

Estudio de casos

Enfoque centrado en los hogares en Zambia

Género, focalización e inclusión social



Los **estudios de casos** ilustran los tipos de intervenciones (del FIDA y de otros organismos de desarrollo) que han utilizado de manera eficaz las metodologías basadas en los hogares, destacando la forma en que ha funcionado cada metodología en un determinado contexto.

Los **estudios de casos** son documentos “dinámicos” que se actualizarán periódicamente a partir de nuevas experiencias y observaciones. Si desea enviar algún comentario o sugerencia, póngase en contacto con los autores.

Autora

Clare Bishop-Sambrook

Especialista Técnica Principal - Género e Inclusión Social
División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA
Correo electrónico: gender@ifad.org

Preparado por

Michael Chishimba

Extensionista
Programa de Promoción de la Productividad de los Pequeños
Agricultores en Zambia
Correo electrónico: michaelchishimba@rocketmail.com

Noviembre de 2014

Enfoque centrado en los hogares en Zambia

Sección 1. Descripción general de la metodología

Nombre de la metodología	Enfoque centrado en los hogares
País y región de ejecución	El enfoque centrado en los hogares se ejecutó a través del Programa de Apoyo Agrícola, que operaba en cuatro provincias (Central, Oriental, Septentrional y Meridional) de Zambia y cubría 22 de los 72 distritos, operando en 242 campamentos de extensión agrícola.
Fecha de inicio y fin	2003 a 2008
Organización que auspicia el desarrollo y la ejecución de la metodología	El Programa de Apoyo Agrícola fue un programa de comercialización para pequeños agricultores, financiado por el Organismo Sueco de Desarrollo Internacional y el Gobierno de Zambia. El programa se ejecutó a través del Ministerio de Agricultura y Cooperativas.
Propósito de la metodología	El enfoque centrado en los hogares se introdujo como un instrumento de incorporación de la perspectiva de género para complementar la capacitación técnica y el desarrollo de competencias en la producción agrícola y la capacidad empresarial. Las visitas individuales a los hogares realizadas por el oficial de extensión del campamento ayudaron a traducir las competencias técnicas y empresariales en planes de acción individuales para los hogares y proporcionaron apoyo y orientación durante su ejecución.
Contribución de la metodología a los objetivos generales de la organización o el proyecto	<p>El enfoque centrado en los hogares contribuyó al objetivo del Programa de Apoyo Agrícola de reducir la pobreza al fomentar los medios de vida de los hogares de pequeños agricultores mediante la mejora de la seguridad alimentaria y nutricional y el aumento de los ingresos derivados de la venta de productos y servicios, principalmente agrícolas y relacionados con la agricultura.</p> <p>Todas las actividades del programa se llevaron a cabo en el contexto de un entorno de incorporación de la perspectiva de género, que permitió sensibilizar a la comunidad, las entidades de apoyo, los asociados en la ejecución y los equipos de facilitación de los distritos sobre las cuestiones de género. Se realizaron iniciativas específicas para alentar a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo, asistir a cursos de capacitación empresarial y ser contratadas como agentes de extensión y coordinadoras de distrito del Programa de Apoyo Agrícola.</p>
Grupo objetivo	El grupo objetivo del Programa de Apoyo Agrícola fueron 44 000 hogares de pequeños agricultores.

Sección 2. Disposiciones para la ejecución

<p>Asociados en la ejecución</p>	<p>Con el Programa de Apoyo Agrícola se operaba sobre la base de una asociación tripartita que vinculaba a los hogares con los proveedores de servicios públicos y privados para los servicios necesarios a fin de lograr los objetivos de los hogares y del programa.</p> <p>El Ministerio de Agricultura y Cooperativas fue el principal asociado para el enfoque centrado en los hogares.</p>
<p>Selección de los facilitadores o mentores</p>	<p>Los principales facilitadores fueron los oficiales de extensión del campamento del Ministerio de Agricultura y Cooperativas. En las zonas donde el personal era insuficiente, el Programa de Apoyo Agrícola contrataba también a facilitadores y ocasionalmente a proveedores de servicios privados. El personal del ministerio debía tener interés en trabajar con el Programa de Apoyo Agrícola, competencias de facilitación contrastadas, capacidad para utilizar el idioma local, compromiso con las actividades del programa dentro del área de actuación y voluntad de aprender cosas nuevas y abandonar viejos hábitos.</p> <p>En aras de la sostenibilidad, con el Programa de Apoyo Agrícola se identificó a agricultores de contacto y líderes agrícolas con el potencial de aprender y llevar a cabo tareas de facilitación en sus comunidades, y los capacitó en materia de liderazgo, facilitación, buenas prácticas agrícolas y gestión empresarial.</p>
<p>Capacitación de los facilitadores o mentores</p>	<p>Se capacitó a los facilitadores en materia de liderazgo, facilitación, buenas prácticas agrícolas, gestión empresarial e integración en su trabajo de temas transversales, tales como las cuestiones de género, el VIH/sida y el medio ambiente.</p> <p>El acceso a la capacitación motivó a los agricultores a convertirse ellos mismos en proveedores de servicios, brindar apoyo a otros agricultores y, en última instancia, garantizar la sostenibilidad de su función de mentores.</p>

