De la discusión sobre la posición y el futuro de las mujeres y jóvenes, las redes pasaron a desarrollar una política sobre género y juventud, y a transformar estas políticas en estrategias y planes de acción. El personal de la red revisó todos los programas y las intervenciones existentes (desde Hivos a ITC y otros) para tratar de crear sinergias y dar un más fuerte enfoque a las intervenciones.

Los objetivos de los programas de género y juventud desarrollados incluyen:

- Mayor % de café de buena calidad producido y comercializado por

empresas familiares que cultivan café; lo que significa que la calidad y cantidad de familias que manejan empresas viables de café tiene que mejorar su situación (ingreso estable durante todo el año a partir del café y fuera del café);

- Mayor % de mujeres y jóvenes a lo largo de toda la cadena de café en diferentes niveles; resultando en un aumento de % de mujeres y jóvenes en puestos de dirección en los diferentes eslabones de la cadena de café y aumento del % de empresas de café dirigidas por mujeres y jóvenes.
- Mejorar los vínculos comerciales con las familias y las mujeres que producen café de calidad;
- Incrementar la calidad de los servicios y hechos a la medida de las necesidades de las familias;
- Un sector del café que está mejor alineado en torno a las familias, las mujeres y los jóvenes.

Ambas redes continúan diseñando sesiones de capacitación específicas para realizar programas a la medida de las necesidades abordando los temas identificados. Estas redes prefieren trabajar en sesiones de formación acreditadas para que los participantes (especialmente jóvenes) puedan obtener un diploma y poder mostrar sus calificaciones al aplicar a un empleo.

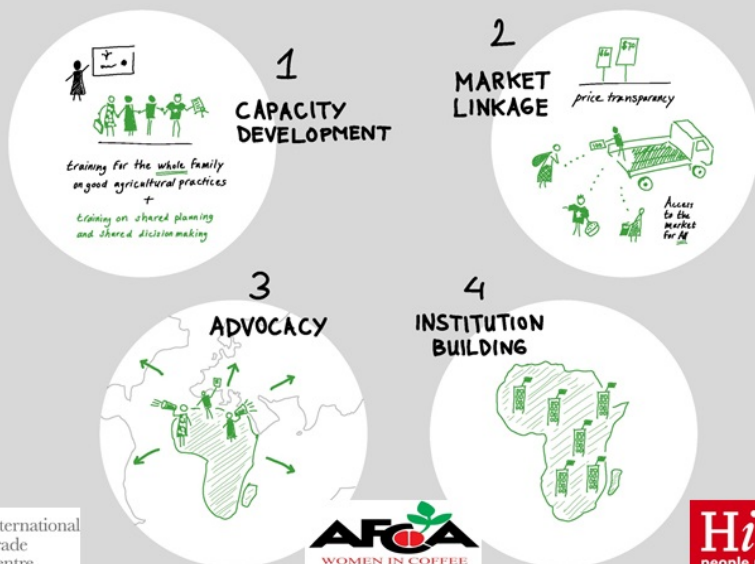
Créditos:

www.4c-coffeeassociation.org

www.womenincoffee.org

www.eafca.org

Coffee Farming Families Enterprise Engagement



IV Monitoreo y Evaluación

Herramienta 4.1 - Teoría del cambio

Basado en documentos de MDF, Hivos y DCED

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Una teoría del cambio no solamente define los resultados e impactos que se esperan alcanzar, sino las rutas que pueden transitarse para lograrlos:

- Muestra una trayectoria causal, especificando los requerimientos necesarios para el logro de los objetivos;
- Articula los supuestos subyacentes, los que pueden ser verificables y medibles;
- Genera nuevas ideas de cómo hacer las cosas, teniendo en cuenta lo que se está haciendo, lo que se quiere lograr y empezar desde ahí.

Una teoría de cambio es una guía que orienta la ruta de las transformaciones planteadas. Si estas estrategias son integrales y se expresan de manera clara pueden ser fácilmente comprendidas por otros, contribuyendo a una efectiva comunicación con otros actores involucrados:

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Identificación de las prioridades y toma de decisiones estratégicas.
- Que actores involucrados trabajen por un objetivo común, recurriendo a la colaboración compartida para el logro de las metas y objetivos.
- Apoyo a las organizaciones en el uso de nuevas informaciones y evidencias para evaluar y mejorar su eficacia.

¿Quién aplica esta herramienta y para quiénes?

Técnicos (de organizaciones de desarrollo, empresas, gobierno), interesados en el diseño de efectivas estrategias para generar un desarrollo económico inclusivo, monitorear resultados y sistematizar las lecciones aprendidas en el proceso de implementación de las estrategias.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Comparta la visión

Defina y comparta los principales elementos de la visión, es decir, los cambios positivos a largo plazo en términos de reducción de la pobreza y de empoderamiento de las mujeres o jóvenes que podrían ser beneficiados por los inversionistas; por ejemplo, en materia de sostenibilidad, rentabilidad y resiliencia del sector del café; mejora de los medios de

vida de las familias, calidad de vida; igualdad de género.

Paso 2: Analice el rol de actores involucrados

- Defina los principales actores del cambio a largo plazo (la visión) en términos de su contribución u obstaculización al cambio; por ejemplo, agricultores masculinos y femeninos, tostadores, prestadores de servicios, comerciantes, organismos de normación, etc.
- Evalúe sus intereses y la forma en que pueden afectar el cambio previsto.

Paso 3: Construya el Mapa de Resultados

- Mapa de cambios esperados.
- Asegúrese de que estos cambios son desafiantes - no habrían ocurrido por sí mismos de no haberse realizado esfuerzos en ese orden.
- En cada cambio mencione a las partes involucradas.
- Explique a los actores externos por qué determinados cambios preceden al siguiente.
- Se distinguen 3 esferas de cambios:

- Actividades y entrega de servicios bajo nuestro control directo (esfera de control)
- Cambios en el comportamiento o los resultados (esfera de influencia)
- Cambios en la situación, o impacto (esfera de intereses)

A nivel de resultados es importante definir el acceso de las mujeres a los recursos y su gestión. Esto implica entender y articular cómo el acceso a las oportunidades y la capacidad de responder a estas oportunidades puede ser mejorada. Los cambios tienden a ser percibidos en:

- participación comunitaria
- liderazgo
- toma de decisiones
- participación laboral
- normativas y condiciones
- segregación ocupacional
- participación, roles y responsabilidad
- cambios en las políticas y cómo afectan a las mujeres



Fuente: Entrenamiento en Género en Cadenas de Valor, organizado por



Paso 4: Compruebe los supuestos

Hágase las siguientes preguntas:

- Verifique la relación 'si – entonces': si este cambio ocurre - ¿ocurrirá entonces el otro cambio (deseado)?
- ¿Puede explicar cómo funciona esto?
- ¿Puede explicar por qué esto es importante?
- Si esto no cambia ¿cómo afectará a otros elementos de cambio?
- ¿Se relaciona esto con otros elementos del cambio?
- Conoce Ud. qué es lo que permite que este cambio sea una realidad? ¿Qué ayuda brinda este cambio?

Evaluación:

- Veracidad = ¿Estamos convencidos de que es esta la forma en que se da el cambio?
- Factibilidad = ¿Es posible lograr los cambios deseados bajo presión?
- Verificabilidad = ¿Podemos realmente poner a prueba nuestra teoría – saber si nuestra teoría es correcta?

Paso 5: Establezca indicadores de desarrollo

- La etapa de indicadores se da cuando se incorporan detalles al modelo de cambios. Mediante la recopilación de datos propios a cada uno de los resultados, se puede identificar lo que está o no sucediendo, y averiguar por qué.

Cada indicador consta de cuatro partes: población, meta, resultados y línea de tiempo.

- ¿Quiénes están cambiando? (mujeres involucradas en el programa)
- ¿Cuántas esperamos que tengan éxito? (talvez 90% de las mujeres involucradas)
- ¿Cuál es el pago aceptable? (a US\$ 12 hora/trabajo por al menos seis meses?)
- ¿Para cuándo esperamos este resultado? (quizás en dos meses, después de su graduación)

Paso 6: Identifique estrategias.

Seleccione su "botones de cambio"

Identifique los resultados que abordará su programa en base a:

- Historia y misión de la organización.
- La disposición de las personas y actores involucrados a cambiar/ a ser influenciadas.
- Elecciones estratégicas basadas en decisiones conjuntas.
- Prioridades de la población beneficiaria, gobiernos nacionales, etc.

Women@Work

Teoría del Cambio - Mujeres en Café

Esfera de control

ONG's internacionales

- Desarrollo conjunto de propuestas.
- Fiscalización.
- Buenos sistemas de gerencia e información (monitoreo y evaluación con perspectiva de género).
- Organización de capacitación para proveedores de servicios en políticas, estrategias y herramientas de género.
- Sensibilización hacia normadores, tostadores y comercializadores.
- Facilitación de alianzas.

Comercializadores

- Trabajar con proveedores sensibles a género.
- Trabajar con ONG's internacionales en el desarrollo de propuestas.
- Co-financiación de propuestas de fomento de cadenas de valor que integran perspectiva de género.
- Redes y colaboración en el sector café sobre género y cadenas de valor.
- Asegurar información de precios para hombres y mujeres caficultoras.

