

Buenas Prácticas en el manejo de Extensión en América Central



Buenas Prácticas en el Manejo de Extensión en América Central

**Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura
Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión
Subdivisión de Investigación y Extensión**

Roma, 2011

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan. Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO.

ISBN 978-92-5-307002-2

Todos los derechos reservados. La FAO fomenta la reproducción y difusión del material contenido en este producto informativo. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud. La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta a pago de tarifas. Las solicitudes de autorización para reproducir o difundir material de cuyos derechos de autor sea titular la FAO y toda consulta relativa a derechos y licencias deberán dirigirse por correo electrónico a: copyright@fao.org, o por escrito al Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en materia de Publicaciones, Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma (Italia).

© FAO 2011

Foto portada y foto página cinco, Capacitación en conservación de suelos, Baja Verapaz
© Proyecto FAO-EU Food Facility Guatemala

Prólogo

Durante los últimos años el debate en torno a la extensión y los servicios de asesoramiento ha aumentado considerablemente, promovido, entre otros, por renovados intereses para reforzar los sistemas de extensión enfocados al pequeño agricultor. En el caso de Centroamérica, la Política Agrícola Centroamericana (2008-17) recomienda que haya un reforzamiento urgente de las capacidades técnicas de las instituciones orientadas a los pequeños y medianos productores y un reforzamiento de los vínculos entre los sistemas de innovación agrícola centroamericanos. Dicho reforzamiento fue también avalado en la primera reunión intercontinental del Foro Global para Servicios de Asesoramiento Rural en Latinoamérica (GFRAS, por sus siglas en inglés) celebrado en Viña del Mar en noviembre del 2010 donde se recomendó buscar orientaciones y modelos de extensión que puedan contribuir a mejorar las competencias y capacidades entre las poblaciones más vulnerables y lograr la seguridad alimentaria y nutricional para todos. FAO, a través de su Subdivisión de Investigación y Extensión lleva a cabo una intensa actividad de desarrollo de capacidades en extensión, centrada principalmente en fortalecer la capacidad de los reguladores, tomadores de decisiones y el personal técnico, así como otros actores involucrados en el fortalecimiento y la implementación de sistemas pluralistas de extensión. Este estudio, realizado en coordinación con la Oficina Subregional para América Central de FAO, no pretende ser un análisis exhaustivo de cada una de las prácticas que se describen a continuación, evaluando su coste económico y su impacto a largo plazo. Esta publicación busca proveer un sentido más práctico de divulgación de experiencias exitosas en la región, donde el rol de la extensión y los servicios de asesoramiento técnico han jugado un papel clave. Nuestra intención es proveer de insumos, ideas y nuevos planteamientos a un público heterogéneo, compuesto por todos aquellos actores que forman parte de los sistemas de innovación. Como parte del accionar de FAO en la promoción de asociaciones y redes en todos los niveles, los resultados de este estudio servirán como una valiosa aportación para la segunda reunión Latinoamericana y del Caribe sobre servicios de extensión rural, que los participantes del GFRAS acordaron desarrollar en Managua en septiembre del 2011. Contar con este análisis, como el que propone este proyecto, puede permitir a los países de Centroamérica tener una mayor claridad sobre la viabilidad de las acciones propuestas y contar con evidencias que justifiquen a comprometer apoyos específicos a este tipo de iniciativas. Además esperamos que esta publicación también pueda contribuir al dialogo en torno a las nuevas maneras de implementación de los servicios y sistemas de extensión a nivel global.

Andrea Sonnino,
Jefe de Subdivisión
Subdivisión de Investigación y Extensión



Lista de colaboradores

Esta publicación ha sido realizada basada en los aportes y las contribuciones de:

Ramiro Ortiz Dardón (Guatemala)

Especialista en Innovación Tecnológica

Francisco S. Mejía (Honduras)

Consultor Independiente

Xenia Ceville (Panamá)

Coordinadora de Extensión, Instituto PROMEGA

John Preissing (Italia)

Funcionario Principal de los Sistemas de Extensión, Subdivisión de Investigación y Extensión, FAO Roma

Vera Boerger (Panamá)

Oficial de Suelos y Aguas, Oficina Regional de FAO para Centroamérica y el Caribe
Ciudad de Panamá

Nils Solórzano (Costa Rica)

Consultor en Agricultura Familiar y Extensión

Martina Meyrat (Nicaragua)

Especialista en Desarrollo Rural

Xenia Marín (El Salvador)

Consultora Independiente

Estibalitz Morrás Dimas (Italia)

Oficial de Investigación y Extensión, Subdivisión de Investigación y Extensión, FAO Roma

Contenidos

Prólogo	iii
Lista de Colaboradores	v
Lista de Acrónimos	viii
Agradecimientos	ix
Resumen Ejecutivo	x
SECCIÓN 1: SOBRE EL CONCEPTO DE EXTENSIÓN.....	1
1.1 BUENAS PRACTICAS DE EXTENSIÓN	1
1.2 JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO	4
SECCIÓN 2: EVOLUCIÓN DE LA EXTENSIÓN EN AMÉRICA CENTRAL.....	8
SECCIÓN 3: ESTUDIOS DE CASO	15
3.1 COSTA RICA.....	16
3.1.1 Cooperativa de productores las Brisas	17
3.1.2 Fortalecimiento de pequeños caficultores	24
3.1.3 Agrocadena de carne bovina de Chorotega.....	31
3.2 EL SALVADOR.....	40
3.3.1 Mercados para agricultura sostenible en laderas	41
3.3.2 Extensión orientada a la demanda.....	45
3.3.3 Extensión e incidencia política	50
3.3 GUATEMALA.....	59
3.3.1 Manejo de microcuencas	60
3.3.2 Promotores rurales	67
3.3.3 Capitalización de incentivos para la innovación.....	74
3.4 HONDURAS	81
3.4.1 Desarrollo rural con enfoque territorial	82
3.4.2 Café con denominación de origen.....	88
3.4.3 Cajas rurales de ahorro y crédito	95
3.5 NICARAGUA.....	102
3.5.1 Adaptación y mitigación al cambio climático.....	103
3.5.2 Fusión de promotoría y escuelas de campo	107
3.5.3 Mercado de desarrollo de tecnologías.....	115

3.6 PANAMÁ.....	122
3.6.1 Formación de especialistas en extensión	123
3.6.2 Extensión y mujeres indígenas.....	126
3.6.3 Alianzas para facilitar innovaciones	130
SECCIÓN 4:RECOMENDACIONES	136
4.1 RECOMENDACIONES DE LOS ESTUDIOS DE CASO.....	136
4.2 RECOMENDACIONES PARA ESTUDIOS SIMILARES	143
ANEXOS	145
BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES CONSULTADAS	149

