

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

**SISTEMATIZACIÓN DEL APORTE DE LAS PROMOTORIAS EN LA GESTIÓN
EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS RURALES ASOCIATIVAS
-EL CASO DE LA ASOCIACIÓN DE CAFICULTORES Y AGRICULTORES DE
SIPACAPA, SAN MARCOS, GUATEMALA-**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE LA
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN Y LA ESCUELA DE POSGRADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL GRADO DE**

MASTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

MILTON JEOVANY OROZCO TUL

TURRIALBA, COSTA RICA

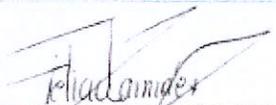
2023

Este trabajo final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador del estudiante, como requisito para optar por el grado de

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

FIRMANTES:

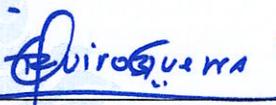




Felicia Ramírez Agüero, M.Sc.
Asesora Principal del Trabajo de Graduación



Ángela Díaz Briones, M.Sc.
Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación



Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado



Milton Jeovany Orozco Tul
Candidato

AGRADECIMIENTOS

En el desarrollo de este trabajo final de graduación, se agradece a Rebeca Tojil, Maribel Tojil Sánchez, Timoteo Sánchez, Salvador Castañón, Roberto Castañón, Israel Pérez y Santos Constanza, quienes conforman el equipo de promotorías de ACAS; así también a los integrantes de la junta directiva integrada por Roberto Castañón, presidente y representante legal; Esdras Mazariegos, vicepresidente; Pantaleón Pérez, secretario; Aniceto Ezequiel, tesorero; y María Luisa Cruz, Vocal, quienes compartieron sus conocimientos, testimonios y coordinaron la logística para el desarrollo de grupos focales y entrevistas. Igualmente se agradece a las personas socias que participaron en los grupos focales en las comunidades de Llano Grande, Pie de la Cuesta y Canoj, quienes compartieron su diario vivir y su percepción sobre los servicios técnicos y el trabajo cotidiano de las promotorías. Se reconoce el aporte de Melvin López, asistente administrativo de ACAS, por facilitar documentos que permitieron conocer el contexto y la gestión administrativa-financiera de esta asociación.

Se valoran los aportes de José Tuch, técnico de Manos Campesinas; así como a Norma Pérez, Paúl Orozco y Erick Barrios del equipo técnico de FAO, quienes facilitaron información sobre el acompañamiento que han facilitado a ACAS y las promotorías. Se aprecian los aportes de Mario Hugo López y Milton Orozco Jr. por la grabación y edición del Podcast.

Agradecimientos especiales a la profesora Felicia Ramírez y profesora Ángela Díaz, del comité asesor, maestría GANEMOS de CATIE, por su incondicional disposición para orientar este trabajo final de graduación, desde el diseño del plan de trabajo, hasta la redacción del documento. Los agradecimientos se amplían al equipo de profesores de CATIE y colegas de estudio, por compartir ideas, consejos y experiencias en el desarrollo de agronegocios rurales.

¡Infinitas gracias!

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Antecedentes..... | 1 |
| 1.2. Justificación e importancia | 1 |
| 2. OBJETIVOS..... | 3 |
| 2.1. Objetivo general | 3 |
| 2.2. Objetivos específicos..... | 3 |
| 3. REVISION DE LITERATURA..... | 5 |
| 3.1. Sistematización..... | 5 |
| 3.2. Promotorías..... | 5 |
| 3.3. Gestión empresarial | 5 |
| 3.4. Empresa Rural Asociativa | 6 |
| 3.5. Servicios técnicos | 6 |
| 3.6. Competencias laborales | 8 |
| 3.7. Enfoque de género | 9 |
| 4. METODOLOGIA | 9 |
| 4.1. Ubicación y descripción del área de estudio | 9 |
| 4.2. Enfoque metodológico..... | 10 |
| 4.3. Procedimiento metodológico..... | 10 |
| 5. RESULTADOS..... | 14 |
| 5.1. Contexto de ACAS..... | 14 |
| a) Alcance de ACAS..... | 14 |
| b) Origen de ACAS y las promotorías..... | 16 |
| c) ¿Qué es gestión empresarial para ACAS?..... | 18 |
| 5.2. Resultados eje de sistematización 1: Servicios técnicos y competencias laborales que han influido en la gestión empresarial de la asociación ACAS..... | 21 |
| 5.3. Resultados eje de sistematización 2: Aporte de las promotoras a la gestión empresarial de ACAS..... | 36 |
| 5.4. Resultados en el eje de sistematización 3: Lecciones aprendidas y buenas prácticas en la experiencia..... | 45 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 55 |
| 7. RECOMENDACIONES | 56 |

| | |
|---|----|
| 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 59 |
| 10. ANEXOS..... | 62 |
| Anexo 1. Matriz de obtención de información eje de sistematización 1 | 62 |
| Anexo 2. Matriz de obtención de información eje de sistematización 2 | 63 |
| Anexo 3. Matriz de obtención de información eje de sistematización 3 | 64 |
| Anexo 4: Podcast sobre el aporte de las promotorías a la Gestión Empresarial de ACAS .. | 64 |
| Anexo 5. Infografía sobre el aporte de las promotorías a la Gestión Empresarial de ACAS | 65 |
| Anexo 6. Detalles de cronología e hitos en la historia de ACAS | 66 |
| Anexo 7. Cálculos de clasificación de los servicios técnicos..... | 68 |
| Anexo 8. Cronograma y presupuesto | 70 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 1. Clasificación de servicios técnicos que prestan las ERAs a personas socias | 7 |
| Cuadro 2. Clasificación de competencias laborales de las promotorias | 8 |
| Cuadro 3. Categorías de información, participantes y métodos de recolección de información | 12 |
| Cuadro 4. Estados de resultados de ACAS | 15 |
| Cuadro 5. Actividades en la gestión organizativa de ACAS..... | 19 |
| Cuadro 6. Actividades en la gestión productiva de ACAS | 19 |
| Cuadro 7. Actividades en la gestión comercial de ACAS..... | 20 |
| Cuadro 8. Actividades en la gestión administrativa-financiera de ACAS | 20 |
| Cuadro 9. Identificación y clasificación de los servicios técnicos que presta ACAS | 21 |
| Cuadro 10. Influencia de los servicios técnicos en la gestión empresarial de ACAS..... | 28 |
| Cuadro 11. Influencia de las competencias laborales en la gestión empresarial de ACAS | 34 |
| Cuadro 12. Participación de la mujer en ACAS en espacios de toma de decisión | 36 |
| Cuadro 13. Contribución diferenciada de la promotora a la gestión organizativa de ACAS... | 38 |
| Cuadro 14. Contribución diferenciada de la promotora a la gestión productiva de ACAS | 40 |
| Cuadro 15. Contribución diferenciada de la promotora a la gestión comercial de ACAS..... | 42 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Ubicación geográfica del municipio de Sipacapa..... | 10 |
| Figura 2. Procedimiento metodológico | 11 |
| Figura 3. Participación de personas socias en grupos focales..... | 12 |
| Figura 4. Participación de personas socias en grupos focales..... | 12 |
| Figura 5. Participación de personas socias en grupos focales..... | 12 |
| Figura 6. Organigrama de la asociación ACAS | 14 |
| Figura 7. Producción y comercialización de café pergamino en ACAS..... | 15 |
| Figura 8. Hitos más importantes en el periodo 2003-2021 | 16 |
| Figura 9. Componentes de la Gestión Empresarial de ACAS..... | 18 |
| Figura 10. Cobertura de los servicios técnicos que presta ACAS..... | 22 |
| Figura 11. Importancia de los servicios de ACAS en personas socias | 23 |
| Figura 12. Servicios técnicos que influyen en la gestión organizativa de ACAS | 24 |
| Figura 13. Servicios técnicos que influyen en la gestión productiva de ACAS..... | 25 |
| Figura 14. Servicios técnicos que influyen en la gestión comercial de ACAS | 26 |
| Figura 15. Servicios técnicos que influyen en la gestión administrativa-financiera de ACAS | 27 |
| Figura 16. Competencias laborales identificadas en las promotorías | 29 |
| Figura 17. Clasificación de las competencias laborales identificadas en las promotorías | 30 |
| Figura 18. Competencias laborales que influyen en la gestión organizativa de ACAS | 31 |
| Figura 19. Competencias laborales que influyen en la gestión productiva de ACAS | 31 |
| Figura 20. Competencias laborales que influyen en la gestión comercial de ACAS..... | 32 |
| Figura 21. Competencias laborales que influyen en la gestión administrativa-financiera de ACAS | 33 |
| Figura 22. Percepción de la importancia de la igualdad de género en ACAS | 37 |
| Figura 23. Modelo de planificación semanal de una promotora | 44 |

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

| | |
|----------|---|
| ACAS | Asociación de Caficultores y Agricultores de Sipacapa |
| ANACAFE | Asociación Nacional del Café |
| CATIE | Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza |
| ECAs | Empresas Campesinas Asociativas |
| ERAs | Empresas Rurales Asociativas |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FLO | Fairtrade Labelling Organizations International |
| GANEMOS | Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles |
| GATs | Grupos de Amistad y Trabajo |
| INACOP | Instituto Nacional de Cooperativas |
| MAGA | Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación |
| SCAA | Speciality Coffee American Association |
| SEGEPLAN | Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la república de Guatemala |
| SPP | Símbolo de Pequeños Productores |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| ONG | Organización no Gubernamental |

RESUMEN

Este trabajo final de graduación (TFG) presenta los hallazgos sobre el aporte de las promotorías a la gestión empresarial de la Asociación de Caficultores y Agricultores de Sipacapa (ACAS), periodo 2011-2021, municipio de Sipacapa, departamento de San Marcos, Guatemala. El proceso inició con analizar la actual gestión empresarial de ACAS, identificación del objeto de sistematización y definición de tres ejes de sistematización. El primer resultado fue un concepto de gestión empresarial específico para ACAS, el cual está integrado por cuatro componentes: gestión organizativa, productiva, comercial y administrativa-financiera.

En el primer eje de sistematización, se analizó la influencia de los servicios técnicos y las competencias laborales en la gestión empresarial de ACAS. Los servicios técnicos con mayor influencia son la comercialización de café, seguido de rendición de cuentas, acceso a insumos, acceso a equipos e información de precios; mientras que las competencias laborales con mayor influencia son la solución de problemas, conocimientos en cosecha de café, trabajo en equipo y atención a la persona socia.

Con el fin de ampliar el estudio para incluir la participación de las mujeres en las esferas de toma de decisiones de este ERA, el segundo eje de sistematización examinó la contribución de las promotoras a la gestión empresarial de ACAS, reportando una participación promedio de 41%; mientras que los aportes de la promotora son ampliamente valorados en actividades como priorización de proyectos, comunicación externa e interna, formación de nuevos liderazgos, organización de grupos comunales con énfasis en la mujer, semilleros y almácigos de café, cosecha de café y control de calidad del café. Estas actividades están clasificadas dentro de la gestión organizativa, productiva y comercial de ACAS.

Los principales hallazgos se presentan en el eje de sistematización tres, donde se identificaron veinticinco lecciones aprendidas y buenas prácticas, de las cuales, cinco son de la gestión organizativa y están relacionadas a legitimidad, especialización, alianzas y especialización técnica de las promotorías, cuatro a la gestión administrativa financiera donde destaca el incentivo económico a las promotorías, negocio rentable, reinversión de utilidades y compras de contado a las personas socias; dos lecciones aprendidas en la gestión productiva, que están relacionadas al crecimiento orgánico y aplicación de economías de escala; dos lecciones aprendidas en la gestión comercial; seis lecciones aprendidas para la cooperación internacional, tres lecciones aprendidas en la equidad de género y tres lecciones para el estudiante.

Bajo la premisa que es escasa la información sobre el aporte de las promotorías a diferentes áreas del conocimiento, este trabajo final de graduación cumplió con el objetivo general planteado que fue analizar participativamente el aporte de las promotorías a la gestión empresarial de ACAS. Los resultados obtenidos son base para diseñar políticas, programas y proyectos que busquen reducir la brecha de asistencia técnica empresarial en la caficultura, adaptando la experiencia en otras ERAS con contextos similares; además de diseñar y/o mejorar planes de desarrollo de capacidades de promotorías, servicios técnicos para pequeños caficultores y estrategias de intervención de cooperantes.

PALABRAS CLAVE: Promotorías, Promotoras, Promotores, Empresas Rurales Asociativas, Gestión empresarial, Sistematización de experiencias, Equidad de género, lecciones aprendidas.

ABSTRACT

This final graduation project presents the findings on the contribution of the promoters in the business management of Asociación de Caficultores y Agricultores de Sipacapa (ACAS), in the period of 2011-2021 in Sipacapa, department of San Marcos, Guatemala. The process began with analyzing the current business management of ACAS, identification of the systematization object and definition of three systematization axes. The first result was a specific business management concept for ACAS, which is made up of four components: organizational, productive, commercial, and administrative-financial management.

In the first axis of systematization, the influence of technical services and labor skills on ACAS business management was analyzed. The technical services with the greatest influence are coffee trade, followed by accountability, access to supplies, access to equipment and price information; while the labor competencies with the greatest influence are problem solving, knowledge on coffee harvesting, teamwork, and customer service.

In the second axis of systematization, the contribution of the promoters to the business management of ACAS was analyzed, extending the analysis to the participation of women in decision-making spaces in this ERA, reporting an average participation of 41%; while the promoter's contributions are widely valued in activities such as project prioritization, external and internal communication, training of new leaders, organization of community groups with an emphasis on women, coffee seedlings and nurseries, coffee harvesting, and quality control of coffee. These activities are classified within the organizational, productive and commercial management of ACAS.

The main findings are presented in systematization axis three, where twenty-five lessons learned and good practices are addressed, of which five are from organizational management and are related to legitimacy, specialization, alliances, and technical specialization of the promoters, four to financial administrative management where the economic incentive to promoters stands out, profitable business, reinvestment of profits and cash purchases from members; two lessons learned in productive management, which are related to organic growth and the application of scale economies; two lessons learned in business management; six lessons learned for international cooperation, three lessons learned on gender equality and three lessons for the student.

Under the premise that information on the contribution of the promoters to different areas of knowledge is limited, this final graduation project fulfilled the general objective that was to analyze in a participatory manner the contribution of the promoters to the business management of ACAS. The results obtained are the basis for designing policies, programs and projects that seek to reduce the business technical assistance gap in coffee farming, adapting the experience in other ERAS with similar contexts; in addition to designing and/or improving capacity development plans for promoters, technical services for small coffee growers and intervention strategies for cooperators.

KEY WORDS: Promoters, Promoters, Promoters, Rural Associative Enterprises, Business management, Systematization of experiences, Gender equality, lessons learned.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En América Latina, la extensión agrícola ha sido crucial en los procesos de desarrollo rural (Cárdenas 2014). En Guatemala el servicio de extensión público fue importante a partir de 1,950 y suprimida en los años 90s, lo que se traduce en experiencias de extensión del sector empresarial, organizaciones no gubernamentales y toda la sociedad civil (Ortiz *et al.* 2011). El bagaje de la extensión ha sido retomado por Empresas Rurales Asociativas (ERAs) que participan en cadenas productivas ya consolidadas, como el caso del café, miel de abejas y hortalizas. Este modelo facilita servicios técnicos empresariales a personas de agricultura familiar que estén asociados a una ERA, mejorando la productividad y la rentabilidad de diversas iniciativas agrícolas (Ortiz *et al.* 2011); tal es el caso de la Asociación de Caficultores y Agricultores de Sipacapa (ACAS), que por medio de sus promotorías en el cultivo de café facilitan servicios técnicos. Esta experiencia cobra relevancia, pues los servicios de extensión gubernamental o privados se ven limitados con respecto a sus recursos humanos, financieros y de tiempo, además, no siempre estos servicios técnicos son disponibles, pertinentes, con acceso, cobertura, relevantes y sostenibles (Gottret y Junkin 2012).

En la revisión de literatura, se encuentra información sobre el perfil y formación de las promotorías en temas de agricultura, salud, economía social, recursos forestales y seguridad alimentaria, entre otros; pero es escasa la información sobre la contribución de las promotorías en estas áreas del conocimiento. Por esta razón, el presente trabajo sistematizó la contribución de las promotorías a la gestión empresarial de la ERA ACAS, ubicada en el municipio de Sipacapa, San Marcos, Guatemala; entendiendo la gestión empresarial como el conjunto de actividades productivas, organizativas, comerciales y administrativas-financieras que realiza esta ERA, para un funcionamiento más eficiente y cumplir sus objetivos institucionales.

Entre los documentos consultados, resalta la experiencia de organizaciones comunitarias con su propio sistema de extensión utilizando promotorías rurales, donde se señala que, para lograr la sostenibilidad económica de las promotorías, fue necesario que las familias asumieran el costo de la asistencia técnica por un monto de US\$ 72 anuales (Ortiz *et al.* 2011). Por su parte, Gutiérrez-Montes *et al.* (2007), resaltó la importancia de la capacitación de las promotorías, creando diez módulos de capacitación en los ámbitos de la agricultura, la silvicultura, la conservación de los recursos naturales, la producción orgánica y los sistemas agroforestales con café.

1.2. Justificación e importancia

Por la importancia económica y social del café, Vargas (2014), calculó las ventajas comparativas reveladas por el comercio internacional de 2000 a 2010, y encontró que el grano de café verde de Guatemala tiene una ventaja comparativa global de +9.80 (alto índice positivo

de desempeño competitivo). Esto sugiere que, para capitalizar la ventaja comparativa del grano en el comercio internacional, se deben implementar sistemas innovadores de producción y comercialización.

Desde una perspectiva social, el café involucra a 125.000 productores, de los que el 97% son pequeños agricultores, y crea unos 500.000 empleos anuales (ANACAFE 2019a). En el año cafetalero 2020-2021, el Departamento de Asistencia Técnica de ANACAFÉ, reporta que 30,465 productores (24%) fueron atendidos con asistencia técnica, de los cuales, 29,824 están organizados en 737 ERAs (ANACAFE 2021), por lo que, se deduce que el restante 76% de productores de café, recibieron asistencia técnica por profesionales independientes, técnicos de cooperación internacional, Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, promotorías, o simplemente no recibieron asistencia técnica.

Por otro lado, la iniciativa Mejoremos Guate (2011), identificó algunas brechas entre familias productoras, que no permiten nuevas inversiones y alejan a la juventud de la caficultura, siendo estas:

- Falta de asistencia técnica ofrecida a personas productoras de pequeña escala, para mejorar la productividad, trazabilidad y calidad aplicando buenas prácticas empresariales, agrícolas y ambientales.
- Falta organización entre personas productoras de pequeña escala.
- Mejorar la implementación de procesos de catación y beneficiado que estén al alcance de personas productoras de pequeña y mediana escala.
- Falta de promoción del café diferenciado.
- Falta implementar certificaciones y programas de aseguramiento de la calidad.
- Las personas productoras no cuentan con información de mercados, por lo que no pueden asegurar su venta a futuro.
- Poco acceso a financiamiento.
- Existencia de muchos intermediarios en la cadena productiva que provoca que personas productoras en pequeña escala no perciban el beneficio económico de producir un buen café.

Desde el punto de visto económico, el café representa el 7.32% de las exportaciones del país, con una participación en el mercado mundial del 2.72% (ANACAFE 2019a). Se exportaron 4,76 millones de quintales de café oro para la temporada de cultivo 2020-2021, generando 886,25 millones de dólares en divisas a Guatemala. Para la temporada 2020-2021 se exportaron 4.76 millones de quintales de café oro, generando divisas por US\$ 886.25 millones, siendo los principales mercados Estados Unidos de América (39.1%), Canadá (10.7%) Japón (8.8%), Bélgica (8.8%), China (7.1%), Alemania (5%), Corea del Sur (4.3%), Italia (3.6%), Taiwán (1.5%), Australia (1.4%). El 87% de cafés exportados son estrictamente duros, 7% de semiduros o duros, 2% prima y extra-prima, 1% robusta y 3% otros tipos de café (ANACAFE 2021).

En el contexto anterior, la sistematización y la comunicación de experiencias de servicios técnicos por medio de la extensión agrícola empresarial que ha desarrollado ACAS y las promotorías, cobran importancia en la misma ERA, pues se pueden retroalimentar políticas

internas, mejorar el portafolio de servicios, fortalecer competencias laborales de las promotorías y documentar el legado de las promotorías para la ERA, su comunidad y municipio. La sistematización puede ser de interés en otras ERAs para adaptar la experiencia; también en instituciones públicas como evidencia para diseñar políticas públicas de extensión y con ello reducir la brecha de servicios de extensión empresarial para la caficultura, tomando en cuenta que existe un amplio sector productor que, muy probablemente no esté recibiendo asistencia técnica.

Los resultados pueden además ser de interés para la Asociación Manos Campesinas, Solidaridad Internacional y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), facilitando información para retroalimentar sus respectivas estrategias de intervención; así como para la academia, especialmente a la maestría de Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles (GANEMOS) del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), pues las promotorías han sido un modelo de extensión que se ha promovido en varios países de Latinoamérica, presentando casos prácticos para compartir en los cursos de Gestión organizativa para los agronegocios, Consolidación de procesos organizativos en Agronegocios, Gestión del talento humano inclusivo y la Ética en los agronegocios sostenibles.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Analizar participativamente el aporte de las promotorías en la gestión empresarial de la Asociación de Caficultores y Agricultores de Sipacapa, San Marcos, Guatemala, en el periodo 2011-2021.

Objeto de sistematización: aporte de las promotorías a la gestión empresarial de ACAS, en el periodo 2011-2021

2.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1: identificar los servicios técnicos y competencias laborales de las promotorías que han influido en la gestión empresarial de la asociación ACAS.

Eje de sistematización 1: servicios técnicos y competencias laborales que han influido en la gestión empresarial de la asociación ACAS

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son los servicios técnicos que posee ACAS para las personas socias?
- ¿Cuáles son los servicios técnicos más importantes?

- ¿Cuáles servicios técnicos que presta ACAS por medio de las promotorías y que han influido en los procesos productivos, organizativos, comerciales y administrativos-financieros?
- ¿Cuáles son las competencias laborales que poseen las promotorías?
- ¿Cuáles competencias laborales de las promotorías han influido en los procesos productivos, organizativos, comerciales y administrativos-financieros?