Sección 3. Asesoramiento directo a los hogares

<p>Paso 1. El ciclo de facilitación</p>	<p>El ciclo de facilitación del Programa de Apoyo Agrícola constaba de ocho etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. selección de las esferas de actuación; 2. creación de conciencia y organización comunitaria inicial: se alentó a los agricultores a formar grupos de interés con agricultores cercanos que compartieran intereses en relación con las actividades empresariales; 3. Reconocimiento de oportunidades para grupos de interés y agricultores individuales, incluido un diagnóstico de los sistemas agrícolas y las oportunidades de producción; 4. identificación de las necesidades de capacitación de mujeres y hombres y establecimiento de conexiones con la capacitación técnica, empresarial y de gestión pertinentes; 5. desarrollo de visiones y planes de acción por parte de los hogares seleccionados (tal como se verá más adelante) para cada empresa y consolidación de estos en un plan integral; 6. movilización de recursos, incluida la introducción de nuevas técnicas y empresas una vez que los hogares hubieran alcanzado su potencial en el sistema de medios de vida existente; 7. ejecución del plan de acción, con un seguimiento participativo, y 8. evaluación.
<p>Paso 2. Criterios de selección de los hogares</p>	<p>Los hogares fueron seleccionados utilizando los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ acceso a algunos recursos (tierra, mano de obra y capital inicial, cuando fuera posible); ▪ interés en el Programa de Apoyo Agrícola y participación en sus actividades (por ejemplo, asistencia a reuniones); ▪ Disponibilidad para pertenecer a un grupo de interés o de agricultores, si aún no era miembro, y ▪ edad no demasiado alta como para ejecutar planes de acción empresariales realistas.
<p>Paso 3. Principales elementos del enfoque centrado en los hogares</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los oficiales de extensión del campamento asesoraron a los hogares a través de visitas regulares y semiintensivas. ▪ Todos los miembros adultos del hogar (marido, mujer e hijos mayores) participaron en el establecimiento de la visión del hogar y en la planificación de cómo lograrla juntos. ▪ Con la orientación de los oficiales de extensión del campamento, los miembros del hogar prepararon un plan de acción individual. Estos planes se dividieron en

	<p>planes de acción mensuales, de los que un facilitador del Programa de Apoyo Agrícola hacía un seguimiento en cada hogar al menos una vez cada seis semanas durante tres campañas agrícolas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El hogar movilizó recursos para llevar a la práctica su plan. ▪ Los progresos en relación con el plan fueron revisados conjuntamente por los miembros de la familia. ▪ Los beneficios se compartieron (es decir, el aumento de las competencias y los conocimientos, el aumento de la seguridad alimentaria y el aumento de los ingresos).
<p>Paso 4. Personal de apoyo</p>	<p>Se hizo un seguimiento de la ejecución de este enfoque mediante un método transparente y con responsabilidades compartidas en todos los niveles del personal del programa. Un elemento importante fueron las fundamentales enseñanzas extraídas de las interacciones de los diversos niveles del personal con las comunidades rurales y los proveedores de servicios por medio de debates abiertos y analíticos en los que fueron bien recibidas las críticas constructivas y las ideas innovadoras.</p>
<p>Duración media del ciclo de ejecución</p>	<p>La duración promedio de un ciclo de ejecución dependía de la actividad empresarial que iniciara el hogar; para fines de sostenibilidad, los oficiales de extensión del campamento trabajaron con 100 hogares dedicados a la agricultura durante al menos tres campañas agrícolas y completaron dos ciclos durante el Programa de Apoyo Agrícola.</p>