Lista de Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ASOPROAAA	Asociación de Productores Agropecuarios de Acosta y Aserrí de Costa Rica
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal de El Salvador
COMSA	Empresa Café Orgánico Marcala de Honduras
COOPEBRISAS	Cooperativa de productores las Brisas de Costa Rica
ECA	Escuelas de campo de agricultores
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FOROSAN	Foro Regional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional de El Salvador
FUNICA	Fundación para el Desarrollo Tecnológico, Agropecuario y Forestal de Nicaragua
GFRAS	Foro Global para Servicios de Asesoramiento Rural
IHCAFE	Instituto Hondureño del Café
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INETER	Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua
MARENA	Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales de Nicaragua
MERCASEL	Producción de agricultura sostenible en laderas orientada a los mercados
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá
MST	Proyecto Manejo Sostenible de la Tierra de Nicaragua
OEKR	Subdivisión de Investigación y Extensión
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
PASOLAC	Programa Regional de Agricultura Sostenible en Laderas de América Central
PESA	Programa Especial para la Seguridad Alimentaria
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODERT	Proyecto de Desarrollo Rural en Zonas de Fragilidad Ecológica de la Región del Trifinio
PROMEGA	Instituto Pro Mejoramiento de la Ganadería de Panamá
PROMIPAC	Programa Manejo Integrado de Plagas de América Central
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras
SLM	Oficina Regional de FAO para Centroamérica y el Caribe
SNEA	Sistema Nacional de Extensión Agrícola de Guatemala
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

Agradecimientos

Se agradece a todas las personas que han contribuido a este estudio, en especial a los protagonistas de cada una de las experiencias que en él describen productoras y productores y extensionistas de América Central, que cada día se esfuerzan por conseguir un futuro mejor. También queremos agradecer a todos los participantes – representantes de entidades productivas y de organismos técnicos - en el taller subregional que tuvo lugar en Guatemala en junio del 2011, por su activa contribución y sus valiosos aportes, que se recogen en las conclusiones.

Se agradece especialmente el apoyo del Mecanismo Alimentario de la Unión Europea (Food Facility), del Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA) y de las Representaciones de FAO en la subregión (Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua y Panamá) y en particular a la Representación en Guatemala, que corrió con el peso organizativo del taller.

Deodoro Roca
Coordinador Subregional para América Central

Resumen Ejecutivo

La Subdivisión de Investigación y Extensión (OEKR) de la Organización de las Naciones para la Alimentación y la Agricultura tiene como misión contribuir al fortalecimiento de los sistemas de innovación agrícolas que respondan a las necesidades de los pequeños productores. A través de asistencia técnica, desarrollo de políticas y evaluaciones, se promueve la reorientación de los servicios de extensión hacia un modelo más pluralista, orientado a la demanda y al mercado mediante el uso de nuevos mecanismos de financiación así como tecnologías de la información y de la comunicación. OEKR promueve el desarrollo de las capacidades de las instituciones de conocimiento rural, apoyando su organización y su gestión mediante el reforzamiento de las habilidades con el fin de generar, adaptar y trasladar tecnologías apropiadas para mejorar los sistemas de producción sostenibles en el medio agrario.

El presente estudio revisa y analiza diferentes experiencias exitosas en la región Centroamericana donde el rol del extensionista ha sido clave para llegar a los resultados obtenidos dentro de un sistema de innovación. Nuestro objetivo es generar insumos e inquietudes sobre el nuevo rol que deben tomar los sistemas de asesoramiento técnico y cómo estos deberían ser apoyados y fortalecidos dentro un sistema nacional de extensión.

Este documento no puede considerarse una sistematización de prácticas de extensión per se, sino que debe entenderse como un análisis de experiencias de desarrollo rural donde el papel de la extensión es fundamental en apoyo a los pequeños productores de esta región. Nuestro objetivo es dar nuevos insumos así como visualizar las potencialidades y fortalezas de la extensión. Estos insumos deben ser considerados como un reflejo de aquellas buenas prácticas a ser adaptadas a diferentes contextos nacionales incorporando las lecciones aprendidas que hemos querido compartir desde un análisis crítico a partir de la reconstrucción de los hechos.

El presente estudio está organizado en cinco secciones principales. La introducción, sección uno, establece la definición del concepto de buenas prácticas de extensión y su importancia en el desarrollo del medio agrario así como el propósito del estudio y su metodología. La sección dos, presenta un breve resumen de la situación de extensión en América Central. La sección tres muestra los seis estudios de casos por país donde se describen las prácticas que han sido seleccionados en función de diferentes temáticas prioritarias (por ejemplo financiamiento, desarrollo de capacidades, descentralización, género, mercado, etc.). La sección cuatro establece dos tipos de recomendaciones, por una parte estrategias para el fortalecimiento de los sistemas nacionales de extensión y, por otra, las recomendaciones para la puesta en marcha de estudios similares en otras regiones.

SECCIÓN 1: SOBRE EL CONCEPTO DE EXTENSIÓN

Con la evolución del concepto y enfoques de extensión, estos servicios se han ido transformando a formas más adecuadas y acordes a las condiciones de la economía y mercado actuales. En este contexto, en las últimas dos décadas debido a la desaparición y/o disminución de los servicios públicos de extensión, en los países de América Central han aparecido iniciativas de apoyo a procesos de desarrollo agrario a través de acciones de la cooperación internacional y organismos no gubernamentales, donde se han generado diversos instrumentos o herramientas metodológicas para hacer más efectivos y eficientes estos servicios de extensión. Estas nuevas metodologías han sido notables en cuanto a sus características innovadoras y a ciertos factores que inciden positivamente para la obtención de los logros esperados y que aparecen repetidamente en estas experiencias; entre éstos se puede mencionar:

- » Metodologías participativas conducentes al empoderamiento por parte de los actores locales (beneficiarios),
- » Alianzas institucionales fundamentadas en objetivos compartidos y asociados a los intereses de las poblaciones meta,
- » Modelos de extensión fundamentados en la participación de líderes rurales (hombres y mujeres) y
- » Fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas, administrativas, gerenciales y de gestión empresarial de las organizaciones de base, entre otros.

A estas experiencias innovadoras se les llama buenas prácticas de extensión.

Qué se entiende por extensión:

Por extensión, se entiende los sistemas que han de facilitar el acceso a los agricultores, sus organizaciones y otros agentes del mercado a conocimientos, tecnologías e información; fomentar su interacción con asociados en la investigación, la enseñanza, la agroindustria y otras instituciones pertinentes; coadyuvar en el diseño de prácticas y habilidades técnicas, de gestión y organización.