Proveedores de servicios

- Políticas de género en marcha y cuotas para puestos de dirección.
- Programas de capacitación con perspectiva de género (número de mujeres; métodos y materiales; horarios; lugar; personal).
- Capacitación de hombres y mujeres en buenas prácticas agrícolas, estándares, género y administración (establecimiento de prioridades + P - D - C - A)
- Formación de miembros del consejo de organizaciones productivas en gerencia y género.
- Sistemas de gestión de la información sensibles a género en todos los niveles.
- Género en línea de base e implementación.

Metas compartidas
Planificación colectiva

Esfera de influencia

Proveedores de servicios

- Resultados visibles.
- Servicios sensibles a género.
- Personal y dirección integrado por hombres y mujeres (mínimo 30 %).

Organizaciones de productores/as

- Políticas y sistemas de gerencia e información sensibles a género.
- Membresía abierta a mujeres del hogar.
- Auditorías internas con indicadores sensibles a género.
- Junta directiva integrada por hombres y mujeres sensibles a género (mínimo 30 %).
- Información sobre precios accesibles a hombres y mujeres.

Organismos manejando estándares

- Estándares sensibles a género.
- Formación de auditores en auditoría sensible a género.

Auditores/as

- Personal masculino y femenino sensible a género.
- Personal que aplica enfoque de género.

Fortalecimiento de
capacidades

Esfera de influencia

Productores y productoras

- Decisión conjunta sobre uso de ingresos.
- Más tiempo y menos carga de trabajo para mujeres.
- Menos violencia doméstica (mayor armonía familiar).

Tostadores

- Trabajo con comercializadores que trabajan con proveedores de servicios sensibles a género.
- Financiamiento para fomentar la perspectiva de género en proveedores de servicios.

Instituciones financieras

- Fondos destinados a hombres y mujeres productoras para invertir en la producción de café y otros cultivos.

Gobiernos

- Tenencia conjunta de la tierra.
- Leyes de herencia sensibles a género.
- Planes de transición para la tierra.
- Servicios públicos con perspectiva de género y juventud.
- Cooperativas: membresía y gobernanza sensibles a género y juventud.
- Café en toda la currícula escolar.

Fortalecimiento de capacidades

Esfera de intereses

Hogares encabezados por hombres o mujeres

- Decisión conjunta sobre uso de ingresos.
- Más tiempo y menos carga de trabajo para mujeres.
- Menos violencia doméstica (mayor armonía familiar).
- Incremento de propiedad de los recursos en manos de mujeres (plantaciones de café).
- Comunicación más transparente de la información entre hombres y mujeres.
- Planificación conjunta hombres-mujeres.
- Toma de decisiones conjunta.
- Mejoras en la repartición de tareas agrícolas.
- Mejoras en la colaboración en tareas domésticas.
- Incremento del ingreso del hogar.
- Diversificación de fuentes de ingreso.
- Mayor seguridad alimentaria.
- Información sobre mercados, precios y estándares.

Empresas/comerciantes

- Relación de confianza.
- Suministro confiable y constante.
- Mejorada calidad del café (y de otros productos).
- Incrementados volúmenes de café (y de otros productos).
- Incremento de eficiencia.
- Mejorado el acceso del mercado de los hogares hacia los comercializadores.
- Incremento de producción de otros cultivos.

**Cambio actual en el suministro
Cambio actual en proveedores**

Sector café resiliente, rentable y sostenible



Mejorada calidad de vida (vivienda, nutrición, activos, consumo,



**Mejorados medios de vida =
Reducción de la pobreza**



Igualdad de género y empoderamiento

Impacto

Women@Work

Teoría del Cambio - Mujeres en Café

Esfera de control

ONG's internacionales

- Desarrollo conjunto de propuestas.
- Fiscalización.
- Buenos sistemas de gerencia e información (monitoreo y evaluación con perspectiva de género).
- Organización de capacitación para proveedores de servicios en políticas, estrategias y herramientas de género.
- Sensibilización hacia normadores, tostadores y comercializadores.
- Facilitación de alianzas.

Comercializadores

- Trabajar con proveedores sensibles a género.
- Trabajar con ONG's internacionales en el desarrollo de propuestas.
- Co-financiación de propuestas de fomento de cadenas de valor que integran perspectiva de género.
- Redes y colaboración en el sector café sobre género y cadenas de valor.
- Asegurar información de precios para hombres y mujeres caficultoras.

Proveedores de servicios

- Políticas de género en marcha y cuotas para puestos de dirección.
- Programas de capacitación con perspectiva de género (número de mujeres; métodos y materiales; horarios; lugar; personal).
- Capacitación de hombres y mujeres en buenas prácticas agrícolas, estándares, género y administración (establecimiento de prioridades + P - D - C - A)
- Formación de miembros del consejo de organizaciones productivas en gerencia y género.
- Sistemas de gestión de la información sensibles a género en todos los niveles.
- Género en línea de base e implementación.

**Metas compartidas
Planificación colectiva**

Esfera de influencia

Proveedores de servicios

- Resultados visibles.
- Servicios sensibles a género.
- Personal y dirección integrado por hombres y mujeres (mínimo 30 %).

Organizaciones de productores/as

- Políticas y sistemas de gerencia e información sensibles a género.
- Membresía abierta a mujeres del hogar.
- Auditorías internas con indicadores sensibles a género.
- Junta directiva integrada por hombres y mujeres sensibles a género (mínimo 30 %).
- Información sobre precios accesibles a hombres y mujeres.

Organismos manejando estándares

- Estándares sensibles a género.
- Formación de auditores en auditoría sensible a género.

Auditores/as

- Personal masculino y femenino sensible a género.
- Personal que aplica enfoque de género.

**Fortalecimiento de
capacidades**

Esfera de influencia

Productores y productoras

- Decisión conjunta sobre uso de ingresos.
- Más tiempo y menos carga de trabajo para mujeres.
- Menos violencia doméstica (mayor armonía familiar).

Tostadores

- Trabajo con comercializadores que trabajan con proveedores de servicios sensibles a género.
- Financiamiento para fomentar la perspectiva de género en proveedores de servicios.

Instituciones financieras

- Fondos destinados a hombres y mujeres productoras para invertir en la producción de café y otros cultivos.

Gobiernos

- Tenencia conjunta de la tierra.
- Leyes de herencia sensibles a género.
- Planes de transición para la tierra.
- Servicios públicos con perspectiva de género y juventud.
- Cooperativas: membresía y gobernanza sensibles a género y juventud.
- Café en toda la currícula escolar.

Fortalecimiento de capacidades

Esfera de intereses

Hogares encabezados por hombres o mujeres

- Decisión conjunta sobre uso de ingresos.
- Más tiempo y menos carga de trabajo para mujeres.
- Menos violencia doméstica (mayor armonía familiar).
- Incremento de propiedad de los recursos en manos de mujeres (plantaciones de café).
- Comunicación más transparente de la información entre hombres y mujeres.
- Planificación conjunta hombres-mujeres.
- Toma de decisiones conjunta.
- Mejoras en la repartición de tareas agrícolas.
- Mejoras en la colaboración en tareas domésticas.
- Incremento del ingreso del hogar.
- Diversificación de fuentes de ingreso.
- Mayor seguridad alimentaria.
- Información sobre mercados, precios y estándares.

Empresas/comerciantes

- Relación de confianza.
- Suministro confiable y constante.
- Mejorada calidad del café (y de otros productos).
- Incrementados volúmenes de café (y de otros productos).
- Incremento de eficiencia.
- Mejorado el acceso del mercado de los hogares hacia los comercializadores.
- Incremento de producción de otros cultivos.

**Cambio actual en el suministro
Cambio actual en proveedores**

Sector café resiliente, rentable y sostenible



Mejorada calidad de vida (vivienda, nutrición, activos, consumo,



**Mejorados medios de vida =
Reducción de la pobreza**

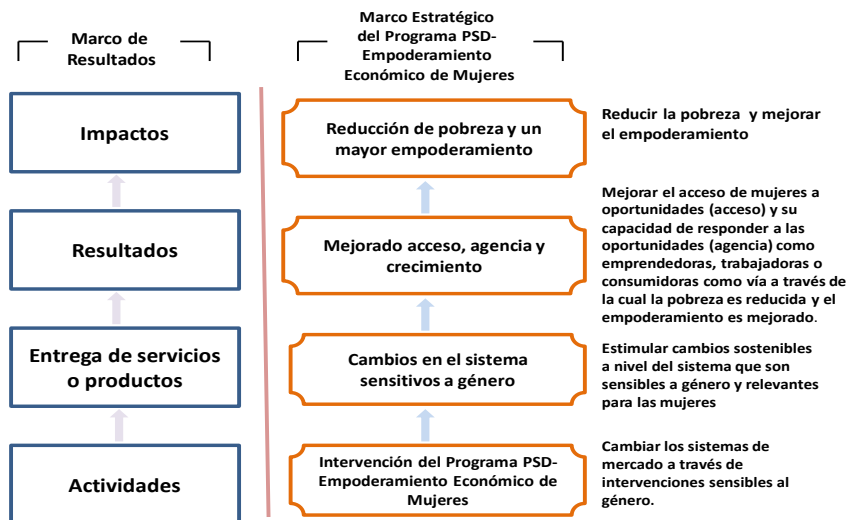


Igualdad de género y empoderamiento

Impacto

Paso 7: Traslade su Teoría del Cambio a Cadena de Resultados

Figura 60. Teoría del Cambio en Café.



