



RELASER

Red Latinoamericana para Servicios de Extensión Rural



global forum for rural advisory services
forum mondial pour le conseil rural
foro global para los servicios de asesoría rural

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA INTEGRACIÓN EFECTIVA DE JÓVENES EN LA AGRICULTURA FAMILIAR

FORO RELASER - COSTA RICA



San José, Costa Rica, 2020





630.717

C837m Costa Rica. Instituto Nacional de Innovación y Transferencia
en Tecnología Agropecuaria
Manual de buenas prácticas para la integración efectiva
de jóvenes en la agricultura familiar [Recurso electrónico] /
Elaborado por Alfredo Garita Hernández y Rafael Mesén
Vega. – San José, C.R. : MAG/INTA, 2020.

ISBN 978-9968-586-43-6

1. AGRICULTURA FAMILIAR 2. TRABAJADORES
JOVENES. 3. BUENAS PRACTICAS. I. Garita Hernández, A.
II. Mesén Vega, R. III. Título.

AUTORES*:

Ing. Alfredo Garita Hernández, Departamento de Transferencia de Tecnología (INTA). Ing. Rafael Mesén Vega, Ph.D. Agencia de Extensión Agropecuaria (AEA), San Isidro de Heredia (MAG).

CRÉDITOS:

A la familia Leitón Sánchez en Tierra Blanca de Cartago, a la familia Castro Portugués en Llano Bonito de León Cortés y a la Familia Cordero Gamboa en Barva de Heredia por facilitar información y colaborar en la capitalización de las experiencias reseñadas.

A Jesús Murillo joven productor de granos de la zona de Upala, a la familia del Micro Beneficio de Café Senel Campos en San Pedro de Pérez Zeledón, a Tatiana Vargas joven productora de café de la zona de El Guarco, a Mario Barquero joven productor de café de la zona de Barva de Heredia y a Michael Leitón joven productor de cebolla y zanahoria de la zona de Tierra Blanca de Cartago, así como a Ricardo Azofeifa Mora de la Empresa Exportadora de Café 100 Libras S.A. y a David Ortiz de la Unidad de Promoción del Instituto de Café de Costa Rica (ICAFE) por la facilitación de fotografías en el documento.

Al personal del Departamento de Transferencia de Tecnología del INTA por el apoyo en la integración y redacción del documento base de este manual.

Al grupo focal del Foro RELASER Costa Rica por el apoyo y la validación del documento y en especial y de manera puntual en la integración, revisión y redacción del artículo final para su publicación, al grupo conformado por:

- Ing. Laura Ramírez Cartín, Jefe. Departamento Transferencia de Tecnología, INTA.
- Ing. Kattia Lines Gutiérrez, Departamento Transferencia de Tecnología, INTA.

* Miembros del FORO RELASER-Costa Rica.

Índice

Antecedentes	4
1. “La globalización y su incidencia en la agricultura familiar y los jóvenes”	5
I. La globalización y sus efectos sobre la agricultura familiar y la vida de los jóvenes	6
II. La educación como herramienta para favorecer la integración de jóvenes en las cadenas de valor	9
III. El Liderazgo participativo como un nuevo modelo de gestión del predio familiar	12
2. “Las personas jóvenes como protagonistas del cambio en la agricultura familiar”	15
I. La integración generacional	16
II. ¿Cómo lograr una integración generacional exitosa?	17
III. Elementos para una integración generacional exitosa	18
3. “Las buenas prácticas de integración generacional en la agricultura familiar”	19
I. Buenas prácticas de integración generacional	20
a) Integrar no relevar. Disposición al cambio	20
b) Monetización. Remuneración económica o en especie	20
c) Liderazgo participativo. Planificación compartida	21
d) Sentido de pertenencia. Involucramiento temprano	21
e) Capacitación y formación. La educación como pilar	21
f) Igualdad de género. Todos por igual	22
g) Buena comunicación. Un factor de confianza	22
h) Compromiso de participación. Credibilidad del joven	22
i) Reconocer capacidades. Identificación de talentos	23
II. Los jóvenes como promotores del agro y el desarrollo rural	23
III. La institución y el extensionista: los apoyos complementarios	24
IV. Conclusiones	25
4. “Aprendiendo sobre la integración generacional en la agricultura familiar”	27
I. Antecedentes	28
II. Metodología para trabajar las reseñas	29
Experiencia de la empresa familiar: Hermanos Leitón Sánchez S.A.	31
Experiencia de la empresa familiar: Familia Castro Portugués	37
Experiencia de la empresa familiar: Finca El Refugio del Roaldo y el Bobo	43
5. “Hoja de ruta: paso a paso en la búsqueda de una integración generacional efectiva”	49
I. Paso a paso hacia una integración generacional efectiva	50
II. Primer paso. Iniciamos con una pregunta clave: ¿Realmente queremos un cambio?	50
III. Segundo paso. Ahora que somos más conscientes de la necesidad de cambio:	
¿Podemos construir una nueva visión?	54
IV. Tercer paso. Si cambiamos la visión entonces: ¿Planificamos el cambio?	57
V. Cuarto paso. Si cada quién está en lo que mejor hace, entonces:	
¿Cómo medimos los primeros logros?	58
VI. Quinto paso. Ya iniciamos una integración generacional exitosa, pero ahora:	
¿Cómo lo hacemos sostenible?	59

Antecedentes

La agricultura familiar en sus diferentes modelos existentes, es definido por La Red Costarricense de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura y Ganadería (según artículo 03 de La Gaceta N° 76 del miércoles 2 de mayo del 2018)¹, como una *“forma de vida de las familias rurales, urbanas y periurbanas, campesinas e indígenas y sus organizaciones; que a partir de su actividad productiva generan alimentos y servicios que contribuyen con la soberanía y seguridad alimentaria y nutricional, tanto de las familias como de la población. Incluye desde los sistemas de autoconsumo hasta los sistemas de producción familiar con acceso a mercados, recursos y con sostenibilidad. Sus bases culturales, sociales, ambientales y económicas se encuentran en su entorno familiar y territorial; incorpora, valora y respeta a todos los miembros de la familia desde las perspectivas de la equidad, inclusión y la multiculturalidad y promueve el arraigo y la identidad para la integración generacional, con estricto respeto de los derechos de los niños, los adultos mayores, las personas con discapacidad y de la legislación que los protege”*, no obstante, todos esos ideales y argumentaciones no siempre se ven materializados o implementados dentro de la realidad de muchas juventudes rurales.

En la actualidad, ya no es preciso hacer referencia al término “juventud”, sino a “juventudes” dado que estamos en presencia de una *“condición social diversificada”*², tal y como menciona Villa (2011) en la publicación *“Del concepto de juventud al de juventudes y al de lo juvenil”*. Y es justamente esta diversidad, la que muchas veces acosa a nuestras juventudes rurales, pues muchos suelen ser presa fácil de las “modas” culturales generadas por la globalización, el consumismo y las necesidades de posicionamiento social. Todo lo anterior, se ve afectado por situaciones que comúnmente ocurren en el campo como la persistencia de la cultura del no pago, la falta de reconocimiento del talento joven y femenino dentro de la familia o del aporte que éstos podrían brindar a los proyectos y emprendimientos del núcleo familiar, así como por el patriarcalismo³ imperante en dicho entorno, esto por citar algunos factores que, al converger, podrían incidir en la expulsión de jóvenes rurales de los sistemas de agricultura familiar o bien, en las brechas generacionales.

Por lo tanto, al considerar y exponer estos eventos, es que se logran evidenciar las dificultades de sostenibilidad que enfrenta la agricultura familiar vista desde el contexto de juventud y ocasionado por la escasa integración generacional que está ocurriendo. El presente documento está dirigido a todos aquellos extensionistas, técnicos y promotores sociales vinculados con las juventudes rurales, para ser parte de todos aquellos procesos de mediación en la integración óptima de los jóvenes a los diversos modelos de agricultura familiar existentes.

- 1 MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2014. Agricultura Familiar (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 18 dic. 2019. Disponible en <http://www.mag.go.cr/proyectos/Agricultura-Familiar/index.html>
- 2 Villa, M. 2011. Del concepto de juventud la de juventudes y al de lo juvenil (en línea). Revista Educación y Pedagogía. 60: 150 pág. Consultado 20 may. 2020. Disponible en <https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaey/article/view/11421/10439>
- 3 Mesén, R. 2014. Jóvenes rurales y la diversidad de la agricultura familiar (en línea). In Diálogos: textos breves sobre desarrollo rural solicitados por el IPDRS. No. 133. San José, Costa Rica. Consultado 15 nov. 2019. Disponible en <http://www.sudamericarural.org/images/dialogos/archivos/Dilogos%20133.pdf>



CAPÍTULO

1

“La globalización y su
incidencia en la agricultura
familiar y los jóvenes”

I. La globalización y sus efectos sobre la agricultura familiar y la vida de los jóvenes

La globalización⁴ es un fenómeno basado en el aumento continuo de la interconexión entre diferentes países a nivel económico, político, social y tecnológico y que, según Morales (1999) no es un proceso guiado, sino que es cambiante y se ve inducido por las tendencias y por el mercado⁵. Es por ello, por lo que los procesos de globalización y las políticas de estabilización y ajuste estructural de los países, han tendido a afectar al agro y principalmente a los modelos de agricultura familiar⁶.

Está claro, como los territorios rurales que cuentan con mayores demandas de mercado internacional y ventajas competitivas suelen integrarse más fácilmente a la globalización, en detrimento de aquellos que no ofrecieron alternativas al mercado global, provocando nuevas desigualdades rurales y afectaciones a los modelos de agricultura familiar⁷. Eventos como el aumento de los trabajos asalariados, la precarización del empleo rural, la reconcentración de la tierra, la orientación de la producción familiar hacia mercados globales, entre otros; son algunas consecuencias negativas que han impactado en la agricultura familiar y han afectado a las juventudes rurales.

Por lo tanto, al converger la globalización y el consumismo con la producción comercial, inciden directamente en la situación socioeconómica de los jóvenes, provocando cambios en las modalidades de empleo, acceso a manejo de los recursos naturales y hasta en la forma de organización necesaria para salir adelante. Por ende, tal como lo indica Mesén (2009), muchas veces ello termina por orientar a los jóvenes *“hacia una sociedad más consumista, donde lejos de permear la pobreza en sus hogares con emprendimientos dentro de sus sistemas de producción, son presa del consumo de bienes con el fin de lograr estatus social, direccionándolos hacia patrones de deserción de los sistemas de producción familiar, debido a la creciente pérdida de competitividad de los territorios donde viven”*, lo que daría un tinte a la globalización per se, como factor clave en la decreciente sostenibilidad de la agricultura familiar.

No obstante, este mismo fenómeno también tiene matices positivos, pues es la misma globalización quien promueve la necesidad de adaptar el sector agrícola a las exigencias y necesidades de la población. En ejercicio 1 se encuentra una actividad complementaria para interiorizar algunas situaciones a las que se pueden enfrentar las juventudes a causa de la globalización, tanto en sus realidades como sus imaginarios a nivel de cada modelo de agricultura familiar.

4 Economipedia. 2020. Globalización (en línea). Murcia, España. Consultado 28 nov. 2019. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html>

5 Morales, F. 1999. Globalización: conceptos, características y contradicciones (en línea). Madrid, España. Consultado 28 ene. 2020. Disponible en <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-Globalizacion-4796216.pdf>

6 Mesén, R. 2009. La situación educativa y ocupacional de los jóvenes rurales y su implicación para la economía familiar, la sostenibilidad del agrosistema y sus proyectos de vida. Estudio de caso en Tierra Blanca de Cartago, Costa Rica. Tesis Ph. D. San José, Costa Rica. Universidad de Costa Rica. 20-21 p.

7 Mesén, R. 2014. Jóvenes rurales y la diversidad de la agricultura familiar (en línea). In Diálogos: textos breves sobre desarrollo rural solicitados por el IPDRS. No. 133. San José, Costa Rica. Consultado 15 nov. 2019. Disponible en <http://www.sudamericarural.org/images/dialogos/archivos/Dilogos%20133.pdf>

Ejercicio 1

“La globalización y su incidencia en la agricultura familiar y la vida de los jóvenes”

Objetivo

Desarrollar entendimiento e interiorización de conceptos ligados a la globalización e industria 4.0 y su impacto sobre las juventudes que integran la agricultura familiar.

Materiales requeridos:

- Definición de globalización e industria 4.0 en piezas para armar.
- Papelones o cartulinas blancas, cinta adhesiva y marcadores de color.

Conceptos

Globalización:

“Fenómeno basado en el aumento continuo de la interconexión entre diferentes países a nivel económico, político, social y tecnológico, cuyo proceso no es guiado, sino que es cambiante y se ve inducido por las tendencias y por el mercado”.

Segunda revolución verde (Agricultura 4.0)⁸:

“Fenómeno que busca recopilar y analizar de datos sobre el campo con el objetivo de mejorar el rendimiento de los cultivos, reducir los efectos en el medio ambiente y supone la transición de la agricultura tradicional a una mucho más avanzada y moderna”.

8 Proxima Systems. 04 feb. 2019. ¿Qué es la Agricultura 4.0? (en línea, blog). Madrid, España. Consultado el 18 may. 2020. Disponible en <https://www.proximasystems.net/agricultura/que-es-la-agricultura-4-0/>

Actividad

1. Se conforman grupos al azar y con un máximo de cinco personas (jóvenes y adultos).
 2. Se distribuye en cada grupo, un set de piezas las dos definiciones de “Globalización” y “Agricultura 4.0”.
 3. Se deberán ordenar las piezas (rompecabezas) sobre cualquier superficie.
 4. Una vez se formen las definiciones, cada grupo deberá leerla y analizarla, para luego responder los siguientes planteamientos:
 - ¿Cómo ha afectado la globalización los proyectos de agricultura familiar en su comunidad?
 - ¿Cómo ha afectado a los jóvenes de su comunidad?
 - ¿Cómo podría aprovechar el uso de tecnologías en mi actual sistema de producción?
 5. En plenaria, cada grupo comparte sus opiniones de manera libre a los demás.
 6. Se deberá promover un cierre de la actividad con conclusiones de todos los grupos, siendo el encargado un facilitador que guíe la conversación, de manera que sean los participantes quienes desarrollen dichas conclusiones.
 7. Duración de la actividad: 40 minutos.
-

II. La educación como herramienta para favorecer la integración de jóvenes en la cadena de valor

Los colectivos juveniles existentes no son homogéneos, por el contrario, son muy diversos y pueden diferenciarse por los territorios, la propiedad de los medios de producción, el género, la etnia, el acceso a la educación, entre otras. De lo anterior, la educación suele ser uno de los principales medios de diferenciación y es por ello que las personas jóvenes sin ningún grado de educación, tanto en el hogar como en el campo, en muchos casos suelen ser trabajadoras sin ningún tipo de remuneración y, además, su aporte suele también ser poco reconocido.