Objetivo específico 2: estimar el aporte de mujeres promotoras en la gestión empresarial de la asociación ACAS, considerando la equidad de género.

Eje de sistematización 2: aporte de las mujeres promotoras a la gestión empresarial de la asociación ACAS

Preguntas orientadoras:

- ¿Posee la asociación ACAS una política o estrategia de igualdad o equidad de género?
- ¿Cuál es la relevancia del tema de género en su asociación?
- ¿Con cuántas promotoras cuenta ACAS?
- ¿Qué motivó a contar con mujeres promotoras?
- ¿Cuál es la contribución diferenciada de la mujer promotora a los procesos productivos, organizativos, comerciales y administrativos-financieros?

Objetivo específico 3: identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas para la gestión empresarial y otras ERAS en entornos similares.

Eje de sistematización 3: lecciones aprendidas y buenas prácticas en la experiencia

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué decisiones empresariales en el periodo 2011-2021 han influido positivamente en la experiencia?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en la experiencia?
- ¿Qué oportunidades de mejora se tienen para los servicios técnicos que se brindan a las personas socias?
- ¿Qué competencias laborales deben ser fortalecidas o desarrolladas en las promotorías para mejorar los procesos productivos, organizativos, comerciales y administrativos-financieros?

3. REVISION DE LITERATURA

3.1. Sistematización

Metodología usada para identificar o explicar la lógica del proceso vivido, las variables que han interferido, cómo han interactuado entre sí y por qué lo han hecho de esa manera, interpretando de manera crítica una o varias experiencias (Jara, citado por Villavicencio 2009).

Para sistematizar, Acosta (2005) presenta cuatro pasos para desarrollar la sistematización: i) definición del objetivo: ¿para qué realizamos la sistematización?, ii) el objeto de análisis: ¿qué experiencia vamos a sistematizar?, la que debe ser ubicada en el tiempo y espacio, iii) el eje de sistematización: ¿qué elementos de la experiencia interesa conocer?, será el timón que oriente el trabajo de sistematización, y iv) la estrategia de comunicación: ¿cómo comunicar los hallazgos de la sistematización?.

3.2. Promotorías

Las condiciones de vida de los miembros del ERA no mejoran por sí solas o por accidente, es necesario que alguien lo promueva; desde la práctica, se ha visto que este rol lo realizan las promotorías. Se presentan las siguientes definiciones de las promotorías:

- Son personas miembros de la comunidad que han recibido formación y que se dedican a orientar y facilitar el cambio promoviendo actividades socio-productivas integradoras y democráticas que permitan a los individuos de la zona mejorar su calidad de vida mediante el uso racional de los recursos naturales (Gutiérrez-Montes *et al.* 2007).
- Es una persona productora, colaboradora, emprendedora, innovadora, investigadora, con capacidad para comunicar y enseñar a otras personas productoras; tiene liderazgo en la comunidad y participa de forma voluntaria. Es una fuerza de progreso en las esferas personal, social y económica de la comunidad. Es quien da fe genuina de sus transformaciones, defiende las innovaciones tras haberlas utilizado por primera vez y se compromete activamente en la búsqueda de soluciones alternativas mientras vive y experimenta los problemas a los que se enfrenta su comunidad (FAO 2008).

3.3. Gestión empresarial

La gestión empresarial en una ERA se refiere al conjunto de planes e iniciativas creados por el personal de la organización con el objetivo de gestionar eficazmente los recursos de la organización (humanos, financieros, sociales, físicos y naturales) para producir su rendimiento y ayudarla a realizar sus objetivos y su visión (Gottret *et al.* 2011). Asimismo, la gestión empresarial está integrada por: i) gestión administrativa, ii) gestión financiera contable, iii)

gestión técnica, iv) gestión comercial, v) gestión ambiental, vi) gestión de la comunicación, vii) desarrollo de alianzas (Gottret *et al.* 2011).

3.4. Empresa Rural Asociativa¹

Una empresa rural asociativa (ERA) es una organización de desarrollo empresarial formada principalmente por pequeños productores cuyo objetivo es producir excedentes económicos y beneficios tangibles para sus miembros. Sin embargo, a diferencia de otras empresas, los beneficios económicos de las ERA están destinados a promover el desarrollo humano y social. La ERA pueden tener diferentes figuras jurídicas, siendo las más usuales las cooperativas y asociaciones (Sánchez 2019); Empresas Campesinas Asociativas o ECAS y Grupos de amistad y Trabajo (ANACAFE 2019b).

Para que la ERA cumpla sus objetivos institucionales, debe diseñar un portafolio de servicios técnicos disponibles, pertinentes, con acceso y cobertura, relevantes y sostenibles, además de agenciarse de personas, que posean competencias laborales para trasladar los servicios técnicos a las personas socias y/o usuarios (Gottret y Junkin 2012).

3.5. Servicios técnicos

Los servicios técnicos se definen como un conjunto de tareas realizadas para atender y satisfacer las demandas de los clientes (Gottret y Junkin 2012), las que se pueden clasificar en tres categorías y nueve tipos (Cuadro 1).

¹ Empresas Rurales Asociativas (ERAs) en plural

Cuadro 1. Clasificación de servicios técnicos que prestan las ERAs a personas socias

| | Tipo de clasificación | Ejemplos: |
|--|--|--|
| De acuerdo con su función | Servicios operativos: aquellos que son necesarios para los procesos productivos, de procesamiento y de comercialización, hasta que el producto llega al consumidor final | <ol style="list-style-type: none"> 1. Limpieza 2. Selección 3. Empaque 4. Procesamiento 5. Transporte 6. Comercialización |
| | Servicios técnicos y empresariales: aquellos que están enfocados al recurso humano | <ol style="list-style-type: none"> 7. Asistencia técnica 8. Asesorías 9. Capacitaciones 10. Entrenamiento |
| | Servicios financieros: relacionados con el control y el manejo del dinero | <ol style="list-style-type: none"> 11. Créditos 12. Ahorro 13. Seguros 14. Capitalización 15. Fondos rotatorios |
| | Servicios organizativos: enfocados en la promoción y fortalecimiento de procesos organizativos mediante los cuales las personas se agrupan para dar solución a necesidades, aprovechar oportunidades | <ol style="list-style-type: none"> 16. Capacitación y asesoría para fortalecer procesos de participación y representatividad 17. Liderazgo en personas asociadas 18. Rendición de cuentas 19. Transparencia y control 20. Desarrollo de competencias socio-organizativas 21. Fortalecimiento de grupos 22. Legalización de grupos |
| De acuerdo con su nivel de especialización | Servicios genéricos: aquellos que se demandan independientemente de la cadena que opera el cliente | 23. Servicios financieros |
| | Servicios especializados: se demandan para desarrollar funciones que son únicamente pertinentes y relevantes | 24. Semilla certificada |
| De acuerdo con la estrategia de la ERA | Servicios centrales: aquellos que contribuyen directamente al desarrollo del negocio principal | <ol style="list-style-type: none"> 25. Comercialización asociativa 26. Servicios de acopio |
| | Servicios estrella: aquellos que podrían no ser parte del giro principal del negocio de la organización, pero su oferta genera ingresos adicionales a la ERA | 27. Servicios financieros |
| | Servicios “perro”: aquellos que contribuyen a implementar las estrategias empresariales y las estrategias socio-organizativas de la organización, debiendo ser brindados a pesar de que no generen ganancias | 28. Asistencia técnica para garantizar el cumplimiento de criterios de calidad |

Fuente: Tomado de Gottret y Junkin (2012)

3.6. Competencias laborales

Las promotorías deben poseer ciertas competencias laborales, para que el portafolio de servicios técnicos genere el impacto deseado, las que Escobar (2005), las define como el conjunto reconocible y mensurable de conocimientos, aptitudes, actitudes y valores interconectados que permiten un buen rendimiento en entornos laborales reales. Una clasificación de competencias laborales se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Clasificación de competencias laborales de las promotorías

| Tipos de competencias | | Competencias laborales |
|------------------------------|---|--|
| Genéricas o Directivas | Estratégicas (para obtener resultados) | 1. Visión 2. Solución de problemas 3. Gestión de recursos 4. Atención al cliente 5. Red de relaciones efectivas 6. Toma de decisiones |
| | Intratégicas (Para desarrollar e incrementar su compromiso y confianza con la empresa) | 7. Comunicación 8. Empatía 9. Delegación 10. Facilitador de procesos 11. Trabajo en equipo |
| Específicas | Básicas | 12. Saber leer y escribir 13. Aritmética básica (multiplicar, dividir, sumar, restar) |
| | Manejo agronómico cultivo del café | 14. Siembra 15. Prácticas culturales 16. Cosecha 17. Manejo post-cosecha |
| Eficacia personal | Proactividad | 18. Creatividad e innovación 19. Iniciativa 20. Autonomía personal |
| | Autogobierno | 21. Gestión del estrés 22. Gestión del riesgo 23. Disciplina 24. Concentración 25. Autocontrol 26. Responsabilidad |
| | Desarrollo personal | 27. Autocrítica 28. Autoconocimiento 29. Flexibilidad y adaptación al cambio 30. Aprendizaje continuo |

Fuente: Elaborado con base en Escobar (2005).

3.7. Enfoque de género

Con el fin de elaborar políticas, programas y acciones de desarrollo para cerrar las brechas de género y garantizar la distribución equitativa de recursos y beneficios, el enfoque de género permite analizar la sociedad intentando explicar y comprender las relaciones sociales entre mujeres y hombres. Esto se hace identificando sus necesidades, intereses, roles y capacidades diferenciadas (Ramírez 2019). Por su parte, la OIT (2010), indica que los rasgos y posibilidades sociales que se vinculan con lo femenino y lo masculino, así como las interacciones entre niños y niñas y hombres y mujeres, se denominan con la palabra "género". Estos rasgos, conexiones y oportunidades son construcciones sociales que los individuos aprenden a través de la socialización; considerando que la igualdad de género no implica que hombres y mujeres estén o deban estar en pie de igualdad, sino que ambos deben tener acceso a las mismas oportunidades y derechos a lo largo de su vida. Por su lado, Ramírez, Escobedo y Hernández (2017), brindan sugerencias para incluir el enfoque de género y la equidad en las ERAs en el nivel estratégico y operativo, así como indicadores de seguimiento, como: porcentaje de mujeres y jóvenes participando en espacios de toma de decisiones, porcentaje de mujeres y jóvenes ocupando puestos en la junta directiva, porcentaje de mujeres y jóvenes asociadas a la ERA, entre otros.

4. METODOLOGIA

4.1. Ubicación y descripción del área de estudio

La Asociación ACAS se ubica en el municipio de Sipacapa, departamento de San Marcos, república de Guatemala. Este municipio se ubica en la latitud 15°12'45" y longitud 91°38'05". Al norte limita con los municipios de Malacatancito y Santa Bárbara del departamento de Huehuetenango; al sur con el municipio de Comitancillo, San Marcos, San Carlos Sija y Cabricán del departamento de Quetzaltenango; al este con los municipios de San Carlos Sija y Malacatancito; y al oeste con municipios de Tejutla y San Miguel Ixtahuacán, del departamento de San Marcos (Figura 1). Tiene una extensión territorial de 152 kilómetros cuadrados. La distancia del municipio a la cabecera departamental es de 65 kilómetros y 317 kilómetros a la ciudad de Guatemala (Municipalidad Sipacapa 2020).

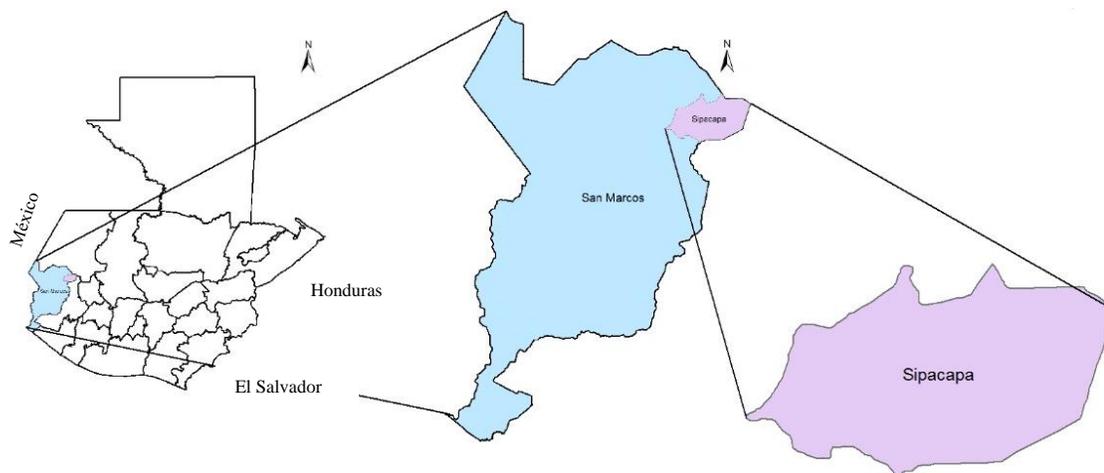


Figura 1. Ubicación geográfica del municipio de Sipacapa

Fuente: elaborado con base en Municipalidad de Sipacapa. 2020

Sipacapa posee 18 aldeas, 1 colonia y 23 caseríos, distribuidos en tres zonas de altitud²: i) baja (1400 a 1800 msnm), ii) media (1801 a 2000 msnm) y iii) alta (2000 a 2350 msnm), por lo que su clima es templado a frío. El motor que dinamiza la economía es la agricultura, seguido del comercio informal y la manufactura ligera de pita plástica, siendo los principales productos la papa, maíz, frijol, raíces, hierbas y el café. Es común la migración hacia ciudades intermedias, fincas cafetaleras de San Marcos y Chiapas, México, o hacia Estados Unidos, por lo que las remesas familiares son importantes en la economía. La pobreza es del 84% y la pobreza extrema es de 26.97% con un Índice de Desarrollo Humano de 0.572. Su población es de 21,873 personas, de los cuales el 51% son mujeres y 49% hombres, donde se observa una exclusión de la mujer en procesos económicos (Municipalidad de Sipacapa 2020).

4.2. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico utilizado en el presente trabajo final de graduación fue de tipo cualitativo, con una sistematización de estudio de caso, utilizando instrumentos de recolección de información como grupos focales, entrevista semiestructurada, observación y cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y escalas.

4.3. Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico fue de 3 etapas y 11 pasos, los que se presentan en la figura 2.

² Las tres zonas de altitud están expresadas en metros sobre el nivel del mar (msnm)

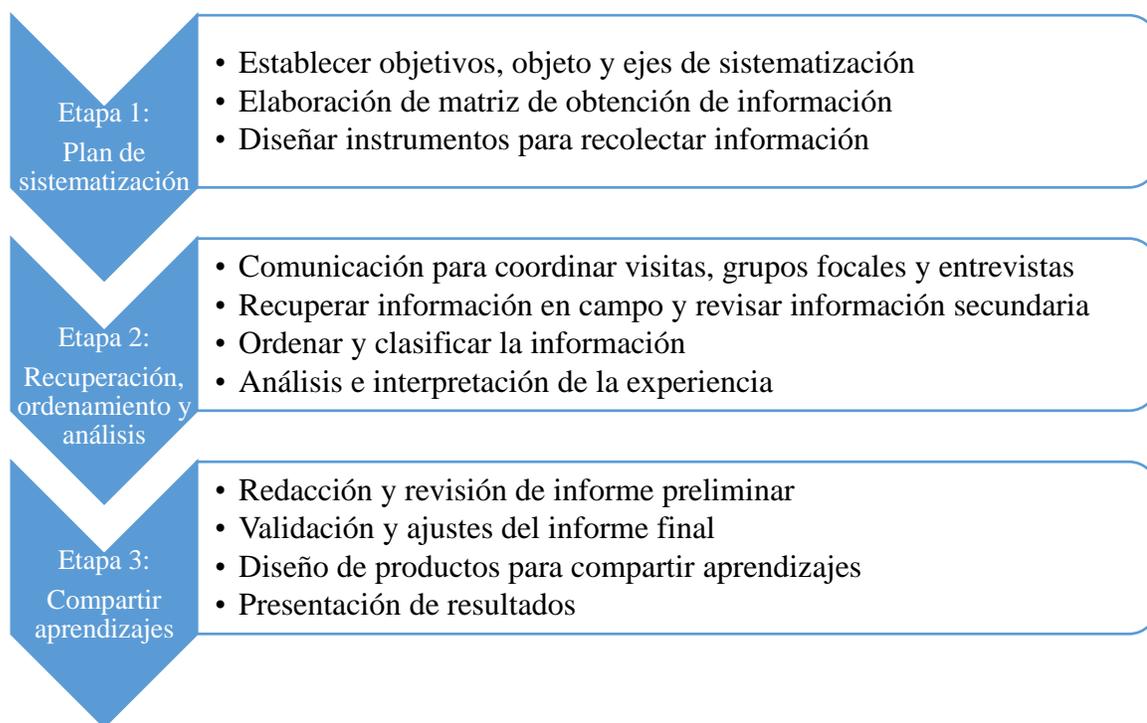


Figura 2. Procedimiento metodológico

Etapa 1: Plan de sistematización

Este plan se diseñó en coordinación con el presidente de ACAS y promotorías, donde se identificó el objetivo general y tres objetivos específicos. El objetivo general permitió identificar el objeto de análisis, y cada objetivo específico se convirtió en un eje de sistematización. Posteriormente se formularon las preguntas orientadoras de la investigación y se elaboró la matriz de obtención de información, que sintetiza la metodología aplicada, pues conecta los objetivos específicos, las preguntas orientadoras, la información a obtener por cada pregunta generadora, la fuente de información y los instrumentos utilizados (anexos 1, 2 y 3).

Etapa 2: Recuperación, ordenamiento, análisis e interpretación de la experiencia

Para recuperar la experiencia, se mantuvo comunicación con la junta directiva de ACAS, donde se definieron fechas y horarios para entrevistas y grupos focales, utilizando la matriz de obtención de información y cuestionarios. Se revisaron fuentes secundarias como documentos facilitados por ACAS y FAO; mientras que las fuentes primarias fueron cuatro grupos de actores, siendo estos:

- 7 promotorías (2 mujeres y 7 hombres)
- 5 personas de junta directiva (1 mujer y 4 hombres)
- 2 personas (hombres) técnicos de Asociación Manos Campesinas y FAO
- 32 personas socias (15 mujeres y 17 hombres)

Con los actores de los incisos a, b y c, se aplicó la entrevista como método de recolección de información y un grupo focal con la junta directa, donde participaron 14 personas, de los cuales 3 fueron mujeres y 11 hombres. Con los actores del inciso d, se realizaron 3 grupos focales, en 3 comunidades, donde participaron 32 personas, de las cuales 14 fueron mujeres y 18 hombres. Las categorías de información, participantes en la recuperación de la experiencia y métodos de recolección de información aplicados, se presenta en el cuadro 3.



Figura 3. Participación de personas socias en grupos focales



Figura 4. Participación de personas socias en grupos focales



Figura 5. Participación de personas socias en grupos focales

Cuadro 3. Categorías de información, participantes y métodos de recolección de información

| Categoría de información | Participantes en la recuperación de la experiencia | Métodos de recolección de información aplicados | Personas participantes |
|------------------------------------|--|---|------------------------|
| Servicios técnicos | Promotorías | Entrevistas | 7 |
| | Junta directiva | Entrevistas | 5 |
| | Personas socias | Grupos focales | 32 |
| | Técnicos de Manos Campesinas y FAO | Entrevistas | 2 |
| Competencias laborales | Promotorías | Entrevistas | 7 |
| | Junta directiva | Grupo focal | 5 |
| | Técnicos de Manos Campesinas y FAO | Entrevistas | 2 |
| Contribución de la mujer promotora | Mujeres promotoras | Entrevistas | 2 |
| | Hombres promotores | Entrevistas | 5 |
| | Junta directiva | Grupo focal | 5 |
| | Personas socias | Grupos focales | 32 |
| | Técnicos de Manos Campesinas y FAO | Entrevistas | 2 |

Las herramientas utilizadas fueron cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y preguntas con escala de categorías (sin importancia, poco importante, medianamente importante,

sumamente importante, indispensable) y escala de Likert (0= no posee influencia, 1= poca influencia, 2= mediana influencia, 3= alta influencia).

Los datos provenientes de los cuestionarios se ordenaron en tres categorías de información: i) servicios técnicos, ii) competencias laborales y, iii) contribución de la mujer promotora, los que se relacionaron con la gestión organizativa, productiva, comercial y administrativa-financiera de ACAS, usando figuras y cuadros narrativos, por medio de Microsoft Excel.

Para el análisis de las dos primeras categorías de información, se usaron figuras con escalas de influencia, porcentajes de influencia acumulado y línea de Pareto; mientras que, para la tercera categoría de información, se usaron cuadros narrativos. La interpretación buscó responder las preguntas orientadoras de los ejes de sistematización y cumplir el objetivo general.

Es significativo indicar que, al iniciar la recuperación de la experiencia, fue necesario precisar un concepto propio de gestión empresarial para ACAS, y que permitiera conducir la recolección de información, mismo que quedó de la siguiente forma: *“La gestión empresarial de ACAS es el conjunto de acciones que se realizan para producir, organizar, financiar y comercializar café oro a mercados internacionales, buscando mejorar la calidad de vida para las personas socias. En ese sentido, y con base en las ideas de Gottret et al. (2011), respecto a los componentes de la gestión empresarial de las ERAs, la gestión empresarial de ACAS está integrada por cuatro componentes: i) gestión organizativa, ii) gestión productiva, iii) gestión comercial, y iv) gestión administrativa-financiera.*

Etapa 3: Compartir aprendizajes

Se redactó el documento de trabajo final de graduación (o documento de sistematización) y se validó con junta directiva y promotorías de ACAS; posteriormente fue revisado y retroalimentado por el comité asesor de trabajo de graduación en CATIE.

Con el documento avanzado, y considerando que la comunicación de hallazgos es una acción importante en el proceso de sistematización; se diseñó una infografía y un podcast (anexos 4 y 5), para compartir los resultados con personas socias de ACAS vía teléfonos inteligentes, además de una presentación de resultados por medio de plataformas virtuales, donde participaron integrantes de junta directiva de ACAS, promotorías y técnico de FAO.