Christoplos, FAO 2010

1.1 QUÉ ENTENDEMOS POR BUENAS PRÁCTICAS DE EXTENSION

En la realización de este estudio y para facilitar la selección de las experiencias a ser descritas y sistematizadas por parte de los consultores nacionales, consideramos relevante definir el concepto de ‘buenas prácticas de extensión’. Es por ello y con el propósito de establecer una guía de apoyo a los consultores que pensamos en un concepto más amplio, que permitiese incorporar tanto experiencias que utilizaban prácticas de extensión de manera directa o bien, experiencias que generasen o facilitasen condiciones propicias para lograr mejores resultados en el trabajo de la extensión. Sin embargo, cabe mencionar que la definición que se comparte más adelante de buena práctica de extensión está adaptada al contexto de este estudio y no necesariamente debe usarse de forma general.

Una buena práctica de extensión está constituida por una serie de mecanismos, metodologías, procesos o estrategias que permiten realizar las funciones de extensión de manera más efectiva, eficiente y expedita, con mayores posibilidades de lograr alcanzar los resultados previstos. En términos generales, estas contribuyen a la introducción de innovaciones (ya sean productivas, organizativas, administrativas, de gestión, y otras) destinadas a mejorar las capacidades de los grupos de familias atendidas por los servicios de extensión, y en consecuencia, logran mayor eficiencia en el manejo de los sistemas de subsistencia rurales, así como en el manejo sostenible de los recursos naturales de las áreas habitadas por estos grupos de pobladores.

Las buenas prácticas de extensión son un ejemplo del proceso que aplica un nuevo enfoque de extensión que es coherente con las demandas de los sectores de población que aplican la agricultura familiar. Este nuevo enfoque está fundamentado en la comunicación de doble vía entre técnicos y clientela para compartir información y conocimientos técnicos, así como en facilitar, intermediar y capacitar a los diferentes actores para mejorar el acceso al mercado, manteniendo siempre una visión de manejo sostenible de los recursos naturales. Otra característica de este nuevo enfoque es el énfasis que se da a la utilización de metodologías y procedimientos que promuevan el desarrollo del capital humano y del capital social dentro de la población atendida. A través de la sistematización de estas prácticas en América Central, se hace evidente que los servicios de extensión han estado vinculados a diferentes enfoques de desarrollo y métodos de gestión del conocimiento, cuando se ha trabajado con iniciativas de la cooperación internacional y de las ONG. Por otra parte, cuando se ha trabajado con fondos públicos, la orientación se ha priorizado siguiendo lineamientos políticos. Este estudio tiene como objetivo evidenciar experiencias puestas en práctica por instituciones públicas, ONG y proyectos de cooperación internacional que sirvan de lineamiento para futuras intervenciones de sistemas nacionales con la implicación de diferentes actores (financiación pública y/o privada).

Es de hacer notar, que estas prácticas pueden venir de experiencias de organismos que realizan extensión fuera del aparato público; esto no sería nada raro, pues en los últimos quince años los servicios públicos de extensión han tenido poca presencia en América Central. Para el caso de Seguridad Alimentaria Nutricional, el Programa Especial de Seguridad Alimentaria (FAO Centroamérica) también ha definido el concepto y ha establecido criterios para caracterizar las buenas prácticas en seguridad alimentaria y nutricional¹, los cuales son compatibles con la definición de las buenas prácticas de extensión en este documento. Durante el proceso de selección, se hizo evidente que existen experiencias donde se pueden encontrar más de una buena práctica ocurriendo de manera simultánea.

Los siguientes cuadros presentan de manera resumida los aspectos más relevantes y las diferentes categorías o tipos de buenas prácticas en extensión. Aunque no sean una lista exhaustiva, se muestran para facilitar la identificación de lo que podemos considerar como buena práctica de extensión.

¹ Ver definición de buena práctica de Seguridad Alimentaria y Nutricional del FAO-PESA <http://www.ruta.org/BuenasPracticasSAN/?p=82> (Fuente consultada en Junio 2011).

Cuadro 1 Características relevantes de buenas prácticas de extensión

- » Está constituida por una serie de mecanismos, metodologías, procesos o estrategias que permiten realizar las funciones de extensión de manera más efectiva, eficiente y expedita.
- » Contribuye a la introducción de innovaciones (ya sean productivas, organizativas, administrativas, de gestión, de mercadeo y otras) destinadas a mejorar las capacidades de los grupos de familias atendidas por los servicios de extensión.
- » Con su aplicación se ha logrado mayor eficiencia en el manejo de los medios de subsistencia rurales, así como en el manejo sostenible de los recursos naturales de las áreas habitadas por estos grupos de pobladores.
- » Promueve la participación y responde a demandas, y que a la vez generan aprendizajes, promueven cambios eficientes.

Cuadro 2 Diferentes categorías o tipos de buenas prácticas de extensión

- » Logra ampliar la cobertura del servicio de extensión con los mismos recursos disponibles (eficiencia de costo), con igual o mejor calidad del servicio. Caso de los “promotores rurales”.
- » Incrementa la cantidad y calidad de los recursos humanos asignados (personal) que trabajan en extensión y/o “asesoramiento rural” (administración, mercadeo, otros).
- » Apoya la multiplicidad de actores en extensión (descentralización) que trabajan coordinadamente en beneficio de la población. Entre éstos: servicios públicos, servicios privados, servicios municipales, ONG.
- » Establece diferentes alianzas con organismos de desarrollo (público- público, público-privado, privado-privado) para potenciar los servicios de extensión y proveer otros servicios necesarios a la población.
- » Muestra experiencias positivas en equidad de género: programas que atienden mujeres/jóvenes. Incorporación de los temas asociados a perspectiva y equidad de género en extensión.
- » Promueve un mayor acceso al mercado, logrando establecer canales de comercialización bajo condiciones de equidad. Aplicación del enfoque de cadena de valor para el desarrollo agrícola.
- » Apoya que los grupos logran acceso a fuentes de financiamiento flexibles y con tasas de crédito justas para suplir sus necesidades y realizar inversión en sus sistemas agrarios.
- » Aumenta y mejora de manera notable la cobertura de conservación de los recursos naturales renovables. Definidas las prácticas, metodologías o estrategias de extensión utilizadas.
- » Apoya esquemas de interrelación efectiva entre investigación y extensión.
- » Fortalece las organizaciones de los grupos atendidos (mujeres y hombres) y de su capacidad de gestión empresarial para un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- » Sostiene el desarrollo y adaptación de tecnologías apropiadas a las condiciones de las diferentes tipologías de familias atendidas.
- » Buenas prácticas en comunicación para el desarrollo y enfoques participativos de extensión.
- » Promueve el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en la entrega del servicio de extensión para mejorar su efectividad y calidad.