Por otra parte, el acceso al sistema educativo le brinda a la persona joven la posibilidad de mantenerse en su comunidad y generar capacidades para integrarse a las actividades sociales y económicas en las fases de la cadena agroalimentaria de mayor agregación de valor. Según Mesén (2013) *“los jóvenes deben acceder a sistemas de educación que les permita mejorar sus competencias básicas a nivel social y productivo, así como formar competencias laborales adecuadas al contexto productivo local, o bien, a la apertura comercial”*. Si bien lo anterior no garantiza su permanencia en los territorios o en sus modelos agrícolas familiares, si puede ser un factor que contribuya a su permanencia en el sistema. Para que una persona joven pueda ser incluida en el sistema familiar, se deben favorecer las oportunidades de estudio, preferiblemente en temas afines a las necesidades de su comunidad o familia. También, las personas jóvenes pueden ser promovidas por sus padres (si cuentan con posibilidades) para además de complementar su aporte, iniciar su propia empresa o bien, tener su propio espacio social y económico dentro de la empresa familiar con el beneficio de atender otras fases de la agrocadena, añadiendo valor a la producción y mejorando la sostenibilidad de los agrosistemas mediante innovación, adopción y/o adaptación tecnológica⁹.

Ahora bien, en complemento a lo anterior, también debe haber en los padres una visión de apertura en su actividad productiva, donde se procuren espacios de aporte de los talentos de los jóvenes como una oportunidad de mejora y no una amenaza a sus liderazgos.

En ejercicio 2 se desarrolla una actividad complementaria que busca la identificación de las cadenas de valor, así como los talentos con base en las afinidades y el acceso educativo, con el fin de apoyar la inserción y la competitividad de las unidades productivas familiares.

9 Mesén, R. 2013. Políticas públicas diferenciadas para la juventud rural (en línea). In Diálogos: Textos breves sobre desarrollo rural solicitados por el IPDRS. No. 117. San José, Costa Rica. Consultado 15 nov. 2019. Disponible en <http://sudamericarural.org/images/dialogos/archivos/Dilogos%20117%20PDF3.pdf>

Ejercicio 2

“La educación como herramienta para favorecer la integración de jóvenes en la cadena de valor”

Objetivo

Conocer las fases de la cadena de valor presentes en los procesos de agricultura familiar con el fin de distribuir y reconocer los talentos de los jóvenes dentro de las diferentes fases de la cadena y promover unidades productivas familiares más competitivas.

Materiales requeridos:

- Tarjeta con la definición de “cadena de valor”.
- Tarjetas de color rojo con las cuatro fases de la cadena de valor.
- Papelones o cartulinas blancas, cinta adhesiva, marcadores de color.

Concepto

Cadena de valor¹⁰:

Una “cadena de valor” en la agricultura identifica al conjunto de actores y actividades que llevan un producto agrícola básico desde la producción en el campo hasta el consumidor final, agregándose valor al producto en cada etapa.

10 FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2010. Boletín Género y empleo rural – Documento de orientación No. 2010-4 (en línea). Roma, Italia. Consultado el 29 ene. 2020. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_emp/documents/publication/wcms_176253.pdf

Actividad

1. Se conforman grupos al azar y con un máximo de cinco personas (jóvenes y adultos).
 2. Se distribuye a cada grupo, cuatro tarjetas rojas con las fases de la cadena de valor (preproducción, producción, transformación y comercialización).
 3. Cada grupo deberá colocar las tarjetas sobre un papelón, cartulina o superficie, y en una secuencia lógica de las fases de la cadena de valor.
 4. Luego, cada grupo deberá plantear al menos dos labores que se deberían hacer en cada fase de la cadena (independientemente del cultivo).
 5. Se deberá indicar al menos dos capacidades que los jóvenes pueden aportar para desarrollar las labores enumeradas en cada fase de la cadena de valor.
 6. Se deberá reflexionar en la siguiente pregunta: ¿De qué forma la educación puede aportar a la cadena de valor?
 7. En plenaria, al menos tres grupos comparten su trabajo de manera libre a los demás.
 8. Se deberá promover un cierre de la actividad con conclusiones de todos los grupos guiando el facilitador la conversación hacia los vínculos encontrados entre el estudio y la producción agrícola.
 9. Duración de la actividad: 40 minutos.
-

III. El liderazgo participativo como un nuevo modelo de gestión del predio familiar

A pesar de todos aquellos factores que directa o indirectamente influyen sobre los jóvenes y su entorno en la agricultura familiar, si estas juventudes tienen acceso al sistema educativo (formal e inclusive, informal), podrían tener algún tipo de ventaja para insertarse en el mercado, enfocados en lo que éste demanda, y con ello, en los planes del agronegocio familiar. No obstante, ello no garantiza su permanencia en el sistema, pues siempre deberá haber algún grado de aprovechamiento académico o de experiencia adquirida, por lo que la sostenibilidad del agronegocio no responderá exclusivamente al acceso a la educación.

Pero, si de manera paralela a la educación de los jóvenes, los padres también logran generar un cambio en su visión de negocio (ya sea por decisión o por acompañamiento y orientación técnica) y se favorecen espacios de participación dentro de alguna fase de la cadena de valor, se estaría contribuyendo a generar un cambio paulatino de gestión más sostenible en el predio familiar. Por otra parte, la administración tradicionalista de la finca ha sido liderada históricamente por el padre de familia, donde el liderazgo es, muchas veces, impuesto de una manera autoritaria y jerárquica, no obstante, este nuevo modelo de administración que se busca, es mucho más inclusivo. Acá los jóvenes desde sus capacidades (ya sean adquiridas o por experiencias previas), logran insertarse al sistema de producción familiar y a su vez, el padre supera el desafío del liderazgo autocrático (poder total), comprendiendo que deberá cambiarlo por un liderazgo más participativo, donde el dominio deberá ser compartido para buscar el éxito en una nueva visión de agronegocio¹¹.

Este nuevo rol de liderazgo, también mencionado por Mesén (2009), por lo general ubica al adulto como el encargado de reorganizar liderazgos dentro de la empresa familiar mediante la toma de decisiones de manera conjunta (promoviendo la participación de todos), mediante la monetización (en dinero o en especie) por la participación dentro de la empresa, mediante una oportuna distribución de capacidades en aquellas fases de la cadena de valor más afines a cada miembro de la familia (identificación de talentos)¹² y en pro del respeto a los derechos y a la valorización de la voz y el aporte al crecimiento conjunto.

Esta nueva forma de administración de la finca busca, desde diferentes aristas, acercar a la empresa familiar a un modelo de “ganar-ganar”, promoviéndose así los principios y valores cooperativos de autogestión, donde todos, como dueños de la empresa, ejecuten, decidan y ganen dentro del proyecto familiar. En ejercicio 3 se presenta un ejercicio de reflexión con el fin de compartir visiones y perspectivas de las poblaciones jóvenes y adultas.

11 FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería); INDER (Instituto Nacional de Desarrollo Rural); CONAC (Consejo Nacional de Clubes 4-S); FODM (Fondo para el Desarrollo de Logros ODM). 2011. Módulo de Capacitación: gestión social y emprendedurismo. San José, Costa Rica MAG-FAO. 1 disco compacto.

12 Mesén, R. 2009. La situación educativa y ocupacional de los jóvenes rurales y su implicación para la economía familiar, la sostenibilidad del agrosistema y sus proyectos de vida. Estudio de caso en Tierra Blanca de Cartago, Costa Rica. Tesis Ph. D. San José, Costa Rica. Universidad de Costa Rica. 119-120 p.

Ejercicio 3

“El liderazgo participativo como un nuevo modelo de gestión del predio familiar”

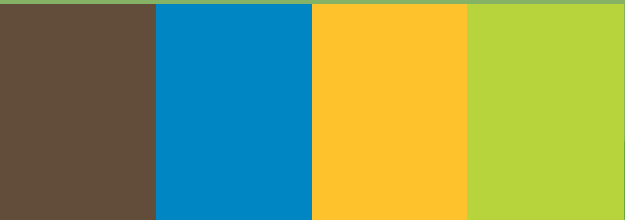
Objetivo

Reflexionar sobre las posibles diferencias de visiones y percepciones de los jóvenes y los adultos respecto al modelo de desarrollo deseado, de manera que ambos imaginarios comprendan la importancia de compartir liderazgos.

Actividad

1. Se conforman dos grupos de trabajo, uno conformado por jóvenes y otro por los adultos presentes.
2. A cada grupo se les distribuye un documento con preguntas para reflexionar en conjunto:
 - ¿Qué piensan del liderazgo autocrático (liderazgo autoritario del jefe de familia para la toma de decisiones, para dirigir y controlar todas las actividades del agronegocio sin participación significativa de los miembros de la familia)?
 - ¿Qué piensan del liderazgo participativo (liderazgo democrático del jefe de familia para tomar en cuenta los aportes de los miembros de la familia y tomar decisiones con base en las decisiones familiares)?
 - ¿Qué buscan las personas jóvenes en los modelos de agricultura familiar?
 - ¿Qué necesitan para lograrlo?
 - ¿Cómo valoran el desarrollo y participación de los jóvenes en sus comunidades?
 - ¿Cómo ven a futuro el papel de los jóvenes en sus comunidades?
3. Se deberá promover un cierre de la actividad con conclusiones ambos grupos para discutir las respuestas y buscar puntos de consenso que fomenten el llegar a una visión más compartida entre ambos.
4. Duración de la actividad: 40 minutos.





CAPÍTULO

2

“Las personas jóvenes
como protagonistas del
cambio en la agricultura
familiar”

I. La integración generacional

La integración generacional en el sistema de producción familiar, no siempre es una tarea sencilla debido a la resistencia al cambio que suele surgir en el entorno familiar. Existen múltiples características que definen las necesidades¹³ divergentes de unos y otros, no obstante, todos los miembros buscan la satisfacción de sus necesidades, que en la mayoría de los casos, serán muy diferentes entre los integrantes de un mismo núcleo familiar.

Tal y como lo describe Perrachón (2011) en el documento *“Hacia una política de apoyo al relevo generacional”*¹⁴, por integración generacional se entiende aquel *“proceso gradual y evolutivo que muchas veces es imperceptible y que se compone de dos procesos muy claros e imprescindibles para concretar ese proceso, que son: la entrega de la herencia, integrada por el capital, y el traspaso de la sucesión, que corresponde al control del capital”*.

Actualmente, la dificultad de acceso a los sistemas de educación, la creciente globalización, la persistencia de sistemas autocráticos de gestión del predio, la ausencia de remuneración por las labores realizadas y la falta de una visión clara e innovadora de agronegocio por parte de muchos adultos y jóvenes, entre otros, son factores que inciden directamente en la decisión de las juventudes para no mantenerse dentro de la empresa familiar. Es por ello, que la necesidad de involucrar a los jóvenes en las actividades agropecuarias, tanto dentro como fuera de sus núcleos familiares, incrementa con el paso de los años.



13 2miradas. 14 ene. 2020. Integración entre generaciones (en línea, blog). Madrid, España. Consultado el 14 ene. 2020. Disponible en <https://2miradas.es/blog/integracion-entre-generaciones-en-empresas/>

14 MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). 2014. Seminario Taller: “Hacia una política de apoyo al relevo generacional” (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 26 nov. 2019. Disponible en http://www.mgap.gub.uy/sites/default/files/multimedia/1165_seminario_Relevo_Generacional.pdf

II. ¿Cómo lograr una integración generacional exitosa?

Debido a su importancia para el desarrollo pleno de la agricultura familiar, de las organizaciones productivas y de los consejos de desarrollo rural territorial, es que la integración generacional debería interiorizarse y trabajarse desde estas tres realidades.

Desde la agricultura familiar, por ejemplo, tal y como se enumera en Foro Relaser-Costa Rica (2016) se debe:

- Sensibilizar a todos los miembros de la familia.
- Persuadir a los jefes de familia sobre la integración de los jóvenes.
- Promover un liderazgo participativo y no patriarcal.
- Enfocarse en los valores cooperativos (trabajo remunerado para todos, participación de todos los miembros de la familia en la planificación y distribución de tareas según el talento, las capacidades, la pasión y preparación de las personas, buscando máxima eficiencia).
- Apoyar iniciativas de gestión de manera que amplíen las acciones dentro de las distintas etapas que componen la cadena de valor, para así promover la participación de todos los miembros de la familia de forma efectiva.

El Foro Relaser-Costa Rica (2016)¹⁵ también menciona que *“desde las organizaciones productivas se debe sensibilizar a los cuerpos directivos y líderes familiares, capacitando jóvenes para que desarrollen sus competencias sociales así como sus capacidades empresariales y de negocio, promoviendo la organización juvenil, identificando nichos de participación del joven y gestionando desde las organizaciones, proyectos productivos con inclusión de temas relacionados a juventud y género”*.

Finalmente, desde los consejos territoriales, es vital sensibilizar a los miembros de los Consejos de Desarrollo Rural Territorial para que se identifiquen organizaciones que puedan brindar capacitación a los jóvenes, considerarlos dentro de las convocatorias a eventos de capacitación, organizándolos para que establezcan sus propias agendas de trabajo e integrar esas agendas a las gestiones formales de los Consejos Territoriales (Foro Relaser-Costa Rica 2016).

15 RELASER (Red Latinoamericana para Servicios de Extensión Rural), 2016. Manual de buenas prácticas de extensión rural: caso de Costa Rica. San José, Costa Rica. 105 p.