Sección 4. Seguimiento e indicadores

<p>Proceso de seguimiento</p>	<p>Con el Programa de Apoyo Agrícola se midió el progreso de los hogares beneficiarios en una escala de cinco grados en dos matrices de desarrollo: una midió el desempeño como empresarios y la otra las competencias de producción agrícola.</p> <p>En ambas matrices, el nivel uno se refería a los hogares tradicionales y tenían un nivel de desarrollo bajo. El nivel dos correspondía a los hogares que eran conscientes de la necesidad y las oportunidades de desarrollar sus medios de vida, pero no eran emprendedores, mientras que los hogares de nivel tres eran los que tenían confianza en sí mismos y habían logrado claros progresos en la agricultura como actividad empresarial, pero aún no habían alcanzado estabilidad al respecto. Finalmente, el nivel cuatro representaba a hogares emergentes, en constante progreso, y el nivel cinco a hogares exitosos que habían hecho un muy buen negocio de las oportunidades de su explotación.</p>
<p>Indicadores</p>	<p>Los indicadores utilizados para el seguimiento del desarrollo de los hogares estaban vinculados a las dos matrices de desarrollo. No había indicadores específicos para el seguimiento de los cambios en las relaciones de género y los papeles determinados en función del género en los hogares.</p> <p>Matriz de desarrollo de la capacidad empresarial: inversión en nuevas actividades empresariales, mejora de las actuales, aumento de la rotación de estas actividades, crecimiento o fortalecimiento de los vínculos comerciales, aumento de los ahorros y las inversiones, y capacidad de acceso a servicios financieros y para asegurar el negocio.</p> <p>Matriz de desarrollo (técnico) agrícola: diversificación de la producción agrícola, aumento de la producción ganadera, utilización de la tracción animal, cultivo de pastos, alimentación suplementaria del ganado, cultivos de alto valor, utilización de semillas mejoradas, explotación de empresas agrícolas no tradicionales, utilización de prácticas racionales de gestión de la tierra, tenencia de títulos de propiedad o de un acuerdo escrito sobre los derechos del uso de la tierra, utilización de tecnologías que ahorran mano de obra y cultivo de árboles frutales y árboles de uso múltiple.</p>

Sección 5. Resultados

<p>Número de beneficiarios atendidos o que se prevé atender</p>	<p>Se atendió a 44 000 hogares, en los que el 30 % de los miembros eran mujeres, con lo que se cumplió el objetivo del Programa de Apoyo Agrícola de lograr un mínimo del 30 % de participación de la mujer en todas las intervenciones del programa.</p>
<p>Principales cambios atribuibles a la metodología</p>	<p>Aumento de los ingresos: Los hogares atendidos por el Programa de Apoyo Agrícola registraron aumentos significativos de los ingresos y una diversificación de las fuentes de los mismos, lo que se tradujo en un aumento de los activos y en la contratación de mano de obra.</p> <p>Seguridad alimentaria: Hubo una mejora significativa en los hogares atendidos por el Programa de Apoyo Agrícola, con una ventaja clara en comparación con el grupo de control y los datos de series temporales.</p> <p>Resiliencia: Los hogares atendidos por el programa estaban mejor organizados para responder a la sequía, las enfermedades de los miembros de la familia y otras vicisitudes, y pudieron encontrar fácilmente formas de hacer frente a las condiciones adversas.</p>
	<p>Relaciones de género: Con el enfoque centrado en los hogares se mejoró el acceso de las mujeres a los recursos y los ingresos del hogar y el control sobre ellos. Se fortalecieron las relaciones entre mujeres y hombres y su carga de trabajo se compartió y se hizo más equitativa. La autoestima y la confianza de las mujeres aumentaron al convertirse en empresarias y líderes en sus hogares, así como en la comunidad en general.</p> <p>En los hogares del programa, la apropiación del plan individual y la responsabilidad de su ejecución fueron altas. Con este enfoque se empoderó a todos los miembros del hogar en materia de capacidad y gestión empresarial y en las competencias para la gestión de la tierra, los cultivos y el ganado, algo que los hombres no percibieron como una amenaza. Se redujeron también las sospechas y se generó más respeto por las contribuciones de estos otros al sustento del hogar, gracias a esta apertura. Además, a través del enfoque centrado en los hogares se permitió que los hombres concluyeran que tenía sentido incluir a sus esposas e hijos mayores en el desarrollo de competencias y la gestión empresarial; ya no necesitaban estar en casa todo el tiempo, sino que podían ocuparse de otras tareas, como la comercialización. Las actividades domésticas continuaron en ausencia del varón, incluso en caso de fallecimiento.</p>
<p>Principales factores de éxito y puntos fuertes de la metodología</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esferas temáticas del Programa de Apoyo Agrícola: abordar cuestiones clave como la seguridad alimentaria y de los ingresos; la agricultura como principal actividad empresarial y como diversificación económica; la perspectiva comercial, incluidos los sistemas de ahorro y crédito; la descentralización, la buena gobernanza y la democracia, el empoderamiento y la participación locales; los