1.2 JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

A partir de los años 90, las reformas económicas e institucionales promovidas por el Consenso de Washington llevaron a los países de América Latina, y en particular a los de Centroamérica, a procesos de apertura económica y ajustes estructurales. La reducción de las funciones de la administración pública, tuvo como consecuencia una reducción o eliminación de los servicios estatales de asistencia técnica y transferencia tecnológica que se prestaban a pequeños y medianos productores, promoviendo a su vez el crecimiento de otros actores en el sector de la extensión. Sin embargo, estos nuevos actores muchas veces no contaban con una presencia constante, ni perfiles adecuados, por lo que no se consiguió el apoyo suficiente para cubrir las necesidades de las poblaciones más vulnerables. En general, la apertura económica dio una mayor promoción a la agricultura de exportación, en detrimento del fomento de la agricultura para el mercado nacional y, especialmente, la orientada a satisfacer la seguridad alimentaria de miles de familias de escasos recursos.

Después del colapso de los sistemas públicos de extensión en la última década del siglo pasado, existe actualmente un proceso que busca recuperar, retomar o mejorar las iniciativas públicas de extensión por parte de los gobiernos centroamericanos. En apoyo a estas iniciativas, la Subdivisión de Investigación y Extensión (OEKR), FAO, Roma en coordinación con la Oficina Subregional de FAO para América Central (SLM), así como las diferentes oficinas de la FAO en los países de la región (El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá), han identificado y están implementando diferentes acciones de apoyo que vienen a fortalecer este proceso en dichos países.

Entre dichas actividades cabe resaltar el rol de la FAO como foro neutral, promoviendo la discusión y el intercambio de conocimientos que permitan mejorar las formas o modalidades de entrega del servicio de extensión a través de análisis o estudios sobre experiencias exitosas en dicho campo. Este conocimiento derivado de experiencias notables, las cuales se consideran buenas prácticas de extensión y que deberían cumplir con un criterio de potencial de adaptación y/o replicación, puede aportar elementos metodológicos y estratégicos para mejorar la efectividad de los modelos de extensión, en apoyo al pequeño agricultor, y a la vez, incrementar la eficiencia de los recursos destinados a esta actividad. Las buenas prácticas de extensión presentadas en este documento están enmarcadas en el contexto de atención a grupos que practican la agricultura familiar, los cuales son grandes contribuyentes a los mercados locales y a la seguridad alimentaria y nutricional y que son en gran medida, grupos de interés de los sistemas nacionales de extensión así como de la FAO.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Por medio de esta sistematización se espera recopilar y reflejar el conocimiento que se ha venido construyendo sobre la base de experiencias notables validadas en campo con el esfuerzo de técnicos locales, incorporando conocimientos tradicionales, que han dado como

resultado experiencias exitosas que podrían ser replicadas, adaptadas y/o usadas como lecciones aprendidas en las reformas o fortalecimiento de los sistemas de extensión de los países vecinos. Se espera que este conocimiento sea compartido entre los países de América Central y en función cada contexto nacional, determinar que prácticas pueden ser adaptadas a otros medios para mejorar la efectividad y eficiencia de los sistemas públicos de extensión y de los servicios de extensión que ejecutan otros actores.

» **Objetivo General:**

El objetivo general del estudio es apoyar a los países centroamericanos a documentar y sistematizar buenas prácticas relativas a modelos, sistemas y metodologías de extensión. Por medio de esta sistematización se espera recopilar y reflejar el conocimiento que se ha venido construyendo sobre la base de experiencias validadas en campo con el esfuerzo de técnicos locales, incorporando conocimientos tradicionales, así como experiencias exitosas que atiendan a estándares internacionales.

» **Objetivos Específicos:**

Como objetivo específico y a través de la sistematización de buenas prácticas que hayan contribuido directamente a la introducción de innovaciones destinadas a la mejora de los medios de vida rurales, se pretende:

» Identificar y sistematizar las experiencias de buenas prácticas de extensión desarrolladas en cada país sobre la base de experiencias validadas en campo con la participación de extensionistas y organizaciones de productores y productores para su posterior recomendación de dichas prácticas en diferentes servicios y sistemas de extensión, adaptadas a las diferentes características de cada país, entendiendo como tales (Angulo, FAO 2011):

» **Servicio de extensión:** actividad específica de extensión realizada u ofrecida por una determinada institución. Este servicio puede encuadrarse dentro de un sistema nacional o ser una actividad desligada del mismo.

» **Sistema de extensión:** conjunto organizado y relacionado de instituciones, profesionales y familias rurales que interactúan para lograr un fortalecimiento de las competencias en las áreas productivo-alimentario, económico y socio-ambiental. Para tal fin, se utilizan frecuentemente procesos de educación no formal que pueden combinar la transferencia e información, la experimentación y la asistencia técnica.

» Recomendar, para otros países y organismos que apoyan el desarrollo rural, la adaptación de aquellos modelos de extensión, modalidades de entrega de servicios de extensión y aplicación de metodologías de extensión que cumplen con el concepto de buenas prácticas de extensión para la agricultura familiar, y que dentro del estudio muestran que han contribuido a la introducción de innovaciones, esquemas de organización, arreglos institucionales y/o desarrollo de capacidades que propician la mejora de condiciones de vida en el medio rural.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO Y DEL TALLER

El proceso surge como demanda de los países centroamericanos a través de la Oficina Subregional de FAO para América Central (SLM) quien solicita el apoyo de la Subdivisión de Investigación y Extensión (OEKR) para promocionar y debatir en más detalle el tema de extensión en la región. Se contempla entonces la idea de llevar a cabo un estudio regional con incorporaciones de experiencias representativas de seis países (El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y Panamá) así como el desarrollo de un taller regional para socializar los resultados del estudio e intercambiar impresiones.

Para llevar a cabo dicha iniciativa se parte de la preparación de una nota conceptual del estudio y la definición de las diferentes contrapartes nacionales (realizada conjuntamente con las Representaciones de FAO en cada país). El siguiente paso fue la contratación de un coordinador regional del estudio y los diferentes consultores nacionales que tendrían a su cargo la elaboración de los estudios nacionales². La selección de los consultores nacionales fue realizada de forma conjunta por representantes de OEKR, SLM, contrapartes nacionales, representaciones de FAO por país y el coordinador general del estudio.