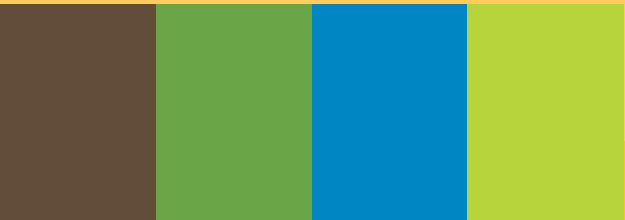
III. Elementos para una integración generacional exitosa

Las metodologías que buscan la integración generacional pueden variar según sea la población meta, no obstante, deberán siempre contar con elementos o principios¹⁶ que promuevan una integración armoniosa durante el proceso. Por ejemplo:

- La integración comienza desde la infancia, lo que desarrolla y fortalece el sentido de pertenencia de los niños y jóvenes.
- La integración óptima ocurre a nivel de planificación, lo que favorece la igualdad de participación y decisión.
- Que ocurra una formación en los jóvenes sobre capacidades técnicas y sociales para facilitar la toma de decisiones, la innovación y la adopción tecnológica.
- La inserción de los jóvenes en los trabajos del agronegocio familiar debe ser monetizada (en dinero o en especie), de manera que se promueva el reconocimiento social y el empoderamiento de los jóvenes.
- La incorporación de los jóvenes debe verse como una oportunidad para ampliar las fuentes de empleo e ingreso en las diferentes cadenas de valor.



¹⁶ CANF (Club Argentino de Negocios de Familia). 24 may. 2016. Claves para una integración generacional exitosa (en línea, blog). Buenos Aires, Argentina. Consultado el 18 nov. 2019. Disponible en <http://blog.canf.com.ar/claves-para-una-integracion-generacional-exitosa/>



CAPÍTULO

3

“Las buenas prácticas de
integración generacional en
la agricultura familiar”

I. Buenas prácticas de integración generacional

Las buenas prácticas de integración generacional (BPIG)¹⁷ son aquellas acciones y decisiones desarrolladas dentro de cada modelo de agricultura familiar y que promueven la integración de las juventudes en alguna etapa de la cadena de valor, lo que permite renovar el sistema.

A continuación, se enumeran algunas buenas prácticas de integración generacional, que se ilustran con ejemplos de casos exitosos recopilados:

a) Integrar, no relevar. Disposición al cambio

El primer requisito para que el proceso de integración comience a funcionar es que los adultos muestren actitud al cambio, con compromiso y disposición, reconociendo que se trata de una integración y no de un relevo o un desplazamiento. Esto permite abordar el tema desde los padres.

... “el negocio estaba difícil, ocupaba vender en más lugares, no sólo en la feria, pero para ello ocupaba más área, más producto, más mano de obra; y me surgió la idea de proponerle formalmente a mis hijos y esposa, el crear una empresa familiar. Ya yo había sido socio con mi papá en la producción y pensé que igual podría serlo con ellos, en todo caso, era por el bien de todos y es así como nace la empresita”.

Mario Leitón (padre de familia).

Empresa Hermanos Leitón Sánchez S.A. Tierra Blanca, Cartago.

b) Monetización. Remuneración económica o en especie

Consiste en reconocer y empoderar a la persona joven con una retribución económica similar a sus responsabilidades a nivel de mercado y combatir el rol conceptual de “peón familiar no remunerado” que no resulta atractivo. Otra opción, es mediante la remuneración en especie o capital semilla, de manera que también se empodere la gestión desarrollada por los jóvenes en el campo.

... “en otras ocasiones, mientras ayudaba a mi abuelo en labores de la finca, él siempre me daba alguna paga por la ayuda, pues solía decirme que no había que robarle las fuerzas a nadie”.

Michael Leitón Sánchez (joven productor de cebolla).

Empresa Hermanos Leitón Sánchez S.A. Tierra Blanca, Cartago.

¹⁷ Perrachón, J. 2013. Claves para lograr una Integración Generacional exitosa. Un compromiso de todos (en línea). In Instituto Plan Agropecuario – Montevideo, Uruguay. Consultado 18 nov. 2019. Disponible en http://alasru2018.easyplanners.info/opc/tl/1304_julio_humberto_perrachon_ariztia.pdf

c) Liderazgo participativo. Planificación compartida

Es promover que la toma de decisiones ocurra entre todos los miembros de la familia, generando un espacio de igualdad de condiciones y oportunidades que fomenten la administración compartida.

... “todas las decisiones son tomadas en conjunto en reuniones familiares, todos tenemos voz y voto pues es por el bien de todos y ahora, hasta aprovechamos la tecnología, en conversaciones por WhatsApp que nos facilita las gestiones, por la inmediatez de comunicación que tenemos entre todos”.

Michael Leitón Sánchez (joven productor de cebolla).
Empresa Hermanos Leitón Sánchez S.A., Tierra Blanca. Cartago.

d) Sentido de pertenencia. Involucramiento temprano

Las condiciones de sostenibilidad de una empresa familiar se comienzan a gestar desde la infancia, por lo que es deseable, que los hijos desde pequeños reconozcan y desarrollen sentido de pertenencia.

... “desde muy pequeños vivimos en el ambiente cafetalero, en especial en los meses de recolección, pues coincidían con los periodos de vacaciones de la escuela, lo que nos permitía ir a cosechar y ahí nos pagaban por las cajuelas cosechadas y así ha sucedido con los sobrinos”.

William Cordero Gamboa (padre de familia).
Finca El Refugio del Roaldo y el Bobo. Barva, Heredia.

e) Capacitación y formación. La educación como pilar

Es permitir a los jóvenes decidir sobre su formación y desarrollo de capacidades. Los adultos deben concebir a la persona joven como una oportunidad de mejora en la finca, de crecimiento, de inversión y, sobre todo, deben valorar su capacidad para aportar e innovar.

... “se debe conocer a la familia y tenerse confianza, que los hijos estudien lo que a ellos más les guste y que entre todos se apoyen, para que ojalá desde sus estudios, ellos quieran involucrarse de alguna manera en la empresa familiar”.

Luis Castro Alvarado (padre de familia).
Empresa Familiar Castro Portugués. León Cortés, San José.

f) Igualdad de género. Todos por igual

Es promover la igualdad de oportunidades y posibilidades a todos los hijos en la familia tanto de elegir lo que más deseen como de recibir apoyo sobre lo elegido.

... “el caso de Betsy (la hermana de Michael) fue algo similar, pues al ser mujer, la inclusión en las actividades del campo representaba cierta resistencia en la familia y la sociedad. Incluso, desde pequeña tuvo la iniciativa de vender cajetas en la feria junto a su papá y hermanos porque también quería ser parte de las actividades de su familia, situación que fue apoyada por nosotros”.

Betzabé Sánchez (madre de familia).

Empresa Hermanos Leitón Sánchez S.A. Tierra Blanca, Cartago.

g) Buena comunicación. Un factor de confianza

Se debe fomentar la escucha activa, la confianza y la diversidad de opinión de todos los integrantes, en actividades planificadas para lograr confianza y buscando siempre la participación de todos.

... “todas las decisiones son participativas, pero debe haber seriedad y compromiso, por eso todos los primos y tíos tenemos buena comunicación, además, todos consideramos que, con la sabiduría del viejo, el conocimiento del técnico y la innovación del joven, cualquier emprendimiento sale adelante”.

Mario Barquero Cordero (joven productor de café).

Finca El Refugio del Roaldo y el Bobo. Barva, Heredia.

h) Compromiso de participación. Credibilidad del joven

Desde los padres debe haber responsabilidad para iniciar y liderar el proceso, y de los hijos, el compromiso para ir “ganándose el derecho” de ser parte de la empresa, generando confianza, credibilidad y respeto en sus mayores.

... “una vez que Mario, quién lideró la propuesta, toma la decisión de tirarse al agua y dejar su trabajo en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) para dedicarse de lleno al proyecto, es que los demás primos nos convencemos de apoyar la iniciativa y de comprometernos con los tíos en tomar las riendas de la finca”.

Henry Villalobos Cordero (joven productor de café).

Finca El Refugio el Roaldo y el Bobo. Barva, Heredia.

i) Reconocer capacidades. Identificación de talentos

El reconocimiento de capacidades y delegación de funciones puede verse como un logro de los padres y debe ser con base en temas de afinidad y no por simple imposición, para favorecer la gestión y aceptación por parte de los jóvenes.

... “Ana Gabriela estudiaba Economía Agrícola, ella es la más estricta y ordenada de la familia, es muy buena con los números, y será quién lleve los registros de la finca y desarrolle estrategias para los emprendimientos, mientras que el fuerte de José Daniel es la parte productiva, por eso, cada quién en lo que mejor hace”.

**Virginia Portugués Alvarado (madre de familia).
Empresa Familiar Castro Portugués. León Cortés, San José.**

II. Los jóvenes como promotores del agro y el desarrollo rural¹⁸

Las poblaciones juveniles del medio rural deberían ser formadas y promovidas desde sus hogares, de manera que puedan ser considerados como eventuales promotoras del agro y el desarrollo rural, pues tal y como menciona Durston (1996), citado en la publicación “Inclusión óptima de los jóvenes en la agricultura y los territorios rurales” (IICA 2017), el hecho de “proponer políticas y programas para la juventud rural no es cuestión de caridad o conciencia social, por el contrario, ocuparse de las necesidades insatisfechas de la juventud rural es una de las mejores inversiones en el desarrollo que se puede hacer. El retorno a la inversión en educación y el apoyo al desarrollo de capacidades y estilos de vida juvenil, ahorran problemas futuros más graves y, sobre todo, permite el desempeño de un rol dinamizador de la juventud rural desde sus proyectos a nivel de la agricultura familiar. Sin embargo, toda política dirigida a ellos tiene que ser compatible y complementaria con las dos visiones estratégicas de los jóvenes rurales, la de corto plazo (referido a la etapa de vivencia actual) y la que concierne a su vida a mediano y a largo plazo.

La política dirigida a la juventud rural que tendrá éxito y optimizará su contribución al desarrollo en ese ámbito, será la que se base en un conocimiento de las estrategias de vida de la juventud que constituye y que complemente dichas estrategias. Si la variable juventud sigue ausente de las estrategias y objetivos de los proyectos en las comunidades y los adultos que lideran las comunidades no son sensibilizados en el tema, será difícil la integración de las juventudes en el desarrollo rural.

18 IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2017. Inclusión óptima de los jóvenes en la agricultura y los territorios rurales. San José, Costa Rica. 19 p.

Un enfoque adecuado de los cambios que acompañan la transición desde la infancia a la vida adulta en el mundo rural de la región también servirá a las instituciones que trabajan exclusivamente para los jóvenes, ya que sus programas con frecuencia carecen de una estrategia amplia y clara. Tal enfoque será especialmente útil si se basa en un marco teórico sólido, que relacione el mundo juvenil con procesos económicos y sociales más amplios y con los principales desafíos que plantea el desarrollo rural en general”.

III. La institución y el extensionista: los apoyos complementarios

A nivel institucional se deben atacar las brechas de la integración generacional con base en cinco soluciones puntuales: visibilización, formación, organización, acceso a los recursos y acceso a servicios complementarios¹⁹.

Menciona Mesén, citado en Semanario Universidad (2017) que justamente son estos frentes, “*los principales obstáculos que atacan a las juventudes y si bien es cierto, se ha logrado avanzar en los diagnósticos y las visiones de políticas públicas dirigidas al sector juventud, muchos de estos esfuerzos a nivel institucional están desarticulados*”, situaciones que magnifican el ya deteriorado proceso de integración generacional actual.

Las instituciones que brindan servicios a la juventud rural deben articularse mejor con las redes territoriales interinstitucionales de apoyo a la juventud y respondiendo con base en las demandas de las agrupaciones juveniles organizadas, dejando de lado el enfoque adulto-céntrico, así como la acción ofertista y desarticulada.

Por otra parte, si a nivel institucional se promueve la organización, la capacitación y la asociatividad de los jóvenes y, se le da seguimiento a los programas destinados a esta población, se puede lograr que la juventud rural se integre en la agricultura, ya que un número importante de jóvenes se retiran del campo por falta de oportunidad de una vida digna, por lo que es responsabilidad de las instituciones involucradas, el ofrecer alternativas agropecuarias rentables, sostenibles y atractivas a las demandas e intereses de las juventudes rurales.

Tampoco se puede dejar de lado otro sector de la juventud con gran potencial para la agricultura, ya sea a consecuencia de su formación previa en el campo o en el supuesto que sean los dueños de los medios de producción, pues este sector requiere del Estado para acceder a mayores recursos de producción, como principal atractivo para mantenerse dentro de la producción familiar²⁰.

19 Semanario Universidad. 2017. La Agricultura, un oficio sin herederos (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 18 nov. 2019. Disponible en <http://semanariouniversidad.com/pais/agricultor-oficio-sin-herederos/>

20 Mesén, R. 2013. Políticas públicas diferenciadas para la juventud rural (en línea). In Diálogos: Textos breves sobre desarrollo rural solicitados por el IPDRS. No. 117. San José, Costa Rica. Consultado 15 nov. 2019. Disponible en <http://sudamericarural.org/images/dialogos/archivos/Dilogos%20117%20PDF3.pdf>

Como complemento y dada la constante evolución de las juventudes, es que se hace necesaria la participación de un actor que facilite los procesos de capacitación y organización entre ellos, así como de favorecer la mediación y sensibilización entre los adultos, de manera que estimule y gestione procesos de articulación-inclusión de adultos y jóvenes en las realidades de los territorios y este actor es el extensionista²¹.

Por lo tanto, el extensionista como promotor de desarrollo rural comunitario, deberá buscar alternativas que le ayuden a intervenir en forma exitosa en beneficio de las tres partes: las juventudes integrándose a la agricultura familiar, los adultos persuadidos hacia dicha integración y los extensionistas mediando en todos aquellos procesos de integración necesarios para poder articular de mejor manera a cada uno de los actores dentro de los proyectos de agricultura familiar.

IV. Conclusiones

Para lograr una mejora en la actividad productiva y un impacto cuantificable en las realidades rurales, es necesario el compromiso de todos los actores involucrados para orientar la negociación y favorecer la voluntad de encaminar esfuerzos²². No se puede dar solución al problema de la poca sostenibilidad que están teniendo las microempresas agrícolas y los sistemas de agricultura familiar, si no logramos una integración generacional que aporte sustento e innovación a los sistemas productivos.

Por lo tanto, si se promueven estrategias para que desde los consejos de desarrollo rural territorial se generen espacios de participación activa a los jóvenes, se visibilicen sus propuestas desde las organizaciones productivas y se les reconozcan espacios y talentos a nivel de agricultura familiar, estaremos en presencia de una creciente integración de las juventudes a los sistemas productivos.

Demostrado queda también, que a pesar de la diversidad de conflictos agrícolas, sociales, culturales y hasta de género, la posibilidad de éxito también es real y pueden tener muchas formas y variantes, no obstante, para que esto ocurra deben converger tanto la innovación y decisión de los jóvenes para ingresar al sistema como la apertura y disposición al cambio por parte de los adultos.