5. RESULTADOS

5.1. Contexto de ACAS

ACAS, son las siglas de la Asociación de Caficultores y Agricultores de Sipacapa, ubicada en el municipio de Sipacapa, departamento de San Marcos, República de Guatemala. El objetivo general de la asociación es “contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas socias, a través del incremento de ingresos económicos basados en el fortalecimiento de la cadena productiva, mejorando la productividad y calidad del cultivo de café” (ACAS 2019).

Fue fundada el 2 de noviembre de 2009. La asamblea general, la junta directiva, el comité orgánico, comité de control de calidad, la comisión de vigilancia, el asistente administrativo, las promotorías y las catadoras conforman la actual estructura organizativa, la que se resume en la figura 6.

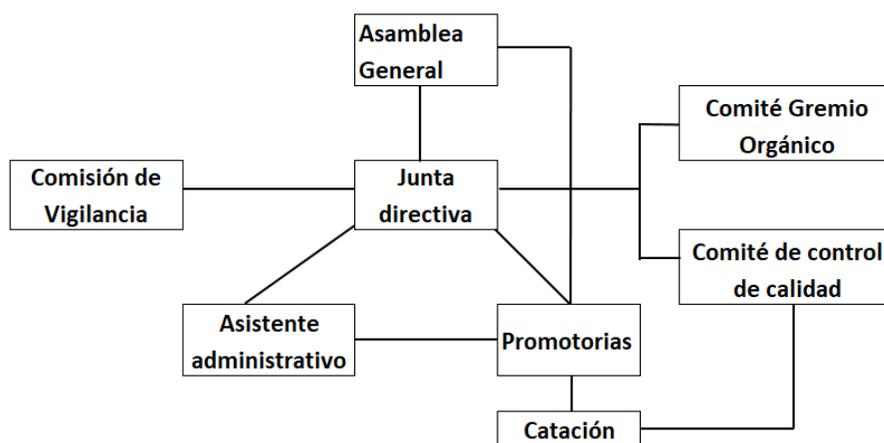


Figura 6. Organigrama de la asociación ACAS

a) Alcance de ACAS

En la asociación ACAS, participan 244 personas (84 mujeres y 160 hombres), quienes producen y comercializan café con certificación orgánica y comercio justo, sumando un total de 102 hectáreas, con variedades de café Borbón y Caturra, cultivadas en alturas de 1600 a 2100 metros sobre el nivel del mar, siendo un café estrictamente duro. Se reporta una producción promedio de 158 quintales de café uva por hectárea, 33.6 quintales por hectárea de café pergamino y 25.3 quintales por hectárea de café oro. La figura 7, presenta el crecimiento en la producción y comercialización de café pergamino certificado, pasando de 111 quintales en la temporada 2010-2011 a 2358 quintales pergamino en la temporada 2020-2021.

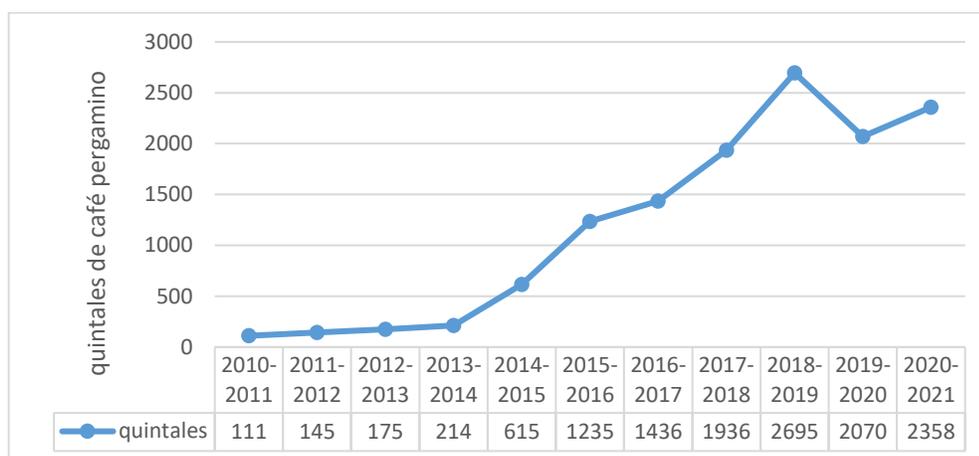


Figura 7. Producción y comercialización de café pergamino en ACAS

Fuente: Liquidaciones de cosecha, 2019-2020, 2020-2021, 2021-2022.

Por su parte, el cuadro 4, presenta comparativamente tres Estados de Resultados, donde se evidencia utilidades positivas en ACAS, las que se reinvierten en proyectos para beneficio de personas socias, pago de promotorías, alquiler de oficina y la inversión en activos no corrientes, donde destaca la construcción de su centro de acopio.

Cuadro 4. Estados de resultados de ACAS

Temporadas de cosecha 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021

Expresada en dólares estadounidenses

| Temporada de cosecha | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | |
| Venta de café oro (incluye premio FLO) | \$635,437.12 | \$498,772.46 | 577,685.23 |
| EGRESOS | | | |
| Anticipos para la compra de café | \$284,786.61 | \$246,075.85 | 310,789.22 |
| Costos de exportación: | | | |
| Maquila café pergamino a café oro | \$8,919.92 | \$9,903.34 | 12,146.85 |
| Costos varios de exportación | \$29,686.11 | \$23,019.53 | 27,403.91 |
| Certificación FLO y SPP | \$1,061.52 | \$1,168.73 | 1,933.00 |
| Certificación orgánica | \$6,528.23 | \$3,592.37 | 7,313.09 |
| Costos financieros | \$22,319.62 | \$15,452.34 | 17,138.05 |
| Aporte Asistencia técnica, administrativa y comercial Manos Campesinas | \$63,543.70 | \$49,677.25 | 57,768.52 |
| Costos de acopio | \$12,085.96 | \$11,212.81 | \$3,633.12 |
| Construcción de bodega | \$0.00 | \$0.00 | \$4,091.17 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$206,505.46 | \$138,670.24 | \$139,559.47 |
| Impuesto Sobre la Renta | \$38,322.50 | \$22,690.85 | \$22,217.97 |
| UTILIDAD NETA | \$168,182.96 | \$115,979.39 | \$117,341.50 |

Fuente: Liquidaciones de cosecha, 2019-2020, 2020-2021, 2021-2022.



... “Hemos invertido Q 834.450.00 para construir la primera fase de nuestras oficinas y centro de acopio, para ya no seguir pagando alquiler. También hemos invertido en comprar 2 terrenos, 2 motocicletas y un vehículo” (presidente de la asociación).

b) Origen de ACAS y las promotorías

La principal actividad económica de las familias en el municipio de Sipacapa, es la agricultura, donde el maíz, frijol, papa, animales de traspatio y hortalizas, son destinadas al autoconsumo y venta de excedentes. Las remesas también son importantes y a criterio de los entrevistados la migración de familias a fincas cafetaleras de Chiapas y San Marcos para emplearse como cortadores de café, se ha venido reduciendo. Fue en este contexto, por la década de los años 80s, que las familias transportaron plantas y semillas de café para sembrarlas en el municipio. El cultivo se adaptó al clima, pero no existía asistencia técnica, por lo que, el grano no siempre representaba una oportunidad de ingresos. Posteriormente, organizaciones como Pastoral Social de la Iglesia Católica seguido de Fundación Sierra Madre fueron los que iniciaron con asistencia técnica en el territorio.

En este tejido social, en el año 2009 nace la asociación ACAS, y un año después las promotorías, con el objetivo de facilitar capacitación y asistencia técnica a grupos de mujeres para la producción agroecológica de hortalizas, melocotón, rescate de plantas nativas y manejo agronómico de almácigos de café. Los hitos más importantes se resumen en la figura 8, mientras que los detalles y el contexto de cada hito se detalla en el anexo 6. Nótese que las promotorías surgieron en el año 2010, donde el café aún no representaba una oportunidad de beneficio a las familias, sin embargo, fueron los inicios para especializarse en este cultivo.



Figura 8. Hitos más importantes en el periodo 2003-2021

“Se tomó la decisión de especializarse en la producción y comercialización de café, pues teníamos mejor ganancia produciendo y vendiendo café en comparación con las hortalizas...la decisión fue respaldada por Solidaridad Internacional, quienes le dijeron al Ingeniero Agrónomo que capacitará a las promotorías en el cultivo café” (presidente de ACAS).

A la fecha, ACAS posee un equipo de 7 promotorías, donde participan 2 mujeres y 5 hombres, quienes atienden en promedio a 38 personas socias cada uno, distribuidos entre 4 a 7 comunidades del municipio de Sipacapa. Las funciones principales que desempeñan las promotorías se detallan a continuación:

- Facilitar capacitación y asistencia técnica a las personas socias para el manejo agronómico del café
- Velar por la implementación de prácticas de producción acorde a procesos de certificación
- Ser el puente de comunicación entre la persona socia y la junta directiva
- Realizar procesos de inspección interna
- Realizar control de calidad antes, durante y después de la compra del café a los socios
- Apoyar en la logística de recepción, control de calidad y despacho de grano de café

“Desde la conformación de las promotorías, las funciones han venido variando, inicialmente apoyaron con recuperación de plantas nativas, siembra de hortalizas, manejo de almácigos, siembra de café...ahora solo se dedican al café” (presidente de ACAS).



Soy Israel Adán Sánchez, tengo 50 años, estude el sexto grado de primaria y vivo en Sector El Jardín, Sipacapa, San Marcos. Antes de ser promotor me dediqué a la fabricación artesanal de cortes típicos, pero este negocio bajó, entonces combiné la fabricación de cortes típicos con la producción de café. Solo tenía unas cuantas matas de café y crecían a su voluntad, no había manejo. Por medio de un primo escuché de ACAS y me acerqué para ver si tenía algún apoyo, y fue así como me hice socio. En el 2014 ingresé como promotor y me capacitaron para el manejo de café, participando en giras y talleres con los demás compañeros. Hoy, después de 8 años de ser promotor, tengo 10 cuerdas de café y atiendo a 30 personas, incluidas 11 mujeres, de 4 comunidades cercanas a donde vivo”.

c) ¿Qué es gestión empresarial para ACAS?

En conversación con la junta directiva, las promotorías, el asistente administrativo de ACAS y análisis documental, la gestión empresarial para esta asociación se definió como las actividades que se realizan para producir, organizar, financiar, comercializar y administrar el negocio asociativo del café, integrado en cuatro componentes, acorde a la figura 9: i) gestión organizativa, ii) gestión productiva, iii) gestión comercial, y iv) gestión administrativa-financiera.

- La gestión organizativa: es el conjunto de acciones que se realizan con las personas socias, independiente de su puesto, edad, religión o sexo, para unir esfuerzos en producir y comercializar de forma asociativa, buscando beneficios individuales y colectivos, misma que está a cargo de las promotorías, en coordinación con la junta directiva y el comité de control de calidad.
- La gestión productiva: es el conjunto de acciones agronómicas que se realizan con las personas productoras y la planta de café, bajo normas orgánicas, para producir un grano con al menos 84 puntos en la catación según el protocolo SCAA (Speciality Coffee American Association). Esta gestión está a cargo de las personas socias, seguido de las promotorías, el comité gremio orgánico y personal de catación.
- La gestión comercial: es el conjunto de acciones que se realizan para mantener una relación permanente con el cliente del grano de café, cumpliendo con criterios de calidad exigidos para generar ingresos a la asociación y las personas socias. Esta gestión está bajo responsabilidad de presidente, promotorías, y comité de control de calidad.
- La gestión administrativa-financiera: son las acciones y uso de herramientas administrativa-financieras que utiliza la asociación para planificar, dirigir y controlar el negocio. Esta gestión es importante para tomar decisiones y transparentar el uso de los recursos; gestión que está a cargo del asistente administrativo, con supervisión de la junta directiva y la comisión de vigilancia.



Figura 9. Componentes de la Gestión Empresarial de ACAS

Definidos los componentes de la gestión empresarial, se identificaron las acciones que se realizan en cada uno de estos componentes, los que se detallan en los cuadros 5, 6, 7 y 8.

Cuadro 5. Actividades en la gestión organizativa de ACAS

1. Priorización de proyectos y/o actividades en la asociación
2. Comunicación interna y externa
3. Asamblea de personas socias (hacer participar a todos)
4. Rendición de cuentas
5. Formación de nuevos liderazgos
6. Organización de grupos comunales para capacitación y asistencia técnica en manejo agronómico

Cuadro 6. Actividades en la gestión productiva de ACAS

1. Semilleros y almácigos
 - a. Selección de semilla
 - b. Establecimiento de semilleros
 - c. Establecimiento de almácigos
 - d. Manejo de semilleros y almácigos: control de plagas y enfermedades, humedad, iluminación, trasplante, injertos
2. Siembra del café en campo definitivo
 - a. Estructuras de conservación de suelos (barreras vivas, barreras muertas, cobertura vegetal)
 - b. Establecimiento de sombra o sistemas agroforestales
 - c. Preparación del terreno (estaquillado, ahoyado, aplicación de materia orgánica)
 - d. Compra y/o traslado de plantas en almácigo
 - e. Siembra del café
3. Manejo de la plantación del café (en base a normativa de producción orgánica NOP-USDA)
 - a. Análisis de suelos
 - b. Estructuras para drenado y conservación de humedad en el suelo
 - c. Nutrición del café
 - d. Manejo y Control de plagas y enfermedades (control cultural, biológico y etológico)
 - e. Podas (de formación, de rejuvenecimiento, de saneamiento)
 - f. Manejo de sombra
4. Cosecha del café
 - a. Control de la floración y fijación de fruto
 - b. Recolección del fruto
 - c. Transporte del fruto
5. Postcosecha del café
 - a. Recepción y selección del fruto antes del despulpado
 - b. Despulpado y clasificado de fruto ya despulpado
 - c. Fermentación húmeda y seca
 - d. Lavado y clasificación de fruto lavado
 - e. Secado de grano
6. Actividades de producción sostenible (acorde a normas orgánicas y comercio justo)
 - a. Manejo de desechos (pulpa de café, aguas mieles)

- b. Responsabilidad social (salud y seguridad laboral, higiene y limpieza, derechos de trabajador, educación, asistencia médica)
- c. Responsabilidad ambiental (protección de fauna y flora, protección y uso de fuentes de agua, reutilización de desechos)
- d. Trazabilidad (implementación de registros de producción, constancia de capacitaciones)

Cuadro 7. Actividades en la gestión comercial de ACAS

1. Inspección interna para la certificación orgánica
2. Catación de café (toma de muestra, envió, catado de muestras, socialización de resultados)
3. Recepción de café pergamino en centro de acopio
4. Compra y pago de café al contado a personas socias
5. Pesado y transporte de café hacia centro de acopio
6. Control de calidad de café verde (selección de grano, chequeo de humedad, secado, conversión de café pergamino a oro, clasificación de calidades de café)
7. Ensacado de café
8. Almacenamiento de café
9. Transporte de café a servicios de trillado
10. Adquisición de servicio de trillado y ensacado para exportación
11. Exportación de café

Cuadro 8. Actividades en la gestión administrativa-financiera de ACAS

1. Planificación anual, mensual y semanal de actividades
2. Realización de informes mensuales
3. Costos de producción y costos de servicios
4. Pago de responsabilidades (salarios, impuestos, servicios, gastos varios)
5. Gestión de recursos externos (adelanto de fondos para compra de café)
6. Liquidación de cosecha
7. Dividendo de premio FLO o diferencial de precios
8. Diseño e implementación de herramientas administrativas
 - a. Libros contables y presentación de estados financieros (inventario, diario, mayor, estado de resultados, balance general)
 - b. Herramientas administrativas auxiliares (control de ventas, producción, gastos varios, de depreciación, flujo de caja, Kardex de control de insumos)
9. Análisis e interpretación de estados financieros

Conociendo el origen de las promotorías, la definición de gestión empresarial y sus cuatro componentes, se analizó la contribución de los servicios técnicos y las competencias laborales a la gestión organizativa, productiva, comercial y administrativa-financiera, respondiendo al primer eje de sistematización.

5.2. Resultados eje de sistematización 1: Servicios técnicos y competencias laborales que han influido en la gestión empresarial de la asociación ACAS

5.2.1. Servicios técnicos que han influido en la gestión empresarial

Acorde al cuadro 9, se identificaron y se clasificaron 17 servicios técnicos que presta ACAS a las personas socias. Cada servicio técnico fue clasificado de acuerdo con su función, especialización y estrategia de la ERA, donde un servicio puede estar clasificado en una o más categorías. Nótese que el 82% de los servicios son facilitados por las promotorías (14 de 17 servicios), de los cuales, el 57% son operativos, 21% técnicos y empresariales, 21% organizativos, 79% genéricos, 21% especializados, 64% centrales, 29% perro y 7% estrella. Los cálculos se detallan en el anexo 9. Además, es necesario aclarar que, los servicios catalogados como perro, son necesarias, aunque no generen beneficios, ya que ayudan a la empresa a cumplir su estrategia comercial y socio-organizativa (Gottret y Junkin 2012).

Cuadro 9. Identificación y clasificación de los servicios técnicos que presta ACAS

| Servicio técnico | Clasificación según su función | Clasificación según su especialización | Clasificación según estrategia de la ERA | ¿Quién facilita el servicio? |
|---|--------------------------------|--|--|------------------------------|
| Diferencial de precio | Financiero | Especializado | Central | Comité de certificación |
| Catación | Operativo | Especializado | Central | Catadoras |
| Acceso a equipos | Operativo | Genérico | Central | Promotorías |
| Acceso a insumos fitosanitarios | Operativo | Especializado | Central | Promotorías |
| Selección de café | Operativo | Genérico | Central | Promotorías |
| Limpieza de café | Operativo | Genérico | Central | Promotorías |
| Comercialización de café | Operativo | Genérico | Estrella | Promotorías |
| Asistencia técnica para el manejo del café | Técnicos y empresariales | Especializado | Central | Promotorías |
| Información de precios | Técnicos y empresariales | Genérico | Perro | Promotorías |
| Capacitación para participación y representatividad | Organizativo | Genérico | Perro | Promotorías |
| Capacitación para el manejo del café | Técnicos y empresariales | Especializado | Central | Promotorías |
| Fortalecimiento de grupos comunales | Organizativo | Genérico | Perro | Promotorías |
| Rendición de cuentas | Organizativo | Genérico | Perro | Junta directiva |
| Capacitación y asesoría para formar nuevos líderes | Organizativo | Genérico | Perro | Promotorías |
| Transporte de café | Operativo | Genérico | Central | Promotorías |

| | | | | |
|-----------------------|-----------|----------|---------|-------------|
| Procesamiento de café | Operativo | Genérico | Central | Promotorías |
| Embalaje de café | Operativo | Genérico | Central | Promotorías |

Identificados y clasificados los servicios técnicos, se analizó su cobertura, que de acuerdo a la figura 10, se reporta un primer grupo de 7 servicios que llegan al 100% de las personas socias, (diferencial de precios, catación, acceso a equipos, acceso a insumos fitosanitarios, selección de café, limpieza de café y comercialización de café); un segundo grupo integrado por 8 servicios que tienen cobertura entre el 65% y 94% (asistencia técnica para el manejo del café, información de precios, capacitación para la participación y representatividad, capacitación para el manejo de café, fortalecimiento de grupos comunales, rendición de cuentas, capacitación y asesoría para formar nuevos líderes, transporte de café); un tercer grupo integrado por 2 servicios donde llegan al 18% de personas socias (procesamiento de café y empaque de café). En resumen, 15 servicios técnicos tienen una cobertura entre el 65y 100% (buena cobertura), mientras que 2 servicios tienen baja cobertura. Esto se explica pues no todas las personas socias utilizan los servicios de baja cobertura como lo son el procesamiento y empaque del café, es decir, el proceso de tostado, molido, empaque al por menor y venta de café a detallistas y consumidor final (Figura 10).

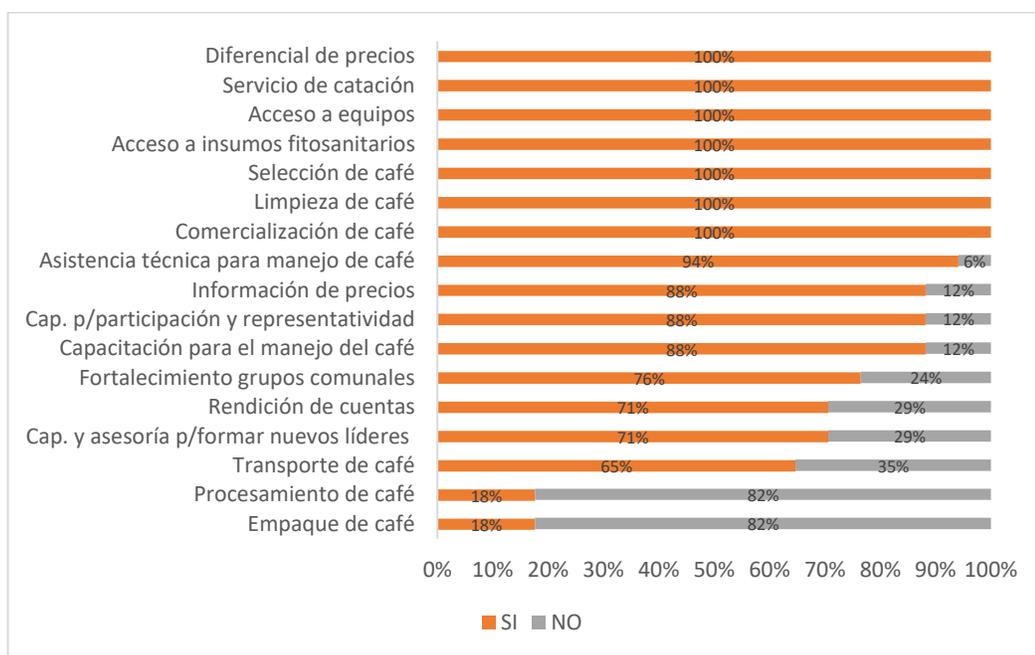


Figura 10. Cobertura de los servicios técnicos que presta ACAS

“El servicio de comercialización del café, es lo más importante para los asociados, pues logramos mejores precios en comparación al mercado local” (Promotora de ACAS)

“Todo productor debe superar un perfil de taza de 84 puntos, por lo que todo café, previo a su compra debe ser catado...entre mejor perfil de taza, mejor precio” (Promotora de ACAS)

La figura 10, es completada con la figura 11, donde se analiza la importancia de los servicios técnicos, es decir, que éstos respondan a las necesidades del cliente (Gottret *et al.* 2011). En ese sentido, en la figura 11, se observa que prácticamente todos los servicios están catalogados como sumamente importantes, con porcentajes de importancia entre 65% y 88% en los 17 servicios. Los servicios de comercialización del café, diferencial de precios, acceso a insumos fitosanitarios, acceso a equipos y rendición de cuentas presentan entre 18% y 71% y están catalogados como servicios indispensables. Los servicios valorados como medianamente importantes no superan el 24%, servicios poco importantes con 18% y sin importancia el nivel máximo fue del 12%.