Fuente: Erin Markel

Créditos

MDF es una agencia de consultoría y entrenamiento a nivel global, con más de 25 años de experiencia en cooperación internacional. La lógica de la Teoría del Cambio está integrada en muchos de sus cursos.

<https://www.mdf.nl>

Markel, Erin (2014). Guía para profesionales “Medición del Empoderamiento Económico de las Mujeres en el Desarrollo del sector privado”. Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial, DCED.

Herramienta 4.2 – Obtención de información para el monitoreo y la evaluación

Basado en el Marco DCED WEE

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Todo proceso de monitoreo y evaluación busca comprobar si se han alcanzado las metas y los objetivos, y lo relacionado al aprendizaje. Se trata de conocer si hemos contribuido a la inclusión equitativa de las mujeres y los jóvenes en la producción del café (u otros), y si se ha contribuido a elevar su calidad y aumentado su producción.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

Una respuesta a esta pregunta es:

¿Estamos logrando los objetivos relacionados a la inclusión de mujeres y jóvenes?

- ¿Cuáles son los logros?
- ¿Cuáles son los obstáculos que persisten?
- ¿Qué necesita hacerse de manera diferente para alcanzar nuestros objetivos de género?

¿Quién aplica esta herramienta y para quiénes?

Los pasantes (facilitadores) de las organizaciones de desarrollo, empresas, gobierno, interesados en el diseño de estrategias eficaces para un desarrollo económico inclusivo, monitoreando los resultados obtenidos, y la consolidación de las lecciones aprendidas en la implementación de las estrategias.

¿Cómo funciona?

Paso 1: Formular indicadores relacionados a nuestros objetivos

Elabore sus indicadores de conformidad con su enfoque sobre inclusión. En ese orden, los resultados deberán formularse tanto para iniciativas que han incorporado

el enfoque de inclusión de mujeres y jóvenes, como de aquellas que solamente tienen a mujeres y jóvenes como su grupo meta. La primera es más ambiciosa en tanto se propone que mujeres y jóvenes incrementen sus habilidades y puedan acceder a otros recursos.

Asegure una mezcla de acceso a recursos como indicadores de agencia.

El acceso a los recursos puede medirse utilizando los indicadores que generalmente se aplican en programas de desarrollo del sector privado:

- incremento de los ingresos.
- desarrollo de habilidades y de acceso a recursos.
- oportunidades de empleo.

Un elemento importante es que este proceso debe desagregarse por sexo.

La agencia se refiere a indicadores, relativos a:

- uso del tiempo.
- habilidades para la toma de decisiones
- movilidad física

La figura 62, muestra, a manera de ejemplo, indicadores para medir la dinámica de los hogares del Programa PSD-Empoderamiento Económico de Mujeres (WEE por sus siglas en inglés), tomados del Programa Género en Agricultura del Banco Mundial, USAID, el Índice de Empoderamiento de las Mujeres en la Agricultura (WEAI por sus siglas en inglés), CIDA, ICRW, y otras organizaciones.

Paso 2: Seleccione una combinación de métodos para recopilar y analizar información.

La Asociación por los Derechos de las Mujeres en Desarrollo (AWID por sus siglas en inglés), ha realizado diversas investigaciones sobre cómo desarrollar sistemas más eficaces de seguimiento y

evaluación, a fin de contribuir con aquellas personas que, desde los niveles de base, regional, nacional e internacional, trabajan por los derechos de las mujeres y su empoderamiento. En ese orden, se tiene como resultado 12 ideas principales, de las cuales nueve (9) parecen ser las más relevantes en el contexto del desarrollo económico inclusivo; las que se enumeran a continuación:

Para los métodos de recolección y análisis de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, leer el documento "Guía para profesionales: Medición de Empoderamiento Económico de las Mujeres en el Desarrollo del sector privado" de 'Erin Markel.

Percepciones generales sobre la efectividad del Monitoreo y la Evaluación

1. Hacer del Monitoreo y la Evaluación (M&E) un aprendizaje mutuo y no un examen.
2. Los enfoques que incluyen múltiples sistemas de M&E/herramientas/métodos son más efectivos que aquellos que aplican un enfoque único.
3. Balance entre las técnicas de valoración, cualitativas y cuantitativas.
4. Legitimar y valorar enfoques participativos.
5. Diseñar sistemas flexibles de M&E.
6. Dar seguimiento y valorar los cambios negativos, de resistencia y reveses como resultado de la acción 7. Los enfoques que evalúan la contribución al cambio (como las teorías del cambio), funcionan mejor que los sistemas basados en la atribución (como el Marco Lógico).
7. Los plazos de tiempo de los indicadores de medida y resultados deben ser realistas. Es mejor prometer menos y dar más que a la inversa.
8. Invertir en el establecimiento de líneas de base

Fuente: Asociación por los Derechos de las Mujeres en el Desarrollo, AWID por sus siglas en inglés.

Figura 62: Conjunto de indicadores para medir el Programa PSD-Empoderamiento Económico de Mujeres (WEE). Dinámicas en el nivel del hogar

| | Categoría | Indicador/es | Cuantitativo o |
|---|--|--|----------------|
| 1 | Acceso al Ingreso | Ingreso neto adicional devengado por persona como resultado del programa en un año | Cuantitativo |
| | | Percepción sobre el aumento anual de los ingresos como resultado del programa | Cualitativo |
| 2 | Toma de decisiones en base a ingresos, activos productivos, inversiones y gastos | % de decisiones sobre gastos del hogar en las que han participado las mujeres en las últimas x semanas | Cuantitativo |
| | | Capacidad para tomar decisiones en relación al programa de gastos relevantes del hogar | Cualitativo |

| | | | |
|---|--|---|-----------------------------|
| | | Capacidad para tomar decisiones relevantes en relación a la compra, venta o transferencia de activos (pequeños y grandes) | Cualitativo |
| | | Percepción sobre la importancia que tiene en el hogar el ingreso aportado por las mujeres como consecuencia de la intervención. | Cualitativo |
| | División del trabajo, tiempo y responsabilidades | Número de horas no trabajadas por día como | Cuantitativo |
| | | Número de horas diarias dedicadas a las labores domésticas | Cuantitativo |
| | | Disfrute del tiempo libre disponible | Cualitativo |
| | | Capacidad para tomar decisiones en relación al tiempo disponible | Cualitativo |
| 4 | Libertad/restricciones a la movilidad | Acceso a los servicios que ofrecen los programa dentro o fuera de sus localidades, teniendo en cuenta las normas que prevalecen en sus comunidades. | Cuantitativo o cualitativo' |
| | | Cambio de actitud en relación a las mujeres y su derecho a la libre movilidad | Cualitativo |
| 5 | Cambios en los casos de violencia domestica y de conflictos y tensiones familiares | Número de casos reportados de violencia domestica en la comunidad. | Cualitativo |
| | | Cambio de actitud sobre la violencia contra las mujeres | Cualitativo |
| 6 | Normas de género, y actitudes de hombres y mujeres sobre los roles de género | Cambios de actitudes hacia las mujeres y su trabajo relevante para el programa | Cuantitativo o cualitativo' |
| | | Cambios de actitud hacia las mujeres y su acceso a servicios relevantes para el programa (movilidad) | Cuantitativo o cualitativo' |
| 7 | Acceso al Ingreso | Ingreso neto adicional devengado por persona como resultado del programa en un año | Cuantitativo |

Créditos

Batiwala, S. (2011). "Fortaleciendo el Monitoreo y la Evaluación por los Derechos de las Mujeres: Doce percepciones por los donantes". Asociación por los Derechos de las Mujeres en el Desarrollo, AWID.

Markel, Erin (2014). Guía para profesionales "Medición del Empoderamiento Económico de las Mujeres en el Desarrollo del sector privado". Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial, DCED.

Herramienta 4.3 - Costos y beneficios de la estrategia de mejoramiento de la cadena de valor para hombres y mujeres

Por. Lindo y Vanderschaeghe.

Basada en Matriz de Análisis de Género y Comunidad, de UNIFEM

¿Por qué utilizar esta herramienta?

La selección de la estrategia de desarrollo de la cadena de valor tiene el riesgo de generar un impacto negativo en algunos actores, especialmente las que son poco visibles o no tienen voz. Esta matriz es una herramienta de evaluación participativa útil para determinar rápidamente cómo la intervención para el desarrollo de la cadena de valor afectará o está afectando a hombres y mujeres, tanto jóvenes como adultas/os desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados.

Este análisis también puede utilizarse en la fase de planificación de la intervención de la cadena de valor o para su monitoreo y evaluación.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Evaluar los costos potenciales y actuales, y los beneficios de la estrategia de mejoramiento de la cadena de valor para diferentes actores en esta, considerando dimensiones relevantes tales como trabajo, ingresos, posición social o posición en el mercado.
- Analizar los costos y beneficios diferenciados por género y desde el enfoque de jóvenes. Reflejar las causas y soluciones subyacentes para lograr resultados equitativos respecto a género y la inclusión de jóvenes y crear conciencia sobre los

sesgos de género en el desarrollo de la estrategia de la CV.