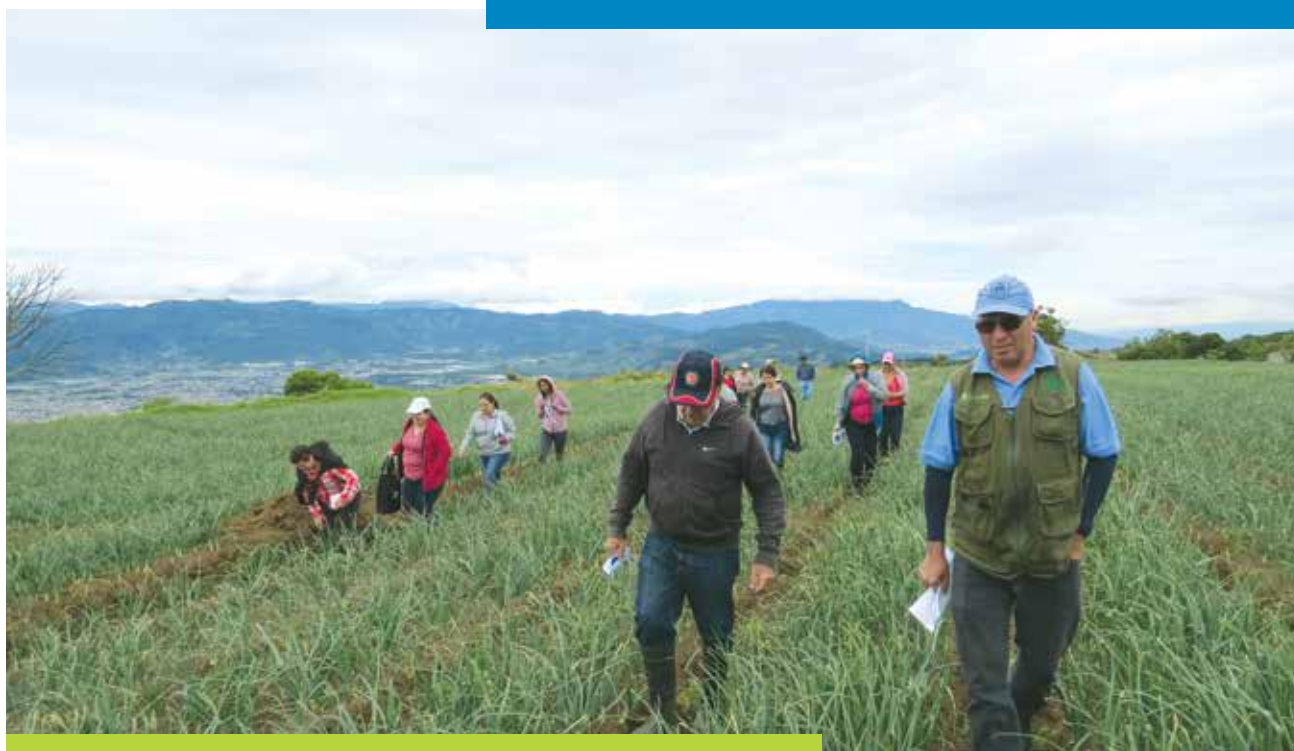
21 MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería). 2019. Los extensionistas agrícolas como promotores del desarrollo comunitario (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 03 dic. 2019. Disponible en http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual_extension_educ_invest/004.html

22 FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2013. Agricultura familiar y acceso a los mercados: memoria del seminario-taller realizado por la oficina sub-regional de FAO para Mesoamérica (en línea). Ciudad de Panamá, Panamá. Consultado 31 ene. 2020. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i3464s.pdf>

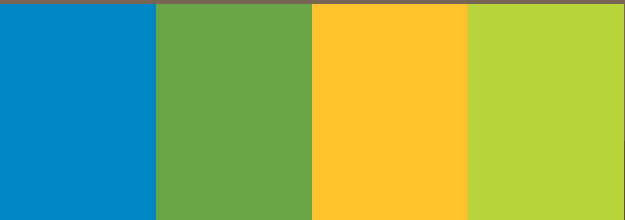
No obstante, para buscar una integración generacional más exitosa es importante además, contar con el acompañamiento institucional y el apoyo del extensionista como herramientas de articulación para activar esas convergencias y brindar la sostenibilidad necesaria para encadenar de mejor manera a todos los actores del sistema.

“Debe promoverse una participación efectiva de las mujeres y los jóvenes de manera inclusiva, respetando su entorno y cultura. Cobra importancia la integración generacional para la sostenibilidad de los sistemas de producción. Además, las mujeres y jóvenes pueden aportar en otros eslabones de la cadena productiva, se propone el desarrollo de competencias y uso de las tecnologías de información y comunicación. Así como promover la participación de los jóvenes como promotores agrícolas” (RELASER 2014)²³.

Para el rescate de las siguientes experiencias de integración generacional exitosa, la información se basó en consultas a las fuentes primarias, con el fin de documentar y capitalizar los eventos que incidieron en una integración exitosa de jóvenes en proyectos de agricultura familiar.



23 RELASER (Red Latinoamericana para Servicios de Extensión Rural), 2014. RELASER: una red en crecimiento (en línea). Consultado 05 jun. 2020. Disponible en: <http://www.relaser.org/index.php/documentos/category/5-material-estrategico-administrativo?download=143:relaser-una-red-en-crecimiento>



CAPÍTULO

4

“Aprendiendo sobre la
integración generacional en
la agricultura familiar”

I. Antecedentes

Las fuentes primarias utilizadas fueron las siguientes:

- a)** Familia Leitón Sánchez, compuesta por Mario Leitón Sánchez, Betzabé Sánchez Aguilar (padres) y Michael Leitón Sánchez, Edgardo Leitón Sánchez, Leonardo Leitón Sánchez, Juan Carlos Leitón Sánchez y Betzabé Leitón Sánchez (hijos). Tierra Blanca, Cartago.
- b)** Familia Castro Portugués, compuesta por Luis Castro Alvarado y Virginia Portugués Alvarado (padres) y José Daniel Castro Portugués y Ana Gabriela Castro Portugués (hijos). Llano Bonito, León Cortés.
- c)** Familia Cordero Gamboa, compuesta por Jeannette Cordero Gamboa, Marco A. Cordero Gamboa, José E. Cordero Gamboa y William Cordero Gamboa (padres) y Mario Barquero Cordero, Henry Villalobos Cordero, José E. Cordero Pacheco, Juan Barquero Cordero, Eric Cordero Sánchez, Manuel González Cordero y Alberto Cordero Villalobos (hijos). Barva, Heredia.

El levantamiento de la información se llevó a cabo a través de tres etapas:

- i.** Confección y aplicación de una guía estructurada para recopilación de información de campo.
- ii.** Realización de entrevistas con las familias para recopilación documental, testimonial y fotográfica.
- iii.** Sistematización de la información documentada como insumo para facilitar ejercicios de integración generacional.
- iv.** Capitalización de las experiencias para favorecer el abordaje y mediación de otras juventudes rurales.

Estas experiencias exitosas son una guía para que los extensionistas, técnicos y promotores sociales vinculados con juventudes rurales que puedan utilizar como insumos para mediar la integración de los jóvenes a la agricultura familiar.

Las experiencias documentadas muestran una breve reseña de la experiencia familiar en su entorno real y están complementadas con ejercicios de interiorización para trabajar con grupos de jóvenes, grupos de adultos o preferiblemente, en grupos conformados por jóvenes y adultos. En la elaboración de este proceso participaron los Ingenieros Rafael Mesén Vega del Ministerio de Agricultura y Ganadería y Alfredo Garita Hernández y Laura Ramírez Cartín del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria.

A continuación, se presentan tres experiencias exitosas de integración generacional con actividades para trabajo en grupos de jóvenes o bien, jóvenes y adultos. Dichas actividades deberán ser guiadas por un facilitador para dirigir el desarrollo de las temáticas y procurar una adecuada interiorización y persuasión en los participantes. Cada experiencia posee tres ejercicios para ser desarrollados.

II. Metodología para trabajar las reseñas

1. Preguntas generadoras:

- Con base en la lectura de cada reseña, se establecen preguntas de observación, interpretación y aplicación para desarrollar en grupos.
- El facilitador deberá conformar grupos no mayores a cinco personas o bien en parejas (joven/adulto).
- Cada grupo o pareja, con base en la reseña, da respuesta a los cuestionamientos.
- El fin de este apartado es reforzar puntualmente las buenas prácticas de integración generacional presentadas en cada experiencia.
- En plenaria y de manera voluntaria, dos grupos o parejas comparten sus opiniones a los demás.
- El facilitador realiza un cierre de la actividad utilizando conclusiones participativas con los demás para reforzar conceptos.
- Duración estimada de la actividad: 30 minutos.

2. Interpretación comparativa:

- Utilizando como referencia las reseñas, el facilitador deberá conformar grupos no mayores a cinco personas o bien en parejas (joven/adulto).
- Con ayuda del facilitador, cada grupo/pareja deberá anotar un ejemplo de una buena práctica de integración generacional (a la derecha) que podría implementar para cada tema indicado (a la izquierda).
- Las respuestas, preferiblemente, deberán ser contestadas con base en experiencias propias de los participantes y usando como ejemplo la reseña.
- En plenaria, de manera voluntaria dos grupos o parejas comparten sus opiniones a los demás.
- El facilitador realiza un cierre de la actividad utilizando conclusiones participativas con los demás para reforzar conceptos.
- Duración estimada de la actividad: 30 minutos.

3. Dinámica de interiorización:

- Utilizando la misma conformación de grupos, el facilitador asignará a cada grupo/pareja, un tema de los indicados en la actividad anterior.
- Cada grupo o pareja planeará y desarrollará una actividad de carácter lúdico (dramatización) que ejemplifique el tema asignado por el facilitador.
- En plenaria, cada grupo/pareja comparte (cinco minutos) su dinámica a los demás.
- El facilitador realiza un cierre de la actividad desarrollando conclusiones participativas con los demás para reforzar los conceptos.
- Duración estimada de la actividad: 60 minutos.



“La integración temprana y la monetización de labores en la creación de un agronegocio familiar”

Experiencia de la empresa familiar: Hermanos Leitón Sánchez S.A.
Tierra Blanca, Cartago.
Rubro: Cebolla



Reseña

En la localidad de Tierra Blanca de Cartago predomina la agricultura, el olor de los cultivos y sobre todo a la humildad de un pueblo que se esfuerza diariamente labrando la tierra y es en esta localidad, donde nace Michael, quién junto a sus hermanos crece rodeado de paisajes agrícolas que han acompañado a su familia desde hace varias generaciones. Los abuelos de Michael, fueron siempre fieles trabajadores dedicados al campo y aunque tuvieron la oportunidad de iniciar estudios, la urgencia de trabajar la tierra les impidió continuar, pues el sustento de la familia estaba primero y el cultivo de cebolla proporcionaba el sostén de la economía y, es de esta manera que tanto don Mario como doña Betzabé, padres de Michael, también forjaron su visión de la vida.

Doña Betzabé, quién desde pequeña aprendió labores del campo, se involucraba de diferentes maneras en las labores requeridas y tuvo la oportunidad de estudiar (hasta universidad) mientras que don Mario, logró una secundaria incompleta, pues debía sortear los estudios con las labores del campo, las cuales desarrollaba en sociedad con su padre.

Comentaba doña Betzabé que mientras sus hijos Michael, Edgardo, Leonardo, Juan Carlos y Betsy crecían, los cultivos y las obligaciones familiares también lo hacían, por lo que don Mario solía motivar a sus hijos a colaborar en las diferentes labores, pero sin dejar de lado los estudios. Inclusive, tanto Michael como sus hermanos, formaron parte del grupo de niños de la Escuela de Jóvenes Agricultores impulsada en su momento, por la Agencia de Extensión Agropecuaria de Tierra Blanca, iniciativa que nació gracias a la visión innovadora de llenar un vacío de capacitación en los niños de la localidad y con el fin de impulsar desde sus bases, el sentido de pertenencia con la agricultura. Esta etapa de vida fue clave para Michael pues le amplió su visión de agricultura. Menciona el joven que su papá solía decirle cosas como *“vaya y aprenda bastante porque yo no tuve la suerte de una capacitación”*, además, al llegar de clases solía preguntarle sobre lo aprendido para *“hacerlo en la finca y ver si funciona”*, detalles que él interiorizaba y le generaron confianza y capacidad emprendedora.

El paso por la Escuela de Jóvenes Agricultores generó en Michael motivación y empoderamiento ya que podía poner en práctica los conocimientos gracias a la apertura de sus padres, no obstante, la visión e iniciativa de Michael siempre iba un poco más allá.

Para ese entonces y dadas las crecientes necesidades de la familia, su padre había decidido comprar una vaca con el fin de producir leche para consumo de sus hijos y es acá donde asoma un primer emprendimiento de Michael, pues la vaca pasó a tener un apego particular para él. El animal era tratado como una mascota, la llevaba a comer a las orillas de calles y era parte de los juegos de los niños, al punto de convertirse en la mascota del barrio. Al final, cuenta Michael, que *“la vaca salió muy buena”* y a causa de ello, tuvo la iniciativa y convenció a su mamá para que vendieran leche y queso a los vecinos, convirtiéndose luego, en un ingreso adicional para la familia.

Alrededor de los 8 años, Michael inicia un involucramiento mayor en los asuntos agrícolas, principalmente en la Feria del Agricultor²⁴ de Tierra Blanca junto a su padre y su abuelo. No obstante, a pesar de su corta edad, esta dinámica de comercialización no era del todo nueva para Michael pues *“desde muy pequeño, en otras ocasiones mientras ayudaba a su abuelo en labores de la finca y él siempre me daba alguna paga por la ayuda, pues solía decirme que no había que robarle fuerzas a nadie”*, situación que desde pequeño le permitió asociar la remuneración (por pequeña que fuera) como un justo pago por el buen cumplimiento de las labores de campo.

Pocos años después, suceden dos eventos importantes en la vida de Michael, pues con el dinero que sus padres le habían enseñado a ahorrar, su papá le motivó a comprar una libra de cebolla para que hiciera un almácigo, pero él debía luego buscar donde sembrarlo, situación que le representó un reto pues fomentó su autoconfianza y determinación.