Para apoyar y guiar el trabajo de los consultores nacionales el coordinador general preparó un documento guía que orientara en la preparación de los estudios nacionales. Dentro de este marco teórico se definió el concepto de buenas prácticas de extensión y se estableció con detalle las características del contenido mínimo de estos documentos de país.

Las experiencias seleccionadas dentro del estudio fueron objeto de un proceso previo de selección donde se decidió mantener la mayor diversidad en cuanto a su temática para ser presentadas en la publicación final. El proceso previo de análisis y selección de experiencias tenía como intención buscar aquellas más representativas, así como evitar que se incluyeran experiencias similares o con una temática parecida. También se definió el número de prácticas que se incluirían dentro cada estudio nacional, siendo tres por país.

Los estudios de cada país se condujeron a través de visitas donde se realizaba o había realizado la experiencia a ser descrita, entrevistas a personas clave y revisión de información secundaria (documentos relacionados con la experiencia en cuestión). Se dio seguimiento y apoyo a los consultores nacionales por parte del coordinador general, en función de los objetivos, metodología y resultados esperados del estudio. Esto se logró principalmente a través de comunicación directa, vía Internet (y en algunos casos llamadas telefónicas) y correos electrónicos.

Utilizando estos procedimientos se llegó a los borradores finales que constituyen los estudios nacionales. Con éstos, se procedió a hacer una sola compilación, la cual sirvió de base para la preparación del estudio general para su publicación final.

La última fase de toda esta experiencia fue la realización del taller de sistematización de buenas prácticas de extensión en América Central en la ciudad de Guatemala, los días 21 y 22

² Los términos de referencia para el Coordinador Regional y para los Consultores Nacionales, se presentan como anexos 1 y 2, respectivamente.

de junio del 2011. Los objetivos del taller fueron: i) socializar, analizar y discutir experiencias y prácticas y ii) promover el intercambio entre especialistas de extensión y servicios de asesoramiento técnico.

La metodología del taller tuvo como base las presentaciones de cada uno de los estudios nacionales (seis en total), las cuales fueron complementadas con dos mesas redondas donde se realizó un análisis crítico al contenido de cada una de las prácticas entre todos los participantes y con presentaciones por parte de oficiales de OEKR y SLM en los temas de “Nuevas demandas y roles en extensión” y “Retos de la extensión”, respectivamente.

SECCIÓN 2: EVOLUCIÓN DE LA EXTENSIÓN EN AMÉRICA CENTRAL

La desaparición de los sistemas públicos de extensión en América Central a finales del siglo pasado, fue resultado de un largo proceso de ajustes estructurales orientado por los organismos financieros internacionales dirigidos a la reducción de los aparatos públicos de estos países. Se estableció como suposición básica que, en sustitución a una institución pública de extensión, aparecerían organismos del sector privado y de la sociedad civil que tomarían esa función y que se harían cargo de brindar ese servicio. A pesar de que sí aparecieron nuevas instituciones fuera del sector público que se encargaron de realizar las actividades de extensión, en la gran mayoría de los casos fueron esfuerzos dirigidos a una pequeña parte de productores capaces de costear dicho servicio. Como resultado, los agricultores más pobres fueron los que se vieron más afectados ya que carecían de medios para sufragarse esta asistencia técnica. Este tipo de agricultor y su familia, en la mayoría de los casos, quedaron sin servicios de extensión para el manejo de sus sistemas agrarios.

Sin embargo, es también necesario mencionar que la extensión pública no desapareció totalmente, sino que a lo largo de los años ha tomado diferentes formas o esquemas. Uno de ellos fue la extensión contratada, donde se comparten los costos del servicio con los agricultores. La base de realizar esta inversión es, que al dirigirla a ciertos tipos de agricultores con potencial en sus fincas, éstos desarrollarían una agricultura más fácilmente vinculada al mercado, lo que de manera indirecta produciría desarrollo económico en las zonas rurales (PESA, 2011).

Otras iniciativas fueron en la forma de programas y/o proyectos de desarrollo rural financiados con préstamos bilaterales o multilaterales que se concentraban en ciertas áreas geográficas con potencial de desarrollo y algunas veces, dedicados a la agricultura de exportación. Podemos decir que en todos estos años, la extensión pública no desapareció, solo cambió de forma y no fue dirigida suficientemente a la agricultura familiar (Ortiz, 2011).

Aunque en algunos países, como en el caso de Costa Rica, los sistemas de extensión públicos han seguido apoyando a los pequeños productores, en la mayor parte de los casos los únicos actores que han permanecido en apoyo a los segmentos de agricultores más vulnerables han sido los organismos de la cooperación internacional y de la sociedad civil. Con este tipo de experiencias que buscan cómo mejorar la agricultura familiar, pero utilizando un enfoque pedagógico diferente al modelo de extensión tradicional, es donde se han logrado sustanciales avances en la aplicación de metodologías de trabajo orientadas hacia el desarrollo del capital humano y del capital social de las poblaciones más pobres. Algunas de estas experiencias han sido seleccionadas por su naturaleza innovadora y forman parte de este estudio.

En la actualidad, debido a fenómenos como el auge en el precio y disponibilidad de los alimentos, cabe resaltar que algunos países de la región, están retomando una mayor responsabilidad de apoyo a la agricultura familiar y a los grupos y comunidades de productores que la practican. En Guatemala, a partir de mayo 2010, se creó e institucionalizó el nuevo sistema público de extensión, el Sistema Nacional de Extensión Agrícola del Ministerio de Agricultura y

Alimentación (MAGA). Este nuevo sistema fundamenta su accionar en el funcionamiento de 93 agencias de extensión municipales que se han establecido durante su primer año de actividades (Ortiz, 2011). Para el caso de Panamá, a partir de una estructura previa, se ha realizado el lanzamiento del Sistema Integrado de Extensión e Innovación Agropecuaria; mientras que El Salvador y Nicaragua mantienen su institucionalidad y territorialidad en el tema de extensión a través del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal de El Salvador (CENTA) y del Instituto Nicaragüense Tecnología Agropecuaria (INTA), respectivamente. Honduras, tras varios años de utilizar la atención subcontratada a proveedores privados a través de la Dirección Nacional de Ciencia y Tecnología Agrícola de Honduras, empieza a considerar la posibilidad de un cambio de estrategia (PESA, 2011). En el caso de Costa Rica, la extensión pública ha existido de forma permanente desde 1948 utilizando diferentes enfoques y ha ido evolucionando a raíz de los efectos provocados por la apertura comercial hacia un enfoque de extensión por agrocadenas. A continuación se desarrollan pequeño resúmenes de la evolución de los sistemas de extensión de los países centroamericanos, aunque muchos han seguido una tónica similar han evolucionado mediante diferentes respuestas y nos proveen de diferentes lecciones:

Costa Rica

En Costa Rica los enfoques de los servicios de extensión han ido evolucionando desde 1948 hasta llegar hoy en día al llamado enfoque de extensión por agrocadenas. Hasta este momento el enfoque de los extensionistas se basaba en el apoyo a los productores para resolver los problemas de la producción primaria. Esto permitía a miles de pequeños productores desarrollar una agricultura con buenos rendimientos gracias a que las condiciones del mercado se aseguraban en su mayoría con el consumo local y el Estado aseguraba el mercado de granos básicos mediante menores restricciones en cuanto a calidad e inocuidad. Sin embargo, cuando a finales de las décadas de 1980 y 1990 el mercado dejó de estar protegido por el Estado, se aplicaron los programas de ajuste estructural con la consiguiente reducción de la asistencia técnica que el Estado había estado ofreciendo hasta ese momento. Debido a que los esfuerzos de los extensionistas se enfocaban sólo a la producción primaria, los agricultores realizaron malas planificaciones y sufrieron importantes bajas en los rendimientos de su producción.

Estas situaciones provocaron además considerables impactos en el ambiente, tales como: pérdida de suelo por erosión, afectación del recurso hídrico y de otros recursos naturales, incremento de plagas y enfermedades, descontrol de las épocas de siembra y cosecha y agricultura desarticulada de los canales de comercialización.

Ante esta situación se hizo inevitable que el rol de los extensionistas cambiara hacia un nuevo enfoque orientado a los pequeños y medianos agricultores mediante organización de grupos de productores que fueran capaces de gestionar soluciones a los puntos críticos en todas las fases de la producción de una actividad agropecuaria seleccionada como agrocadena prioritaria (pre-producción, producción, transformación y comercialización). Este tipo de enfoque busca como objetivos fundamentales la competitividad y la equidad económica, social y ambiental,

con base en la calidad y la eficiencia, para lograr así la sostenibilidad de la producción agropecuaria y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los actores involucrados. Los extensionistas que actúan bajo este tipo de enfoque trabajan con hombres, mujeres y jóvenes de las zonas rurales, ofreciendo servicios de capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento organizacional, información y comunicación; buscando una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental y una mayor competitividad de las familias rurales.

Enfoque de extensión de agrocadenas

El trabajo de extensión bajo el enfoque de agrocadenas es un proceso de acompañamiento y orientación a las organizaciones de productores/as y demás actores; para que gestionen soluciones a los puntos críticos en todas las fases, desde la pre-producción, hasta la producción, transformación y comercialización de una actividad agropecuaria seleccionada como agrocadena prioritaria; buscando como objetivo la competitividad y la equidad económica, social y ambiental, con base en la calidad y la eficiencia, y lograr así la sostenibilidad de la producción agropecuaria y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los actores involucrados. (Solórzano, FAO 2011)

El Salvador

La extensión agrícola a nivel nacional en El Salvador ha sido dirigida históricamente por el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), implementando la Generación y Transferencia de Tecnología a lo largo de más de una década pero limitando la asistencia técnica de los extensionistas.

Afortunadamente, en algunos casos el CENTA fue sustituido por la asistencia técnica proveniente de muchos proyectos de ONG, que facilitan el desarrollo productivo con metodologías de extensión complementaria con otros programas de desarrollo no agrícolas como salud, nutrición, vivienda, equidad de género y proyectos de generación de ingresos, muchas veces coordinados con CENTA en alianzas estratégicas y en otros participando como colaborador. Estas ONG incorporan además en sus planes de desarrollo la atención a la agricultura y el medio ambiente desde la perspectiva del uso sostenible de los recursos locales sin afectar al medio ambiente, promoviendo un enfoque de extensión orientado a la agroecología y la agricultura orgánica y metodológicamente a procesos de transferencia de campesino a campesino, la finca humana y redes de promotores. Se pasa de esta forma de una agricultura de conservación a una agricultura de manejo sostenible de los recursos de la finca vinculados con el mercado local, nacional e internacional.

Debido a las políticas de descentralización que se produjeron en el país, el CENTA se vio obligado a desarrollar innovaciones como la asociatividad, la orientación y ampliación de su estrategia de transferencia de tecnología más allá de la producción de alimentos, la creación de vínculos ambientales con el enfoque de cuenca, la facilitación del acceso a los mercados, la agricultura familiar y la seguridad alimentaria y nutricional. Con todo, la crisis económica y los desastres naturales que han afectado al país durante los últimos dos años junto al cambio climático, han puesto en evidencia la vulnerabilidad del mercado provocando bajadas considerables en la producción de alimentos.

Actualmente tanto el Ministerio de Agricultura mediante el lanzamiento del Plan de Agricultura Familiar y de la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional elaborada por el Consejo de Seguridad Alimentaria y Nutrición como el CENTA con sus programas de asistencia técnica y de capacitación tanto a agricultores como a técnicos, están trabajando en pro de la mejora de la situación rural, especialmente de las familias más vulnerables.

Guatemala

Los servicios de extensión pública guatemaltecos fueron especialmente importantes a partir de la década de 1950 ya que apoyaban con su asesoramiento y transferencia de tecnologías a los agricultores menos favorecidos económicamente y que practicaban una agricultura de tipo familiar.

Aunque en la década de 1980 se habían logrado importantes éxitos gracias a la colaboración entre la extensión y la investigación, en la década de 1990 la extensión pública de Guatemala se vio afectada por la desaparición de instituciones como la Dirección General de Servicios Agrícolas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala y la Dirección General de Servicios Pecuarios del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala) que eran responsables respectivamente de la extensión agrícola y pecuaria. Fue en este momento cuando se intentó implantar una subcontratación de los servicios de asistencia técnica agrícola por parte de los agricultores, pero esta modalidad fracasó debido a que los pequeños agricultores no estaban preparados ni contaban con los recursos para pagar por estos servicios. Aunque no podemos afirmar que desapareciera la institución pública encargada de proveer un servicio público de extensión, sin embargo esta asistencia no estaba suficientemente priorizado a grupos de productores que se practican la agricultura familiar. Como consecuencia de este cambio y durante los últimos veinte años los organismos que han desarrollado actividades de extensión metodológicamente notables con las familias que practican una agricultura de tipo familiar han sido los Organismos de Cooperación Internacional y las ONG.