- Crear conciencia en torno a la interdependencia de actores involucrados en una cadena de valor; y cómo el escalamiento de un actor puede afectar las condiciones socioeconómicas de los otros actores en la cadena de valor y en sus comunidades.
- Planificar acciones para superar el impacto negativo e incrementar los beneficios.

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Esta es una herramienta para un análisis participativo multi-actores a ser usada en talleres que reúnen a actores de diferentes eslabones de la cadena: productores/as, procesadores/as, vendedores/as al detalle, adultos y jóvenes. Es importante tener una audiencia equilibrada de hombres y mujeres. Para enfocarse en el impacto y en las necesidades de mujeres y hombres jóvenes, organice un taller específico o invíteles a una sesión de carácter mixto, asegurando que trabajen en grupos separados para que puedan expresar sus voces y ser escuchados.

¿Cómo funciona?

Paso 0: Prepare el taller

- Diseñe la matriz de análisis (tal como se explica a continuación). En el eje horizontal se seleccionan las categorías pertinentes para la cadena de valor específica, en el eje vertical se eligen los actores relevantes. Diferenciar entre hombres y mujeres. La comunidad representa a todos los otros actores no mencionados anteriormente (trabajadores/as, consumidores, etc.).
- Cuando utilice esta herramienta en la etapa de planificación, diseñe una presentación participativa de la estrategia de mejoramiento de la

cadena. Por ejemplo, deje que los participantes diseñen un mapa o escenifiquen el rol que les permita imaginar los cambios planeados en tecnología, mercados, vínculos horizontales y verticales, y las implicaciones de estos cambios en la vida de las personas.

Ejemplos de categorías en la matriz

- Tiempo y trabajo. Esto se refiere a cambios en la carga de trabajo y calidad del trabajo; tareas y habilidades requeridas (calificado versus no calificado, educación formal, capacitación); y capacidad de trabajo (¿se requiere contratar más personas o pueden realizarlo solamente con los miembros del hogar o el personal actual del negocio?)
- Ingresos y control de recursos. Esto se refiere a los cambios en los ingresos y control sobre los recursos, como la tierra, animales y crédito.
- Posición de mercado: Se refiere a los cambios en el poder económico entre los actores de la cadena de valor como resultado de la estrategia de desarrollo de la cadena.
- Posición social: Se refiere a los cambios en la posición social y relaciones de género o intergeneracionales como resultado de la intervención para el mejoramiento de la cadena de valor.

Las categorías en la matriz pueden adaptarse a la situación y necesidades específicas. Otras categorías relevantes podrían ser salud, seguridad alimentaria, relaciones de género, entre otras.

Paso 1: Llevar a cabo un taller con los participantes

Duración: 2 a 3 horas

Utilice la matriz costo–beneficio para la presentación de informes. Usted puede

utilizar diferentes colores para reflejar los cambios positivos y negativos. Vea figura 63 que contiene un ejemplo del formato costo-beneficio.

Las diferentes etapas del taller son:

1. Presentación participativa de la estrategia de desarrollo de la cadena (en caso de que la herramienta se utilice en la fase de planificación).
2. Explique el ejercicio a los participantes y presente la matriz en un afiche en la pared, aclarando las diferentes categorías y actores.
3. Aborde las siguientes preguntas y escriba las respuestas en la matriz colocada en la pared:

En la fase de planificación de la estrategia de mejoramiento de la cadena.

- ¿Cómo su futura participación en la cadena de valor va a cambiar su trabajo y las habilidades necesarias para hacerlo? ¿Cómo esta participación afectará el uso de su tiempo en general, y el tiempo para otras actividades?
- ¿Cómo cambiarán sus ingresos? ¿Cómo cambiará el control de sus ingresos u otros recursos?
- ¿Cómo cambiarán las relaciones sociales y de género en el hogar y en la cadena de valor?

En la fase de monitoreo y evaluación de la estrategia de la cadena

- ¿Cómo el mejoramiento de la cadena de valor cambió su trabajo, sus ingresos y control de recursos y sus relaciones sociales y de género?

Algunas preguntas para profundizar el debate y llegar a una propuesta de acción:

- ¿Quién se beneficia y quién pierde debido al mejoramiento de la cadena?

- ¿Se notan diferencias en los cambios en la vida de hombres y mujeres?
¿Cuáles son las causas?
- ¿Hasta qué punto estos cambios son deseados?
- ¿Cómo puede disminuirse el impacto negativo? ¿Cómo pueden tratarse los obstáculos o factores negativos?
- ¿Qué acciones pueden emprenderse para multiplicar los impactos positivos?

Los grupos se forman de acuerdo a su pertenencia a diferentes eslabones de la cadena o a criterios de género (hombres y mujeres en grupos separados). Cada grupo presenta su matriz completada en una sesión plenaria. La persona facilitadora ayuda a resumir y resaltar los cambios positivos y negativos más importantes.

Deje que los participantes respondan a las preguntas en grupos. Reparta una copia de la matriz en papel, que cada grupo completa con el apoyo inicial y monitoreo de los facilitadores.

Figura 63: Ejemplo de Matriz Costo-Beneficio

| Actores | Trabajo | Ingresos | Posición en el mercado | Posición social |
|---|---------|----------|------------------------|-----------------|
| Productor de café | | | | |
| Productora de café | | | | |
| Cooperativa o asociación de productores/as de café. | | | | |
| Compañía exportadora de café | | | | |
| Comunidad (hombres y mujeres) | | | | |

Legend: Black colour is positive impact for the actor at stake, Blue colour is negative impact.

Paso 2: Sistematice la información

La información obtenida en el taller debe ser sistematizada. Los resultados pueden utilizarse para mejorar la estrategia de desarrollo de la cadena, para su monitoreo y/ o evaluar los impactos.

Recomendaciones para el proceso

Recomendamos la presencia de dos facilitadoras/es con la capacidad de profundizar en las primeras respuestas

dadas, asegurando que no se supediten las voces de mujeres (u hombres). La herramienta también puede utilizarse con un tipo de actor de la cadena de valor. Las diferentes categorías sobre el eje vertical son: *hombres, mujeres, hogar y comunidad*. Otras categorías pueden ser: jóvenes, trabajadores/as, migrantes, u otros actores en la comunidad.

EJEMPLO: EL IMPACTO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LOS JÓVENES EN LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ DEL NORTE DE NICARAGUA

Esta herramienta se utiliza para la evaluación de los cambios experimentados por jóvenes de comunidades rurales del norte de Nicaragua, específicamente en los departamentos de Nueva Segovia y Jinotega que recibieron formación técnica relativa a gerencia de fincas, servicios de extensión, catación de café, tostaduría, barismo, organización cooperativa y reparación de equipos y maquinarias en plantas procesadoras de café. Hombres y mujeres jóvenes capacitadas/os reflexionaron sobre las siguientes preguntas: "¿Cuáles son los cambios positivos y negativos resultantes de la formación profesional que Ud. recibieron? especificando por cada uno de los siguientes aspectos: a) Habilidades y trabajo; b) Desempeño e ingresos; c) Posición social (auto-estima y relaciones con los demás), en sus propias vidas, pero también los cambios en su familia, los cambios que observan en las fincas o negocios de café y los cambios en las comunidades".

Al utilizar esta misma herramienta para obtener los puntos de vista de miembros de cooperativas de productores/as de café y empresas de café y evaluar el impacto de los cambios que la formación ha logrado en las y los jóvenes, se obtiene una retroalimentación más integral como insumo para introducir mejoras en los programas de formación y en las estrategias de inserción de jóvenes en la cadena de café.

Figura 64: Matriz Costo-Beneficio del programa de entrenamiento profesional en Nicaragua desde el punto de vista de hombres y mujeres jóvenes capacitados (Fuente: Vanderschaeghe y Lindo, 2014)