Ya para su adolescencia y teniendo Michael una participación más activa en la producción de la finca, se fue fortaleciendo la idea de una empresa familiar, donde tanto él como sus hermanos y su padre, serían socios de esta. De manera paralela, en la familia se va desarrollando un caso particular, el de Betsy, la hermana de Michael. Comenta su madre que *“el caso de Betsy fue algo similar, pues al ser mujer, la inclusión en las actividades del campo representaba cierta resistencia en la familia y la sociedad, incluso desde pequeña tuvo la iniciativa de vender cajetas en la Feria junto a su papá y hermanos porque también quería ser parte de las actividades productivas, situación que fue apoyada por nosotros”*. Con el paso de los años, el negocio de cajetas y otros productos había crecido, Betsy contaba con su propio espacio en la feria y con los ingresos logrados se ayudaba a pagar los estudios de la universidad, al igual que lo había hecho su madre. No obstante, la dinámica económica también fue una tentación para dejar el colegio, pero recuerda que, por consejo de su abuelo, se mantuvo estudiando y trabajando. Esta situación no ocurrió con Michael ni sus hermanos, ya que el campo les gustaba más que el estudio por la facilidad de manejar y generar dinero rápidamente.

Todo este cambio que estaba ocurriendo en la dinámica familiar a causa de una mayor participación de sus hijos y la necesidad de la familia de explorar nuevos mercados y opciones de venta, fue lo que impulsó a don Mario a tomar la decisión de incursionar en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) y es a consecuencia de su esfuerzo y calidad de producto, que las ventas aumentaron, al punto de que tuvieron que comprar cosechas para abastecer las demandas de CENADA y de la feria. Todo este conjunto de situaciones fue generando en don Mario, la idea de proponer la creación de una empresa familiar, pues él había sido desde pequeño socio de producción con su padre y esto le permitía a él, tener ese concepto de socio con sus hijos, pues como lo indicaba don Mario, *“en todo caso, era por el bien de todos y así es como nace la empresita”* Hermanos Leitón Sánchez S.A.

Al haber aceptación por parte de la familia, don Mario, padre conocedor de las aptitudes y cualidades de sus hijos, tuvo la capacidad de orientarlos de manera que cada uno hiciera lo que mejor sabía y más voluntad para ello tenía, fortaleciendo los vínculos de apoyo y cogestión en los trabajos, donde cada uno

24 Mercado de carácter social, de uso exclusivo para los pequeños y medianos productores nacionales, en forma individual u organizada con el objeto de poner en relación directa a consumidores y productores, de manera tal que los primeros obtengan mejor precio y calidad, y los segundos incrementen su rentabilidad, al vender de modo directo al consumidor (Fuente: MAG).

es socio de la empresa, cada quién es dueño de su economía y cumple con una labor específica, pero entre todos velan por el cumplimiento de las labores y el funcionamiento de la empresa. Acá *“todas las decisiones son tomadas en conjunto en reuniones familiares, todos tenemos voz y voto pues es por el bien de todos y ahora, aprovechamos la tecnología, en conversaciones por WhatsApp que nos facilita las gestiones, por la inmediatez de comunicación que tenemos entre todos”*, comenta Michael.

A sus 34 años, Michael ya es padre de familia y todas las realidades del campo ya son integradas a sus dos hijas, no obstante, desea que estudien y culminen sus sueños profesionales, pues considera importante que el estudio las prepare para trabajar en lo que les guste o bien, que se preparen para que desde sus profesiones apoyen la empresa familiar, situación que don Mario ve con buenos ojos pues proyecta que eso les daría a sus nietas el sentido de pertenencia necesario para la sostenibilidad del agronegocio.

Actualmente la empresa Hermanos Leitón Sánchez S.A. sigue firme y posicionada en la comercialización de cebolla, supliendo mercados establecidos y buscando mercados emergentes, pero sin abandonar la feria del agricultor, por tratarse de un espacio de valor sentimental para la familia. Además, Leonardo y Edgardo (hermanos de Michael) optaron por reactivar sus estudios para fortalecer su gestión dentro de la empresa, pues el capital social es alto pero requieren fortalecer sus estudios (capacidades duras) para mejorar la comercialización, mientras que Michael se posicionó como un socio parcial, aportando insumos a la empresa, pero sembrando cebolla y zanahoria que comercializa de manera personal, además de contar con un negocio propio de venta de vehículos, pues tal y como se describe Michael, él *“desde pequeño ha sido inquieto y no le gusta estar en una sola cosa”*, situación que claramente refleja esa personalidad innovadora y arriesgada de la juventud y que se vio fortalecida por el apoyo y apertura de sus padres hacia una integración generacional efectiva, a tal punto que hubo remuneración justa, planificación conjunta y el reconocimiento de talentos, donde el joven desarrolló un sentido de pertenencia que le permitió integrarse en forma óptima al campo desde su niñez.

1. Preguntas Generadoras

a) ¿En esta experiencia, a qué edad el padre involucra a sus hijos en las labores de la agricultura familiar?

b) ¿Considera que incluir a los hijos a esas edades en las labores del campo ayudó a una integración generacional efectiva?

c) ¿Cómo resolverían el tema de que Michael y sus hermanos debían ir a estudiar y al mismo tiempo cumplir con tareas que demandaba el negocio familiar?

d) ¿Cuáles buenas prácticas o labores en su entorno de agricultura familiar, considera ud que se deberían remunerar económicamente o bien, en especie?

e) En esta reseña, qué papel juegan los abuelos y padres para mantener a los hijos motivados por la agricultura.

f) ¿Qué acciones deberían hacer los adultos para replicar ese papel motivador que ejercieron los padres y abuelos de Michael en esta reseña?

g) Enumere al menos tres elementos que promovieron en Michael y sus hermanos el interés para ser parte y permanecer en el proyecto de agricultura familiar.

h) Con base en este caso, ¿Cuáles ajustes haría en su sistema de agricultura familiar, para lograr una adecuada integración generacional?

2. Interpretación comparativa

Para cada tema (a la izquierda), indique con un ejemplo, una buena práctica que favorezca a la integración generacional (a la derecha). Las respuestas, preferiblemente, deberán ser contestadas con base en sus propias experiencias.

TEMA	UNA BUENA PRÁCTICA SERÍA
La remuneración por colaborar en labores del agronegocio.	Ejemplo: recibir algún incentivo económico o en especie por alguna colaboración o bien, recibir un pago formal por una labor que represente una responsabilidad dentro de las actividades del agronegocio.
La planificación y toma de decisiones en conjunto.	
El sentido de pertenencia hacia la agricultura familiar.	
El liderazgo de los padres de una manera participativa.	
La actitud de cambio de los padres hacia los jóvenes.	
La tenencia de la tierra para favorecer el empoderamiento.	
La educación de los jóvenes para la distribuir talentos.	
El manejo de tecnologías de información y comunicación (TIC).	
La generación de valor agregado a la producción del sistema.	
La equidad de género como parte activa del sistema familiar.	

3. Dinámica de interiorización

Para desarrollar esta dinámica, se recomienda conformar grupos no mayores a cinco personas. Logrado esto, el facilitador asignará a cada grupo un tema (tomando como base el contenido del ejercicio anterior). Una vez que cada grupo cuenta su tema, debe desarrollar una dramatización que ejemplifique el contenido de dicho tema (queda a libertad de elección del grupo o pareja, la forma en cómo desarrollar la dramatización y los recursos que utilizará). El objetivo de esta actividad lúdica es lograr una mayor interiorización y aplicación de buenas prácticas de integración.

“La igualdad de género y la planificación compartida para crear un agronegocio familiar”

Experiencia de la empresa familiar: Familia Castro Portugués.
Llano Bonito de León Cortés, San José.
Rubro: Ganado y café



Reseña

Al sur de la capital en una zona montañosa de alto valor agrícola, se ingresa a la zona de Los Santos, cuyos poblados desarrollan mucho la agricultura familiar y donde el café es la cara más visible de las actividades agropecuarias existentes. Uno de los cantones pertenecientes a la zona de Los Santos es León Cortés, donde su cabecera (San Pablo) es la más reconocida, no obstante, entre su diversidad geográfica destaca Llano Bonito, un distrito caracterizado por terrenos altamente quebrados y pendientes encumbradas. En estas tierras es donde vive José Daniel Castro Portugués, un joven que ha vivido la realidad del campo y que ha visto cómo sus padres trabajan la tierra para obtener el sustento diario. Esta familia además de José Daniel, la componen su hermana Ana Gabriela y sus padres Virginia Portugués y Luis Castro.

Comenta José Daniel que siempre recuerda los paisajes de cafetales en su infancia y adolescencia y que su padre siempre ha estado involucrado en el cultivo. La vinculación de su padre a la cooperativa local (Coopellanobonito R.L.) en gran parte de su vida, le ha generado un arraigo y pertenencia especial hacia el cultivo del café, pues no solamente trabajaba en el cultivo, sino que ayudaba a los socios mediante capacitación y asesoría técnica. Estos valores y conceptos cooperativos definitivamente los aprendió José Daniel y su hermana, pues en su hogar *“todos hacemos de todo y nos ayudamos entre todos”*, como él comenta; eso venía por enseñanza de sus padres.

José Daniel y Ana Gabriela, desde pequeños apoyaban con las labores del cafetal de su padre y era principalmente en los momentos de cosecha cuando más colaboraban. Además, su padre les pagaba por cada cajuela²⁵ de café cosechado por ellos, lo cual les generaba una remuneración económica pues desde cortas edades lograban capitalizar algún dinero y les empoderaba.

A sus 21 años, detalla José Daniel, que estando en la universidad tuvo la *“suerte de ver un programa de concurso en televisión donde se premiaba a gente emprendedora de diferentes zonas del país”* y eso le generó todo un cuestionamiento interno sobre su realidad. Para ese entonces, él había terminado el colegio, había estado laborando temporalmente en algunos trabajos ocasionales en San José y había tenido la oportunidad de capacitarse en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) en la producción de bioles y abonos orgánicos y sintió la necesidad de explotar eso en su finca. Él, al igual que su hermana, había logrado llevar capacitaciones y cursos, pues el tema de la educación ha sido algo característico en esta familia, pues como comentan doña Virginia y don Luis, sus hijos debían estudiar para que ampliaran sus oportunidades de surgir sin estar limitados a la finca, pero que, si desde sus estudios querían hacer algo relacionado con agricultura, estaban seguros de que *“podrían hacerlo muy bien”*.

Por todo lo anterior y dado su deseo de emprender, es que el tema fue tomando fuerza y José Daniel y Gabriela empezaron a darle forma a una propuesta que tiempo después le llevarían a sus padres. Ellos,

²⁵ Unidad de medida tradicionalmente utilizada para recolectar café en Costa Rica, con un peso promedio de 12,5 kg, a nivel métrico universal se determina como un 0,1000 Doble Hectolitro y cuya abreviatura es “Caj” (Fuente: ICAFE).

al saber de la educación de sus hijos, de su iniciativa y amor por el campo, no dudaron en apoyarlos. Y es que, según palabras del mismo José Daniel, días después de comentar la propuesta con ellos, su papá le sugirió solicitar un préstamo para emprender el proyecto (sirviéndole él como fiador), pues le parecía importante. Además, consideraba don Luis, que él ya no estaba tan informado y actualizado como para enfrentar las condiciones actuales y que, si quería una mejora en sus fincas, definitivamente, necesitaba hacer un cambio y el apostar por el proyecto de sus hijos, le parecía una oportunidad para que se integraran en la agricultura.

Su padre, quién desde muy joven había aprendido a trabajar como socio con sus hermanos en el manejo de las fincas de su familia, entendió que debía confiar en la capacidad de José Daniel y Gabriela para poder emprender el proyecto que estaban imaginando y sabía que con apoyo de su familia y “ordenándose bien”, podrían sacar adelante lo que quisieran. No obstante, también consideraba de importancia el apoyo que desde la Cooperativa se podía buscar, pues siempre la ha considerado como un fiel aliado para las actividades de la zona, aspecto que siempre dejaba claro a sus hijos.

Una vez aprobado el crédito que don Luis había ayudado a gestionar, la idea de proyecto comenzó a gestarse y José Daniel aprovechando las capacitaciones que tenía en producción de bioles, quiso empezar por ahí, de manera que la producción de bioles para vender entre productores constituyó un primer cambio. Posteriormente y dado que su padre también había tenido cabezas de ganado tiempo atrás, los hermanos consideraron la compra de una vaca. Con ello, la intención era la producción de queso, ya que en el INA también habían cumplido con cursos de producción de lácteos.

El animal resultó ser bueno y producía leche suficiente como para generar una importante cantidad de queso y echar adelante esta otra iniciativa, por lo que meses después, adquiere un segundo animal, dado que los pedidos de clientes (supermercados locales) estaban creciendo. La producción de queso no quedó ahí y decidieron incursionar en la producción de natilla, la cual también tenía una importante venta y es acá, donde el principal apoyo de José Daniel y Ana Gabriela, lo encuentran en su madre, quién les ayudaría en la comercialización. En este momento del proyecto, José Daniel atiende una recomendación de su padre y decide solicitar ayuda a extensionistas del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), pues para mantener la producción, sabía que debería mejorar el manejo de los pastos y la alimentación de las vacas, pues de lo contrario, el proyecto perdería sostenibilidad en el tiempo. Es en esta etapa donde hay otro aprendizaje para José Daniel, pues entiende la importancia de buscar alianzas para fortalecer debilidades.

Para ese momento y como parte de las gestiones de capacitación que la Cooperativa daba a los socios y sus familiares, es que aparece el Consejo Nacional de Clubes 4-S (CONAC), el cual sería otro actor institucional que terminaría aportando al proyecto de los jóvenes. El CONAC es una organización encargada del fomento y desarrollo de programas orientados a la niñez, juventudes y mujeres de las zonas rurales y es por medio de éste, que José Daniel, adquiere una cerda, la cual le sería un emprendimiento paralelo pues no consistía únicamente en recibir el animal, era conocer de su manejo y llevarlo a etapas de producción, era informarse con otras personas y ser parte de redes de comunicación entre técnicos y jóvenes de otras localidades, lo que termina sumando al empoderamiento de los jóvenes.