En el año 2010 sin embargo se finaliza un proceso que había empezado varios años antes orientado al retorno de un sistema público de extensión mediante el cual, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala creó un Sistema Nacional de Extensión Agrícola dirigido especialmente a pequeños productores. Hoy en día el Sistema de Extensión contribuye al desarrollo agrícola del país, enfatiza la importancia de “privilegiar” el desarrollo humano y la priorización de la atención a los pequeños productores agrícolas que practican la agricultura familiar.

Honduras

En 1951 llega al país el primer Servicio Técnico Interamericano de Cooperación Agrícola con apoyo directo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Ese mismo año, se creó también la Secretaría de Agricultura, pasando a convertirse en la Secretaría de Recursos Naturales en 1952.

Pocos años después se produce la conversión del Servicio Técnico en la Dirección de Desarrollo Rural en dependencia de la Secretaría de Recursos Naturales que amplió y regionalizó los servicios de extensión agrícola.

Con la incorporación de los Programas de Desarrollo Rural Integrado en la década de 1980 se hace énfasis en el enfoque de extensión agrícola comunitaria. En la década de 1990 se facilita el ingreso de organizaciones no gubernamentales y con ello la utilización de nuevos enfoques participativos y el concepto de agricultura sostenible.

El 6 de abril 1992 surge la Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria, la cual promovió la creación del Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología. Dicho modelo era novedoso organizativo, orientado a movilizar recursos existentes en las universidades, centros de investigación privados, fundaciones y sector público. A partir del año 2000 se crea La Dirección Nacional de Desarrollo Rural Sostenible con dos grandes componentes: el Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible y el Fondo Nacional para el Desarrollo Rural Sostenible con diferentes resultados.

Actualmente son los proyectos específicos oficiales o no, los que definen los modelos de extensión que se adoptan para llegar a los beneficiarios. La Secretaría de Agricultura y Ganadería no está vinculada a una política de extensión, sino que su presencia en el campo se visualiza con la ejecución del proyecto Bono Tecnológico Productivo desde 2006, hoy en día llamado bono de solidaridad productiva.

Para el período 2011-2014, la Secretaría participa en la estrategia del sector público agroalimentario (Política del Estado para el Sector Agroalimentario y el Medio Rural de Honduras 2005-2021), a través de un plan de acción para su implementación, representado por los planes operativos plurianuales de todos sus organismos, de la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible y de los programas y proyectos con financiamiento internacional.

Nicaragua

En Nicaragua el servicio de extensión comenzó en el año 1949 como servicio técnico agrícola de Nicaragua siendo una réplica del programa de los Estados Unidos de Norteamérica (Land Grant College) donde participaban la educación formal, la investigación y la extensión agrícola. Dicho servicio, durante la década de 1970, se ve en la necesidad de dotar a la extensión de una función educativa, complementaria a la asistencia técnica como tal. Se inicia entonces la aplicación de las teorías de educación popular y el enfoque de sistemas aplicados a la investigación y extensión

En la década de 1980 con el triunfo de la insurrección en Nicaragua (1979), se busca el cambio del modelo de producción y se prioriza la asistencia técnica a las empresas de reforma agraria y, posteriormente, al movimiento cooperativo, reduciéndose el servicio de extensión dirigido a la pequeña y mediana producción no cooperativizada. La modalidad sigue siendo vertical, partiendo de la oferta, otorgando un rol de liderazgo a la investigación, a los técnicos extensionistas, además de sus funciones técnicas se les agrega la de organización, entrega de

incentivos, cartera y cobro, recargando su trabajo.

Siete años después, nace el primero de los grupos de extensión privado: el Programa de Campesino a Campesino. Dicho programa fue creado en Nicaragua por la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos, con el fin de promover y difundir tecnologías apropiadas entre productores de menores recursos. Surge para desarrollar una metodología de relaciones horizontales y de búsqueda de alternativas tecnológicas diferentes a los paquetes existentes hasta la fecha. A partir de aquí, se desarrolla la metodología de educación popular de aprender haciendo mediante procesos de acción – reflexión – acción en la búsqueda de alternativas tecnológicas para mejorar su situación.

El actual Gobierno, prioriza la reducción de la pobreza y la producción de alimentos donde los más pobres deben tener acceso a recursos y servicios que ayuden a la seguridad alimentaria y nutricional. El programa principal de la Estrategia es el Programa Hambre Cero cuya expresión operativa es el Programa Productivo Alimentario el instrumento principal es el Bono Productivo Alimentario, de ahí que la extensión priorizada a grupos más vulnerables sea un elemento clave en ambos programas.

Panamá

El servicio de extensión en Panamá como los otros casos de Centroamérica, ha tenido un proceso evolutivo dentro del sector gubernamental. La extensión comenzó ubicándose en la Secretaría de Educación y Agricultura en el Departamento de Agricultura y finalmente se estableció en el Instituto nacional de Agricultura en la ciudad de Divisa, donde en 1944 se graduaron los primeros peritos agrarios.

Los primeros intentos y esfuerzos para capacitar y formar técnicos panameños en investigación y extensión agropecuaria se dan en 1950, a través de una misión que llega al país, procedente del estado de Arkansas de Estados Unidos. En 1970 se crea el Ministerio de Agricultura y Ganadería quien ofrecía asistencia técnica a pequeños, medianos y grandes productores mediante la extensión agrícola y se atendían aspectos relacionados con el crédito y mercado. En 1973 se da la creación del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), con la misión de integrar, coordinar y unificar el mando del sector agropecuario. A partir de esa fecha el MIDA ha estado trabajando en diversas alternativas para la consolidación de un sistema nacional de extensión rural. Cabe destacar que el MIDA es la instancia gubernamental que tiene mayor cobertura nacional, lo cual representa una ventaja al momento de tener impacto en el sector rural agropecuario. Por ello, ha reestructurado el sistema de extensión agropecuaria permitiendo a los productores adoptar tecnología apropiadas, incrementar su producción y productividad, mejorar la calidad de sus productos de forma competitiva tanto en el mercado nacional e Internacional

En la actualidad, la implementación de programas y proyectos con financiamiento internacional es una estrategia que se mantiene como alternativa de funcionamiento con poblaciones más marginales. La participación de las ONG es puntual y específica. Como no hay entidad

que de seguimiento a los grupos atendidos son muy pocos los productores que al finalizar la intervención de la ONG puedan sostenerse por sí solos. El MIDA asigna a la Secretaría Técnica la responsabilidad de coordinar el programa de extensión agropecuaria denominado Sistema Integrado de Extensión e Innovación Agropecuaria (SIDEA), cuyo objetivo consiste en establecer procesos de innovación tecnológica para la mejora del servicio de extensión agropecuaria mediante la implementación de un esquema institucional que norme su operación y promueva la participación integrada de los diferentes actores del proceso de innovación tecnológica, como forma de mejorar la competitividad y la seguridad alimentaria.