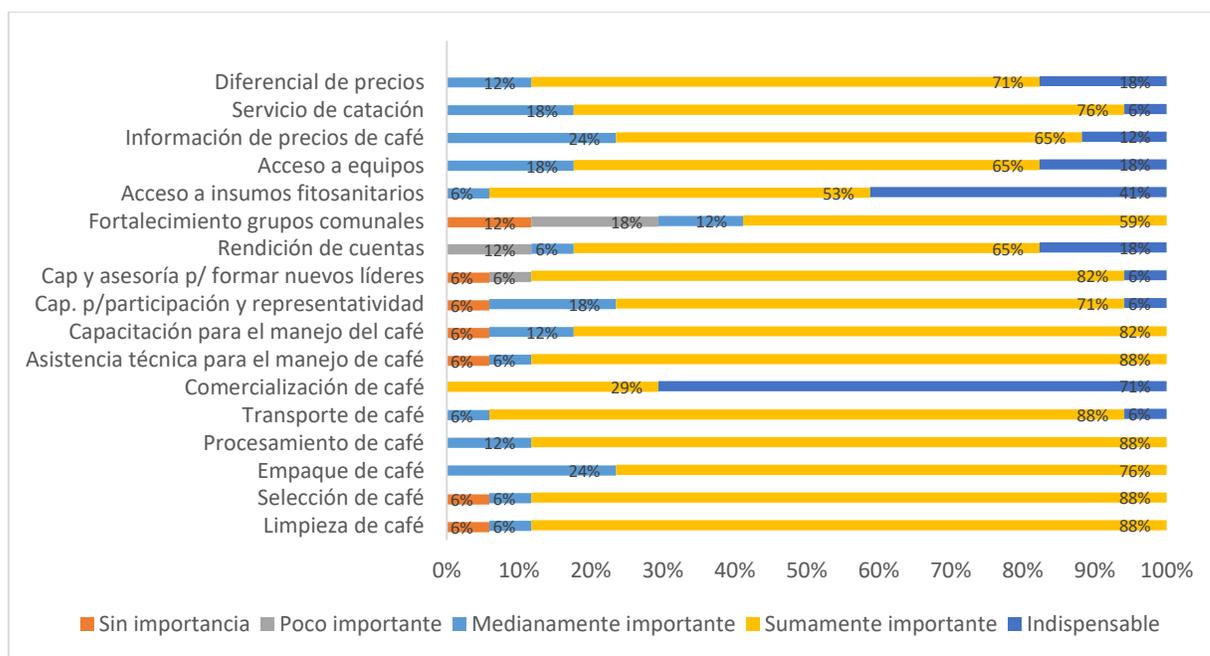


Figura 11. Importancia de los servicios de ACAS en personas socias

“La asociación me vende a buen precio biofermentos (insumo fitosanitario) tinajas de fermentación y parigueltas de secado, eso me permite cuidar mejor las plantas, tener equipos para fermentar y secar el grano, y por lo tanto puedo cumplir con las recomendaciones del promotor” (socia de ACAS).

Conociendo la cobertura y la importancia de los servicios técnicos, se relacionaron éstos con la gestión organizativa, productiva, comercial y administrativa-financiera, identificando su influencia en la gestión empresarial de ACAS, a través de la escala 0 a 3, donde 0 = no poseen influencia, 1 = poca influencia, 2 = mediana influencia y 3 = alta influencia.

Al respecto, en la figura 12, se muestra los servicios técnicos que influyen en la gestión organizativa, donde 8 servicios representan el 80% de influencia, siendo estos: transporte, comercialización, asistencia técnica para el manejo del café, capacitación para el manejo del

café, capacitación para la participación-representación, capacitación para nuevos líderes, rendición de cuentas y fortalecimiento a grupos. Se reportan 2 servicios con mediana influencia, 2 servicios con baja influencia y 5 servicios sin ninguna influencia.

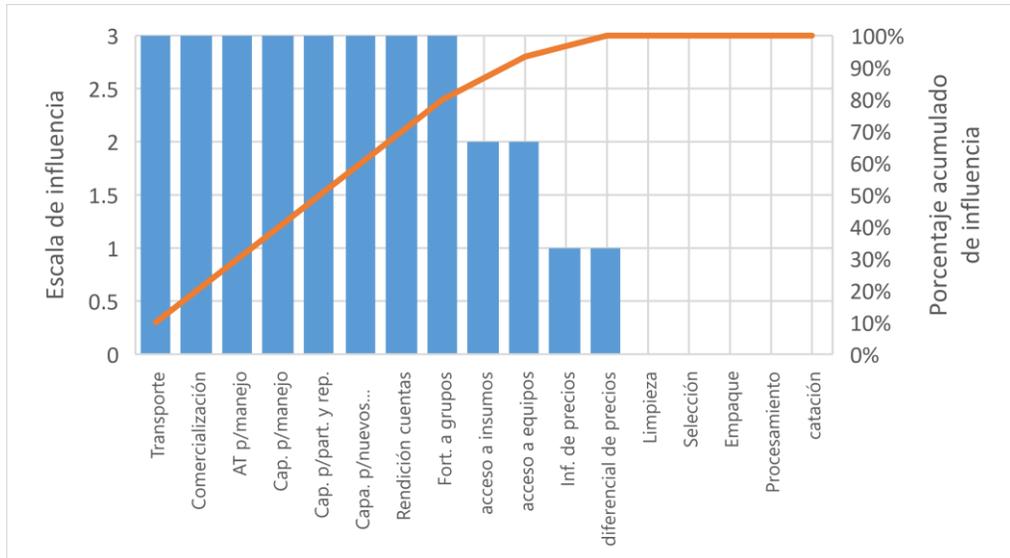


Figura 12. Servicios técnicos que influyen en la gestión organizativa de ACAS

“Me gusta que la asociación venga y lleve el café al centro de acopio, pues si utilizo la camioneta, sale muy caro el pasaje, en cambio, ellos vienen y se llevan mi producto y de otros socios de mi comunidad” (socio de ACAS).

“La asociación posee un pickup que es utilizado para transportar el café de los asociados, es un servicio que prestamos al asociado” (integrante de la junta directiva ACAS).

Por su parte, la Figura 13, muestra los servicios técnicos que influyen en la gestión de la producción, donde 6 servicios técnicos representan el 66% de influencia, siendo estos: comercialización, asistencia técnica para el manejo de café, capacitación para el manejo del café, acceso a insumos, acceso a equipos, catación. Se reportan 3 servicios con mediana influencia, 3 servicios con baja influencia y 5 servicios sin influencia.

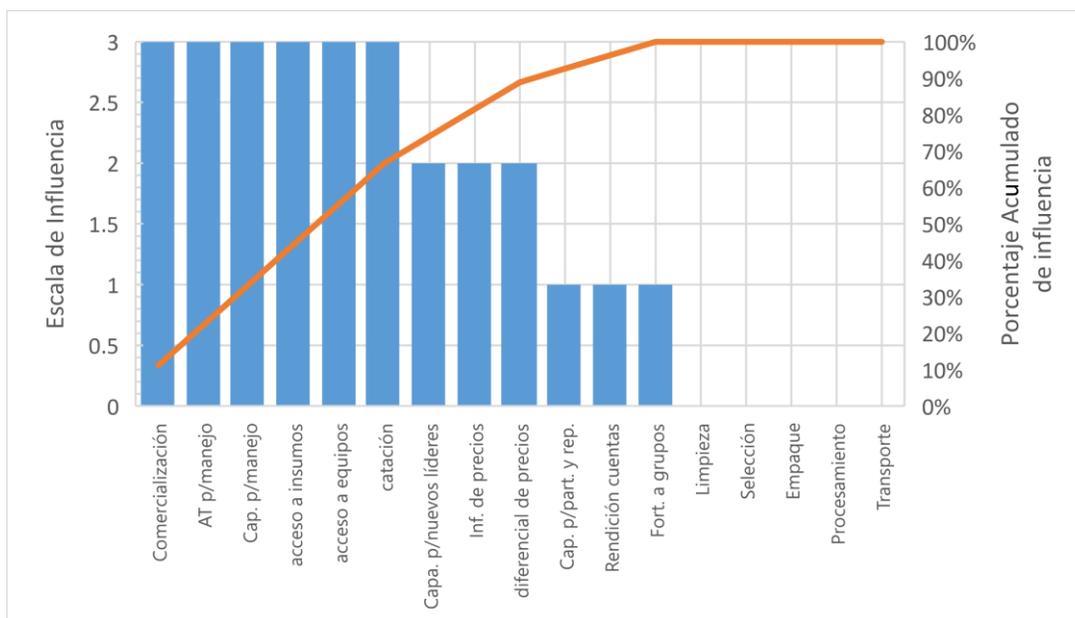


Figura 13. Servicios técnicos que influyen en la gestión productiva de ACAS

“Nosotros somos productores, sabemos de café, pero lo que más valoramos es que por medio de la asociación tenemos un mercado que nos paga bien, donde entre mejor calidad, mayor precio” (asociado ACAS).

“De manera individual no podríamos lograr lo que tenemos al estar organizados”. (promotora ACAS).

La figura 14, muestra los servicios técnicos que influyen en la gestión comercial, donde 6 servicios presentan alta influencia y representan el 55% de influencia, siendo estos: limpieza, selección, transporte, comercialización, información de precios, catación. Se tienen 5 servicios de mediana influencia (empaque, procesamiento, capacitación a nuevos líderes, rendición de cuentas, diferencia de precios), 5 servicios con baja influencia y 1 servicio sin influencia. En comparación a los servicios que influyen en la gestión organizativa y la producción, nótese que, a excepción del servicio de capacitación para la participación y representación, el resto de los servicios técnicos tienen algún grado de influencia en la gestión comercial

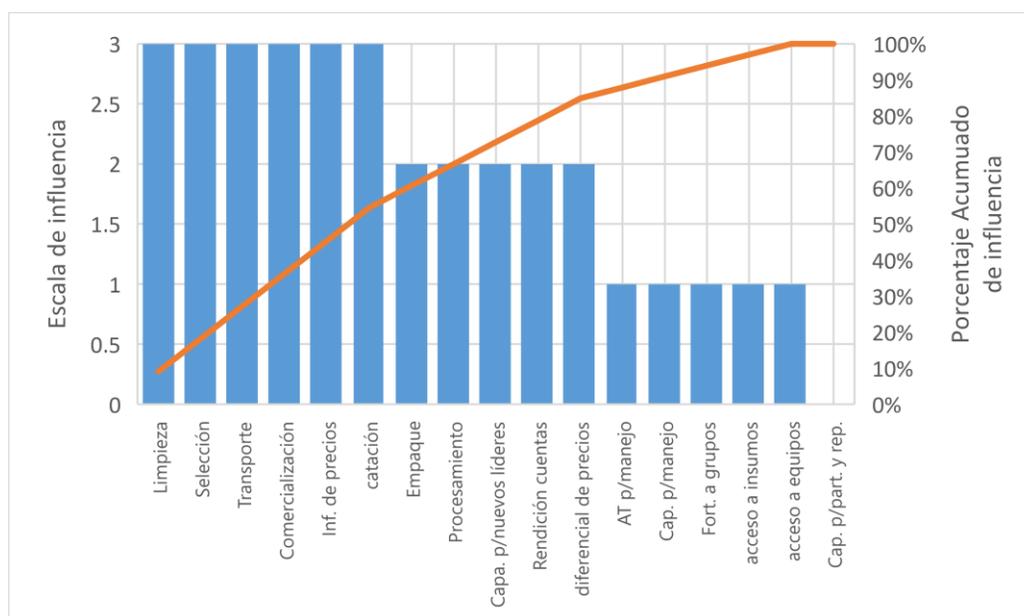


Figura 14. Servicios técnicos que influyen en la gestión comercial de ACAS

“Nuestro control de calidad es muy estricto y cuando no hay calidad de café, no podemos comprar el café del asociado. Por ejemplo, si el grano está mascado, significa que el pulpero está mal calibrado” (promotora de ACAS).

“Si el café no llega a un perfil de taza de 84, no es comprado, y eso afecta al bolsillo del productor, por eso el punto de cosecha, el secado, la limpieza, la selección del grano y el almacenamiento es importante” (promotora de ACAS).

“...Previo a la compra, catamos el café, así garantizamos un buen perfil de taza, pues son las exigencias del comprador. La catación permite identificar en donde estamos fallando en el proceso productivo, por ejemplo, si la taza presenta sabor astringente, se recomienda seleccionar granos inmaduros después del corte. Sí el grano está desnutrido, se recomienda al productor que pueda mejorar la fertilización usando abonos orgánicos” (promotora de ACAS).

Finalmente, la figura 15, muestra los servicios técnicos que influyen en la gestión administrativa-financiera, donde 8 servicios presentan alta influencia y representan el 80% de influencia, siendo estos: limpieza, selección, comercialización, rendición de cuentas, acceso a insumos, acceso a equipos, información de precios, diferencial de precios; seguido de 1 servicios mediana influencia (catación de café), 5 servicios con baja influencia y 3 servicios sin influencia.

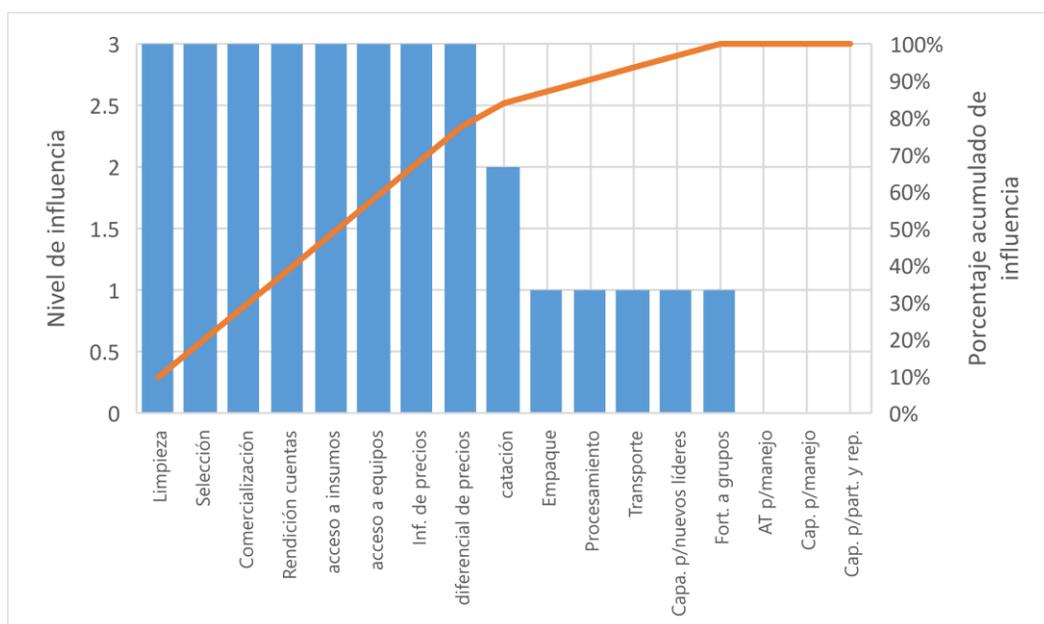


Figura 15. Servicios técnicos que influyen en la gestión administrativa-financiera de ACAS

“Nuestro objetivo es producir café tipo A, pues a mejor calidad y obtiene mejores precios, para eso, un buen manejo de la planta, la limpieza y selección de grano, el control de humedad y buenas características de taza son importantes” (promotor de ACAS).

“Una actividad importante es que debemos de rendir cuentas a las personas socias, caso contrario comienzan a desconfiar y eso no es bueno para nadie...no queremos que eso pase” (secretario de junta directiva ACAS).

Para resumir, la influencia de los servicios técnicos en la gestión empresarial de ACAS, el cuadro 10, muestra el puntaje obtenido de cada servicio técnico en su relación con los 4 componentes de la gestión empresarial, donde el puntaje máximo puede ser hasta 12 puntos (3 puntos de cada servicio multiplicado por cada uno de los 4 componentes de la gestión empresarial). A este respecto, el servicio de comercialización obtuvo 12 puntos, seguido de los servicios de rendición de cuentas, acceso a insumos, acceso a equipos e información de precios con 9 puntos. Por el contrario, los servicios que menor influencia son empaque y procesamiento con 3 puntos cada uno.

Cuadro 10. Influencia de los servicios técnicos en la gestión empresarial de ACAS

| Servicios / Componentes | Gestión organizativa | Gestión productiva | Gestión comercial | Gestión Adm-financ | Total |
|---|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------|
| Comercialización | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Rendición de cuentas | 3 | 1 | 2 | 3 | 9 |
| Acceso a insumos | 2 | 3 | 1 | 3 | 9 |
| Acceso a equipos | 2 | 3 | 1 | 3 | 9 |
| Información de precios | 1 | 2 | 3 | 3 | 9 |
| Cap para nuevos líderes | 3 | 2 | 2 | 1 | 8 |
| Diferencial de precios | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 |
| Catación | 0 | 3 | 3 | 2 | 8 |
| Transporte | 3 | 0 | 3 | 1 | 7 |
| AT para el manejo café | 3 | 3 | 1 | 0 | 7 |
| Cap. para el manejo café | 3 | 3 | 1 | 0 | 7 |
| Fortalecimiento a grupos | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Limpieza | 0 | 0 | 3 | 3 | 6 |
| Selección | 0 | 0 | 3 | 3 | 6 |
| Cap. para participación y representatividad | 3 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| Empaque | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| Procesamiento | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| Total | 30 | 27 | 33 | 31 | 121 |

5.2.2. Competencias laborales de las promotorías que han influido en la gestión empresarial

Para que los servicios técnicos alcancen a las personas socias, las promotorías deben poseer competencias laborales, mismas que se identificaron y clasificaron para analizar su influencia en la gestión organizativa, productiva, comercial y administrativa-financiera de ACAS. En ese sentido, la figura 16, presenta 30 competencias laborales identificadas en las promotorías y su nivel de presencia, expresado en porcentaje. De esta cuenta, 14 competencias laborales están presentes en un 100% en las promotorías, siendo estas: aprendizaje continuo, flexibilidad y adaptación al cambio, autonomía personal, iniciativa, manejo de postcosecha de café, cosecha, prácticas culturales en café, saber multiplicar, dividir, sumar y restar, trabajo en equipo, facilitador de procesos, comunicación y relaciones efectivas. Siguen 8 competencias laborales que están presentes entre un 61% y 94%; mientras que 8 competencias laborales están presentes entre un 22% y 50%. En términos generales, las 30 competencias laborales están presentes en al menos un 22%.

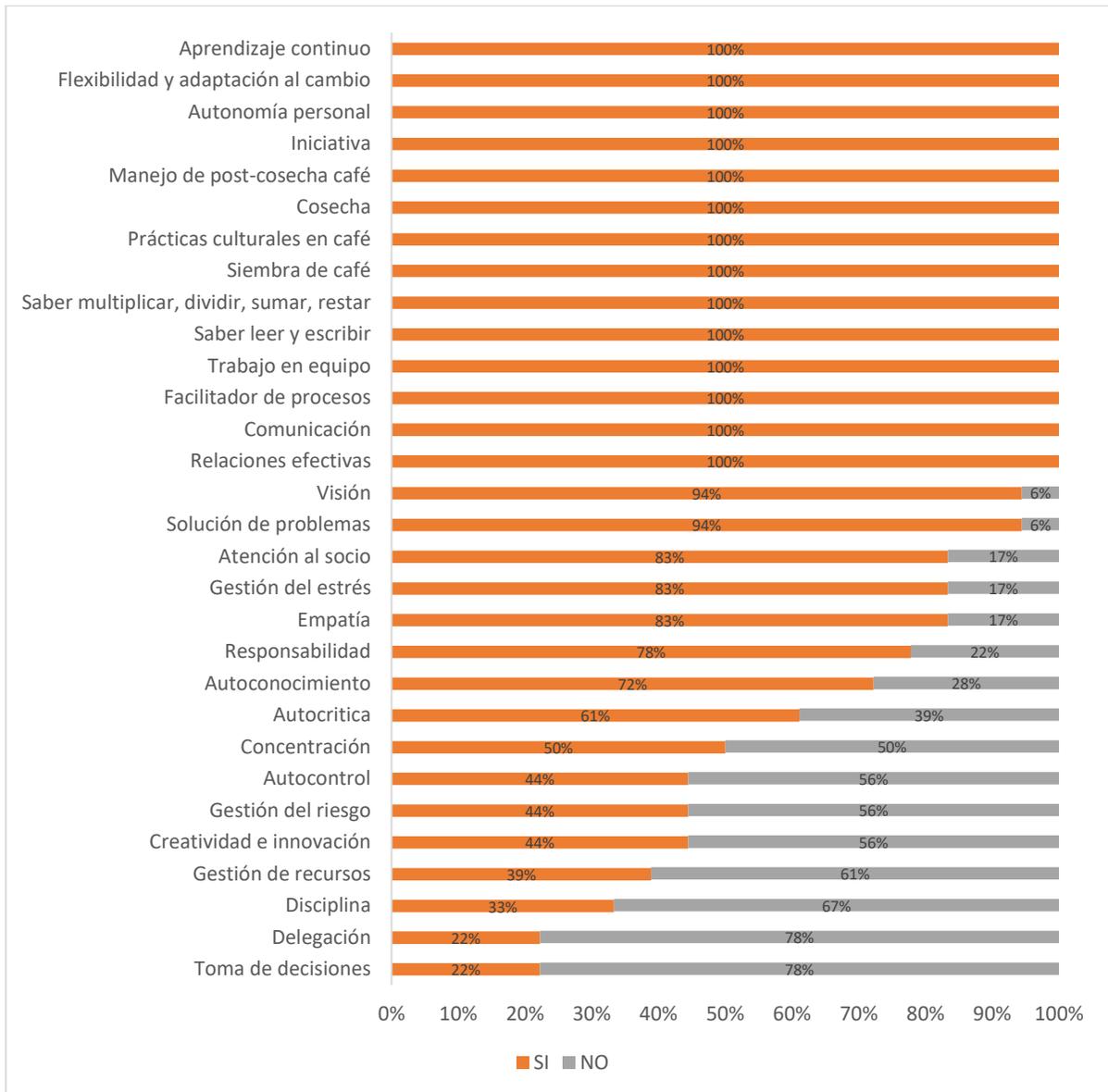


Figura 16. Competencias laborales identificadas en las promotorías

“El primero que debe aprender nuevas cosas es el promotor, sino que va a enseñar (promotor de ACAS).

