

Trabajando con los Agentes Interesados -Stakeholders-

[Peter S. Baker]



En el futuro deberá esperarse el desarrollo de más esquemas, programas y proyectos que se relacionarán con el ambiente y su sostenibilidad en las regiones cafeteras. Si estos han de ser eficaces, la manera como ellos se introduzcan y se manejen tendrá un efecto importante en lo bien que puedan funcionar.

Cualquier cambio, diferente a algunos cambios muy pequeños, causará los problemas. Algunas personas se sentirán simplemente marginadas, otros sentirán que los cambios sugeridos tendrán un efecto negativo en ellos. A veces estas preocupaciones se justificarán, otras veces quizás no.

¿Quién es un interesado? ■■■

El concepto de interesado o agente interesado o "stakeholder" ha aparecido en los años recientes. Según FAO [2001], los agentes interesados son todos aquellos que se benefician de una determinada actividad, así como los que pierden con su realización. En el caso del tema que ocupa este libro, son todas aquellas personas o sus representantes que están interesados, o afectados por, en este caso, la producción de café. Hay un número creciente de personas que previamente tenían poco conocimiento o interés en el cultivo del café y que recientemente están comenzando a sentir que ellos tienen más que sólo una opinión sobre esta materia; ellos tienen un derecho o interés en los asuntos acerca de cómo el café es cultivado. Éstos incluyen:

- Consumidores que han sido sensibilizados por los medios de comunicación.
- Los medios de comunicación.
- Organizaciones No Gubernamentales [ONG's] de carácter internacional, por ejemplo Oxfam.

Adicionalmente, muchos otros pueden estar interesándose más actualmente:

- Los componentes internacionales de la cadena del café: tostadores, comerciantes.
- Los pequeños tostadores de cafés especiales.
- Hombres de negocios locales interesados en comenzar negocios de cafés especiales a nivel nacional.

¹ Término del inglés, de uso común en el tema de los cafés sostenibles



- El comercio turístico.
- Los conservacionistas.
- Los gobiernos.
- Las organizaciones que representan las comunidades locales.
- Y finalmente, aquellos que tradicionalmente tienen el mayor interés: caficultores, extensionistas, investigadores, los representantes de los productores a nivel nacional, los exportadores, las compañías de agroquímicos, las cooperativas de caficultores, etc.

2. Consultar es importante ■■■

Debido a la complejidad creciente del negocio de café, que involucra los intereses locales, nacionales e internacionales, está siendo más y más importante asegurar que los actores sean reconocidos apropiadamente, sus roles cuidadosamente identificados y comprendidos. Sobre todo, los extensionistas necesitan pensar acerca de cómo desarrollar una estrategia sensible para actuar recíprocamente con estos grupos y así asegurar la protección de los intereses de los caficultores, en el largo plazo.

De hecho, aunque el café sostenible, involucra un rango amplio de aspectos financieros, técnicos, logísticos y comerciales, seguramente las relaciones entre los actores generarán la mayoría de los problemas a los extensionistas y finalmente, esas relaciones, pueden representar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Para resumir, ellos deben ganar visión en estas materias y un plan [*modus operandi*], debe

encontrarse para interactuar con todos estos grupos, en beneficio de los agricultores y sus comunidades.

3. Identificación de los agentes interesados [stakeholders] ■■■

Es necesario, inicialmente, identificar los interesados con precisión. Esta identificación no es tan fácil como podría parecer. Los extensionistas pueden sentir que ellos conocen a todos los interesados locales, pero podría ser fácil excluir involuntariamente uno o más grupos de interesados. Por esto, cada esfuerzo debe hacerse asegurando que todos aquéllos que tengan un interés legítimo en café, en la localidad, estén informados.

Cuadro 13.1. Formas de identificar a los interesados.

La mejor manera podría ser simplemente llevar a cabo una reunión y anunciarla a través de panfletos, hojas impresas, radio, etc.

Los caficultores deben ser preguntados acerca de quienes piensan ellos podrían ser interesados claves. Los extensionistas también deben dar sus opiniones. El gobierno, los representantes sociales y medioambientales, deben también ser invitados y también escuchar sus sugerencias acerca de otros posibles invitados, así como también ONG's que sean activas en la comunidad.

Se corre el riesgo de que grupos con alto poder e influencia puedan dominar los procedimientos y que grupos de menos poder sean marginados. Este aspecto deben manejarse cuidadosamente para evitar el sesgo en este tipo de eventos.