| Actores | Trabajo | Ingresos | Posición social |
|--|---|---|--|
| Hombres y mujeres jóvenes (cambios en sus vidas) | Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Acceso a nuevas oportunidades de empleo: ejemplos, catador de café en una | "La formación técnica nos ayuda, dirigimos nuestro futuro. Nos da acceso a los puestos de trabajo e ingresos para financiar nuestros estudios | Jóvenes con menos dependencia económica de sus padres. "Yo tenía 16 años y era bastante inmaduro, el curso me ayudó a crecer |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | <p>empresa de exportación, servicio de asistencia técnica a los agricultores, entrenador de baristas, empleos cualificados en empresas de café.</p> <p>"Yo era un jardinero. Con los estudios, tuve la oportunidad de ascender al cargo de administrador de la finca de café".</p> <p>"Tenemos una mejor comprensión de las oportunidades de trabajo y mano de obra".</p> <p>Más mediación laboral para ayudar a graduados/as a encontrar un puesto de trabajo.</p> | <p>universitarios".</p> <p>"Nuestros ingresos ha aumentado." "Nos pagan buenas comisiones para los cursos de barista que damos".</p> <p>Empleo e ingresos en el sector café son estacionales, ejemplo en la exportación, la catación de café, etc.</p> <p>Dificultad de los jóvenes en el acceso a crédito para comenzar su propio negocio.</p> | <p>personal y profesionalmente". "El curso me ayudó a visualizarme a mí mismo como un empresario. Estoy empezando una cafetería para que la gente local pueda apreciar la calidad de nuestro café local".</p> |
| <p>Familias de las y los jóvenes/Otras familias en la producción y negocio del café</p> | <p>"He comenzado a trabajar en la parcela familiar con mi padre. Estamos motivados y plantando 3.000 árboles de café</p> <p>"Nuestro conocimiento mejora con las prácticas agrícolas en las fincas de café de nuestras familias".</p> | <p>Mejor productividad y calidad del café.</p> <p>"Yo produzco 48 quintales por manzana y he participado en tres ocasiones en el concurso" Taza de la Excelencia ". "Hemos mejorado nuestro nivel de vida".</p> <p>"Hemos aprendido en la Escuela de café para beber un buen café".</p> <p>"Estoy casado, tengo un bebé de nueve meses, ahora contribuyo al ingreso familiar".</p> | <p>"Me motivó mejorar mi relación con mi padre y trabajar juntos". "Mi imagen ante mi familia y amigos ha cambiado totalmente. Me ven como más maduro y me piden consejos".</p> |
| <p>Cooperativas y compañías de café</p> | <p>"Instruimos a socios/as de las cooperativas para llenar los registros de la finca y para la certificación; y</p> | <p>Mejora de la productividad y la calidad de las fincas de café. Menos incidencia de la roya</p> | <p>"Ahora los miembros de las cooperativas nos ven con más confianza. Ellos nos piden consejo y si</p> |

| | | | |
|-------------|---|--|--|
| | ayudamos a aquellos que no pueden leer y escribir". | de las granjas vecinas. "Hemos ayudado a mejorar la rendición de cuentas de la cooperativa". | podemos, ayudarles. Antes sólo nos veían como una molestia". |
| Comunidades | Hay más empleo para los jóvenes formados en la escuela de café. | La cafetería es una oportunidad para consumir nuestro café de calidad local. Nuevos servicios para los turistas. | "Antes, nos veían como perezosos, ahora nos tratan con respeto." |

Leyenda: El color negro en los textos dentro de la matriz expresan los cambios con impacto positivo para el actor en cuestión, el color azul expresa los cambios con impacto negativo.

Créditos

Lindo, Patricia y Vanderschaeghe, Mieke desarrollaron esta herramienta adaptada de: "Another Point of View: A Manual on Gender Analysis Training for Grassroots Workers". Parker, R., UNIFEM. 1993.

Herramienta 4.4 - Documentación y aprendizaje de experiencias: cómo construir un estudio de caso

Por. Terrillon, ilustrado por SMS y Hivos Kenya

¿Por qué utilizar esta herramienta?

Muchas organizaciones desarrollan enfoques y estrategias para mejorar género y / o incorporación de la perspectiva de los jóvenes en la facilitación de la cadena de valor. De esta manera se obtienen resultados interesantes en términos de mejores y más equitativas relaciones a nivel de los hogares, para las y los jóvenes y el empoderamiento de mujeres, así como en su espíritu empresarial en función de mejorar los medios de vida y el desempeño de las cadenas de valor. Mantener el seguimiento a los cambios de comportamiento, actitudes, percepciones y mentalidades puede ser un desafío. Los estudios de caso pueden ser muy útiles para identificar, organizar y compartir información relevante. Cuando han sido debidamente diseñados, los estudios de caso pueden estimular el aprendizaje, la reflexión crítica, la conceptualización y la experimentación. De igual manera, estos estudios pueden mejorar tanto el desempeño de la organización que los llevó a cabo como el de las organizaciones con las que son compartidos. Los estudios de caso pueden servir de inspiración y servir como herramientas de aprendizaje.

¿Qué ventajas ofrece su aplicación?

- Construir la memoria organizacional para no “inventar el agua helada”, asegurando de esa manera una mayor efectividad y eficiencia.

- Mejorar el quehacer de la organización, sus alcances e impactos a través de la identificación y captación de aplicación de enfoques innovadores, prácticas y herramientas y su uso en futuras acciones.
- Divulgar y compartir experiencias con organizaciones similares para estimular la aceptación y adopción de innovaciones, estrategias y prácticas para ser replicadas o para propósitos de mayor escala

¿Quién aplica la herramienta y para quién?

Profesionales, (organizaciones de desarrollo, compañías, gobierno) interesados en consolidar las lecciones aprendidas e implementar una intervención.

Principios básicos de comunicación

Cabeza: ¿Qué quieres que el público sepa? (hechos, datos, etc.)

Corazón: ¿Qué quieres que ellas/ellos sientan? ¿Cómo va tu historia a cambiar la forma de sus sentimientos sobre este tema? ¿Cómo tu historia va a «tocarlos» a ellos?

Manos: ¿Qué van a querer hacer ellos/ellas después de leer tu historia? ¿Cómo se van a inspirar sus acciones?

(Fuente: Macaux)

¿Cómo funciona?

Paso 0: Preparación

Seleccione el caso a estudiar

Las respuestas a las siguientes preguntas pueden ayudar a seleccionar un caso relevante de estudio:

- ¿Tiene/n experiencias o lecciones aprendidas que Ud. desee/deseen compartir?
- A través de esta experiencia y su enfoque ¿pueden exponerse temas/retos de interés y de fácil comprensión para las partes interesadas del sector agrícola?
- ¿Considera usted que ha desarrollado enfoques innovadores interesantes? Puede este enfoque ser replicado a mayor escala?

Mientras selecciona su historia, puede utilizar los principios bases de comunicación, explicados en el cuadro de texto arriba. Es importante la transmisión de experiencias sobre cambios concretos que han tenido lugar en la vida de la población meta. El uso de testimonios puede contribuir a reforzar su historia.



Recopilando información

Para elaborar su estudio de caso se requiere desagregar la información por sexo y edad; se recomienda realizarlo en cada paso de la intervención:

- Análisis del contexto: ¿cómo el problema está afectando de manera diferenciada a mujeres y hombres, a adultos y jóvenes?

- Implementación: ¿quiénes participan en las diferentes actividades (entrenamiento, extensión, etc.) y en qué proporción?
- Resultados: ¿cuál es el cambio que ha tenido lugar (cuantitativo y cualitativo) en la vida de los grupos metas?

Descripción del caso:

Paso 1: Introducción

Explique las razones por las que debe documentarse esta intervención:

- ¿Por qué escogió esta situación para estudio de caso (ver paso 0)?

Paso 2: Describa el contexto

Describa el contexto y la importancia de la intervención: ¿cuál es el problema?

- ¿Cuáles son las manifestaciones/indicadores del problema?
- ¿Cuáles son sus consecuencias?
- ¿Cuál es la raíz principal del problema?
- ¿Cuál es la población meta desagregada por sexo y edad? ¿Cuántos son?
- ¿Cuál fue la razón para iniciar la intervención?
- ¿Qué limitaciones basadas en género/desigualdad de género está abordando?
- ¿Qué objetivos propios a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres Ud. quiere lograr?
- ¿Qué restricciones desde el enfoque de jóvenes se están abordando?
- ¿Qué objetivos propios a la participación y el empoderamiento de jóvenes Ud. pretende lograr?

Paso 3: Describa las estrategias/acciones de desarrollo

Describa el proceso: ¿Cómo se desarrolló? ¿Qué se realizó?

- ¿Cuándo esta experiencia comenzó? ¿Quién la inició?

- ¿Quiénes son los actores principales/instituciones y cuáles son sus roles? ¿Cuáles son las oportunidades que ellas/ellos pueden aprovechar? ¿Cómo pueden ellas/ellos contribuir a la solución del problema?
- ¿Participaron los jóvenes de forma activa en la toma de decisiones para la planificación o implementación de la intervención? ¿Participaron las mujeres de manera activa en la toma de decisiones?
- ¿Qué se ha hecho hasta hoy para resolver el problema?
- ¿Cuáles fueron las principales actividades realizadas por orden cronológico? ¿Quiénes las realizaron?

Paso 4: Describa resultados/logros

Después de efectuada la intervención describa los resultados y analice el cambio:

- ¿Cuál era la situación **antes** de la intervención? ¿Cuál era el problema específico? Puede dar ejemplos concretos de los problemas **antes y después** de la intervención?
- ¿Qué se supone debía suceder y qué sucedió? ¿Por qué?
- ¿Qué situación ha cambiado después de la intervención? (incluyendo actitudes, comportamientos, hábitos, percepciones) ¿Cuáles son los cambios que han tenido lugar en la vida de los jóvenes y mujeres. ¿Cuáles son los cambios en la vida de las mujeres y sus familias? ¿Cuáles son los cambios a nivel organizacional?
- ¿Cuáles son los cambios en el desempeño de la cadena del café?
- ¿Qué otra intervención/aporte (por ejemplo, una nueva regulación)

hubiese contribuido o impactado de manera negativa a este cambio

Paso 5: Lecciones aprendidas

¿Qué lecciones le gustaría aprender y compartir de esta intervención?

- ¿Qué funcionó? ¿Qué resultados le producen a Ud orgullos o satisfacción? ¿Cuáles fueron los principales **factores de éxito**?
- ¿Cuáles fueron los retos? ¿Cómo los superó?
- ¿Qué ha aprendido?
- ¿Qué recomienda para futuras acciones de desarrollo? ¿Qué haría nuevamente de la misma manera, y qué haría diferente?