“Se recibió orientación de parte de los promotores... no solo lo dijeron, sino lo hicieron junto a nosotros (persona socia de ACAS, al referirse al trabajo de las promotorías).

“Llegaron y preguntaron cuanto café se iba a sembrar, ellos trazaron para el ahoyado, para hacer terrazas y estaqueado” (persona socia de ACAS, al referirse al trabajo de las promotorías).

“Lo que hacemos es capacitar a las promotorías, para que ellos pueden replicar conocimientos con las personas socias” (Técnico Manos Campesinas).

Para facilitar el análisis, se clasificaron las competencias laborales en 7 grupos acorde a lo presentado por Escobar (2005). En tal sentido, la figura 17, muestra que las competencias específicas en café (siembra, prácticas culturales, cosecha y manejo de postcosecha) y las competencias laborales básicas (saber leer y escribir, multiplicar, dividir, sumar y restar) están presentes en un 100% en las promotorías, seguido de las competencias de desarrollo personal en un 83%, proactividad e intratéticas en un 81%, estratégicas en un 72%, mientras que las competencias laborales en menor presencia son las de autogobierno (gestión del estrés, gestión del riesgo, disciplina, concentración, autocontrol, responsabilidad) con un porcentaje de presencia de 56%. En términos generales, todas las competencias laborales tienen al menos un nivel de presencia de 56% en las promotorías.

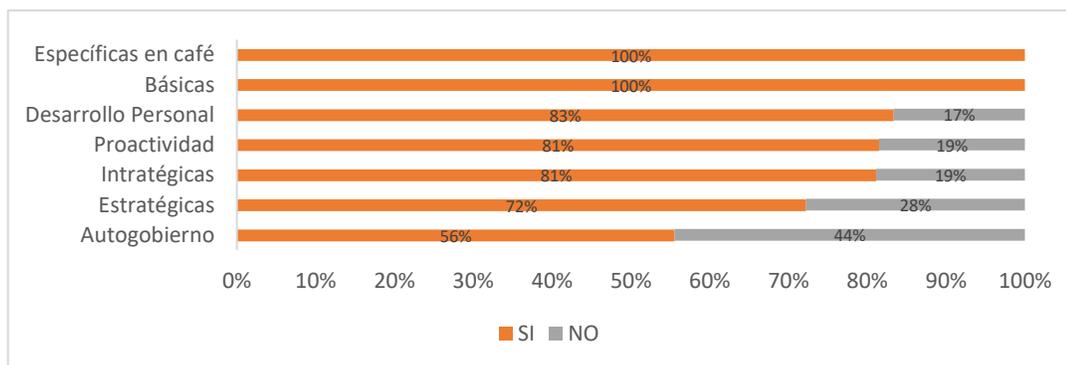


Figura 17. Clasificación de las competencias laborales identificadas en las promotorías

Identificadas y clasificadas las competencias laborales presentes en las promotorías, se relacionaron con la gestión organizativa, productiva, comercial y administrativa-financiera, para determinar su influencia en la gestión empresarial de ACAS, a través de una escala de 0 a 3, donde, 0 = no poseen influencia, 1 = poca influencia, 2 = mediana influencia y 3 = alta influencia.

De esa cuenta, la figura 18, muestra la relación entre competencias laborales y la gestión organizativa, donde 12 competencias laborales presentan alta influencia, representando el 57% de influencia (solución de problemas, atención a la persona socia, relaciones efectivas, toma de decisiones, comunicación, empatía, facilitador de procesos, trabajo en equipo, cosecha, responsabilidad, flexibilidad y adaptación al cambio, aprendizaje continuo), 12 competencias laborales con mediana influencia, 3 competencias laborales con baja influencia y 3 competencias laborales sin influencia.

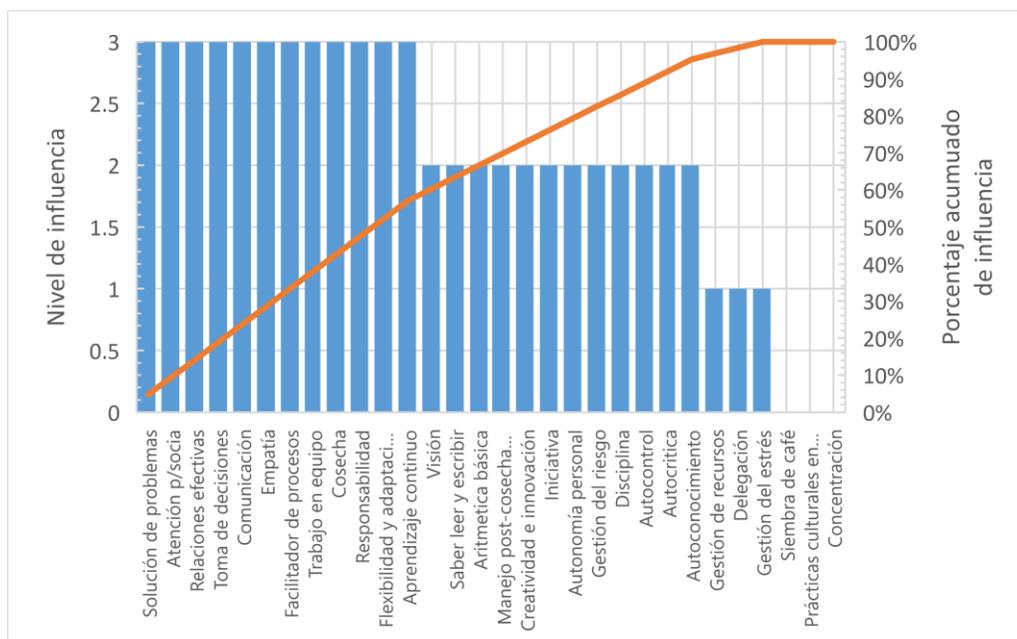


Figura 18. Competencias laborales que influyen en la gestión organizativa de ACAS

Por su parte, la figura 19, muestra la relación entre competencias laborales y la gestión productiva de ACAS, donde 9 competencias laborales presentan alta influencia, representando el 58% de influencia (solución de problemas, atención a persona socia, relaciones efectivas, empatía, trabajo en equipo, siembra de café, prácticas culturales en café, cosecha, aprendizaje continuo), 9 competencias laborales con mediana influencia, 3 competencias laborales con baja influencia y 9 competencias laborales sin influencia.

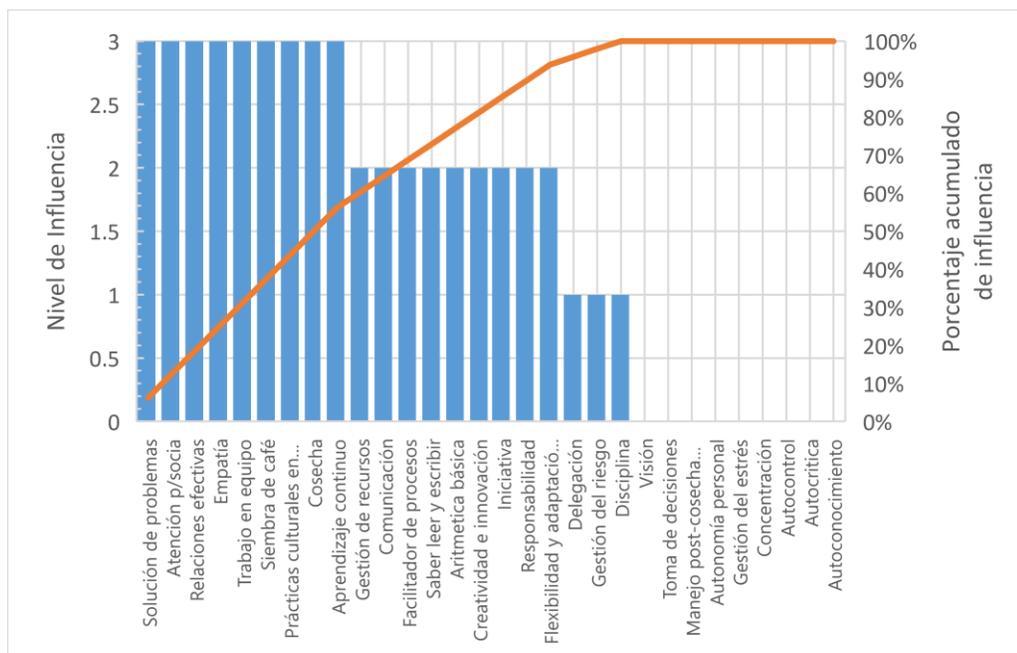


Figura 19. Competencias laborales que influyen en la gestión productiva de ACAS

La figura 20, muestra la relación entre competencias laborales y la gestión comercial de ACAS, donde 6 competencias laborales presentan alta influencia y representan el 40% de influencia (solución de problemas, atención a persona socia, empatía, trabajo en equipo, manejo postcosecha de café, responsabilidad), 9 competencias laborales con mediana influencia, 9 competencias laborales con baja influencia y 6 competencias laborales con nula influencia.

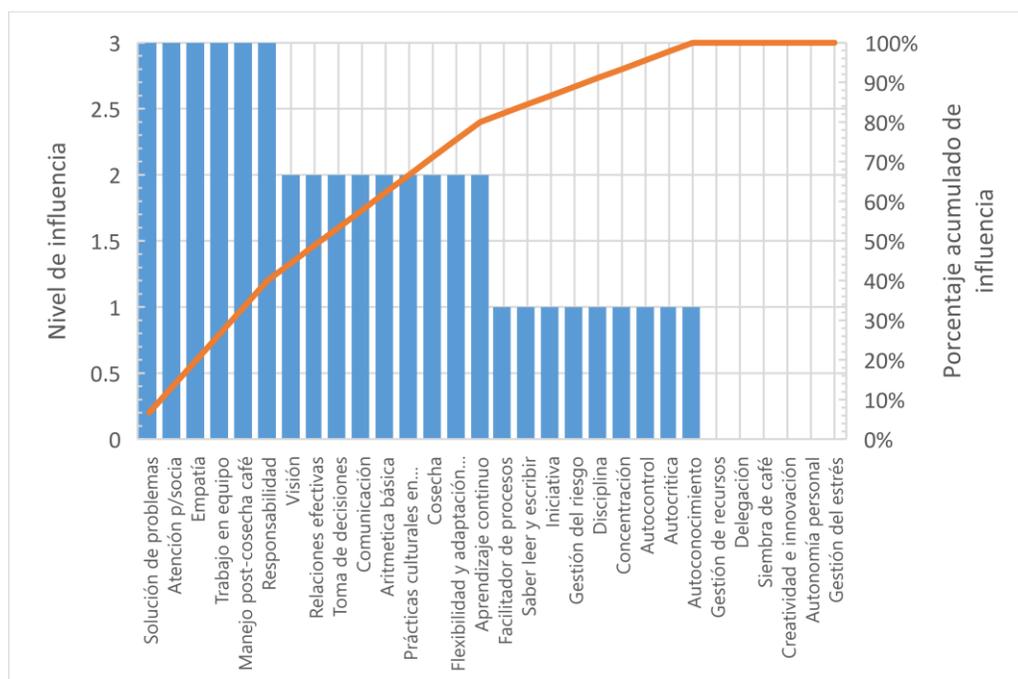


Figura 20. Competencias laborales que influyen en la gestión comercial de ACAS

A su vez, la figura 21, muestra la relación entre competencias laborales y la gestión administrativa-financiera de ACAS, donde 6 competencias laborales presentan alta influencia y representan el 45% de influencia (visión, solución de problemas, gestión de recursos, prácticas culturales en café, cosecha, manejo postcosecha de café), 8 competencias laborales con mediana influencia, 6 competencias laborales con baja influencia y 10 competencias laborales con nula influencia. El 80% de influencia está dado por 13 competencias laborales.

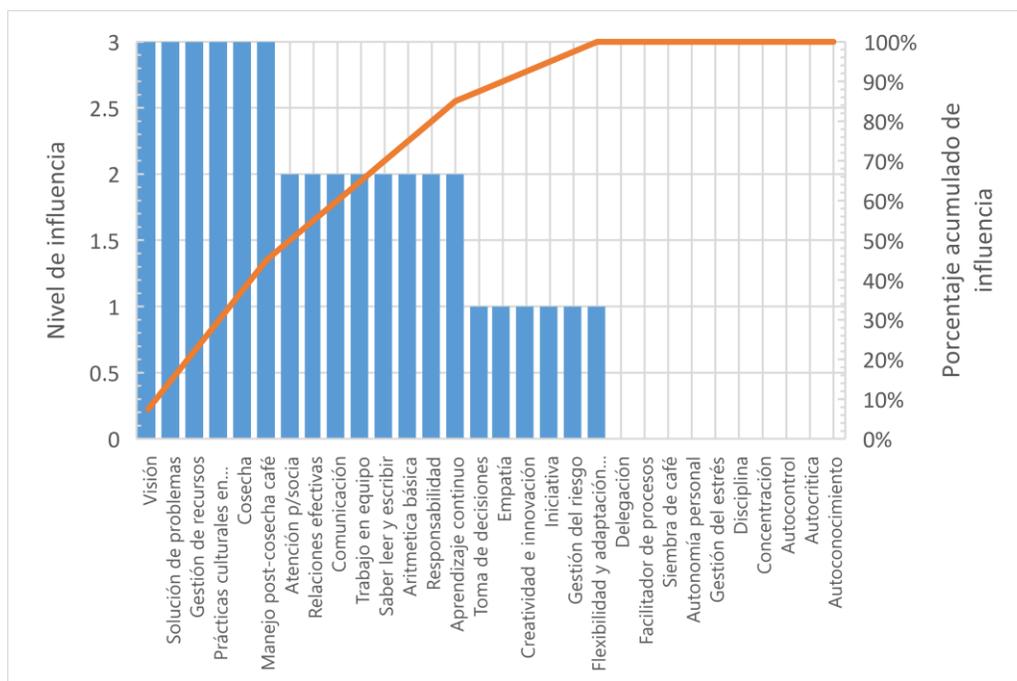


Figura 21. Competencias laborales que influyen en la gestión administrativa-financiera de ACAS

“Como promotor, tenemos fortalezas y tenemos debilidades. Yo, me siento capaz de apoyar a las personas socias en todo lo que se refiere a café, pues me he capacitado y también tengo mi parcela. Lo que enseño es lo que yo he aprendido en mi parcela. Trato que las personas socias se sientan contentas en la asociación y busco que me tengan confianza” (promotor de ACAS).

Para sintetizar la influencia de las competencias laborales de las promotorías con la gestión empresarial de ACAS, el cuadro 11, muestra el puntaje obtenido de cada competencia laboral y su relación con los 4 componentes de la gestión empresarial, donde el puntaje máximo puede ser hasta 12 puntos (3 puntos de cada uno de los 4 componentes de la gestión empresarial). De esta cuenta, la competencia laboral de solución de problemas obtuvo 12 puntos, seguido de las competencias de cosecha, trabajo en equipo, atención a personas socias con 11 puntos, mientras que las competencias de aprendizaje continuo, relaciones efectivas, empatía y responsabilidad obtuvieron 10 puntos. El resto de las competencias laborales obtuvieron entre 2 y 8 puntos. Las competencias laborales peor calificadas fueron gestión del estrés y concentración con 1 punto.

Cuadro 11. Influencia de las competencias laborales en la gestión empresarial de ACAS

| Competencia laboral / Componente | Gestión organizativa | Gestión productiva | Gestión comercial | Gestión Adm- financ | Total |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|-------|
| Solución de problemas | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Cosecha | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 |
| Trabajo en equipo | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 |
| Atención a persona socia | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 |
| Aprendizaje continuo | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| Relaciones efectivas | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| Empatía | 3 | 3 | 3 | 1 | 10 |
| Responsabilidad | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 |
| Comunicación | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| Flexibilidad y adaptación al cambio | 3 | 2 | 2 | 1 | 8 |
| Manejo postcosecha de café | 2 | 0 | 3 | 3 | 8 |
| Prácticas culturales en café | 0 | 3 | 2 | 3 | 8 |
| Aritmética básica | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| Saber leer y escribir | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| Visión | 2 | 0 | 2 | 3 | 7 |
| Iniciativa | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 |
| Facilitador de procesos | 3 | 2 | 1 | 0 | 6 |
| Gestión de recursos | 1 | 2 | 0 | 3 | 6 |
| Toma de decisiones | 3 | 0 | 2 | 1 | 6 |
| Gestión del riesgo | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Creatividad e innovación | 2 | 2 | 0 | 1 | 5 |
| Disciplina | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| Siembra de café | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Autoconocimiento | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| Autocrítica | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| Autocontrol | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| Autonomía personal | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Delegación | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Gestión del estrés | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Concentración | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Total | 63 | 48 | 45 | 40 | 196 |

En resumen, los resultados del primer eje de sistematización que buscó identificar los servicios técnicos y competencias laborales de las promotorías que han influido en la gestión empresarial de ACAS, se reporta la presencia de 17 servicios técnicos, de un total de 28 servicios indicados por Gottret y Junkin (2012); mientras que, sobre las 30 competencias laborales indicadas por Escobar (2005), se reportan que todas están presentes en algún porcentaje en las promotorías de ACAS, con presencia superior al 21%.

El servicio técnico con mayor influencia en la gestión empresarial de ACAS es la comercialización de café, seguido de rendición de cuentas, acceso a insumos, acceso a equipos e información de precios. Por el contrario, los servicios técnicos con poca influencia fueron empaque y procesamiento de café, seguido de capacitación para la participación y la representatividad. El resto de los servicios como capacitación para nuevos líderes, diferencial de precios, catación, transporte, asistencia técnica para el manejo de café, capacitación para el manejo de café, fortalecimiento de grupos, limpieza y selección de café, fueron servicios técnicos con valoración de mediana influencia (véase cuadro 10). Es interesante conocer que los servicios técnicos agrupados en operativos, técnicos y empresariales, financieros, organizativos, genéricos, especializados, centrales, estrella y perro, no presentan influencia en la gestión empresarial; por ejemplo, la comercialización de café y el procesamiento de café están clasificados como servicios operativos, sin embargo, la comercialización de café es altamente influyente, a diferencia del procesamiento de café, con baja influencia.

A su vez, la competencia laboral con mayor influencia en la gestión empresarial de ACAS es la solución de problemas, seguido de conocimientos en cosecha de café, trabajo en equipo, atención a persona socia, aprendizaje continuo, relaciones efectivas, empatía y responsabilidad. Por el contrario, los servicios técnicos con poca influencia en la gestión empresarial son concentración y gestión de estrés, seguido de delegación, autonomía personal, autocontrol, autocrítica, autoconocimiento, siembra de café y disciplina. El resto de las competencias laborales como comunicación, flexibilidad y adaptación al cambio, manejo de postcosecha de café, prácticas culturales en café, aritmética básica, saber leer y escribir, visión, iniciativa, facilitador de procesos, gestión de recursos, toma de decisiones, gestión del riesgo y creatividad e innovación, fueron servicios técnicos con valoración de mediana influencia (véase cuadro 11). A diferencia de la clasificación de servicios técnicos, la clasificación de competencias laborales está relacionadas con los niveles de influencia, donde las clasificadas en específicas en café, básicas y desarrollo personal son las de mayor influencia. Las de menor influencia son las de autogobierno.

5.3. Resultados eje de sistematización 2: Aporte de las promotoras a la gestión empresarial de ACAS

Este apartado presenta las apreciaciones de la junta directiva, los promotores y personas socias sobre el aporte de las promotoras a la gestión empresarial de ACAS, reconociendo su labor diaria y visibilizando su experiencia para acceder a empleo, recursos productivos y formación para su desarrollo personal. La anterior afirmación cobra relevancia pues de acuerdo con ANACAFE (2019a), la caficultura guatemalteca la practican más de 125,000 familias de las cuales el 97% son pequeñas unidades productivas, conformadas por un 48% de mujeres y un 52% de hombres y donde el trabajo es predominantemente familiar, con una participación significativa de las mujeres en las actividades de producción del café.

“En todas las actividades del café participan las mujeres, pero donde es altamente valorado su trabajo es la cosecha, despulpado, fermentado, lavado y secado del grano”
(socio de ACAS).

El involucramiento de la mujer en ACAS es condensada en el cuadro 12, donde se observa que la actividad de catación de café es realizada por medio de 2 mujeres catadoras, pues la actividad requiere de un alto nivel de especialización y no participan hombres. En la comisión de vigilancia, de 3 personas que la conforman, participan 2 mujeres, representando un 67% de participación de la mujer en esta comisión. Obsérvese que, a excepción del asistente administrativo, en los restantes cuadros administrativos se tiene participación de la mujer, donde los porcentajes de participación son de 100% en catación, 67% en comisión de vigilancia, 50% en el comité de control, 34% en la asamblea general, 33% en el comité gremio orgánico, 29% en las promotorías y 14% en la junta directiva. El promedio de participación en la asociación es de 41%.

Cuadro 12. Involucramiento de la mujer en esferas de decisión de ACAS

| Espacios de tomas de decisión | Total de personas participantes | Número de mujeres participantes | Número de hombres participantes | Porcentaje de participación de mujeres | Porcentaje de participación de hombres |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|--|
| Asamblea general | 244 | 84 | 160 | 34% | 66% |
| Junta directiva | 7 | 1 | 6 | 14% | 86% |
| Comisión de vigilancia | 3 | 2 | 1 | 67% | 33% |
| Promotorías | 7 | 2 | 5 | 29% | 71% |
| Comité gremio orgánico | 3 | 1 | 2 | 33% | 67% |
| Comité de control de calidad | 2 | 1 | 1 | 50% | 50% |
| Asistente administrativo | 1 | 0 | 1 | 0% | 100% |
| Catadoras de café | 2 | 2 | 0 | 100% | 0% |
| Total/promedio | 269 | 93 | 176 | 41% | 59% |

Completando el cuadro 12, la figura 22, indica que el 44% de las personas socias catalogan la igualdad de género como sumamente importante, 30% como medianamente importante, 19% poco importante y 7% sin importancia. Estos resultados son altamente atribuibles a que, desde la conformación de la asociación, se propició el involucramiento de las mujeres, buscando igualdad de condiciones; así como la certificación de comercio justo donde el principio 6, favorece el empoderamiento económico de las mujeres.