Algunas preguntas para considerar cuando se están identificando interesados, podrían ser:

1. ¿Quién podría ser afectado, positivamente o negativamente, por el desarrollo de un esquema de café sostenible?
2. ¿Quién podría probablemente sentirse forzado a seguir un esquema de café sostenible?
3. ¿Quién puede hacerlo más efectivo [el desarrollo de un esquema de café sostenible] con su participación y menos eficaz por su ausencia u oposición?
4. ¿Quién puede contribuir con recursos e información?

4. Categorización de los interesados y sus roles ■■

Una manera de categorizar a los interesados en café podría ser la siguiente:

- Aquellos que realmente tienen derechos sobre las tierras cafeteras: por ejemplo, los dueños de la tierra o los arrendatarios legales.
- Aquellos que tienen responsabilidades: por ejemplo, los que obligan al seguimiento y cumplimiento de las leyes de contaminación medioambiental.
- Aquellos que tienen intereses pero no derechos directos o responsabilidades [salvo aquéllos que pertenecen a todos los ciudadanos].

Muchos interesados podrán ubicarse en más de un grupo y puede ser útil tabular tantos como el extensionista pueda considerar. La Tabla 13.1. muestra un análisis hipotético de interesados que podrían estar involucrados en un esquema de sostenibilidad asumiendo unas responsabilidades y unos premios antes de y después de [en negrilla], de seguir un esquema de sostenibilidad.

En la Tabla 13.1, se observa, por ejemplo, que algunos interesados podrían tener responsabilidades extras y primas menores después de que un esquema comienza a operar. Esta es una fuente de desequilibrio que podría conducir a problemas y por tanto, deben identificarse tan rápido como sea posible. Sin embargo, esta no es la única manera de categorizar a los interesados.

5. La matriz de poder ■■

Otra técnica es observar cuáles interesados tienen poder y cómo esta situación podría cambiar.

El poder es un asunto sensible; a algunas personas no les gusta hablar abiertamente sobre él, pero es un concepto importante para considerar. Muchos académicos de café y escritores consideran que desde el derrumbamiento del Acuerdo Internacional del Café en 1989, los países productores han perdido el poder frente a los tostadores ubicados en los países desarrollados [Morriset 1995; Talbot 1997].

Ahora, con el advenimiento de varios esquemas de café sostenible, las relaciones de poder están cambiando de nuevo. Así, cualquier certificador tiene una cierta cantidad de poder automáticamente, desde que él tiene la autoridad para conceder o negar la certificación. Aunque en la inmensa mayoría de casos este poder se usa justamente, ha habido casos de abusos que se han registrado en la literatura [Mutersbaugh 2002].

Tabla 13.1. Análisis hipotético [parcial] de los derechos, responsabilidades y recompensas de los interesados, antes y después de unirse al desarrollo de un esquema de sostenibilidad.

Interesado	Momento	Derechos	Responsabilidades	Premios
Caficultor	Antes del esquema	Derechos legales sobre su tierra	Seguir las regulaciones del gobierno	Ganancias provenientes de sus actividades en la finca
	Después [cambio o asunto adicional]	Igual	Seguir los requerimientos de los esquemas de certificación	Mejoramiento esperado en las ganancias u otros beneficios
Trabajador Rural	Antes del esquema	Ser tratado de acuerdo con la legislación vigente	Trabajar de acuerdo con los términos y costumbres establecidas	Salario diario
	Después [cambio o asunto adicional]	¿Son los derechos afirmados, y mejorados bajo el nuevo esquema?	Adoptar nuevas prácticas, por ejemplo, uso de elementos de protección	¿Pagos extras por trabajos o responsabilidades extra?
Cazador	Antes del esquema	Cazar ciertas especies, si el agricultor está de acuerdo	No realizar sobre caza o eliminar especies protegidas	Dinero, diversión, alimento, etc
	Después [cambio o asunto adicional]	¿Posible conflicto entre ley, costumbre o esquema?	Seguir los nuevos requerimientos de los esquemas. Por ejemplo, perturbar las aves migratorias en sus períodos de visita	Las oportunidades de caza se ven reducidas
Extensionista	Antes del esquema		Desempeñar cargos y programas del gremio	Sueldo
	Después [cambio o asunto adicional]		Explicar/capacitar nuevas prácticas - ¿menos tiempo para otras cosas?	Mismo sueldo

A medida que los esquemas se expanden, a veces muy rápidamente, aparecerán mas fuentes externas de poder y la probabilidad para que se presenten abusos y equivocaciones puede ser mayor. Los extensionistas necesitan ser conscientes de tales posibilidades y por tanto, mantener un ojo vigilante en este sentido.