En complemento al desarrollo del proyecto, la colaboración de su madre, así como el apoyo y asesoría de su padre; es que su hermana Ana Gabriela se incorpora y termina siendo una pieza clave en la iniciativa familiar. Ella, al igual que José Daniel, ya había concluido el colegio, había cumplido capacitaciones en técnicas de información y comunicación (TIC's) y como menciona su madre, *“Ana Gabriela estudiaba Economía Agrícola, ella es la más estricta y ordenada de la familia, es muy buena con los números”* y será quién lleve los registros de la finca y desarrolle estrategias para los emprendimientos, mientras que el fuerte de José Daniel es la parte productiva, por eso cada quién en lo que mejor hace”. Inclusive, es gracias al aporte económico que logra hacer en su momento Ana Gabriela y a los ingresos que estaban generando las actividades de José Daniel, que obtienen otro financiamiento y logran concretar la compra de un terreno para desarrollar y cuidar las vacas que ahora tenían, así como comprar unas gallinas para diversificar el sistema y hacer unas mejoras a la producción de bioles.

Actualmente, la actividad familiar funciona como empresa, pues hay planificación, registros, uso de tecnología y se trabaja en la comercialización. Ahora, las funciones de cada miembro están claras, se trabaja con objetivos concretos, hay separación de funciones y obligaciones de manera que cada quién entiende sus responsabilidades en función del mismo objetivo. De esta manera, doña Virginia tiene a cargo el manejo del corral, el apoyo en la comercialización de queso y natilla y además, ha podido iniciar la producción y venta de orquídeas (generando un ingreso adicional); por su parte, don Luis mantiene su trabajo en la producción del café y apoyando en las gestiones de sus hijos; Ana Gabriela lleva la administración, proyectos y finanzas de la empresa mientras que José Daniel se mantiene a cargo del manejo del ganado, la producción y comercialización de queso y natilla así como la producción y venta de bioles. Acá la lección aprendida, comenta con orgullo don Luis, es que *“se debe conocer a la familia y tenerse confianza, que los hijos estudien y que entre todos se apoyen para que ojalá, desde sus estudios, ellos quieran involucrarse de alguna manera en la empresa familiar”*. Finalmente, en su gestión empresarial, las utilidades se distribuyen entre todos, de manera que cada quién maneja su economía y destinan un porcentaje para financiamiento de la empresa y fortalecer su sostenibilidad.

Hoy a sus 28 y 23 años respectivamente, José Daniel y Ana Gabriela han logrado que su emprendimiento saliera adelante gracias a su visión emprendedora y al apoyo de sus padres, además, consideran que ese esfuerzo es una retribución a lo que la finca les ha dado y esperan con ello dar continuación y ampliación a las actividades agrícolas de la familia. Actualmente los hermanos están a tiempo completo en la empresa y se visualizan en un futuro siempre trabajando en el campo y les gustaría motivar a más jóvenes a que desarrollen actividades de agricultura familiar, pero con enfoque empresarial.

1. Preguntas Generadoras

a) ¿En esta experiencia, en qué momento los hijos deciden involucrarse en las labores de la agricultura familiar?

b) En esta experiencia: ¿qué papel juegan los padres respecto a la iniciativa de emprendedurismo de los jóvenes?

c) Según esta experiencia: ¿qué situación(es) incidieron en el padre para que apoyara la idea de emprendimiento de los hermanos?

d) ¿Qué papel juega la educación de los jóvenes en la toma de decisión para involucrarse en las actividades agrícolas de la familia?

e) ¿Qué prácticas predominan en el texto que favorecen la integración generacional?

f) ¿Con base en este caso, ¿cuáles ajustes haría en su sistema de agricultura familiar para lograr una planificación compartida y efectiva?

g) ¿Qué acciones específicas deben hacer los adultos para replicar ese papel motivador que ejercieron los padres de José Daniel y Ana Gabriela en esta historia?

h) ¿Qué influencia tiene la participación activa de las mujeres en el desarrollo exitoso de esta empresa familiar?

2. Interpretación comparativa

Para cada tema (a la izquierda), indique con un ejemplo, una buena práctica que favorezca a la integración generacional (a la derecha). Las respuestas, preferiblemente, deberán ser contestadas con base en sus experiencias.

TEMA	UNA BUENA PRÁCTICA SERÍA
La remuneración por colaborar en labores de la empresa.	Ejemplo: recibir algún incentivo económico o en especie por alguna colaboración o bien, recibir un pago formal por una labor que represente una responsabilidad dentro de las actividades del agronegocio.
La planificación y toma de decisiones en conjunto.	
El sentido de pertenencia hacia la agricultura familiar.	
El liderazgo de los padres de una manera participativa.	
La actitud de cambio de los padres hacia los jóvenes.	
La tenencia de la tierra para favorecer el empoderamiento.	
La educación de los jóvenes para la distribuir talentos.	
El manejo de tecnologías de información y comunicación (TIC).	
La generación de valor agregado a la producción del sistema.	
La equidad de género como parte activa del sistema familiar.	

3. Dinámica de interiorización

Para desarrollar esta dinámica, se recomienda conformar grupos no mayores a cinco personas. Logrado esto, el facilitador asignará a cada grupo un tema (tomando como base el contenido del ejercicio anterior). Una vez que cada grupo cuenta su tema, debe desarrollar una dramatización que ejemplifique el contenido de dicho tema (queda a libertad de elección del grupo o pareja, la forma en cómo desarrollar la dramatización y los recursos que utilizará). El objetivo de esta actividad lúdica es lograr una mayor interiorización y aplicación de buenas prácticas de integración.

“La educación como pilar en la integración de talentos para la creación de un agronegocio familiar”

Experiencia de la empresa familiar: El refugio del Roaldo y el Bobo.
Santa Lucía de Barva, Heredia.
Rubro: Café



Reseña

Justo en el límite entre San Rafael y Barva en Heredia, se ubica la finca El Refugio del Roaldo y el Bobo S.A., una finca de más de veinte hectáreas, de origen volcánico, fértil y de alta pedregosidad, con un microclima muy variable y que años atrás fue conocida como “*El Monte*”, ha visto transitar en sus terrenos a cuatro generaciones de una familia que ha dejado su huella con el pasar de los años. La primera generación la encamina don Carlos Cordero, quién a finales de los años 40 y gracias a sus habilidades negociantes y emprendedoras es que logra adquirir la finca. La propiedad, en ese entonces boscosa, fue incorporando siembras de café (con materiales como el híbrido tico y el borbón) y posteriormente algunas cabezas de ganado, bajo un manejo artesanal que representó la primera etapa productiva del predio.

En ese contexto es donde aparece una segunda generación, en la cual don Otto Cordero (hijo de don Carlos) quién desde pequeño y luego de haber cumplido estudios de primaria y secundaria, toma el papel de apoyar en los trabajos en la finca. Don Otto junto a su esposa María Isabel Gamboa (oriunda de San Ramón) vivían en la finca y con sus tres primeros hijos (Marco, José Eduardo y William) formaban parte del sistema de producción, en el que persistía ese nivel artesanal y poco tecnificado que habían heredado.

Junto a sus padres y desde pequeños, tanto Marco, José Eduardo como William, se involucraron en las labores de la finca, no obstante, al igual que había sucedido con su padre, las labores debían alternarlas con los estudios. Esta situación les relegaba muchas veces a colaborar principalmente en labores de cosecha, que era donde la finca mayor apoyo requería y dichosamente, comenta William “*desde muy pequeños vivimos en el ambiente cafetalero, en especial en los meses de recolección pues coincidían con los periodos de vacaciones de la escuela, lo que nos permitía ir a cosecha y ahí nos pagaban por las cajuelas²⁶ cosechadas y así ha sucedido con los sobrinos*”, situación que consistía en un incentivo para ellos, pues les empoderaba en cierta manera.

Años después, con la presencia de Martha, Ana Isabel y Jeannette (hijas menores), se completa la presencia de una tercera generación en la familia y según las labores que se ocupaban, todos daban apoyo en los trabajos. Ya con sus seis hijos adolescentes, doña María Isabel, madre con una personalidad positiva, ingeniosa y con don de mando, logra que todos finalicen sus estudios de colegio y les impulsa a continuar con estudios universitarios, siendo esto un pilar para el desarrollo profesional de sus hijos, pues era su anhelo que se convirtieran en profesionales, dadas las dificultades que estaban teniendo con la agricultura.

A causa de la difícil situación que cursaba la finca, es que Marco y William (hermanos mayores), optan por convencer a su abuelo Carlos para que, entre ellos y su padre, tomen la administración de la finca. Este cambio marca una segunda etapa productiva para la finca, pues con la participación liderada

²⁶ Unidad de medida tradicionalmente utilizada para recolectar café en Costa Rica, con un peso promedio de 12,5 kg, a nivel métrico universal se determina como un 0,1000 Doble Hectolitro y cuya abreviatura es “Caj” (Fuente: ICAFE).

por los dos hermanos, es que se opta por quitar las cabezas de ganado que quedaban y por renovar las plantaciones de café a materiales más productivos, extendiendo las áreas de siembra e iniciando una relación comercial con Coopelibertad R.L, lo que con el pasar de los años terminaría afectando la sostenibilidad de la finca, pues los tiempos de los hermanos eran limitados y se debían distribuir en muchas tareas en la finca con el fin de atender labores emergentes o cubrir gastos operativos.

Alrededor del año 2008 y estando Ana Isabel a cargo de la finca, aparece un actor que marcaría un giro en la dirección del agronegocio familiar y que terminaría propiciando una tercera etapa productiva relacionada con la visión de la finca. Para ese entonces, Juan Ramón Alvarado, un joven emprendedor de la zona, cuya familia tenía una amplia tradición cafetalera y amistad de infancia con varios miembros de la familia, se acerca a ellos y les comenta sobre el mercado del café de calidad y sobre el potencial de la finca para emprender con la producción de café de calidad y ser comercializadores directos, pues según palabras que recuerda doña Jeannette, Juan Ramón siempre decía *“es ahí donde está el negocio”* y esto les obligaba a cambiar el manejo de la finca donde todo *“iba a nadadito de perro y que debían cambiar a un manejo con visión empresarial”*, comenta Jeannette.

Jeannette, hermana menor y amante del emprendedurismo fue una las que más entusiasmo presentó con la visión de café de calidad, visión que fue calando posteriormente en los demás hermanos, pues todos compartían la idea de que debían hacer un cambio de rumbo, pero conscientes de que, por sus edades, su escaso financiamiento y disponibilidad de tiempo para atender la finca, era complicado desarrollar el cambio que ellos tanto deseaban. Esta realidad es la que propicia la participación de una cuarta generación conformada por hijos de Marco, José Eduardo, William, Martha, Ana Isabel y Jeannette, quienes también habían tenido la oportunidad de haber crecido en el ambiente cafetalero de la finca y también habían participado en la cosecha del café.

Es por ello, que años después (2016) un grupo de sobrinos de la familia liderado por Mario (hijo de Ana Isabel y amigo de infancia de Juan Ramón Alvarado), Henry (hijo de Martha) y José (hijo de José Edo.) deciden *“pelotear una idea”* y plantearse a los tíos, conocidos cariñosamente por ellos como *“los viejillos”* comenta Mario. Tanto Mario como Henry y José, son jóvenes amantes de la naturaleza, soñadores y decididos, pero que además comparten ese don de colaboración que ha trascendido en su familia y que les permitió dar ese paso adelante y tomar esa responsabilidad de asumir el riesgo, pues desde ahí, no sólo darían un cambio a la finca, sino que podrían colaborar con otros miembros de su familia y de trabajadores que por años han sido parte de la historia de la finca.

Mario, Henry y José, al ver la caída del café, el agotamiento del cultivo, los manejos artesanales, los desembolsos de recursos por parte de los tíos intentando mantener la finca y consientes de esa responsabilidad y pertenencia de su familia respecto a la misma, es que se convencen de hacer una propuesta. Comenta Henry, que *“una vez que Mario, quien lideró la propuesta, toma la decisión de “tirarse al agua” y dejar su trabajo en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) para dedicarse de lleno al proyecto, es que los demás primos nos convencemos de apoyar la iniciativa y de comprometernos con los tíos en tomar las riendas de la finca”*. Y, a consecuencia de ello, terminan por involucrar a Erick (hijo de Marco), a Juan (hermano de Mario), a Manuel (hijo de Jeannette) y Alberto (hijo de William) y entre todos, cada uno profesional en diferentes áreas, logran que esa propuesta se convierta en proyecto.

Una vez formalizado el proyecto y presentado a sus tíos en una reunión familiar, se logra que éstos hereden la administración de la finca, lo que representó la cuarta etapa en la historia productiva en la finca. Esta gestión no representó mayor resistencia por parte de los tíos hacia los sobrinos dado que ya habían vivido una situación similar cuando Marco y William tomaron la finca de su abuelo. Por otra parte, al ser Mario y los demás sobrinos personas preparadas, con aptitud y actitud, consideraban que desde ellos se podría lograr aquel sueño que Juan Ramón les había promovido y no habían podido lograr: darle valor agregado a la producción de café y hacer sostenible la finca.

Así nace el proyecto “*Diversificación productiva y adición de valor a los productos de la Finca El Refugio*”, el cual se planteó como una empresa familiar y a pocos años de haber entrado en acción, ha implementado cambios que se han convertido en sus primeros logros, entre los que destacan: la creación de una nueva Junta Directiva; la formalización de las gestiones; la designación de un administrador de finca; la renovación de las plantaciones de café; los primeros pasos en diversificación; venta de dos micro lotes²⁷ de café en mercados diferenciados; el incremento en la productividad del café; la creación de un invernadero y la constante capacitación en temas relacionados al manejo y comercialización de café en instituciones que los han apoyado, como ha sido el caso del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG,) el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Coopelibertad R.L, entre otras.

Comenta Henry que un complemento a lo anterior, es el hecho de que “*todas las decisiones son participativas, pero debe haber seriedad y compromiso, por eso todos los primos y tíos tenemos buena comunicación, además, todos consideramos que, con la sabiduría del viejo, el conocimiento del técnico y la innovación del joven, cualquier emprendimiento sale adelante*”, comenta Mario. Además y por un tema de transparencia, también decidieron hacer un grupo de familia (con herramientas como WhatsApp y Facebook) donde involucran e informan a los más de veinte primos que hay en la familia, pues quieren aprovechar el proyecto para que las ideas de diversificación que tienen planeadas (producción orgánica, explotación forestal, turismo rural, reactivación ganadera, una cafetería, etc.), estratégicamente les permita ir involucrando a más primos en el proyecto, de manera que se aseguren la sostenibilidad del mismo.