	<p>servicios de extensión pluralistas; las estrategias en materia de género, VIH/sida y medio ambiente, y las políticas de salida del programa y de no ofrecer dádivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo de facilitación: proceso de organización sistemática de las actividades con el fin de llevarlas a cabo de manera participativa. En el ciclo también se buscaba asegurar que todas las actividades formaran parte de un proceso de diálogo y aprendizaje a través de un sistema integrado de reflexión-acción-reflexión. ▪ Enfoque centrado en los hogares: la visión actúa como base y objetivo para el desarrollo del hogar y para promover la sostenibilidad socioeconómica del mismo y fortalecer la participación de género. ▪ Focalización: Se centró en 100 hogares de cada campamento de extensión agrícola (que suelen tener entre 600 y 800 hogares) durante cada fase del Programa de Apoyo Agrícola, siguiendo los criterios de selección, con potencial para desarrollar una actividad empresarial. Los recursos y las intervenciones se centraron en impulsar el cambio mediante un seguimiento regular, coherente y semiintensivo de cada hogar. ▪ El uso de grupos de interés: estos se centraban en productos específicos para traducir las necesidades de los hogares en centros de demanda y llegar más allá de los 100 hogares. ▪ La creación y el fortalecimiento de organizaciones comunitarias (por ejemplo, comités y cooperativas agrícolas de los campamentos), así como la coordinación de las partes interesadas. ▪ El uso de matrices de desarrollo como herramientas para el seguimiento y el aprendizaje participativos y para el desarrollo de estrategias a nivel de los hogares.
<p>Desafíos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Programa de Apoyo Agrícola era complejo y la ejecución a veces se vio afectada por tener que tratar demasiados elementos diversos, lo que diluía el esfuerzo de gestión y daba lugar a una distribución desigual del tiempo entre las distintas actividades. ▪ El tiempo necesario para el cambio de mentalidad asociado con el enfoque de extensión del mencionado programa, que era muy diferente del enfoque del Ministerio de Agricultura y Cooperativas, fue considerablemente mayor de lo esperado. Los oficiales de extensión del campamento tenían que ser completamente reorientados para estar en línea con los enfoques participativos del Programa de Apoyo Agrícola, el ciclo de facilitación y el concepto de “la agricultura como actividad empresarial”. ▪ Supuso un reto la gestión del personal que no estaba plenamente comprometido con el programa. ▪ Las comunidades tardaron mucho tiempo en aceptar el enfoque de no ofrecer dádivas, pues muchos otros organismos sí que las ofrecían.

El camino a seguir: posibles mejoras	<ul style="list-style-type: none">▪ Mantener el diseño del programa lo más sencillo posible e incluir únicamente componentes que se complementen directamente entre sí, con el fin de crear sinergias y minimizar la carga de gestión.▪ Dejar suficiente tiempo para capacitar adecuadamente a un grupo lo suficientemente grande de capacitadores y personal de apoyo, junto con la identificación temprana y el fomento de otros proveedores de servicios.▪ El enfoque centrado en los hogares para abordar la inclusión de género es esencial para asegurar un impacto sostenible.
Sostenibilidad	<p>Los agricultores de contacto y los líderes de agricultores capacitados en materia de facilitación y otras competencias se convirtieron en proveedores de servicios para otros agricultores y desempeñaron el papel de mentores.</p>

Sección 6. Recursos

Presupuesto	El presupuesto de ejecución del Programa de Apoyo Agrícola, durante los tres primeros años, entre 2003 y 2005, fue de USD 18 millones.
Recursos	Hay un manual para facilitadores, titulado "Facilitation in Action – A process for sustainable rural economic development" (disponible únicamente en versión impresa).



Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Roma (Italia)
Tel: (+39) 06 54591 - Fax: (+39) 06 5043463
Correo electrónico: ifad@ifad.org
www.ifad.org

-  facebook.com/ifad
-  instagram.com/ifadnews
-  linkedin.com/company/ifad
-  twitter.com/ifad
-  youtube.com/user/ifadTV