Inevitablemente cualquier cambio, como un nuevo esquema de sostenibilidad en mantenimiento, conducirá a que hayan ganadores y perdedores, es muy difícil saber qué hacer o como proceder sobre esto, pero requiere ser reconocido. El trabajo del extensionista es intentar asegurar que tantos caficultores, como sea posible, sean

ganadores y que otros interesados que pierden no se sientan demasiado mal. Por ejemplo, si los cazadores sienten que ellos han perdido derechos, entonces podría plantearse el caso de que bajo el esquema se fomentaría la vida salvaje.

De esta manera, es importante la ecuación de poder, la cual puede ser útil para considerar qué sucede cuando un esquema de sostenibilidad es introducido. Esta ecuación puede elaborarse mediante una matriz que obliga a considerar todas las posibles interacciones en absoluto, aun aquellas dentro de un grupo particular de interesados [Tabla 13.2.].

En este ejemplo hipotético [no es una lista completa y los puntajes podrían ser bien inexactos], se ve por ejemplo que los caficultores podrían tener problemas con:

1. Los comerciantes locales, quienes podrían sentirse amenazados porque habría menos café para comprar localmente.
2. Los proveedores de agroquímicos. Pueden sentirse amenazados por el menor uso y menores compras de agroquímicos.
3. Los cazadores, pueden sentirse amenazados por un menor acceso a la tierra de los caficultores.

Una matriz simple de esta clase podría ayudar a identificar conflictos potenciales antes de que se presente y estimular la discusión y el análisis entre extensionistas sobre estos aspectos; y si algo pudiera hacerse, evitarlo o mejorarlo.

Cuando se miran los elementos individuales de la sostenibilidad puede repetirse este proceso, para de nuevo determinar los conflictos potenciales [Tabla 14.3.].

Tabla 13.2. Ejemplo de matriz de discordancia de interesados relacionado con un esquema de café sostenible. Los valores son hipotéticos son sólo para ilustración.

Interesados	Caficultores	Comerciantes Locales	Compañías Agroquímicos	ONG's Ambientales	Cazadores
Caficultores	*				
Comerciantes locales	***	*			
Compañías Agroquímicos	***	*	**		
ONG Ambientales	*	*	***	*	
Cazadores	***	*	*	***	*

[Puntaje de desacuerdo potencial acerca de esquemas de cafés sostenibles:
* bajo, ** medio, *** alto]

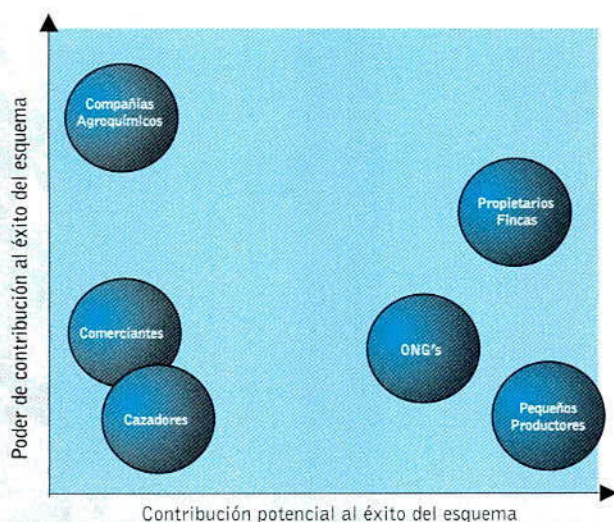


Figura 13.1. Gráfico de potencial y poder de interesados. Café local.