Tanto Mario como Henry y José, se visualizan a futuro involucrados en el proyecto, alcanzando más metas, corrigiendo detalles y promoviendo sus actividades con ese sentimiento de pertenencia por el campo, así como, esperando tener mayor acceso a créditos una vez se establezca la finca e impulsando cada uno desde sus profesiones el proyecto familiar. Pues como finaliza comentado José Eduardo, “*en algunas ocasiones de la vida vamos a necesitar de un abogado o de un médico, pero todos los días vamos a necesitar de un agricultor*”.

27 Lote de café al que se le ha dado un trato preferencial desde la plantación hasta el proceso de beneficiado, puede oscilar entre 5 y 15 sacos de 69 kg y deben de catar más de 87 pts. (Fuente: Coopelibertad R.L.).

1. Preguntas Generadoras

a) ¿En esta experiencia, en qué momento se involucran los jóvenes en las labores de la agricultura familiar?

b) En esta experiencia: ¿qué papel juegan los padres respecto a la iniciativa de emprendedurismo de los jóvenes?

c) Considerando la experiencia anterior: ¿qué situación(es) incidieron en los adultos para que apoyaran la idea de emprendimiento de los jóvenes?

d) Según esta experiencia: ¿cómo incide la educación de los jóvenes en la toma de decisiones para la formación de un emprendimiento de agricultura familiar?

e) Según esta experiencia: ¿qué elementos facilitan el reconocimiento y la adecuada distribución de talentos de los jóvenes en la organización de la empresa familiar?

f) ¿Qué elementos puede extraer de esta experiencia que sean aplicables a su sistema de agricultura familiar y que favorezcan una adecuada integración generacional?

g) ¿Qué acciones específicas podrían hacer los adultos para replicar ese modelo de apertura y apoyo que ejercieron los padres en los jóvenes en esta historia?

h) Según el texto: enumere aspectos necesarios para que los jóvenes permanezcan en la agricultura mediante un proyecto viable a nivel social, ambiental y económico.

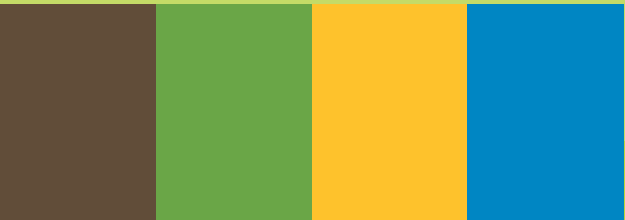
2. Interpretación comparativa

Para cada tema (a la izquierda), indique con un ejemplo, una buena práctica que favorezca a la integración generacional (a la derecha). Las respuestas, preferiblemente, deberán ser contestadas con base en sus experiencias.

TEMA	UNA BUENA PRÁCTICA SERÍA
La remuneración por colaborar en labores de la empresa.	Ejemplo: recibir algún incentivo económico o en especie por alguna colaboración o bien, recibir un pago formal por una labor que represente una responsabilidad dentro de las actividades del agronegocio.
La planificación y toma de decisiones en conjunto.	
El sentido de pertenencia hacia la agricultura familiar.	
El liderazgo de los padres de una manera participativa.	
La actitud de cambio de los padres hacia los jóvenes.	
La tenencia de la tierra para favorecer el empoderamiento.	
La educación de los jóvenes para la distribuir talentos.	
El manejo de tecnologías de información y comunicación (TIC).	
La generación de valor agregado a la producción del sistema.	
La equidad de género como parte activa del sistema familiar.	

3. Dinámica de interiorización

Para desarrollar esta dinámica, se recomienda conformar grupos no mayores a cinco personas. Logrado esto, el facilitador asignará a cada grupo un tema (tomando como base el contenido del ejercicio anterior). Una vez que cada grupo cuenta su tema, debe desarrollar una dramatización que ejemplifique el contenido de dicho tema (queda a libertad de elección del grupo o pareja, la forma en cómo desarrollar la dramatización y los recursos que utilizará). El objetivo de esta actividad lúdica es lograr una mayor interiorización y aplicación de buenas prácticas de integración.



CAPÍTULO

5

“Hoja de ruta: un paso
a paso en la búsqueda
de una integración
generacional efectiva”

I. Paso a paso hacia una integración generacional efectiva

La siguiente propuesta busca enumerar un paso a paso con un horizonte ejecutable a un año, en el cual tanto adultos como jóvenes de un núcleo familiar, puedan establecer gestiones de integración de jóvenes en sus cadenas de valor y así trazar una ruta hacia una integración exitosa, que según Perrachón (2009) ²⁸ “deberá ser estratégica y basarse en la planificación, la disposición y el beneficio de sus actores”.

El apartado cuatro del presente documento (“Aprendiendo sobre la integración generacional en la agricultura familiar”) deja en evidencia cómo muchos jóvenes en la ruralidad tienen un gran potencial de resiliencia, pero ese potencial muchas veces requiere de una guía profesional que los aborde bajo un esquema de acompañamiento²⁹ para que desarrollen o adopten esa resiliencia, no obstante, también habrá un sector de la población juvenil que por sí sola, podrá desarrollar y adoptar su propio tipo de resiliencia. Por su parte, desde los adultos, este tipo de acompañamiento también es necesario para orientar una nueva visión y favorecer los liderazgos participativos.

A continuación se presenta un “paso a paso” con el fin de colaborar en la construcción de una nueva ruta hacia una integración generacional efectiva. Esta guía, parte de una visión integral que considera como fundamental, la suma de los talentos para mejorar la productividad del agronegocio familiar, pues no se trata solamente de distribuir funciones, sino de identificar capacidades en la familia con la expectativa de mejorar la actividad principal dentro de un ambiente participativo, de respeto y colaboración.

Esta hoja de ruta está dirigida a todos aquellos extensionistas, técnicos y promotores sociales vinculados al trabajo con juventudes rurales y sus núcleos familiares, con el objetivo de favorecer gestiones de integración generacional exitosa en el marco de los distintos modelos y realidades presentes de la agricultura familiar.

II. Primer paso

Iniciemos con una pregunta clave: ¿Realmente queremos un cambio?

Para dar respuesta a esta pregunta debemos conocer a fondo a la familia. Una vez que el adulto ³⁰ a cargo interioriza la necesidad de un cambio, deberá enfocarse en cuatro aspectos:

28 Perrachón, J. 2009. Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 05 feb. 2020. Disponible en http://planagropecuario.org.uy/publicaciones/libros/Familias_y_campo/Capitulo_3_115.pdf

29 Céspedes, D (productor). 2020. Proyecto financiado por el PANI transforma la vida de jóvenes en delicado riesgo social (programa de televisión). TELETICA.com (director). San José, Costa Rica. Televisora de Costa Rica, Canal 7. 1 video, 3 minutos, 30 segundos; son; color.

30 Entiéndase por adulto al jefe(a) de familia o encargado(a) principal del sistema de producción familiar.

1. “Romper la resistencia al cambio”

Donde hay poder hay resistencia. Por ello, la primera resistencia a vencer es la barrera mental del adulto, entendiendo que no se perderá el poder, solamente se compartirá con la familia. Esta barrera es compleja pues existe y se ejerce en todos los niveles sociales, ya que el poder, como menciona Foucault (1975) en su libro “*Vigilar y castigar*”, el poder no sólo es algo que se posee, sino que se expresa en actos y no es una cosa, sino más una relación de cosas que para el adulto implica un tipo de “discurso” (ideas) con la que respalda esa resistencia³¹.

Muchas veces las resistencias al cambio son conflictos no resueltos entre nuestra parte racional y emocional, entre lo que queremos y lo que debemos, entre lo que nos impulsa y lo que nos frena. Partiendo de ese contexto, una estrategia que el extensionista, técnico o promotor social ³² podría utilizar para persuadir al adulto, sería la siguiente:

1.	Ayudar a fijar objetivos atractivos y bien definidos:	Los objetivos los tienen que atraer, “enganchar” y tener un significado claro para ellos.
2.	Los objetivos deben llevar pocas acciones (claras y sencillas):	Si hay demasiadas acciones, el sólo analizarlas y tener que elegir entre ellas, favorecerá la resistencia al cambio.
3.	El cambio no se basará en razones, sino en definir una nueva visión:	Se deberá “vender” la visión del beneficio a obtener tras el cambio, para motivar el acercamiento hacia lo positivo.
4.	Enfocarse en logros factibles que requieran poca inversión de tiempo:	Entre más pronto se obtenga un primer logro, mayor será la motivación a seguir intentando nuevas acciones.
5.	Siempre considerar lo emocional (la identidad del productor):	Entendiendo que no se pierde la autoridad, solo se comparte el liderazgo y los conocimientos.
6.	Trabajar en los tres niveles de resistencia al cambio; el no saber, el no poder y el no querer:	El no saber produce una demora inconsciente que los mantiene en zona de confort, por ello hay que hacerles ver el impacto positivo del cambio en términos personales. El no poder es un tema de inseguridad, por lo que se deben identificar logros pasados y recursos empleados, para elevar el nivel de confianza. El no querer se define por el balance de pérdidas y ganancias. Se debe convencer de que los cambios por hacer generarán un beneficio mayor al que ya se tiene.

31 No cierres los ojos. 25 jun. 2019. El Poder. Michel Foucault. Vigilar y castigar (en línea, blog). Madrid, España. Consultado 04 may. 2020. Disponible en <http://www.nocierreslosojos.com/foucault-poder-vigilar-castigar/>

32 Entiéndase por Extensionista, técnico o promotor social a aquella persona quién colabore con la familia en la dirección de las actividades de integración y agricultura familiar.

Este primer aspecto deberá hacerse con la guía del extensionista técnico o promotor social, pero para su ejecución es fundamental contar con la presencia de todos los miembros de la familia para que, desde este primer paso, se favorezca, un ambiente participativo para todos.

2. “Identificar los recursos con los que se cuenta”

Nuevamente la iniciativa del adulto, si bien no lo es todo, si es clave para dar este paso, pues va de la mano con el rompimiento de las resistencias al entender que deberá compartir liderazgos y conocimientos sin perder necesariamente la autoridad. En este punto, es que se recomienda hacer un levantamiento de los recursos disponibles en su sistema.

El extensionista, técnico o promotor social puede orientar al adulto con un levantamiento de datos a nivel de activos (materiales y biológicos), así como del recurso humano que se dispone, las cadenas de valor existentes en su sistema de producción, los mercados a los que accede, entre otros, mediante el uso de preguntas simples que permitan cuestionar su entorno y visualizar de mejor manera, su realidad³³. Por ejemplo:

PREGUNTAS DE OBSERVACIÓN (levantamiento de datos)	PREGUNTAS DE INTERPRETACIÓN (información complementaria)
¿Con qué equipo agrícola se dispone en el sistema?	¿En qué estado se encuentra?
¿Cuáles son los cultivos/producciones con los que cuento?	¿Están renovados, agotados, etc.?
¿En mi grupo familiar, con cuantas personas cuento?	¿Qué edades tienen?
¿De ellas, cuales podría involucrar en la actividad?	¿Estarían disponibles? ¿Aceptarían trabajar como “socios”?
¿Cuáles son los lugares donde se vende mi producción?	¿Sólo ahí puedo? ¿Dónde más podría? ¿Con lo que produzco alcanza?
¿Mi forma de producir es la mejor que puedo tener (en función de rendimiento, tiempo, costos de producción, etc.)?	¿Qué ocuparía para mejorarla?
¿Cuál es la fase de la cadena de valor donde se ubica mi producción?	¿Quiero mantenerme ahí? ¿Hay otras mejores? ¿Qué ocuparía?
¿Mi forma de producir es la mejor que puedo tener (en función de rendimiento, tiempo, costos de producción, etc.)?	¿Qué ocuparía para mejorarla?
¿Cuál es la fase de la cadena de valor donde se ubica mi producción?	¿Quiero mantenerme ahí? ¿Hay otras mejores? ¿Qué ocuparía?

33 Lo indicado corresponde solamente a una guía consultiva. Para cada caso, el extensionista, técnico o promotor social, puede adicionar, descartar y/o adaptar las preguntas según sea el contexto del grupo familiar.

Nuevamente, para el desarrollo de este aspecto se recomienda la guía del extensionista técnico o promotor social y es fundamental contar con la presencia de todos los miembros de la familia, para ir dando respuesta a los cuestionamientos y mapear de mejor manera la disponibilidad de recursos con los que realmente se cuenta.

3. “Identificar actores, talentos y competencias”

La identificación de capacidades y competencias en los miembros de la familia, puede ser una responsabilidad compartida. Por un lado, el adulto desde su experiencia podría conocer de previo los intereses y habilidades de sus familiares, no obstante, cada familiar por si sólo podría tener intereses y capacidades que difieran a los percibidos por el adulto.

Por ello, es que el concepto del adulto como primer criterio de mapeo, le podría permitir “ubicar a sus familiares” donde él considera es más oportuno, no obstante, la definición que cada miembro de la familia identifique en su interior, es la que definirá realmente, cual es la mejor ubicación o rol dentro del sistema de agricultura familiar. Se debe tener claro que, para reconocer nuestros talentos, se debe comenzar pensando en aquello que se disfruta haciendo, aquellas actividades en las que considere, se aporta más.

Algunos puntos a considerar por el extensionista, técnico o promotor social para guiar a los adultos para identificar capacidades y competencias de los miembros de su familia son³⁴:

- Generar un espacio para reuniones familiares y allí desarrollar el tema.
- Planear algún tipo de dinámica donde se solicite a cada miembro de la familia, anotar aquellas actividades dentro de su sistema de producción que más disfruta haciendo o le gustaría hacer (estos podrían ser consideradas como sus capacidades).
- Luego, para cada actividad anotada, preguntarse:

a) ¿Siempre me ha gustado esa labor/actividad?	SI ☐	NO ☐
b) ¿Me resulta fácil hacerlo?	SI ☐	NO ☐
c) ¿Puedo explicar cómo hacerlo, improvisarlo, manipularlo?	SI ☐	NO ☐
d) ¿Alguien me ha dicho que soy bueno en eso?	SI ☐	NO ☐
e) ¿Disfruto haciéndolo?	SI ☐	NO ☐

34 Pelayo, L. 17 nov. 2015. Un ejercicio contigo, para encontrar tus talentos (en línea, blog). Madrid, España. ALMANATURA: Desarrollo personal-innovación. Consultado 13 feb. 2020. Disponible en <https://almanatura.com/2015/11/ejercicio-contigo-para-encontrar-tus-talentos/>

Los talentos serían aquellas actividades anotadas y que en todas las ocasiones la respuesta ha sido: “Sí”. En caso de haber varios “Sí”, pero algunos “No”, se trataría de una capacidad, que ciertamente podría ser mejorada y convertirla en un talento a través de un proceso de inducción o capacitación.