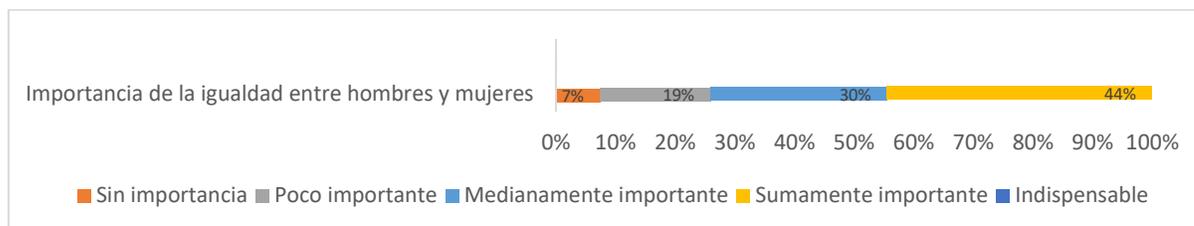


Figura 22. Percepción de la importancia de la igualdad de género en ACAS

“En el proyecto de Solidaridad Internacional se hacían almácigos de café, donde se buscó que participaran mujeres, donde fue necesario contratar a dos promotoras: Norma y Maribel, para hacer un trabajo de mujer a mujer. Los promotores hombres hacíamos trazos de barreras vivas, barreras muertas y surcos para la siembra, y las mujeres el manejo del almácigo de café. Hoy, hacemos el mismo trabajo” (promotor y expresidente de ACAS).

Una de las preguntas orientadoras a la que se le brindó especial atención fue determinar si ACAS posee una política o estrategia de igualdad o equidad de género, como herramienta orientadora para cultivar la equidad y asumir los compromisos con la certificación de comercio justo. En ese sentido, se conoció que se tiene el documento titulado: Estrategia de género en la asociación ACAS 2014-2017, donde se describen actividades que buscan la equidad de género en la asociación, sin embargo, el mismo necesita evaluarse y actualizarse para un nuevo periodo de tiempo. Pese a lo anterior, la junta directiva informó que se han realizado eventos de capacitación sobre el tema, incluyendo nuevas masculinidades y, se ha priorizado para que mujeres socias, tengan acceso a insumos productivos, capacitación, asistencia técnica, transporte de su café al centro de acopio y participación en cuadros directivos de la asociación; reafirmando lo presentado en el cuadro 12 y figura 22.

“Hemos priorizado para que mujeres cabeza de hogar, mujeres viudas o madres solteras se beneficien de los servicios de la asociación, pues lo necesitan más en comparación a otras familias (tesorero de ACAS).

“En nuestra asociación, el hombre y la mujer valemos por igual...antes era más difícil, porque nuestros padres eran más estrictos, para que la mujer participara en reuniones, pero esto ha ido cambiando (promotora de ACAS).

“...Una promotora y un promotor tenemos las mismas responsabilidades y también ganamos igual” (promotora de ACAS).

Ahora bien, para identificar la contribución diferenciada de la promotora a la gestión empresarial de ACAS, se retomaron los resultados del apartado 5.2, donde se presentó la contribución de las promotorías a la gestión empresarial de ACAS y sobre esta base, se realizó un esbozo de la contribución diferenciada de la promotora a la gestión organizativa, productiva y comercial de ACAS, misma que se describe en los cuadros 13, 14 y 15.

Cuadro 13. Contribución diferenciada de la promotora a la gestión organizativa de ACAS

| Actividades principales de la gestión organizativa | Contribución diferenciada de la promotora | Fuente de información y/o Evidencia |
|--|--|---|
| Priorización de proyectos o actividades en la asociación | La promotora aboga por incluir actividades y proyectos que beneficien a mujeres socias, sin dejar a un lado a hombres socios. El promotor no necesariamente tiene la sensibilidad para aportar acciones dirigidas a la mujer. <i>“Entre mujeres nos comprendemos y somos más solidarias en comparación con los hombres...un hombre no siempre ve las necesidades de la mujer”</i> , comentó una promotora. <i>“Como mujer, debemos promover el involucramiento de otras mujeres, con el soporte de los hombres”</i> , comentó una promotora. | Entrevista mujeres socias y promotoras. |
| Comunicación interna y externa | La promotora mantiene comunicación con todos los actores internos (asamblea, junta directiva, asistente administrativo, catación, comités) y externos de la asociación (aliados comerciales, cooperantes, autoridades locales). A diferencia del promotor, la promotora se cerciora que el mensaje llegue a todas las personas socias. <i>“La comunicación es más fácil entre la promotora y la mujer socia, en comparación a la comunicación entre el promotor y la socia, pues en</i> | Entrevista con junta directiva. |

| | | |
|--|---|---------------------------------------|
| | <i>nuestras comunidades es mal visto que una mujer platique con un hombre”, comentó un miembro de la junta directiva de ACAS.</i> | |
| Asamblea de personas socias (hacer participar a todos) | <i>“...Creo que la promotora tiene más compromiso para que las personas socias participen en las asambleas, ello se ve reflejado en que las comunidades atendidas por las promotoras tienen mayor participación en las asambleas y en las actividades cotidianas de la asociación”, comentó un miembro de junta directiva de ACAS.</i> | Entrevista con junta directiva |
| Rendición de cuentas | <i>“...Reconozco que la promotora, es más cuidadosa en la rendición de cuentas, en comparación al promotor, pues una mujer es mejor administradora”, comentó un miembro de comisión de vigilancia.</i> | Entrevista con comisión de vigilancia |
| Formación de nuevos liderazgos | <i>“En la formación de nuevos liderazgos, la promotora tiene más compromiso, especialmente tiene la habilidad para involucrar a jóvenes y mujeres; producto del compromiso, ahora tenemos a mujeres jóvenes catadoras de café y en todos los cuadros directivos” comentó un miembro de la comisión de vigilancia.</i> | Entrevista con comisión de vigilancia |
| Organizar grupos comunales para capacitación y asistencia técnica en temas productivos, sociales y comerciales | <i>“Esta es una responsabilidad de las promotorías, en cada comunidad que atiende. Nos hemos dado cuenta que las promotoras tienen más paciencia para capacitar a las personas socias, generando un ambiente de confianza, donde la mujer socia tiene más participación, preguntando y realizando aportes y comparte su experiencia” comentó el presidente de ACAS. “La promotora ha logrado ganarse el respeto de los socios hombres en las comunidades, las ven con admiración, pues hacen actividades con responsabilidades igual a las del promotor” (socio de ACAS).</i> | Presidente de ACAS. Socios de ACAS. |

Cuadro 14. Contribución diferenciada de la promotora a la gestión productiva de ACAS

| Actividades principales del proceso | Contribución diferenciada de la promotora | Fuente de información y/o evidencia |
|--------------------------------------|---|---|
| Semilleros y almácigos | Las actividades de selección de la semilla, establecimiento y manejo de semillero y almácigo requieren de paciencia y detalle, por lo que la promotora transmite justamente este mensaje. <i>“Es como cuidar a un bebé, pues sino lo cuidamos bien, los problemas vendrán cuando sean grandes”</i> , comentó una promotora. |  |
| Siembra del café en campo definitivo | Es valorada la contribución de la promotora para capacitar a las personas socias en trazo de curvas a nivel, siembra en curvas a nivel, establecimiento de sombra, diseño de zanjas de infiltración de agua para mantenimiento de humedad. <i>“la promotora ha puesto el ejemplo para construir zanjas de infiltración de agua para retener la humedad en el suelo”</i> comentó un asociado. |  |
| Manejo de la plantación de café | En el manejo agronómico del café, el rol de la promotora es similar a la del promotor, pues debe acompañar a la persona socia en realizar prácticas culturales como: desmalezado, control de plagas y enfermedades, podas, fertilización, manejo de sombra, monitoreo de sanidad de la planta. <i>“...En mi comunidad llega la promotora, nos reúne y capacita, en la última capacitación nos habló sobre uso de supermagro para la fertilización foliar del café”</i> comentó un asociado. |  |
| Cosecha de café | En la cosecha de café es indispensable la participación de la mujer, pues tiene más delicadeza para cortar el grano maduro y cumplir con las instrucciones facilitadas por las promotorías. <i>“Como las mujeres tienen una alta participación en la cosecha, es conveniente que la capacitación pueda ser facilitada por una promotora, pues así participan más mujeres, además, la promotora es más estricta en cuanto a la maduración del grano para el corte, tiene más habilidad”</i> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>para capacitar a otras mujeres y realizar un buen proceso de cosecha, lo que repercutirá en la calidad del café en taza” comentó un promotor.</p> |  |
| <p>Postcosecha de café</p> | <p>“Al igual que en la cosecha, la participación de la mujer en la selección, despulpado, fermentado, lavado y secado del grano es alta, por lo que, es más fácil que la promotora capacite a las mujeres que participan en estos procesos”, comentó el presidente de la asociación.</p> |  |
| <p>Actividades de producción sostenible (acorde a normas orgánicas y comercio justo)</p> | <p>“Un logro de las promotoras ha sido involucrar a mujeres productoras como injertadoras de café, lo que permite generar ingresos a la mujer y obtener más pegue del injerto”, comentó un asociado.</p> <p>La asociación cuenta con el comité orgánico, donde participan dos promotores y una promotora, quienes dan el aval técnico a personas socias que ingresan o egresan del listado de productores orgánicos, ello en base al cumplimiento de criterios orgánicos verificados en la inspección interna.</p> |  |

Cuadro 15. Contribución diferenciada de la promotora a la gestión comercial de ACAS

| Actividades principales | Contribución diferenciada de la promotora | Evidencia |
|--|--|---|
| Inspección interna para la certificación orgánica | <p>“Las promotorías realizan la inspección interna de la certificación orgánica, donde se visita al productor y se realizan entrevistas para evaluar la implementación de prácticas como conservación de suelos, la limpieza y el manejo de residuos en la parcela, el manejo de sombra, uso de productos permitidos y cuaderno de registros el productor. En este aspecto, la promotora es más estricta en comparación al promotor” informó un miembro del comité orgánico de ACAS.</p> |  |
| Catación de café (toma de muestra, envió, catado de muestras, socialización de resultados) | <p>“Previo a la compra de café, se toma una muestra, se determina la humedad del grano y se cata. “El proceso de catación lo realizan 2 jóvenes mujeres socias, pues tienen la delicadeza y la habilidad de sentir las propiedades de taza. Los resultados son enviados a las promotorías para retroalimentar el manejo agronómico del cultivo”, comentó el presidente de la asociación. “El rol de la promotora en la catación es entender los resultados de la catación para retroalimentar el manejo agronómico del café con las personas socias” comentó un miembro del comité de control de calidad.</p> |  |
| Control de calidad de café | <p>El comité de control calidad está integrado por una promotora y un promotor, quienes dictaminan si se realiza, o no, la compra de café a las personas socias. “En época de cosecha, soy responsable de revisar la calidad del café, previo a su compra. Se toma una muestra de café, se transforma de pergamino a oro y se realiza un conteo de granos cristalizados, inmaduros, brocados, desnutridos, aplastados o mordidos, granos de cereza seca, con moho, fermentados, contaminados con materiales extraños. Sí los granos no cumplen los criterios de calidad no se compra el café y se le sugiere al productor venderlo en el mercado convencional”, comentó la promotora del comité de control de calidad.</p> |  |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Pesado, transporte, almacenamiento y pago de café hacia centro de acopio</p> | <p><i>“Por ser un trabajo pesado, la actividad se ha delegado a los promotores, pues es necesario cargar y descargar sacos de café...aunque he visto a las promotoras hacer esta actividad”</i> comentó un promotor.</p> <p><i>“Respecto al transporte, sí el productor tiene vehículo, puede llevar el café al centro de acopio donde el comité de control de calidad hace la recepción, es pesado y almacenado; caso contrario, un promotor usa un vehículo de la asociación y realice el traslado”</i> comentó un miembro de junta directiva.</p> |  |
| <p>Transporte de café para servicios de trillado, ensacado y exportación de café.</p> | <p><i>“Al momento de acopiar el equivalente a un contenedor de café oro, es enviado a servicios de trillado, es decir, pasar el café pergamino a café oro, para posteriormente ensacarlo para la exportación. En este proceso no participan las promotorías, sino lo realiza el contador de la asociación, en coordinación con Manos Campesinas”</i> comentó un miembro de junta directiva.</p> |  |

Contribución diferenciada de la promotora a la gestión administrativa financiera de ACAS

En las 9 actividades identificadas de la gestión administrativa financiera de ACAS, las promotoras participan en 2 actividades. La primera actividad es presentar un plan semanal de actividades, con base en el plan anual de manejo agronómico del café, detallando las actividades a realizar como visitas de asistencia técnica a parcelas de personas socias, eventos de capacitación, reuniones con junta directiva, participación en eventos de capacitación, inspección orgánica interna, entre otras (figura 23). El plan semanal debe contemplar 3 visitas de asistencia técnica por día y un evento de capacitación por semana. La segunda actividad, es donde las promotoras participan en la comisión de vigilancia, donde mensualmente se revisan los egresos e ingresos de la asociación.

Actividades como el diseño e implementación del manual de procedimientos administrativos y financieros, pago de responsabilidades, desarrollo e implementación de herramientas administrativas y auxiliares entre otras, son responsabilidad del asistente administrativo, en coordinación con la junta directiva y la comisión de vigilancia.

Solidaridad
 PLANIFICACIÓN MENSUAL DE ACTIVIDADES
 NOMBRE DEL PROMOTOR *Maribel Tojil Sánchez* MES *Marzo* AÑO *2015*

| Nº | FECHA | LUGAR | PERSONAS A VISITAR | ACTIVIDADES PROGRAMADAS |
|----|----------|----------|--------------------------------------|--|
| 1 | 15/03/15 | Sipacapa | | Reunión con el equipo |
| 2 | 16/03/15 | Sipacapa | | Reunión de trabajo |
| 3 | 17/03/15 | Sipacapa | Urbano ACAS | Reunión |
| 4 | 18/03/15 | Sipacapa | Comunidad de productores en Sipacapa | Reunión y trabajo con productores y cuidado de café |
| 5 | 19/03/15 | Sipacapa | Reunión de ACAS | Informe de avance de actividades |
| 6 | 20/03/15 | Sipacapa | Asociación | Trabajo de campo |
| 7 | 21/03/15 | Sipacapa | Asociación | Trabajo de campo |
| 8 | 22/03/15 | Sipacapa | ACAS | Reunión de trabajo |
| 9 | 23/03/15 | Sipacapa | ACAS | Reunión con el equipo de la zona |
| 10 | 24/03/15 | Sipacapa | Productores | Monitoreo de cultivo de café y acompañamiento de campo |

Figura 23. Modelo de planificación semanal de una promotora

Maribel, una mujer promotora empoderada



Soy Maribel Tojil, de 37 años de edad, vivo en la aldea Pie de la Cuesta, Sipacapa, San Marcos. Al culminar mis estudios de tercero básico, inicié a trabajar en la comunidad, donde forme grupos de alfabetización y enseñe a leer y escribir a personas adultas. En el año 2005 me invitaron a capacitarme con los talleres que realizaba Comisión Pastoral Paz y Ecología (COPAE) de la Iglesia Católica, sobre incidencia política y liderazgo, donde aprendí de leyes.

En los años 2007 y 2008 trabajé como promotora en salud en la institución Intervida, logrando un proyecto de agua potable y una escuela en mi comunidad. En estos años también logré seguir estudiando hasta quinto magisterio. En 2010 me invitaron a ser promotora en ACAS y desde ese año sigo aquí, apoyando a mi comunidad y ahora a los productores de café. Me gusta trabajar y promover los grupos, pues entre todos podemos buscar mejorar nuestras condiciones de vida. El ser promotora me ha permitido capacitarme en varios temas, especialmente el café y asumir otros cargos por ejemplo en el 2012 fue vicepresidenta de ACAS, del 2013 al 2016 fui la presidenta, y también he sido vicepresidenta y secretaria de la junta directiva de Manos Campesinas. Esto me ha permitido sacar adelante a mi hijo de 14 años y a mi niña de 8 años, pues, aunque el incentivo es poco, me ayuda para el sostén de mi familia y me permite promover el desarrollo del municipio. Mi sueño es que la asociación crezca y que podamos tener nuestra licencia de exportación de café, para vender directamente nuestro producto.

Para culminar el análisis de la contribución de las promotoras a la gestión empresarial de ACAS y la participación de la mujer en esta asociación, se retomaron las ideas de Ramírez, Escobedo y Hernández (2017), sobre sugerencias para incorporar el enfoque de género y equidad en empresas rurales asociativas, aplicándolas a la experiencia de ACAS. En ese sentido, se puede evidenciar que, se ha cumplido con el nivel estratégico, pues se ha definido una estrategia de incorporación de género, donde se definen acciones que, aunque se han ejecutado pocas actividades y de manera dispersa, han influido positivamente para que mujeres participen en prácticamente todos los cuadros directivos, con un promedio de participación de 41%.

En el nivel operativo, no se reporta un plan de acción, pues las acciones se definen en el plan estratégico, donde no se reporta el diseño y seguimiento de metas en el corto, mediano y largo plazo, tampoco se tienen indicadores de proceso e impacto, además, el presupuesto asignado no permite implementar la estrategia en su totalidad, por lo que su implementación ha venido dependiendo de fondos externos.

Las deficiencias mencionadas, pese a la presencia de una estrategia de género y la realización de eventos de capacitación que reportó la junta directiva, indican que es necesario incrementar el presupuesto y sugiere que los aportes de las promotoras en la promoción de género cobran mayor peso, pues en la gestión organizativa, productiva y comercial, se evidencia que han buscado la participación de la mujer. Finalmente, es importante recalcar que, el monitoreo y evaluación de la estrategia de igualdad de género de la asociación es prácticamente nula, y lo presentado en el cuadro 12, puede representar la línea de base, para iniciar con el monitoreo y evaluación del tema.

5.4. Resultados en el eje de sistematización 3: Lecciones aprendidas y buenas prácticas en la experiencia

La información levantada sugiere las siguientes lecciones aprendidas

5.4.1. Lecciones aprendidas en la gestión organizativa

a. Legitimidad

Acorde a detalles del anexo 6, ACAS nació por iniciativa de un sentimiento legítimo de asociatividad, donde inicialmente el objetivo fue la oposición a la instalación de una empresa minera en su territorio y posteriormente el objetivo fue cambiado a contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los caficultores socios, por medio de la especialización en el cultivo de café, buscando responder a la necesidad de generar beneficios económicos, reducir su vulnerabilidad en la producción y comercialización, así como generar empleos. Cuando la iniciativa es legítima, aumentan las posibilidades de alcanzar sus objetivos

institucionales, por lo que, la premisa de legitimidad es un principio de sostenibilidad social de las ERAS.

“Ante el ofrecimiento de trabajo por parte de la empresa minera, las personas socias nos demandaron que podíamos hacer para generar trabajo en nuestras comunidades, así nació el negocio del café (promotor y expresidente de ACAS).

b. Especialización de la asociación

Esta fue la primera y principal decisión que fue tomada en el 2012, pues allí inició el crecimiento de la asociación, debido a la especialización en producir y comercializar café, convirtiéndose en la principal actividad económica y dándole la importancia a este cultivo, que presenta oportunidades en nichos de mercado diferenciados.

“...No me imagino que hubiera sido de la asociación sino nos hubiéramos dedicado al café, probablemente la asociación habría muerto” (promotor de ACAS).

c. Alianza con Manos Campesinas

Una segunda decisión importante fue la alianza con Manos Campesinas, donde se aprovechó el “Know how” de esta organización para comercializar café diferenciado, quienes ya conocían el proceso de producir bajo normas orgánicas y comercio justo, proceso de exportación, mecanismo de pago en el comercio internacional y acceso a créditos para compras de café. Paralelamente, la actividad productiva contribuye en mejorar los medios de vida de las personas socias.

“Manos Campesinas nos apoya en la inspección interna de la certificación orgánica de café, pues ellos nos capacitaron y por medio de ellos se continúa pagando este servicio. También nos apoyan para acceder al crédito que utilizamos para comprar el café en efectivo” (miembro de junta directiva de ACAS).

d. Especialización técnica de promotorías

Una tercera decisión que influyó positivamente en la experiencia ha sido la especialización técnica de las promotorías, donde la junta directiva aprobó que éstas puedan disponer de tiempo y los recursos para especializarse en el cultivo de café, en coordinación con Manos Campesinas, Solidaridad Internacional y posteriormente FAO. Manos Campesinas, ha desarrollado procesos de capacitación para la formación de inspectores internos en certificación orgánica, control de

calidad del café y gestión administrativa-financiera. La FAO, por su parte, ha invertido en la especialización de promotorías para mejorar la producción de café verde, por medio de implementar buenas prácticas agrícolas como retención de humedad en la siembra de café, manejo de tejidos (podas), utilización de tecnología para implementar sistemas de alerta temprana en la roya del café, producción de bio-fermentos para control fitosanitario del café, investigación en tecnologías para fermentado húmedo y seco del café, criterios de calidad en secado de café y catación de café.

“En los eventos de formación se priorizó la participación de promotorías para su especialización en manejo de café, desde la siembra al manejo postcosecha. Paralelamente se realizaron inversiones en activos no corrientes con personas productoras, priorizando el acceso de mujeres a estos activos. También se especializó a 3 jóvenes mujeres como catadoras de café. Como resultado de la especialización, se conoce el perfil de taza, que de acuerdo con el protocolo SCAA, está entre 84 y 89 puntos. La información generada en la catación ha permitido retroalimentar el manejo en campo, buscando mejorar la calidad del grano. A mediano plazo se espera producir microlotes y acceder al mercado de subastas, para buscar mejores precios” (técnico de FAO).