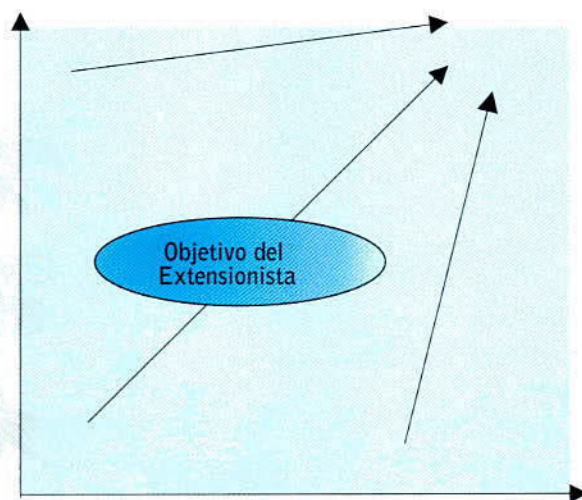


Figura 13.2. La meta del extensionista es mover actitudes para acercarse hacia un resultado positivo

Si resulta del análisis inicial, como el anterior, que ciertos interesados tienen poder y se oponen a perder por la entrada de nuevos agricultores a un esquema, entonces esto debe verse como una bandera de la advertencia, para un extensionista que esté observando el proceso y podrá, por tanto, emprender acciones de ayuda en la búsqueda de una solución.

Cuadro 13.2. Algunas herramientas por trabajar con los interesados.

Entrevista personal: un acercamiento semi-estructurado preparando algunas preguntas claves de antemano, pero considerando que otras pueden aparecer durante la entrevista.

Reuniones con la comunidad: es útil repartir información introductoria y conseguir una retroalimentación inicial. Muy rápidamente resuelve la queja de que "nadie nos dijo nada".

Grupos focales: son grupos pequeños y especiales para discutir temas particular.

Informantes claves: con el tiempo es bueno construir una relación especial con aquellos que tienen un conocimiento especial, contactos, líderes y caficultores con éxito reconocido, etc.

Observación directa: se recomienda mantener los ojos y oídos bien abiertos a un conjunto amplio de problemas.

Lluvia de ideas interna: reuniones con extensionistas u otros para discutir algún tema intensamente y sin restricciones. Se colocan las ideas escritas en una pared y luego se agrupan. Esta es una buena manera de generar puntos de vista más rápidamente.

Hay un factor de escala muy importante aquí: hasta ahora los esquemas de sostenibilidad han sido reducidos, con muy pocos agricultores que han entrado en ellos. Por esto, probablemente unos pocos interesados han notado alguna diferencia y podrían haber ignorado los esquemas de menor relevancia.

Todo esto cambiará si el café sostenible se convierte en mercado de consumo masivo; numerosos caficultores podrían entrar en ellos, y aquellos que habían mostrado poco interés podrían empezar a cambiar sus ideas en este sentido.

A través de la combinación de reuniones y diálogos, podrían tratar de identificar y priorizar las contribuciones potenciales de los interesados, así como las áreas problema. Las herramientas anteriores deben ser de ayuda pero no sustituyen el hecho de sentarse con las partes interesadas y discutir ampliamente.

A través de la combinación de reuniones y análisis, los extensionistas podrían empezar a formular las opiniones sobre:

- ¿Cuáles interesados están organizados?
- ¿Quién tiene el control sobre los recursos e información?
- ¿Quién depende de quien?
- ¿Qué problemas están afectando a cuáles interesados, y serán priorizados?
- ¿Cuáles necesidades, intereses y expectativas deben priorizarse?
- ¿Cuáles son las expectativas de los interesados y son ellas realistas?
- ¿Son los costos y beneficios del esquema, entendidos por ellos?
- ¿Hay conflictos de interés?
- ¿Quién está deseoso de contribuir y en qué [tiempo, mano de obra, los recursos, etc.]?

De nuevo, estas preguntas son probables y comenzarán a presionar más en el futuro, desde que la certificación del café de consumo masivo espera un número alto de caficultores tomando parte y esto podría implicar un nivel mayor de compromiso de las comunidades cafeteras.

6. Las decisiones ■■

Es completamente posible que habiendo visto todas las ventajas y desventajas un caficultor o una comunidad podría decidir no proceder en un cierto esquema de caficultura sostenible. Si a esta decisión se ha llegado como resultado de un proceso lógico, facilitado por el extensionista, nadie deberá sentirse defraudado. No todos los esquemas son convenientes para todas las personas.

Bibliografía ■■

- MORRISET, J. Unfair Trade? The increasing gap between world and domestic prices in commodity markets during the past 25 years. *The World Bank Economic Review* 12[3]: 503–26. 1998.
- MUTERSBAUGH, T. The number is the beast: a political economy of organic-coffee certification and producer unionism. *Environment and Planning A* 34:1165-1184. 2002.
- TALBOT, J. M. Where does your coffee dollar Go?: The division of income and surplus along the coffee commodity chain. *Studies in Comparative International Development* 32[1]:56-91. 1997.