“El talento es importante, pero son las horas de práctica lo que marca la diferencia”

David Fischman.

www.facebook.com/DavidFischmanK

4. “Identificar puntos fuertes y puntos por mejorar en el agronegocio”

Este ejercicio consiste en ubicar la situación actual del agronegocio. Esto permitirá fundamentar aún mejor una visión de cambio, donde se fortalezcan esos aspectos considerados como “fuertes” y a partir de allí, trabajar los aspectos considerados “por mejorar”.

Para ello, está claro que debe haber un pleno conocimiento de la realidad del agronegocio, las actividades que se desarrollan, los mercados que se abarcan, la capacidad productiva actual, etc., para poder identificar actividades eficientes y aquellas por mejorar.

Esta identificación de puntos “fuertes” y puntos “por mejorar” dentro del agronegocio, debe darse en consenso entre todos los miembros de la familia y de ser necesario, con la guía del extensionista, el técnico o promotor social a cargo, pues de lo contrario, se podría poner en riesgo la sostenibilidad de la nueva visión de agronegocio.

III. Segundo paso

Ahora que somos más conscientes de la necesidad de un cambio: ¿Podemos construir una nueva visión?

Ahora que se ha fomentado un espacio de intercambio en la familia y se ha dado ese primer paso que ha permitido a sus miembros estar conscientes de que quieren un cambio y donde todos serían parte del mismo, es donde realmente inicia la construcción de ese cambio, y para ello, es vital que la familia considere cuatro aspectos claves:

1. “Un análisis integral del panorama”

Significa que, con la disposición al cambio, el inventario de recursos, la identificación de talentos y capacidades de sus familiares, así como el conocimiento de la cadena del agronegocio, el inicio del análisis integral deberá comenzar con dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué debemos hacer para obtener lo que queremos lograr?

2. “Definir la ruta del nuevo agronegocio”

La respuesta al cuestionamiento anterior, servirá de base para redefinir la nueva ruta a seguir, pero ahora, con la participación de toda la familia y no como anteriormente sucedía.

3. “Identificar necesidades y oportunidades de mejora”

La definición de esa nueva ruta, en principio, se deberá enfocar en las debilidades por atender y oportunidades para mejorar, partiendo de lo que ya se tiene en la empresa.

4. “Definir prioridades”

Una vez mapeadas las necesidades, oportunidades y puntos fuertes, entre todos los miembros de la familia se deberán definir cuáles serían las prioridades para trabajar en función del nuevo norte del agronegocio planteado, de manera que los primeros logros puedan ser visibles en el corto plazo.

En general, para construir este segundo paso, nuevamente la participación de toda la familia se torna esencial. Por ello, una vez definidas y entendidas las fases del agronegocio actual, puede aplicarse un análisis interno y externo de las realidades del negocio, mediante la herramienta de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) ³⁵ para generar insumos que permitan una valoración de los elementos y redefinir una ruta entre todos los miembros del núcleo familiar.

Esta herramienta se recomienda desarrollar en una reunión familiar y contar con la mediación por un extensionista, técnico o promotor social.

35 Telescopio. 2014. Análisis FODA: definición, características y ejemplos (en línea, sitio web). Consultado 04 mar. 2020. Disponible en <https://es.slideshare.net/TelescopioUG/anlisis-foda-definicion-caracteristicas-y-ejemplos>

	FORTALEZAS -internas- (entendidas como aquellas capacidades especiales y recursos con los que cuenta el agronegocio)	OPORTUNIDADES -externas- (entendidas como aquellos factores que resultan positivos y favorables en el entorno del agronegocio)	DEBILIDADES -internas- (entendidos como aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia)	AMENAZAS -externas- (entendidas como aquellas situaciones que provienen del entorno atentando contra la estabilidad del agronegocio)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Una vez definido el FODA, el extensionista, técnico o promotor social a cargo, deberá plantear una construcción participativa de la nueva visión de negocio, de manera muy puntual y tomando en cuenta a todo el grupo familiar (ideas, propuestas, expectativas, etc.).

Es recomendable que esta nueva visión (hecha por todos) sea escrita y “quede en papel”, de manera que sirva de motivación para todos los que participaron de su construcción y sea también, un elemento de compromiso al cambio.

IV. Tercer paso

Si cambiamos la visión, entonces: ¿Planificamos el cambio?

En esta etapa es donde realmente empiezan a materializarse las propuestas de cambio y las acciones con base en la nueva ruta y visión de la empresa familiar. No obstante, esta planificación deberá considerar al menos cinco actividades que le ayuden a la familia a orientar sus esfuerzos hacia objetivos alcanzables y satisfactorios.

Todas las actividades acordadas deberán ir dirigidas, primeramente, al abordaje de las prioridades que definió la familia para la empresa.

Un segundo aspecto a considerar es que todas estas acciones prioritarias deberán nacer y consolidarse en reuniones familiares, las cuales deberán ser frecuentes y programadas, para promover la asistencia de los miembros de la familia y con ello, favorecer el interés y la participación. Para ello, se deberá crear un ambiente favorable que promueva la libertad para expresar ideas y la apertura hacia la crítica constructiva de todos los miembros de la familia, eso sí, siempre bajo un marco de respeto mutuo.

Esta nueva forma de planificación conjunta deberá considerar como tercera actividad al desarrollo de procesos de sensibilización dentro de las reuniones familiares, como una clave en la adopción de compromisos e intereses de los miembros del grupo familiar. Para la inclusión y desarrollo de temas “sensibles” como el liderazgo participativo, la definición de roles y funciones, la igualdad de participación, la equidad de género, el rescate del arraigo, etc., es importante la guía del extensionista, técnico o promotor social a cargo.

Una vez que estas temáticas consideradas como “sensibles” sean desarrolladas y se favorezca la inclusión participativa de todos, se estará ante un escenario de mayor satisfacción, lo que favorecerá una oportuna distribución de funciones y aceptación de las nuevas responsabilidades.

Esta nueva distribución de roles basada en los talentos y la satisfacción de los integrantes del agronegocio involucra una cuarta actividad, la cual promueve el acompañamiento de alguna propuesta inicial y consensuada (económica, en especie, capital semilla, etc.) para los miembros de la familia, si las condiciones económicas lo permiten. Caso contrario, el estímulo podría ser insuficiente para quien realiza la labor, pues el rol de “trabajador no asalariado”, atentaría contra toda iniciativa de cambio.

Finalmente, y como quinta actividad a considerar, el adulto deberá velar por brindar apoyo, supervisión y recomendación a los demás miembros de la familia en el desarrollo de las nuevas responsabilidades delegadas. Eso sí, esta supervisión deberá ser asertiva y constructiva, demostrando un liderazgo participativo donde además de la posibilidad de ayudar en el proceso, permita adaptaciones en el desarrollo de las actividades y cambios en los roles asignados.

V. Cuarto paso

Si cada quién está en lo que mejor hace, entonces: ¿Cómo medimos los primeros logros?

Al llegar a esta etapa, la nueva visión del agronegocio y la integración generacional ya es real, pero debe irse consolidando, por lo que, la aparición, medición y reconocimiento de los primeros logros debe ser el punto de partida de dicha consolidación. El tema de los nuevos logros puede ser una gestión liderada por el adulto o por otros miembros de la familia y se recomienda que sea acuerpada por el extensionista, técnico o promotor social a cargo para que sea exitosa.

En esta etapa es donde la credibilidad se fomenta y se fortalecen los cimientos que darán sostenibilidad al nuevo agronegocio, por ello, es importante que se involucren cuatro aspectos en su accionar:

- **La “satisfacción personal”** podría considerarse como una primera señal de éxito. Este aspecto cualitativo podría percibirse con base en el desempeño y actitud hacia las funciones que se desarrollan. El consultar al joven o bien, cualquier otro miembro de la familia sobre su sentir de satisfacción, podría servir como medio de verificación.
- De manera paralela a esta satisfacción, estarán apareciendo los **“aportes de nuevas ideas o sugerencias para el mejoramiento de las prácticas o procesos”**, y es acá donde el adulto podría aplicar una segunda medición de logros, pues si se generan espacios donde esos aportes puedan materializarse, el grado de satisfacción incrementará y permitirá ahora sí, medir de manera más cuantitativa los impactos o alcances de la implementación de esas innovaciones sugeridas a las prácticas o procesos.
- Si el grado de satisfacción es bueno, esto repercutirá en la iniciativa de proponer cambios en pro de la mejora continua, pero el proceso no debería quedar ahí. Acá es donde **“la capacitación”**, como una buena práctica, deberá empezar a sumar en el proceso de construcción de la nueva ruta. Esta iniciativa en mejorar las capacidades duras (mediante capacitación, formación o entrenamiento) y blandas (relacionadas a planificación, organización, liderazgo, organización, comunicación) por parte de los miembros de la familia, será otro claro indicador de mejora en el desempeño del sistema de producción a causa de la integración generacional.
- Por lo tanto, el resultado de las acciones anteriores estará generando **“los primeros logros”**, los cuales deseablemente, se buscará, sean en el corto plazo de manera que se pueda dar un pronto reconocimiento y estímulo a los miembros de la familia. Estos logros pueden reconocerse de manera individual, pero deben valorarse como un logro de toda la familia.

VI. Quinto paso

Ya iniciamos una integración generacional exitosa, pero ahora: ¿Cómo la hacemos sostenible?

Al igual que pasa en todo emprendimiento o negocio, la sostenibilidad muchas veces es el principal reto estructural. Para el caso de los modelos en las agriculturas familiares, esta sostenibilidad podemos fortalecerla si consideramos seis aspectos en su accionar:

1. “El reconocimiento de los logros”

Tal y como se mencionó anteriormente, el reconocimiento de los primeros logros es vital para dar motivación y compromiso, el constante reconocimiento y valoración de los logros en el tiempo, dará sentido de confianza y empoderamiento a los miembros del grupo familiar en las funciones dentro de la empresa. Es importante el aprovechamiento de las reuniones familiares para reconocer este tipo de logros, de manera que todos sean conocedores de lo alcanzado.

2. “Trabajos y responsabilidades compartidas”

Conforme avance la nueva ruta del agronegocio, se deberán ir compartiendo cada vez más las decisiones, las responsabilidades y los frutos del trabajo, aumentando con ello, el sentido de pertenencia. Si en el sistema hay pertenencia, la sostenibilidad se verá favorecida.

3. “Despertar los deseos de aprender”

La satisfacción generada a causa de los logros y su reconocimiento fomentará la pertenencia de los miembros de la familia y con ello, sus iniciativas de mejorar las competencias que ya se tienen o mejor aún, de aumentar las capacidades según las nuevas necesidades que se vayan presentando en el agronegocio.

En el caso de buscar nuevas capacidades para atender demandas o debilidades puntuales del negocio, es importante que la familia tenga un acompañamiento por parte del extensionista, técnico o promotor social a cargo, de manera que esos nuevos esfuerzos estén bien orientados.

4. “Formalizar el pago y las responsabilidades”

En el paso tres se mencionaba la importancia de “negociar” una propuesta inicial consensuada, a nivel económico, en especie, en capital semilla, etc., a los miembros de la familia. No obstante, ya para esta etapa y dado el avance en la ruta del nuevo agronegocio, esa propuesta inicial de remuneración debería modificarse a un pago más formal y preferiblemente, acorde a las responsabilidades asumidas por el nuevo socio familiar. Esta formalidad aumentará el compromiso y cambiará el concepto del “peón familiar

no asalariado” por el de “socio familiar remunerado”³⁶, lo cual resulta más atractivo. La monetización, puede darse por el trabajo en alguna fase de la cadena de valor (económica) o bien por el espacio que se le da a la persona joven para desarrollar una fase de la cadena de valor (en especie).

Algunos ejemplos de monetización podrían ser:

- i. A nivel de “Preproducción”, a la persona joven le gusta la agroecología por lo que se capacita y se instala para la producción de abonos orgánicos, los cuales serán remuneradas por la misma finca con la posibilidad de vender excedentes. La materia prima siempre saldrá de la finca, pero se hace remuneración, por el trabajo de gestión de conocimientos, trabajo físico y producto final que permite reducir algunos gastos de producción del agronegocio.
- ii. En la fase de “Transformación”, por ejemplo, la finca puede suministrar la leche a la persona joven y ésta, hace la transformación en queso y natilla. La leche no es gratis, pero puede ser un capital de trabajo en especie para poder empezar el negocio y luego, una vez instalado(a), pueda comprarle a la finca, parte de la leche producida, reduciendo el tema de la intermediación, costos de transporte, etc.; asegurando también un mercado seguro para el producto primario.
- iii. Otro ejemplo puede ser que la persona joven u otro miembro de la familia pueda desarrollar un comercio digital o bien vender en las ferias del agricultor, por lo que se activa otra de las fases de la cadena de valor, la “Comercialización”. En esta fase a la persona joven o demás miembro familiar, se le puede capacitar en comercialización digital para que sea capaz de vender por internet, aprovechar canales locales, explorar alternativas de valor agregado, etc.

5. “Interiorizar el sentido de pertenencia en las siguientes generaciones”

El involucramiento temprano de las siguientes generaciones dentro del sistema de producción familiar será vital para promover la participación voluntaria y comprometida, así como el deseo de una mejora continua. Ampliar favorablemente el nuevo concepto que se tiene del agronegocio generará una percepción diferenciada y atractiva.

Concientizar sobre la necesidad de la educación como base para el crecimiento económico del negocio, será vital también para que el mismo sea visto de una manera más ampliada y multidisciplinaria, donde cada nuevo miembro, pueda hacer ingreso a la empresa familiar desde sus profesiones, conocimientos, capacidades, gustos, etc.

Finalmente, como un apoyo complementario al éxito del agronegocio, se deberá hacer un mayor aprovechamiento de la oferta institucional para fortalecer el sistema familiar. Promoviendo una búsqueda constante de alternativas y posibilidades que se brindan desde las instituciones (públicas y/o privadas) y que podrían beneficiar el negocio familiar. Esta acción también hará que tanto el adulto como el resto de su familia, reconozcan que todos formamos parte de un sistema y que ello les podría permitir el acceso a recursos y oportunidades para educarse, capacitarse y hacer crecer su negocio.

36 Entiéndase por socio familiar remunerado en este contexto, a aquella persona a la cual se le reconoce lo que hace, lo que sabe y lo que se esfuerza en pro del agronegocio.