“Las actividades que más nos gustaron fueron los intercambios de experiencias, pues visitamos a otras organizaciones en Huehuetenango y El Quiché, donde aprendimos sobre prácticas de manejo de humedad como cajuelas y polímeros naturales de corteza de coco, monitoreo de roya por medio del SATCAFE, manejo de tejidos, cosecha y postcosecha” (promotora de ACAS).

“En los eventos de formación se priorizó la participación de promotorías y jóvenes para su especialización en el manejo agronómico del café y control de calidad de café, lo que permitió mejorar el perfil de taza entre 84 y 89 puntos” (técnico de FAO).

e. Alianzas con un mismo hilo conductor

En el periodo 2011-2020, ACAS realizó al menos 3 alianzas, utilizando como único hilo conductor el cultivo de café, sin descuidar su objetivo institucional. Las alianzas fueron con Solidaridad Internacional, Manos Campesinas y FAO. Con Solidaridad Internacional la alianza permitió a ACAS, pensar fuera de la caja, y definió una visión de mediano plazo y largo plazo, contar con promotorías, propiciar la participación de mujeres para la igualdad de género y delinear la sostenibilidad económica. Con Manos Campesinas se acompañó el proceso de certificación orgánica y comercio justo, la transformación de café pergamino a oro, el acceso a créditos para la compra del café, el contrato de compraventa, el proceso exportador, formas de pago en el comercio internacional, la transparencia en la administración de fondos y la reinversión en beneficio de las personas socias. Por su parte, la FAO, se enfocó en el mejora5

la calidad de café verde, por medio de la especialización de las promotorías en el manejo del cultivo alineados a criterios de certificación orgánica que acompaña Manos Campesinas.

5.4.2. Lecciones aprendidas en la gestión productiva

a. Aplicación de economías de escala

ACAS ha aplicado economías de escala en la compra de insumos agrícolas que son necesarios por las personas socias para el proceso productivo del café. Los ejemplos más evidentes es la adquisición de materia prima para elaborar insumos orgánicos, parigueltas y macrotúneles de secado del grano, tinajas de fermentación y despulpadoras. También se han aplicado economías de escala en la producción, certificación y venta del grano. En el contexto del municipio de Sipacapa, un solo productor de café es prácticamente imposible que realice estas actividades individualmente, de manera rentable.

“ACAS instaló la primer biofábrica de insumos orgánicos en el 2016, con el apoyo de FAO. Desde esta fecha se ha venido elaborando insumos orgánicos que son vendidos entre los asociados productores de café, con ventas promedio al año de Q 33,000.00. Los insumos nos sirven para prevenir y controlar plagas y enfermedades. El producto de más venta es el supermagro, que es utilizado como fertilizante foliar” (promotor de ACAS).

b. Crecimiento orgánico de la producción de café

Al revisar la figura 1, se puede apreciar el crecimiento de la producción y comercialización de café con certificaciones de comercio justo y orgánico, donde la tasa de crecimiento es geométrica en un periodo de 10 años. Lo anterior concuerdan con las ideas de Chaves (2019), pues ACAS demuestra que ha logrado un crecimiento orgánico, iniciando con organizarse como resistencia a la instalación de una empresa minera, aumentando sus capacidades para organizarse para vender sus productos, mejorar sus ingresos, generar autoempleo o empleo, reducir su vulnerabilidad e incrementan sus oportunidades de manera colectiva. La ventaja de un crecimiento orgánico es que se tiene mayores capacidades de resiliencia a las externalidades, y se adaptan más fácilmente a un entorno cambiante, como sucede en los agronegocios.

“La mejor organización no asegura resultados, pero una estructura equivocada es una garantía de fracaso” (Petter Druker).

5.4.3. Lecciones aprendidas en la gestión comercial

a. Producto diferenciado para mercado diferenciado

Tal como lo demuestran las tendencias de mercado, el consumidor cada vez es más consciente del consumo que realiza, por lo que diferenciar el producto y atender un mercado diferenciado, es una buena estrategia de gestión comercial. De esta cuenta, la diferenciación del café como orgánico y con comercio justo, más un perfil de taza entre 85 a 89 puntos ha permitido a ACAS mantener una relación de negocios estable con el actual comprador de Estados Unidos.

b. Actividades comerciales clave con responsables directos

Considerando que la gestión comercial contempla actividades clave como inspección orgánica interna, control de calidad del grano desde campo hasta el almacenamiento; la experiencia de ACAS demuestra que haber delegado éstas a las promotorías han tenido efecto en cumplir con criterios de calidad exigidos por el comprador, reportando una relación de largo plazo con el comprador.

5.4.4. lecciones aprendidas en la gestión administrativa-financiera

a. Incentivo económico a promotorías

En el año 2017 ACAS asumió el total de los incentivos económicos de las promotorías, monto que asciende a US\$ 16,800 dólares anuales, lo que ha permitido que las promotorías cumplan con una planificación de capacitación y asistencia técnica a personas socias de manera sistemática. Anterior al año 2017, Manos Campesinas absorbía el 50% del incentivo económico de las promotorías y ACAS el restante 50%, mientras que, al inicio de la asociación, el incentivo económico fue facilitado en un 100% por Solidaridad Internacional. El beneficio del incentivo económico a las promotorías se traduce en un mayor compromiso y responsabilidad hacia su asociación, en beneficio de las personas socias.

“En nuestro municipio no hay mucho trabajo, por lo que estoy contenta de tener la oportunidad de tener un trabajo, haciendo lo que más me gusta. El tener un salario nos compromete en facilitar un buen servicio a las personas socias” (promotora de ACAS).

b. Negocio rentable

Al analizar los estados financieros de ACAS se puede observar que el negocio del café es rentable, reportando utilidades por arriba de los US\$ 115,000 dólares en las temporadas de cosecha 2018-2019, 2019-2020 y 2021-2022. Un negocio donde se reporta un gana-gana entre los involucrados, es un factor que influye positivamente en la sostenibilidad social y económica de la ERA y el negocio.

c. Reinversión de utilidades

ACAS ha reinvertido las utilidades en personal (pago de promotorías, asistente administrativo), gastos de funcionamiento (agua, energía eléctrica, comunicaciones, combustibles, mantenimiento), eventos de capacitación y reuniones con personas socias, adquisición de activos no corrientes como insumos para la elaboración de abonos foliares, abonos orgánicos y biofermentos, adquisición de activos no corrientes como terrenos, vehículos, motocicletas, mobiliario y equipo de oficina, equipo para control de calidad de café (catación, higrómetro), equipos para la fabricación de biofermentos. La última inversión relevante fue la construcción del centro de acopio donde se invirtieron US\$ 82,600.00.

d. Compras al contado

Un aspecto decisivo en la experiencia de ACAS es la compra del café al contado a las personas socias, pues es justamente la estrategia de negociación que utiliza el intermediario local, lo que conlleva a gestionar un crédito, y asumir el costo financiero. Este aspecto es importante, pues en la experiencia de la cosecha 2019-2020 y 2020-2022, los precios de mercado local oscilaron entre US\$ 51 y US\$ 84 dólares por quintal de café pergamino seco, mientras que la asociación estuvo comprando entre US\$ 110 y US\$ 116 dólares, más el premio FLO de US\$ 17 dólares por quintal. Los precios de compraventa están siempre influenciados al comportamiento de los precios internacionales del café; pues en la temporada 2021-2022, por la caída de la producción brasileña, los precios internacionales del grano aumentaron, por lo que el diferencial de precios ofrecido por la asociación y el precio ofrecido del intermediario local no fueron significativos.

5.4.5. Lecciones aprendidas en la equidad de género

a. Avanzando en la equidad de género

En las comunidades rurales, es común que se le asigne una identidad masculina a la agricultura, sin embargo, ACAS en un lapso de 10 años ha venido demostrando que, pese a las adversidades, se puede ir buscando la igualdad de género en todos los espacios sociales y en espacios de toma de decisión. No es solo identificar a la mujer en actividades muy puntuales en actividades

agrícolas, como el injerto del café o la cosecha de café, sino, como empoderarlas de su derecho económico y de su participación en esferas de toma de decisión. En la experiencia de ACAS, La participación de la mujer es en promedio de 41%, y prácticamente la mujer tiene una participación y representatividad en todos los cuadros directivos de la asociación. Ello es un buen indicador de avances en la equidad de género, donde actividades como la catación de café, depende exclusivamente de mujeres.

b. Inducción externa para la apropiación de la equidad de género

Al abordar los factores subyacentes que conducen a la desigualdad de género, las organizaciones facilitadoras deben inducir para las ERAs se apropien a su propio ritmo del concepto de equidad de género, sin hostigar, sino generando conciencia de los beneficios sociales que acarrea el concepto. En la experiencia de ACAS, Solidaridad Internacional indujo el involucramiento de mujeres en el establecimiento de almácigos de café, pero también la contratación de promotoras, que facilitaran la asistencia técnica a los grupos de mujeres. Esta acción iniciada 11 años atrás, ha venido reduciendo las brechas de género y creando una cultura empresarial más igualitaria. El incentivo económico igualitario a promotorías y el precio igualitario pagado a las personas socias por su café, así como crear condiciones para que una promotora se especialice y facilite asistencia técnica en el manejo agronómico del café, son acciones afirmativas de género, que atacan las causas estructurales de la desigualdad de género.

c. Acceso y control de los recursos productivos

ACAS ha promovido el control y el acceso a los insumos productivos, facilitando que la mujer productora de café sea priorizada y administre los recursos productivos. En este proceso, el rol de la promotora ha sido determinante, pues son vistas como un ejemplo de empoderamiento de la mujer en la asociación. Caber aclarar que, el control de los recursos productivos no ha sido posible en todas las familias, pues aún se tienen modelos patriarcales, que no permiten mayores avances, además, no siempre la mujer posee derecho legal a la tierra, y la familia es vista como una unidad de beneficio común, donde la mujer no siempre toma decisiones.

“Promovemos que la mujer participe en la asociación. Evitamos meternos a lo interno de la familia, pues podemos generarles conflicto y comprarnos problemas” (promotor de ACAS).

5.4.6. Lecciones aprendidas para la cooperación

a. Inversión empoderando a la asociación

La cooperación internacional que ha venido colaborando con ACAS, ha empoderado a los cuadros directivos, acorde a sus funciones orgánicas dentro de la asociación, evitando el

paternalismo y la dependencia. Parece ser que, sin la presencia de la cooperación, ACAS seguirá creciendo sin necesidad de recursos y agentes externos.

“Hemos tenido experiencias donde las personas socias de una organización, solo buscan ayudas materiales que los beneficien en el corto plazo, sin tener una visión de largo plazo. Este no es el caso de ACAS donde hemos visto que la inversión realizada se ha venido capitalizando en la asociación y en el caficultor, pues un insumo que FAO haya adquirido pensando en un caficultor, es entregado en donación a la asociación, quién lo entrega al caficultor y éste último se compromete en devolver hasta un 50% del costo del insumo; por tanto, se capitaliza el caficultor, priorizando a la mujer y se capitaliza la asociación” (técnico de FAO).

“La asistencia técnica que recibe ACAS por parte de Manos Campesinas, es un beneficio gracias a su contribución económica que realizan en cada temporada de cosecha (técnico de Manos Campesinas).

b. Motivación externa

En los inicios de ACAS, fue importante la motivación externa por parte de la Pastoral Social de la Iglesia Católica y Solidaridad Internacional, quienes, de manera responsable, acompañaron la organización inicial, la identificación de productos agrícolas con potencial de éxito para generar ingresos y autoempleo. Idealmente la motivación debe surgir en el seno de la comunidad u organización social, pero si esta no sucede, el agente externo debe promoverlo, tal como sucedió en ACAS. En esta motivación externa, también ha participado Manos Campesinas, FAO y las exigencias del protocolo de certificación de Comercio Justo.

c. Complementariedad

Fue interesante ver como Solidaridad Internacional, Manos Campesinas y FAO fueron complementándose de manera orgánica, en el acompañamiento realizado en ACAS, pues lo iniciado por Solidaridad Internacional fue retomado y potenciado por Manos Campesinas desde su experiencia para acceder a mercados internacionales y como FAO complementó las acciones desde el mejoramiento de calidad de café verde y especializar a promotorías, en beneficio de las personas socias.

d. De beneficiarios a participantes (portadores de derecho)

Desde el proceso vivido, la experiencia de ACAS demuestra haber pasado de un proceso de “beneficiarios” a “participantes” o “sujetos de derecho” entendiendo a los beneficiarios como aquellos actores que solo desean recibir beneficios sin nada a cambio, mientras que un

participante forma parte del proceso y debe de invertir recursos económicos y no económicos que busquen mejorar sus condiciones de vida. Es evidente que la persona productora tuvo que invertir en su emprendimiento productivo y las promotorías como medio para la ampliación de sus derechos.

“En nuestra estrategia de abordaje, preferimos usar el término de participante en lugar de beneficiario, identificando a la organización y la persona socia...el término implica que son ellos los primeros quienes deben de invertir en sus iniciativas empresariales...la inversión implica recursos de tiempo y económicos” (técnico de FAO).

e. Réplica de eventos de capacitación

Posterior a la especialización de las promotorías, el compromiso ha sido –y sigue siendo– replicar los eventos de capacitación con las personas socias, transfiriendo conocimientos que buscan mejorar la calidad de café verde.

“...Es imposible llegar a capacitar de manera directa a todas las personas socias, por lo que la estrategia es capacitar a las promotorías, para después ellos puedan capacitar a las personas socias. Nosotros apoyamos a cada promotoría con los insumos que necesite para replicar los eventos de capacitación, desde papelería, manuales, papelógrafos, alimentos y de ser necesario pasajes para traslados” (técnico de FAO).

f. Generación de empleo y autoempleo

En el contexto del municipio de Sipacapa donde la economía depende de la agricultura, con índices de pobreza de 84%, y extrema pobreza del 27.6% e Índice de Desarrollo Humano de 0.572; donde el empleo formal es escaso, la experiencia de ACAS ha demostrado que se pueden generar empleos directos y autoempleo en familias vulnerables.

5.4.7. Lecciones aprendidas para el estudiante

a. Vocabulario y redacción inclusiva

En el proceso de sistematización se inició a cultivar el hábito de usar un vocabulario y una redacción más inclusiva o neutral al género. Por ejemplo, se inició a utilizar el término promotorías en lugar de promotores (refiriéndose a mujeres y hombres) y las personas socias en lugar de socios. En casos extremos se optó por emplear el masculino genérico clásico, donde

las menciones representan a mujeres y hombres, especialmente en la presentación de testimonios verbales recolectados.

b. Léxico empresarial y léxico social

En el proceso de sistematización se evidenció que el léxico empresarial es moderadamente utilizado (casi ausente) en ACAS, pues se mantiene un léxico de organización social, usando términos como el pequeño caficultor, el contador, los grupos comunales, el plan de producción. El uso de términos como el empresario de café, el gerente, la red de empresarios del café, los accionistas de la ERA, el plan de negocios podría darle una connotación diferente, buscando esclarecer y cultivar una visión social-empresarial.

c. Metodología acorde a la realidad

Inicialmente se había planificado realizar entrevistas individuales para identificar los servicios técnicos y las competencias laborales que influyen en la gestión empresarial, sin embargo, esto resultó ser inviable, pues cada persona tenía una percepción distinta sobre que es un servicio técnico y una competencia laboral; en ese sentido, para identificar y relacionar los servicios técnicos con la gestión empresarial, se realizaron grupos focales, iniciando con presentaciones sobre ¿Qué es gestión empresarial?, ¿Qué es un servicio técnico?, ¿Qué es una competencia laboral?, ¿Cómo el servicio técnico y la competencia laboral influyen en la organización, producción, comercialización y la gestión administrativa-financiera? Posteriormente cada persona usó un formulario para vaciar, compartir y presentar su información.

Otro aspecto observado en la recuperación de la experiencia fue que se tuvo la percepción que algunos participantes en los grupos focales sesgaron sus respuestas con la intención de no “afectar” a su asociación y a las promotorías. Esta percepción fue más sensible cuando se preguntó sobre competencias laborales de las promotorías. Probablemente esta actitud puede tener su origen en “no afectar a un amigo” o “la solidaridad” que se tiene dentro de las personas en una comunidad. En ese sentido, se tomó análisis con más detalle cada una de las boletas y se contrastó con la información facilitada por la junta directiva, las promotorías y técnicos institucionales entrevistados.

6. CONCLUSIONES

Respondiendo a los objetivos específicos (ejes de sistematización) y al objetivo general (objeto de sistematización) planteados en el trabajo final de graduación, se presentan las conclusiones siguientes:

a. El punto de partida de las conclusiones es retomar que ACAS presta 17 servicios técnicos para las personas socias, de las cuales, 7 tienen cobertura de 100%, 15 con cobertura por arriba 65% y 2 servicios arriba del 18%. El 82% de estos servicios llegan por medio de las promotorías, con quienes se identificaron 30 competencias laborales. En conclusión, existe una interdependencia entre los resultados de la gestión empresarial de ACAS, periodo 2011-2021, los servicios técnicos y las competencias laborales, donde 5 servicios técnicos y 8 competencias laborales reportan alta influencia. A simple vista, pareciera ser que los restantes 12 servicios técnicos y 22 competencias laborales no poseen influencia, sin embargo, al analizar la influencia de los servicios técnicos y las competencias laborales a los 4 componentes de la gestión empresarial se puede observar el aporte individualizado. La experiencia sistematizada sugiere que los servicios técnicos contribuyen a la sostenibilidad económica del negocio, pues se generan ingresos a las personas socias y la ERA, además, se tiene implícita la sostenibilidad ambiental y social, por medio de las certificaciones de comercio justo y orgánico, donde las competencias laborales de las promotorías juegan un rol preponderante, pues son las habilidades blandas que influyen en la gestión empresarial y la consecuente sostenibilidad del negocio.

b. Se identificaron tres principales factores que explican los resultados y la generación de buenas prácticas en la experiencia. El primer factor son las decisiones empresariales tomadas en el periodo 2011-2021, pues pese al recambio en cuadros directivos, se mantiene un mismo “norte”. El segundo factor es consolidar un equipo de promotorías que, por 10 años, se han venido especializando en el cultivo de café, donde se han existido tensiones y contradicciones, sin embargo, el objetivo estratégico de la ERA no se ha perdido, por el contrario, ha sido el norte que ha guiado las decisiones. Un tercer factor ha sido una buena gestión empresarial, con énfasis en una buena gestión administrativa-financiera, pues se tienen procedimientos e instrumentos que permiten transparentar la administración de los recursos.

c. Con relación al enfoque de género, y pese a que ACAS no posee una política de igualdad o equidad de género actualizada, el tema fue catalogado por el 44% de los entrevistados como sumamente importante, en comparación con un 7% quienes indicaron que género no tiene importancia. Estos datos indican que las lecciones aprendidas descritas en el ítem 5.4.5, la motivación externa para apropiarse del tema y la complementariedad entre diversas fuentes de cooperación, dieron frutos en al menos 10 años. En el contexto de ACAS, hay buenos avances, pues la participación de la mujer es del 41%, sin embargo, queda mucho por hacer, donde

romper costumbres machistas y patriarcales altamente arraigados en el municipio de Sipacapa, requerirá más tiempo y esfuerzos, donde ACAS, está cumpliendo con su parte.

d. ACAS ha demostrado que las mujeres promotoras pueden tener las mismas oportunidades de empleo que los hombres promotores, con ingresos igualitarios y desempeñando las mismas funciones, no existiendo una marcada división sexual del trabajo. Resalta la facilidad de comunicación de mujer a mujer, aspecto que ha influido positivamente en cerrar las brechas de género y un mayor involucramiento de la mujer socia en cuadros directivos de la asociación. Lo anterior, sumado a otras acciones afirmativas de género como priorizar el acceso a insumos, equipos y desarrollo de capacidades, propician un ambiente favorable para aumentar la participación de la mujer.

e. En la experiencia sistematizada, la combinación de servicios técnicos y las competencias laborales de las promotorías, ha permitido que las promotorías aporten a la gestión empresarial de la ERA, logrando cumplir con los objetivos institucionales. La contribución es más evidente y valiosa en actividades de la gestión productiva, seguido de la gestión organizativa, la gestión comercial y por último la gestión administrativa-financiera. En este proceso se identificaron 25 lecciones aprendidas de las cuales, 5 están relacionadas a la gestión organizativa, 2 a la gestión productiva, 2 a la gestión comercial, 4 a la gestión administrativa-financiera, 3 relacionadas a equidad de género, 6 relacionadas a la cooperación internacional y 3 con lecciones aprendidas para el estudiante. Las mismas pueden ser tomadas como sugerencias para adaptarlas a contextos similares.

7. RECOMENDACIONES

Para ACAS

a. Independientemente de los eventos realizados donde se presentaron los resultados de este trabajo final de graduación, se recomienda seguir compartiéndolos con las personas socias, utilizando la infografía del árbol y el podcast. Esto se puede hacer facilitando espacios de 20 minutos en reuniones ordinarias de la asociación y compartiendo la información por medio de teléfonos celulares inteligentes. Lo anterior permitirá concientizar sobre el origen y crecimiento de la asociación, la importancia de las promotorías en la gestión empresarial, los retos superados y los retos a futuro en la asociación.

b. Respecto a los servicios técnicos, es recomendable realizar periódicamente una evaluación de su cobertura y el nivel de importancia, en base a las figuras 10 y 11, pues el primer ejercicio realizado fue en el marco de este trabajo final de graduación. La lógica es que, el conjunto de figuras presentadas se convierta en una línea de base y sobre ellas, medir periódicamente la evolución. La virtud del procedimiento es que las figuras hablan por sí mismas y el lector puede obtener sus propias conclusiones. Lo anterior permitirá ajustar, diseñar o eliminar servicios técnicos.

c. Respecto a las competencias laborales que influyen en la gestión empresarial de ACAS, es recomendable diseñar un plan de fortalecimiento de competencias laborales en las promotorías. El diseño del plan puede retomar las competencias laborales clasificadas de mediana influencia en los cuatro componentes de la gestión empresarial; sin descuidar las competencias laborales con alta influencia, las que deben consolidarse, por medio de especializaciones. Lo anterior permitirá una mejora continua de la actual gestión empresarial, pues se potencializan las competencias laborales con mediana y alta influencia.

d. Tomando en consideración el aporte de las promotorías a la gestión empresarial de ACAS, será sano revisar el monto del incentivo económico de las promotorías, pues actualmente es levemente inferior al salario mínimo agrícola, y sopesando las competencias laborales adquiridas y la responsabilidad que tienen en la asociación, podría analizarse una mejora. Además, pueden revisarse los incentivos no económicos, para mejorar o diseñar otros incentivos que mantengan motivada a las promotorías. Algunos ejemplos de incentivos no económicos pueden ser: préstamos, becas para hijos y certificación de competencias laborales. Para lograr lo planteado, es recomendable firmar alianzas con actuales y otros cooperantes presentes en el territorio. Las opciones recomendadas no son mutuamente excluyentes y se pueden realizar de forma paralela.

e. Conociendo la estructura organizativa de ACAS y los avances en igualdad de género, para alcanzar la equidad, se sugiere conformar un comité de género, el que podrá dar seguimiento a los avances en esta materia. Inicialmente este comité tendrá bajo su cargo las siguientes responsabilidades:

- Actualizar el plan estratégico de igualdad de género, acorde al criterio de cumplimiento 4.3.4 del comercio justo (versión 03.04.2019_v2.4), donde las organizaciones deben poseer e implementar una política de género.
- Diseñar y dar seguimiento a un plan anual de género, alineado al plan estratégico, donde se describan actividades que reduzcan la brecha de género. El mismo deberá poseer un presupuesto.
- Considerando el 41% de participación de la mujer en ACAS, analizar si existen oportunidades de mercado para cafés altamente diferenciados, usando, por ejemplo, el uso del código Manos de Mujer, pues el mismo permite crear sistemas productivos cuya base de trabajo se fundamente en la equidad de género (Mayacert 2010).