Documentos adicionales para consultar

Davies, Rick & Dart, Jess (2005), 'El Cambio Más Significativo (MSC) Técnica', Abril 2005, disponible en: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

Créditos

Terrillon, Jacqueline (2013). Desarrollado durante el entrenamiento para dar seguimiento a la asesoría en género de Agri-ProFocus en Uganda. Basado en la Técnica el Cambio Más Significativo.

Davies Rick & Dart Jess. Técnica el Cambio Más Significativo (MSC). Abril 2005.

Macaux, W.P. Utilizando el modelo de cabeza, corazón y manos. Ejercicio práctico para liderar cambios. Genertivity LLC.

Hivos. Caroline Mukeku y Catherine van der Wees (S.f.)

EJEMPLO: GRUPO JUVENIL LEVANTAMIENTO DE VIJANA, CONDADO DE MERU, KENIA

Cabeza: Jóvenes dispersos y sin inspiración pueden cambiar en dos años enfocándose en el cultivo del café y en otras actividades agrícolas para ganarse la vida e inspirar a la comunidad a cambiar sus percepciones y actitudes sobre la juventud, e involucrarlos en el desarrollo sostenible.

Corazón: Da esperanza, inspiración: Se puede hacer. Las y los jóvenes pueden ser alentados a tomar un café, en tanto las y los ancianos también pueden cambiar; estimula el aprendizaje, conceptualización y experimentación.

Manos: Divulga las acciones entre otros jóvenes y a todo el sector, despliega y amplía los programas de jóvenes y de grupos de apoyo existentes. Genera discusiones. Muestra casos de jóvenes en el sector café. Mejora el desempeño de grupos de jóvenes teniendo como herramientas de aprendizaje la inspiración y el servicio.

Presentación

Servicios de Gestión Sostenible (SMS por sus siglas en inglés), en Kenia, una subsidiaria de ECOM, prestó atención a las cooperativas que desarrollaban algún tipo de acción con jóvenes en el contexto del Programa Scale de Hivos, “Sistemas sustentables y seguros para pequeños productores a escala”, fundado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda. Este estudio de caso muestra que los/las jóvenes en Kenia pueden desempeñar un rol en la revitalización del sector cafetalero de su país. El Grupo Juvenil Levantamiento de Vijana, es una iniciativa de la Sociedad Cooperativa de Agricultores de Cirigwa en Meru, del programa de medición 4S@scale. La directiva de esta cooperativa brinda apoyo a los/las jóvenes. Un 15% de los miembros de la cooperativa son jóvenes.

Contexto

Los/las jóvenes perdían su tiempo al no hacer nada productivo. No pertenecían a las cooperativas, no poseían tierras ni plantíos de café, no trabajaban la tierra porque no veían ningún beneficio y tampoco recibían ningún tipo de capacitación. Sólo los productores de café de mayor edad eran capacitados, pero tampoco ellos transmitían sus conocimientos a sus esposas o hijos/as. Esta situación incidió en una disminución de la productividad obteniéndose solo 1 o 2 kilogramos de café por cada planta de café. Al no percibir ningún futuro en el cultivo del café, los/as jóvenes optaron por emigrar a las ciudades. La principal causa de este problema es que la tierra solo se hereda a los hijos varones y únicamente por fallecimiento de los padres, mientras las mujeres no heredan tierras y su única posibilidad de acceder a ella es a través del matrimonio. Dado que en su última etapa de vida los padres son poco productivos, a menudo las tierras y los arbustos de café no reciben el cuidado necesario. En este contexto las posibilidades de que las y los jóvenes posean tierras son muy remotas. Sólo quienes posean tierra y plantíos de café pueden ser miembros de una cooperativa, y obtener capacitación y crédito. La dirección de las cooperativas es eminentemente masculina adulta, y las mujeres y los y las jóvenes no tienen voz a menos que sean miembros de la misma.

La población meta de esta la intervención son jóvenes entre 18 y 35 años, mujeres y hombres. La Sociedad Cooperativa de Agricultores Cirigwa cuenta con 650 miembros, de los cuales el 15% (100) son menores de 35 años. Los objetivos del empoderamiento juvenil

es que tanto hombres como mujeres tengan acceso a la tierra (ya sea por herencia, comprada, o alquilada), y que ambos tengan acceso tanto a plantas de café como a otros recursos para diversificar los ingresos; de igual manera al conocimiento, habilidades, a que se estimule la división igualitaria de las labores y beneficios, y a oportunidades para participar equitativamente en la toma de decisiones.

Estrategias/Acciones de desarrollo

Actores principales/instituciones y sus roles son:

- El Proyecto de Necesidades Básicas (Fase 1: 2012- 2014, Fase 2: 2014-2016), financia varios entrenamientos, entre estos; en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para la poda, uso seguro y aplicación de productos químicos, composta, mantenimiento de registros, administración agrícola, nutrición, manejo de enfermedades. Otros entrenamientos para el desarrollo de habilidades incluyen educación financiera y ahorro, derechos de jóvenes, gestión de grupos y recursos, y manejo de situaciones familiares (medios de vida de la familia, resolución de conflictos, planificación familiar);
- Servicios de Gestión Sostenible (SMS) de Kenia, brinda la formación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y orientación trimestral a grupos.
- El Grupo de Jóvenes Vijana. Este grupo ya existía antes del proyecto, pero se registró oficialmente el 12 de julio de 2012. Este grupo cuenta con 22 miembros: 10 hombres y 12 mujeres, y se reúne dos veces al mes;
- La Sociedad Cooperativa de Agricultores de Cirigwa está dando a los miembros del Grupo de Jóvenes Vijana la oportunidad de registrarse como miembros en base a la producción de café.

Las principales actividades desarrolladas:

- El grupo de jóvenes fue registrado formalmente.
- Se solicitó a las personas mayores que entregaran tierra al grupo de jóvenes para que la trabajaran.
- Capacitación a jóvenes en distintas áreas.
- Se tomó en cuenta a personas con VIH y con discapacidad mental.
- Siembra de café y otros cultivos (tomates y sandía), y crianza de aves de corral en sus lotes, los de sus padres y de personas enfermas.
- Sensibilización de la comunidad sobre la participación de mujeres y jóvenes en la agricultura.
- Los y las jóvenes pueden sensibilizar a otros miembros de la cooperativa a través de la Reunión Anual General de la cooperativa y reuniones especiales de la cooperativa y de sus comisiones.
- Participación en reuniones educativas de la cooperativa.
- Acceso a préstamos de instituciones de microfinanzas (Faulu en panadería, K-REP en crianza de aves) para establecer una panadería y un negocio avícola. Lluvia de ideas sobre la Juventud y el fondo UASO.
- Organización de seminarios para sensibilizar a otros jóvenes para que formen nuevos grupos. La meta es conformar de 2 a 3 nuevos grupos potenciales.



Resultados

Después de la intervención, las y los jóvenes se organizaron; juntaron sus ahorros para comprar corrales para las gallinas y suplementos para los pacientes con VIH. Adquirieron, en conjunto, un lote de tierra como área demostrativa y sembraron 200 nuevas variedades de arbustos de café.

Asumieron nuevas visiones y aspiraciones como agricultores/as y emprendedores/as a nivel individual y en colectivo. Como grupo han animado a varios de sus miembros a sembrar nuevas variedades de café, y para dar un ejemplo con sus ahorros de tres años plantaron, también en colectivo, nuevas variedades de café. De forma individual están progresando a buen ritmo; uno de sus miembros ha aumentado la producción de 350 kg a 700 kg con 200 árboles.

Ahora la motivación, el compromiso y la participación en ellos/ellas son altos. Además, existe la voluntad de la cooperativa de involucrar a jóvenes. El involucramiento de jóvenes es reconocido como una estrategia importante para la continuidad del sector agrícola y cafetalero. Ahora Servicios de Gestión Sostenibles de Kenia considera a la juventud como posibles promotores agrícolas. Por su parte, la comunidad muestra una actitud más positiva hacia las y los jóvenes; un padre entregó un lote de tierra para su uso como área demostrativa. Un pariente de una de las mujeres miembro obtuvo un préstamo de café y entregó el dinero a jóvenes para que iniciaran un pequeño negocio de hotel.

Lecciones aprendidas

Algunos de los factores clave de éxito incluyen la unión; trabajar como un grupo. El grupo ha aprendido que la unidad puede superar los problemas individuales.

También influyó el componente del ahorro: los jóvenes están ahorrando en colectivo y utilizan los ahorros para generar ingresos. De esta manera están logrando estabilizarse financieramente. Han recibido 50.000 KES del Fondo Empresarial de la Mujer para expandir los servicios y actividades que prestan como grupo.

Los jóvenes asumieron visiones y aspiraciones individuales. Aplicaron directamente lo que aprendieron en las capacitaciones.

Solicitar que las personas mayores den un lote de tierra a las personas más jóvenes de su familia para trabajarla fue una estrategia exitosa. Todo inició cuando el padre del presidente del Grupo de Jóvenes Vijana le dio 50 árboles de café y también entregó la gestión del resto de su finca de café. Cuando los otros miembros supieron de ello, esta experiencia empezó a convertirse en una tendencia; ocho miembros del Grupo de Jóvenes Vijana han recibido cafetos de sus padres.