Para la cooperación nacional e internacional

a. Es evidente que la extensión agrícola por medio de las promotorías, tienen alta influencia en la gestión empresarial de ERAs, como lo demuestra ACAS por medio de este trabajo final de graduación. De esa cuenta, lecciones aprendidas como la inversión empoderando la asociación, motivación externa de procesos organizativos sin crear dependencia, complementariedad entre organizaciones de cooperación, uso de léxico

empresarial, inversión compartida y capitalización de incentivos, deben retroalimentar metodologías de intervención en ERAs. En resumen, las 25 lecciones aprendidas pueden convertirse en lineamientos para procesos de intervención en ERAs, donde la cooperación internacional no descuide la sostenibilidad, en términos de evitar el paternalismo.

b. Apoyar a la institucionalidad pública para generar evidencia que facilite el diseño e implementación de política pública que fortalezca la figura de las promotorías en la agricultura y la caficultura. Las primeras evidencias identificadas en este trabajo final de graduación indican que, puede iniciarse con incentivos no económicos en la conformación de promotorías, para que, en un mediano plazo, facilitar incentivos económicos como principal motivación de las promotorías.

Para Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación y Asociación Nacional del Café

a. En base a la experiencia de ACAS, es recomendable diseñar una política pública de certificación de competencias de las promotorías en café, tomando en cuenta la importancia social y económica del cultivo de café en Guatemala. La certificación de competencias tendría que estar enfocado al menos a:

- Competencias laborales básicas
- Competencias específicas en café (ver cuadros 5,6,7,8)
- Competencias intratégicas
- Competencias de proactividad

Para ello, una alianza entre este Ministerio y la Asociación Nacional del Café (Anacafé), permitiría abordar las brechas indicadas por Mejoremos Guate (2011), fortaleciendo la extensión rural con énfasis en café y generar un nuevo mercado laboral para promotorías certificadas, quienes pueden emplearse en ERAs, gobiernos locales, emprendedores rurales con capacidad de pago y proyectos de cooperación internacional.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACAS (Asociación de Caficultores y Agricultores de Sipacapa). 2019. Perfil de la asociación ACAS. Consultado el 5 may. 2020.
- Acosta, L. 2005. Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. FAO. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. (en línea). Consultado el 19 abr. 2020. Disponible en <http://www.fao.org/3/ah474s.pdf>
- ANACAFE (Asociación Nacional del Café). 2019a. Café de Guatemala en cifras. Datos Actividad Cafetalera nacional 2018-2019. (en línea). Consultado 25 sep. 2022. Disponible en <https://www.anacafe.org/uploads/file/cd2552c54b3a4616b0e82ae14c7db79a/GuatemalaCafeenCifras-2018-2019.pdf>
- ANACAFE (Asociación Nacional del Café). 2019b. Memoria de Labores 2018-2019 Innovación y Tecnología al servicio del café de Guatemala (en línea). Consultado 04 jul. 2020. Disponible en <https://www.anacafe.org/uploads/file/3241c9b7cb67498b858594447dad865b/Memoria-Anacafe-2019-.pdf>
- ANACAFE (Asociación Nacional del Café). 2021. Memoria de labores 2020-2021. Innovando, trascendiendo e impactando el café de Guatemala. (en línea). Consultado 02 jun. 2022. Disponible en <https://www.anacafe.org/uploads/file/75f7f1d3e1434358bc075480749ce99e/Memoria-Anacafe-2021.pdf>
- Cárdenas, J. 2014. *Caracterización del Sistema Nacional de Extensión Rural en Guatemala, departamentos de Chimaltenango, Baja Verapaz y Alta Verapaz*. (tesis de maestría). Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, Turrialba, Costa Rica. Consultado 01 oct. 2022. Disponible en https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/7200/Caracterizacion_del_sistema_nacional_de_extension_rural.pdf?sequence=1
- Chaves, E. 2019. Notas del Curso Gestión Organizativa para los Agronegocios. Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles. CATIE. Turrialba, Costa Rica.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. Estudios Gerenciales, núm. 96, julio-septiembre. Universidad ICESI, Cali, Colombia. (en línea). Consultado 31 may. 2020. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/212/21209602.pdf>

- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2008. Promotoria Comunitaria, folleto No. 3: Promotoria. (en línea). Consultado el 8 abr. 2020. 22 p. Disponible en https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/13/13424769988170/cartilla_promotoria_impreso_final_pk.pdf
- Gottret, M; Junkin, R; Ugarte, C. 2011. Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales. (en línea). CATIE. Turrialba, Costa Rica. 1 ed. 62 p. Consultado 19 jul. 2021. Disponible en <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/7987>
- Gottret, M; Junkin, R. 2012. Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales. (en línea). CATIE. Turrialba, Costa Rica. 81 p. Consultado 25 sep. 2022. Disponible en <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/7992>
- Gutiérrez-Montes, I; Rivas, G; Yopez, C; Quintero, N; Pinto, G; Vega, L. 2007. Módulo 1 Desarrollo Participativo y Equitativo, Escuela de Campo para promotores y promotoras de la selva Chiapas, México. Cuaderno de Capacitación. (en línea). CATIE. Turrialba, Costa Rica. 52 p. Consultado 9 abr. 2020. Disponible en <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/1668>
- Mayacert. 2010. Protocolo Con Manos de Mujer. (en línea). Mayacert. Guatemala. Consultado el 22 de oct. 2022. Recuperado de <https://mayacert.com/application/view/themes/mayacert/docs/mujer/normas.pdf>
- Mejoremos Guatemala. 2011. ISDE Café. (en línea). Dalberg, Fundesa, CACIF. Consultado el 23 de oct. 2022. Recuperado de https://www.fundesa.org.gt/content/files/publicaciones/25_sec_prod/07.ISDE_Cafe.pdf
- Municipalidad de Sipacapa. Consejo Municipal de Sipacapa, San Marcos. 2020. Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento territorial (PDM-OT) de Sipacapa 2020-2032. (en línea). Mesa Técnica PDM-OT. Consultado el 25 sep. 2022. Disponible en https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2022/06/1226_PDM_OT_SIPACAPA_SAN_MARCOS.pdf
- Ortiz, M., Rivera O., Cifuentes, I., Morrás, E. 2011. Estudio de sistematización de buenas prácticas de extensión en Guatemala. (en línea). FAO Guatemala. Consultado el 24 de sep. 2022. Recuperado de <https://www.fao.org/3/ar650s/ar650s.pdf>
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2010. Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las estrategias de desarrollo económico local. (en línea). Oficina para la igualdad de género. Programa de Desarrollo Económico local. 1 ed. 41p. consultado 25 sep. 2022. Disponible en

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_145711.pdf

- Ramírez, F. 2019. Notas del Curso Gestión del talento humano inclusivo y la ética en los Agronegocios sostenibles. Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles. CATIE. Turrialba, Costa Rica.
- Ramírez, F., Escobedo, A., Hernández, L. 2017. Pautas para la incorporación del enfoque de género y equidad en empresas rurales asociativas. (en línea). [cartilla]. Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP) Noruega. Fase II. CATIE. Turrialba, Costa Rica. Consultado 09 oct. 2022. Disponible en <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/8660>
- Sánchez, S. 2019. Notas del Curso Consolidación de procesos organizativos en Agronegocios. Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles. CATIE. Turrialba, Costa Rica.
- Vargas, H. 2014. Desempeño competitivo de productos agropecuarios de Guatemala: una evaluación con base en las ventajas comparativas reveladas por el comercio internacional de 2000 a 2010 (en línea). IICA, Guatemala. 39 p. Consultado 8 abr. 2020. Disponible en <http://repiica.iica.int/docs/B3436e/B3436e.pdf>
- Villavicencio, R. 2009. Manual Autoinstructivo Aprendiendo a sistematizar las experiencias como fuentes de conocimiento. (en línea). GTZ. Programa Desarrollo Rural Sostenible. 1a. ed. Perú. Consultado el 19 abr. 2020. Disponible en <http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2013/08/Aprendiendo-a-sistematizar.pdf>

10. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de obtención de información eje de sistematización 1

| Preguntas orientadoras | Información a obtener | Personas, documentos o sitios donde puede recogerse la información (fuentes de información) | Instrumentos a usar |
|---|--|---|--|
| 1. ¿Cuál son los servicios técnicos que posee ACAS para las personas socias? | Listado de servicios que brinda ACAS por medio de sus promotorías | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Personal Técnico institucional de Manos Campesinas y FAO. 5. Documentos internos ACAS. | 1. Cuestionario con preguntas orientadoras, 2. Listado de potenciales servicios. |
| 2. ¿Cuáles son los servicios más importantes? | Un cuadro con servicios técnicos con valoración de importancia | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Personal técnico institucional de Manos Campesinas y FAO. | Escala de clasificación de servicios técnicos |
| 3. ¿Cuáles servicios que presta ACAS por medio de las promotorías han influido en los procesos productivos, organizativos, comerciales y administrativos-financieros? | Gráficas que relacionan servicios priorizados con procesos productivos, organizativos, comerciales y financieros | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Personal técnico institucional de Manos Campesinas y FAO. | Matriz de relación entre servicios y procesos productivos, organizativos, comerciales y financieros |
| 4. ¿Cuáles son las competencias laborales que poseen las promotorías? | Un cuadro con servicios técnicos con valoración de importancia | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Personal técnico institucional de Manos Campesinas y FAO. | Escala de clasificación de competencias laborales |
| 5. ¿Cuáles competencias laborales de las promotorías han influido en los procesos productivos, organizativos, comerciales y administrativos-financieros? | Una matriz que relaciona competencias priorizadas con procesos productivos, organizativos, comerciales y financieros | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Técnicos institucionales de Manos Campesinas y FAO. | Matriz de relación entre competencias laborales y procesos productivos, organizativos, comerciales y financieros |

Anexo 2. Matriz de obtención de información eje de sistematización 2

| Preguntas orientadoras | Información a obtener | Personas, documentos o sitios donde puede recogerse la información | Instrumentos a usar |
|--|--|---|--|
| 1. ¿Posee la asociación ACAS una política o estrategia de igualdad o equidad de género? | 1. Conocer si ACAS posee instrumento que promueve la igualdad de género. 2. Si se posee, determinar si el instrumento es conocido. | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Técnicos institucionales de Manos Campesinas y FAO. | 1. Cuestionario con preguntas cerrada y tres opciones de respuesta: SI, NO, NO SABE. |
| 2. ¿Cuál es la relevancia del tema de género en su asociación? | Una gráfica que indique cuantitativamente la importancia del enfoque de género en su asociación | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Técnicos institucionales de Manos Campesinas y FAO. 5. Informes internos de Manos Campesinas | Una pregunta cerrada en el cuestionario con escala para medir importancia. La pregunta queda abierta con la opción ¿por qué? |
| 3. Con cuántas promotoras cuenta ACAS? | Número de promotoras | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias | Una pregunta cerrada en el cuestionario |
| 4. ¿Qué motivó a contar con mujeres promotoras? | Un listado de razones o motivos para tener mujeres promotoras | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Actas de tomas de decisión. | Una pregunta abierta en el cuestionario |
| 5. ¿Cuál es la contribución diferenciada de la mujer promotora a los procesos productivos, organizativos, comerciales y administrativos-financieros? | Una matriz relacionando servicios técnicos facilitados por promotora con procesos productivos, organizativos, comerciales y financieros, así como una matriz relacionando competencias laborales con procesos productivos, organizativos, comerciales y financiero | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Técnicos institucionales de Manos Campesinas y FAO. | Dos matrices de relación. |

Anexo 3. Matriz de obtención de información eje de sistematización 3

| Preguntas orientadoras | Información a obtener | Personas, documentos o sitios donde puede recogerse la información | Instrumentos a usar |
|---|---|--|---|
| 1. ¿Qué decisiones empresariales en el periodo 2011-2021 han influido positivamente en la experiencia? | Hitos, decisiones o procesos que han influido en la experiencia | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Técnicos institucionales de Manos Campesinas y FAO. | Línea de tiempo |
| 2. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en la experiencia? | Un listado de lecciones aprendidas con su respectivo argumento | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Técnicos institucionales de Manos Campesinas y FAO. | Una pregunta abierta en el cuestionario |
| 3. ¿Qué oportunidades de mejora se tienen para los servicios técnicos que se brindan a las personas socias? | Un listado de recomendaciones para mejorar servicios de ACAS a cargo de las promotorías | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Técnicos institucionales de Manos Campesinas y FAO. | Una pregunta abierta en el cuestionario |
| 4. ¿Qué competencias laborales deben ser fortalecidas o desarrolladas en las promotorías para mejorar los procesos productivos, organizativos, comerciales y financieros? | Un listado de recomendaciones para fortalecer o desarrollar competencias laborales en promotorías | 1. Promotorías, 2. Junta directiva. 3. Personas socias. 4. Técnicos institucionales de Manos Campesinas y FAO. | Una pregunta abierta en el cuestionario |

Anexo 4: Podcast sobre el aporte de las promotorías a la Gestión Empresarial de ACAS



<https://open.spotify.com/show/7rf8zwa0qQCCbq4pbtTkD>

Anexo 5. Infografía sobre el aporte de las promotorías a la Gestión Empresarial de ACAS



Infografía en alta resolución:

<https://drive.google.com/file/d/1LtlhMNOvuZfmJpuKqbZCHVjsJydQwW9S/view>

Anexo 6. Detalles de cronología e hitos en la historia de ACAS

| Periodo de tiempo | Hitos logrados | Contexto |
|----------------------|--|---|
| 2003-2005 | Hito 1: Organización de 42 comunidades del municipio en Sipacapa. | Con respaldo de la Pastoral Social y la ONG Solidaridad Internacional, se organizan 42 comunidades para realizar una consulta comunitaria, sobre la instalación de una empresa minera en Sipacapa y San Miguel Ixtahuacán. Surgen 16 líderes comunitarios coordinando la consulta comunitaria. Más información en: https://www.youtube.com/watch?v=L1N8I54zong https://www.youtube.com/watch?v=1EY1P3Vm0oU |
| 2006-2009 | Hito 2: Identificación de opciones productivas | Los líderes comunitarios que encabezaron el movimiento “no a la minería” son presionados por sus comunidades, para buscar propuestas que permitieran generar empleo, pues fue era la propuesta de la empresa minera, por lo que se identifican cultivos económicamente importantes: zanahoria, papa, melocotón, café. Este último se vislumbra como la mejor oportunidad y se inician a promover almácigos de café con grupos de mujeres. |
| 12 de noviembre 2009 | Hito 3: Surgimiento de ACAS | Surge la asociación ACAS para coordinar las actividades de incidencia de “no a la minería” y las aún incipientes actividades productivas, con el apoyo de Solidaridad Internacional, donde se contrató a un Ingeniero Agrónomo para coordinar las actividades productivas. |
| 2010 | Hito 4: Surgimiento de las promotorías | El Ingeniero Agrónomo contratado fue insuficiente para brindar asistencia técnica personalizada a 42 comunidades, por lo que se decide contratar a 4 promotorías (2 mujeres y 2 hombres), para facilitar capacitación y asistencia técnica en hortalizas, recuperación de plantas nativas, manejo de frutales, manejo de almácigos de café y siembra de café. La estrategia fue que el profesional capacitara a las promotorías y éstos a los grupos de mujeres en las comunidades. Cada promotoría tuvo dos incentivos: i) US\$ 90 mensuales como dietas, e ii) incentivo de capacitación. En este año, se inicia el proceso de certificación orgánica y se realiza el primer ejercicio de compra-venta de café, comprando a personas socias y vendiéndolo a intermediarios en la ciudad de Huehuetenango. <i>“fue un aprendizaje muy doloroso, pero valioso, pues esto permitió tomar la decisión de especializarse solo en el café”</i> , comento un promotor. |
| 2011 | Hito 5: Alianza con Manos Campesinas | Se continúa brindando asistencia técnica en la diversificación productiva, pero se le da mayor importancia al cultivo de café, por lo que, por medio de COPAE (Comisión Pastoral Paz y Ecología) de la iglesia católica, se realiza la alianza con Manos Campesinas para comercializar el grano en transición orgánica. Esta alianza permitió producir, acopiar y vender 111 quintales de café |

| | | |
|-----------|--|--|
| | | en proceso de transición. <i>“Con la experiencia de comprar y vender café en Huehuetenango, preferimos aliarnos con Manos Campesinas, pues ellos ya tenían la experiencia de comprar y vender café; además, Manos Campesinas nació como una organización apoyada por la Pastoral social”</i> , comentó un expresidente de ACAS y actual promotor. |
| 2012 | Hito 6: Se logra la certificación orgánica y comercio justo | Se logran certificar como orgánicas las primeras parcelas de café y la certificación de comercio justo, en alianza con Manos Campesinas, iniciando la especialización de las promotorías en café. <i>“Manos Campesinas nos apoyó para cumplir con los requisitos de certificación, donde los certificados no están a nombre de ACAS, sino de Manos Campesinas, es decir que somos parte de su proceso de inspección”</i> , comentó un expresidente de ACAS y actual promotor. |
| 2012-2016 | Hito 7: Se incrementa la producción y exportación de café | Se continúan certificando parcelas de café y se incrementa la oferta de café exportable. En este periodo el rol de las promotorías fue capacitación y asistencia técnica bajo normas orgánicas NOP-USDA, realizar inspecciones internas, documentar procesos y control de calidad del grano. |
| 2016-2021 | Hito 8: Alianza con FAO | FAO especializa a las promotorías en el manejo agronómico para mejorar la calidad de café verde bajo normas orgánicas, facilitando procesos de capacitación, intercambio de experiencias y pasantías. <i>“por medio de alianzas con empresas privadas como Carabela Coffee, se facilitó que las promotorías se especializaran en temas que se tradujeran en mejorar el perfil de taza, como biofábricas de insumos, cosecha, beneficiado húmedo, secado del grano y control de calidad”</i> , expresó el técnico de FAO. |

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Cálculos de clasificación de los servicios técnicos

| Servicio técnico | Clasificación según su función | | | | | Clasificación según su especialización | | | Clasificación según estrategia de la ERA | | | | ¿Quién facilita el servicio? | Recuento |
|---|--------------------------------|------------|-----------|--------------------------|---------------|--|----------|---------------|--|---------|----------|-------|------------------------------|----------|
| | | Financiero | Operativo | Técnicos y empresariales | Organizativos | | Genérico | Especializado | | Central | Estrella | Perro | | |
| Diferencial de precio | Financiero | | | | | Especializado | | | Central | | | | Comité de certificación | |
| Catación | Operativo | | | | | Especializado | | | Central | | | | Catadoras | |
| Acceso a equipos | Operativo | | 1 | | | Genérico | 1 | | Central | 1 | | | Promotorías | 1 |
| Acceso a insumos fitosanitarios | Operativo | | 1 | | | Especializado | | 1 | Central | 1 | | | Promotorías | 1 |
| Selección de café | Operativo | | 1 | | | Genérico | 1 | | Central | 1 | | | Promotorías | 1 |
| Limpieza de café | Operativo | | 1 | | | Genérico | 1 | | Central | 1 | | | Promotorías | 1 |
| Comercialización de café | Operativo | | 1 | | | Genérico | 1 | | Estrella | | 1 | | Promotorías | 1 |
| Asistencia técnica para el manejo del café | Técnicos y empresariales | | | 1 | | Especializado | | 1 | Central | 1 | | | Promotorías | 1 |
| Información de precios | Técnicos y empresariales | | | 1 | | Genérico | 1 | | Perro | | | 1 | Promotorías | 1 |
| Capacitación para participación y representatividad | Organizativo | | | | 1 | Genérico | 1 | | Perro | | | 1 | Promotorías | 1 |
| Capacitación para el manejo del café | Técnicos y empresariales | | | 1 | | Especializado | | 1 | Central | 1 | | | Promotorías | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|--------|-----|-----|-----|----------|---------|-----|---------|-----|----|-----|-----------------|----|
| Fortalecimiento de grupos comunales | Organizativo | | | | 1 | Genérico | 1 | | Perro | | | 1 | Promotorías | 1 |
| Rendición de cuentas | Organizativo | | | | | Genérico | | | Perro | | | | Junta directiva | |
| Capacitación y asesoría para formar nuevos líderes | Organizativo | | | | 1 | Genérico | 1 | | Perro | | | 1 | Promotorías | 1 |
| Transporte de café | Operativo | | 1 | | | Genérico | 1 | | Central | 1 | | | Promotorías | 1 |
| Procesamiento de café | Operativo | | 1 | | | Genérico | 1 | | Central | 1 | | | Promotorías | 1 |
| Embalaje de café | Operativo | | 1 | | | Genérico | 1 | | Central | 1 | | | Promotorías | 1 |
| TOTALES | | 0 | 8 | 3 | 3 | | 11 | 3 | | 9 | 1 | 4 | | 14 |
| PORCENTAJES | | 0 % | 57% | 21% | 21% | | 79 % | 21% | | 64% | 7% | 29% | | |