Hubo un cambio positivo en la actitud de los jóvenes hacia el cultivo del café. La Cooperativa Cirigwa recientemente incrementó la población juvenil de sus miembros; más de 34 nuevos agricultores menores de 35 años se han registrado. Esto significa que los agricultores mayores han decidido compartir sus tierras con los miembros más jóvenes de sus familias.

Las y los jóvenes asisten a la Reunión General Anual y a la Reunión General Especial de la cooperativa. Las mujeres se expresan más y son escuchadas. Los jóvenes tienen más confianza y coraje e influyen en la toma de decisiones. El acceso a la tierra sigue siendo un reto para los grupos juveniles de Vijana. Todavía carecen de recursos para adquirir tierra.

Sin embargo, aplican a instituciones de micro-finanzas para proyectos y ahorran dinero. Actualmente obtienen ingresos vendiendo lechones, tomates, gallinas, entre otros, y planean ahorrar para comprar un lote mayor de tierra y cultivar café de manera conjunta.

Otro desafío es que los cambios a nivel de la estructura de poder toman mucho tiempo; la aprobación de leyes que permitan a los jóvenes incorporarse como miembros de las cooperativas podría contribuir a nuevos y positivos cambios.

Recomenaciones para futuras acciones de desarrollo son:

- Utilizar las herramientas “Planificación de la visión” y el “Camino hacia la visión”, de la metodología GALS, desde el inicio de la intervención para asegurar que todo el equipo se centre en los objetivos;
- Aplicar la herramienta “Árbol de acción frente al desafío” de GALS para capacitar a los jóvenes en la resolución de problemas;
- Usar la herramienta “Diamante” de GALS para identificar qué es un buen/mal líder/miembro de grupos/cooperativas;
- Las directivas de las cooperativas deberían valorar los esfuerzos de las y los jóvenes y considerarlos para que ocupen cargos en el nivel gerencial;
- Capacitar a los jóvenes en emprendedurismo para que puedan comparar las diferentes actividades económicas y determinar cuál es más rentable para generar ingresos adicionales;
- Ofrecer a otros agricultores -mediante pago- los servicios profesionales de los jóvenes entrenados en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA);
- Involucrar desde un inicio a la comunidad, para que puedan asimilar la idea del cambio y que los padres y otros miembros de la comunidad puedan ver el potencial que la juventud ofrece para incrementar la productividad de las fincas;
- Tomar el tiempo necesario para sensibilizar a los agricultores más adultos sobre la importancia de involucrar a las y los jóvenes en la compra y venta de tierras para la sostenibilidad del sector cafetalero;
- Fortalecer la capacidad empresarial y las habilidades de género con el objetivo de ampliarlas.
- Recurrir a jóvenes para que trabajen como promotores juveniles agrícolas. A través de pasantías, Servicios de Gestión Sostenible (SMS) de Kenia vinculó a un joven y a una joven con los promotores agrícolas existentes en un intercambio. Más tarde, estos/as mismos/as jóvenes podrán desempeñarse como promotores/as agrícolas y entrenar a otros/as. Entregar incentivos a promotores agrícolas que tienen a jóvenes como pasantes en sus fincas. No reciben incentivos monetarios quienes no lo hagan, por ejemplo.
- Buscar otras fuentes de financiamiento, por ejemplo el Fondo Joven, el Fondo para la Mujer y Uwezo;
- Facilitar el aprendizaje mutuo entre diferentes grupos de jóvenes; por ejemplo, capacitar a algunas/os sobre el enfoque GALS para que luego puedan entrenar a otras/os jóvenes sobre este enfoque.

Anexo 1 - Desarrollo de la Cadena de Valor. Definiendo Conceptos.

¿Qué es la “Cadena de Valor”?

Cadena de Valor (CV) se define como un modelo analítico y operativo. El modelo comienza con la presunción de que rara vez los productos se consumen directamente en el lugar de su producción, en tanto deben ser transformados, combinados con otros productos, transportados, empaquetados y expuestos al público hasta llegar al consumidor final. En este proceso la materia prima, los productos intermedios y el producto final pertenecen a diferentes actores vinculados entre sí por el comercio y los servicios; y cada uno de ellos agrega un valor a dicho producto.

La diversidad de servicios públicos y privados, tales como los servicios de desarrollo de negocios, electricidad, transporte, servicios financieros, entre otros, son tan importantes como las condiciones del entorno, tales como leyes y regulaciones y su cumplimiento. La Cadena de Valor supone que entendiendo la interacción entre los actores, es posible que las agencias privadas y públicas identifiquen los puntos de intervención (1) aumentando la eficiencia por lo tanto aumenta el valor general, y (2) mejorar la competencia de los actores para aumentar su cuota total del valor generado.

¿Por qué es importante el desarrollo de la Cadena de Valor?

La globalización no solo resuelve de manera parcial las limitaciones del mercado y estimula a que productores/as y consumidores trabajen juntos, también trae la competencia regional e internacional a los mercados locales. Por ejemplo, cualquier producto agrícola no consumido

por las familias agricultoras es un producto en el mercado (local e internacional), y compite con productos provenientes de los alrededores o de más lejos. Por lo tanto, todo agricultor/a que ofrece sus productos en el mercado forma parte, inmediatamente, de una cadena de valor. Las razones para una intervención en el marco de cadenas de valor podrían ser las siguientes:

1. Algunas personas necesitan apoyo para convertirse en actores de las cadenas de valor existentes.
2. Más que pertenecer a una cadena de valor, lo importante es el rol que las personas desempeñan en la misma, por ejemplo su poder de negociación en la cadena de valor.
3. Algunos actores/as están atrapados en cadenas de valor con posibilidades de bajos ingresos. Necesitan apoyo para explorar nuevas oportunidades.
4. Fortaleciendo a un actor/actora en la cadena de valor existe la posibilidad de crear ventajas de competitividad para todo el sistema. En esos casos, un buen número de personas pueden beneficiarse de las ventajas de competir en mercados locales, regionales y globales.

Estrategias Generales

El enfoque estratégico para dar apoyo a las cadenas de valor y servicios relacionados es similar a la intervención de cualquier donante en sistemas complejos: Concéntrate en cambiar los procesos y el comportamiento, y no sólo en solucionar los problemas identificados.

- Evite asumir funciones que forman parte del ciclo económico (es decir, tener cuidado de no sustituir a las/los empresarios locales).
- Trabaje con las iniciativas comerciales existentes y no establezca nuevos canales de comercialización que no sean sostenibles, ni siquiera si ofrecen términos más justos para las/los

agricultores durante el período de vida del proyecto.

- No implemente acciones en la cadena de valor que compitan con las empresas existentes u otros servicios, a menos que esté muy seguro de su viabilidad y sostenibilidad.
- Enfrente los problemas del mercado y retírese cuando no haya necesidad de su intervención

Una visión sistémica de las cadenas de valor

Una visión sistémica integra tres niveles importantes dentro de la red de una cadena de valor y permite descubrir potencialidades y cuellos de botella a lo interno de cada nivel y en su interacción dinámica entre los distintos niveles.

Actores de la cadena de valor: La cadena de actores que manejan directamente los productos, es decir que son dueñas/dueños de los productos en cada nivel, estos son, de manera general, producción, procesamiento, comercialización.

Colaboradores de la cadena de valor: Actores que no manejan o se relacionan directamente con el producto, pero que ofrecen servicios que añaden valor al mismo.

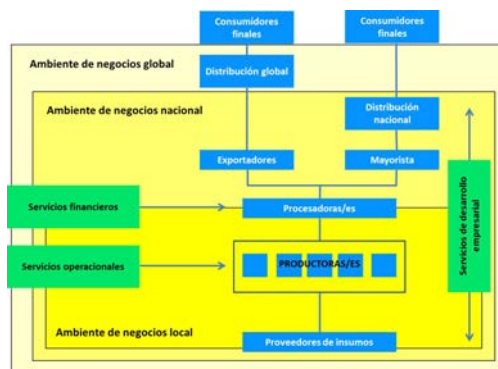
Personas influyentes en la cadena de valor: Marcos regulatorios, políticas, infraestructura, etc. (a nivel local, nacional e internacional).

Interés público en el desarrollo de Cadenas de Valor

Mientras que los empresarios inviertan en intereses privados, las agencias de desarrollo deben invertir en asuntos de interés público, tales como la mejora del acceso a las actividades comerciales, promoción de modelos de comercio justo u orgánico, desarrollo de capacidades a pequeños emprendedores, normas

laborales y responsabilidad social corporativa.

Figura 65.: El Sistema de la Cadena de Valor (adaptado por la USAID, 2006)



Las intervenciones públicas en los mercados conducen inevitablemente a generar cambios en los mercados existentes. Donde no existe un mercado para un producto específico, o un mercado existente está monopolizado por una sola empresa, la creación de un mercado o la eliminación de una distorsión nunca debe ser el objetivo de una intervención de una agencia de desarrollo.

La cuestión clave de la intervención de los donantes es el "apalancamiento": ¿Cómo deben funcionar las agencias de desarrollo para el cambio sistémico para llegar a decenas de miles de personas en lugar de aplicar la asistencia directa para ayudar a unas pocas empresas o agricultores? ¿En qué puntos puede aplicarse el apalancamiento para alcanzar un intencionado cambio sistémico en un sector?

Las agencias de desarrollo deben intervenir en cadenas de valor solamente:

1. Cuando haya una especie de "fracaso del mercado", por ejemplo, falta de financiamiento o información,

2. posibilidades de mejoramiento de una cadena de valor que esté funcionando adecuadamente.
3. Cuando los beneficios generales de las acciones para corregir esta falla de mercado sean superiores a los costos.
4. Cuando el resultado de la acción de la agencia de desarrollo es de interés público (seguridad alimentaria, alivio de la pobreza, prácticas ecológicamente racionales, entre otras).

Las estrategias para el desarrollo de cadenas de valor se basan en un análisis del sistema de cadena de valor. Estas estrategias abordan los cuellos de botella en el nivel de actores de la cadena, los colaboradores (prestadores de servicios a la cadena) y personas influyentes. Posteriormente, los resultados se miden en los diferentes niveles y de diferentes maneras.

Crecimiento del enfoque “Hacer que los Mercados funcionen para los Pobres (M4P)”

Recientemente, el enfoque Hacer que los Mercados funcionen para los Pobres (M4P) ha venido ganando terreno. Este enfoque no es un sustituto del enfoque de Desarrollo de cadenas de valor (DCV), sino que se construye sobre su base. Así como el enfoque DCV, el principio fundamental del enfoque M4P es facilitar el cambio sistémico, en lugar de ser un actor en la cadena de valor o brindar servicios a los negocios. Las intervenciones en los sistemas de mercado son más sostenibles y alcanzan mayor escala cuando son buscados por los agentes del mercado, no por los actores del desarrollo (agencias de cooperación). Sin embargo, en la práctica, las agencias de desarrollo han estado interviniendo directamente en los mercados adoptando roles en estos, tanto como actores de la cadena de valor como prestadores de servicios en estas. Consecuentemente, al ser medidas, las intervenciones de desarrollo económico en

el pasado se han quedado cortas en términos de sostenibilidad del impacto, escalabilidad y/o costo-efectividad.

M4P es un enfoque amplio, integral, que se basa en el análisis exhaustivo de la realidad económica de las personas en condición de pobreza. Por su lado, el enfoque de Desarrollo de la Cadena de Valor (DCV) es un punto de partida vital para este análisis. Aun más, el enfoque M4P hace hincapié en la importancia de comprender los sistemas de mercado a nivel local, nacional y global que influyen en las economías donde participan las personas en situación de pobreza. Mediante la identificación y abordaje de los impulsores de estas fallas se pueden encontrar soluciones sostenibles. Es por ello que el cambio sistémico de los sistemas de mercado ocupa un lugar preeminente en el enfoque M4P. La imagen al final de este capítulo resume los principios más importantes del M4P. Para una futura elaboración del M4P, se recomienda “El enfoque del desarrollo del mercado (M4P): un resumen” (ver créditos).

Cada vez son mayores las evidencias de que el M4P funciona; en diferentes contextos y sistemas de mercado se han podido medir resultados tangibles relacionados al incremento de la población con acceso a nuevos servicios y aumentos en los ingresos. SDC junto con DFID, SIDA y UNDP, hacen suyo el enfoque M4P en tanto promueve el desarrollo del mercado inclusivo como medio para el crecimiento sostenible y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo.

Créditos

Roduner, D (2007). Las intervenciones de los donantes en el desarrollo de la cadena de valor. Documento de Trabajo. Comunidad de Prácticas sobre Cadenas de valor en el desarrollo rural. Financiado por SDC, Berna, VCRD CoP

Napier, M., C. Melamed, G. Taylor & T. Jaeggi (2013). Promoviendo la inclusión financiera de las mujeres: Una Caja de Herramientas. DFID, GIZ. TopKopie GmbH, Frankfurt am Main.

SDC (2010). El enfoque del desarrollo del mercado (M4P): Resumen. Con el apoyo de Springfield Centre for Business in Development Ltd., Reino Unido.

M4P: Resumen

M4P es un enfoque para el desarrollo de los sistemas de mercado que funcionan de manera más eficaz, sostenible y de forma beneficiosa para grupos en condición de pobreza, ofreciéndoles las capacidades y oportunidades para mejorar sus vidas. Aplicable a las agencias de desarrollo y gobiernos que trabajan en los campos tanto económicos como sociales, es un enfoque definido por una serie de características importantes.

M4P es un enfoque de desarrollo que proporciona orientación no sólo para la comprensión de personas en condición de pobreza, en el contexto de los sistemas de mercado (análisis), sino también para determinar la forma de lograr un cambio efectivo (acción). El análisis debe identificar las limitaciones sistémicas subyacentes que inciden en los sistemas de mercado, y concentrarse en hacer frente a estos. Su atención se enfoca en el desarrollo de sistemas de mercado evaluados con respecto a las diferentes funciones del mercado y los actores: públicos y privados, formales e informales. Este carácter sistémico de M4P define muchas de sus características más importantes.

Al abordar las causas subyacentes (en lugar de los síntomas) de los malos resultados de las acciones, M4P tiene que ver con desatar un cambio a gran escala. Las intervenciones, que pueden ser pequeñas en sí mismas, deben esforzarse continuamente para aprovechar las acciones de los jugadores clave del mercado para llevar a cabo un extenso y profundo cambio sistémico.

La sostenibilidad es una preocupación primordial de M4P. Esto significa considerar no sólo la alineación existente de funciones y los jugadores clave del mercado, sino también la forma en que se puede trabajar de manera más efectiva en el futuro, basándose en incentivos y las capacidades de los actores (gobierno, sector privado, asociaciones, etc.) para jugar diferentes roles.

M4P requiere que las agencias y los gobiernos juegan un papel facilitador, a diferencia de jugadores externos que tratan de catalizar a otros actores en el sistema de mercado (que no forman parte de estos mercados). Para los gobiernos (excepto donde se están desempeñando un papel más a largo plazo en el sistema de mercado) y las agencias, la facilitación es de por sí un papel temporal.

Por último, como un marco general M4P no reemplaza necesariamente otras metodologías y herramientas específicas, sino que proporciona un marco transparente y multidisciplinar en el que estos pueden ser utilizados y adaptados para hacer frente a sus limitaciones y así mejorar su eficacia.

CAFÉ SOSTENIBLE COMO UNA EMPRESA FAMILIAR: AGREGAR VALOR A LA CADENA DE CAFÉ

Las mujeres constituyen la mayoría de unos 25 millones de productores de café en el mundo, sin embargo, el café es visto como una cosecha de hombres. Las mujeres hacen la mayor parte de las actividades de producción, pero los hombres tienden a beneficiarse más de la capacitación en prácticas sostenibles de café, del acceso a insumos, de los ingresos y otros beneficios derivados de la venta del café. Esta distribución desigual conduce a muchas ineficiencias en la cadena del café y obstaculiza el desarrollo del sector cafetalero, en general, y la producción en particular.

En muchos países productores, la edad promedio de los productores de café es cada vez mayor. Los jóvenes no están motivados para permanecer en el sector café, ya que se enfrentan a la falta de propiedad de la tierra, falta de acceso a plantas de café, a la capacitación, crédito y a los beneficios derivados del café. Como resultado dejan las zonas rurales y buscan empleo en las ciudades. Por tanto, está en juego la continuación de la producción de café por la "próxima generación" lo que supone un gran riesgo para el sector del café en su conjunto.

Objetivos

Este conjunto de herramientas tiene como objetivo motivar y ayudar a tostadores de café y comerciantes, así como a y profesionales a aplicar un enfoque inclusivo para desarrollar cadenas de café que funcionan mejor y que benefician con igualdad a hombres y mujeres de diferentes grupos de edad. Proporciona enfoques prácticos y herramientas para todas las etapas de acompañamiento a la cadena de valor. Se basa en la segunda versión del juego de herramientas de género en la Cadena de Valor publicado por Agri-ProFocus en octubre de 2013.

Las herramientas se seleccionan de manuales producidos por la USAID, Enclude, GALS, OIT, CARE, profesionales expertas en género y cadenas de valor y de otras organizaciones. Este conjunto de herramientas de café específica se ha enriquecido aún más por las experiencias recogidas en estudios de caso de Hivos elaborados en el marco de sus programas para jóvenes en el café.

Diseñe su propio enfoque inclusivo en el café como empresa familiar

Este conjunto de herramientas no es un modelo o pauta. Más bien presenta una gama de herramientas para elegir y adecuar en su intervención.

La recopilación de esta Caja de Herramientas estuvo a cargo de Angélica Senders y Marjoleine Motz, de Fair & Sustainable Advisory Services, Anna Lentink of Enclude (antes Triodos Facet), Mieke Vanderschaeghe y Jacqueline Terrillon, expertas y coaches en género en cadenas de valor de la trayectoria sobre coaching en Agri-ProFocus en Uganda, y bajo la responsabilidad general de Catalina van der Wees, de Hivos. La Caja de Herramientas es producto de la cooperación entre Hivos, Agri-ProFocus y el Programa de Café Sostenible, impulsado por Iniciativa de Comercio Sostenible, IDH.