SECCIÓN 3: ESTUDIOS DE CASO

Los estudios de caso de los seis países analizados presentan diferentes lecciones aprendidas. Todos ellos han sido seleccionados porque presentan características innovadoras y ciertos elementos que inciden positivamente para la obtención de los logros esperados y que aparecen repetidamente en estas experiencias como son las siguientes:

- » Metodologías participativas conducentes al empoderamiento por parte de los actores locales (población atendida);

- » Alianzas institucionales fundamentadas en objetivos compartidos y asociados a los intereses de las poblaciones meta; estas alianzas deben funcionar en el marco de una relación de tipo horizontal, lo que hará más fácil definir las formas de participación de cada uno de los actores y lograr una coordinación efectiva;

- » Modelos de extensión fundamentados en la participación de líderes rurales (hombres y mujeres) que lo hacen de manera voluntaria;

- » Fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas, administrativas, gerenciales y de gestión empresarial de las organizaciones de base, entre otros.

- » La aplicación del nuevo enfoque de extensión permite que los servicios de asesoramiento amplíen su cobertura en toda la cadena productiva y la cadena de valor;

- » La identificación de nuevos esquemas o arreglos que mejoren el acceso de servicios de extensión a las mujeres, para apoyar la incorporación y participación efectivas de las mismas;

- » Las actividades de capacitación para el desarrollo humano basados en el “aprender haciendo” y la comunicación horizontal, son muy efectivas en el proceso de aprendizaje de los miembros de la población atendida, así como en el crecimiento de la auto-estima, la capacidad de tomar decisiones y el desarrollo de liderazgo.

Sin embargo no podemos olvidarnos que aunque una buena práctica haya probado su efectividad es siempre bajo unas circunstancias específicas, de ahí que su replicación dependa de muchos factores. En parte de estos estudios también se resalta el hecho que por omisión de ciertos insumos y/o o por falta de seguimiento e institucionalidad en algunas prácticas de extensión, el impacto final no ha tenido su objetivo esperado. Resaltando ambos escenarios, tanto provenientes de las lecciones aprendidas positivas como de aquellos factores que no han sido tenidos en cuenta, intentamos conseguir el mismo resultado y generar en el lector nuevas inquietudes. Esperamos que las experiencias que se comparten a continuación sean de su interés y sirvan como insumos en un futuro para fortalecer y/o mejorar las metodologías y sistemas de extensión.

3.1 SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE EXTENSIÓN EN COSTA RICA

RESUMEN

En el marco de este estudio se realiza un estudio de sistematización de tres experiencias de buenas prácticas de extensión en Costa Rica. Concretamente las experiencias de: i) “Manejo responsable de los recursos naturales por COOPEBRISAS”; ii) “Fortalecimiento de la organización de pequeños caficultores por ASOPROAAA”; y iii) la “Agrocadena bovina de carne en la región Chorotega”.

En las tres experiencias se ha logrado determinar el aporte de importantes servicios a los productores tales como: i) disponibilidad de fuentes de agua para el consumo de las familias, ii) dotación de agua para regadío de sus parcelas, iii) asegurar el mantenimiento de los reservorios de agua para futuras generaciones, iv) formación cultural en las familias hacia la protección de los recursos naturales y el fomento de la producción orgánica de hortalizas (todo esto en el caso de COOPEBRISAS). En el caso de ASOPROAAA se logra generar valor agregado al café con un precio mayor (25 por ciento) así como ampliar los servicios de financiamiento en condiciones adecuadas, asistencia técnica y capacitación. En el caso de la agrocadena bovina de carne, el principal resultado es haber mostrado en un cantón pequeño como es Hojancha que es posible producir eficientemente los doce meses del año con buenos rendimientos y lograr extender la nueva tecnología a los once cantones de toda la región. A todo lo anterior se añade el haber logrado definir una oferta tecnológica validada y definida para la ganadería y ponerla a disposición de los ganaderos.

A través de una serie de mecanismos como son el establecimiento de alianzas, el fortalecimiento de la organización, la metodología de capacitación “aprender haciendo” en la práctica y la elaboración de un plan de acción desde las bases de la organización, se lograron importantes beneficios para los pequeños agricultores, lo cual ha generado un clima de confianza y credibilidad en los extensionistas públicos por parte de los agricultores.

AUTOR

Nils Solórzano Villarreal. Especialista en Extensión y Agricultura Familiar.

PALABRAS CLAVE

Servicios de extensión, organización, formación de alianzas, visión de agrocadena y aprender haciendo.

Buena práctica de extensión #1 Costa Rica

3.1.1 Cooperativa de productores las Brisas (COOPEBRISAS)

Situación que existía antes de implementar la buena práctica en extensión

Las comunidades de Santa Rosa, los Ángeles y la Legua de Alfaro Ruiz de la provincia de Alajuela de Costa Rica, no contaban con agua potable para riego, con el inconveniente de que los productores no estaban organizados, ni tenían poder legal que les permitiera administrar un acueducto. Por otro lado, no existía acuerdos entre los productores en el manejo responsable y sostenible del agua en la cuenca y la conservación de los suelos. Existía escasez de agua en la zona como consecuencia de la reducción de las lluvias en los meses de noviembre a mayo (seis meses).

Actividades realizadas para implementar la práctica

La agencia de servicios agropecuarios de Zarcero, ante la demanda de los productores para obtener tanto agua para riego como para el consumo humano, con el fin de conservar los suelos, organiza por medio del programa de clubes 4-S³, a 50 socios que luego evolucionaron convirtiéndose en una asociación de desarrollo comunal.

Después de grandes esfuerzos por parte de la asociación de desarrollo comunal, para construir un acueducto que abasteciera con agua potable a las comunidades mencionadas, surge la idea de crear una cooperativa, que permita hacer frente a esta tarea.

Se forma la cooperativa de productores las Brisas (COOPEBRISAS) y se implementan los proyectos de los acueductos para riego y para consumo de agua potable de las comunidades. Posteriormente deciden constituir una sociedad de usuarios de agua, para que administre dos acueductos. *“En principio el proyecto de riego no era de mucha agua pero por lo menos se mantenían los abrevaderos del ganado y algo de agricultura”*: indican Nidia Mora y Don Hubert, agente de la agencia de servicios agropecuarios de Zarcero y ex-promotor de los Clubes 4-S respectivamente. La práctica consiste en mostrar cómo se logró que los productores se concienciaran en el manejo responsable y sostenible del agua y conservación de los suelos. Para ello hubo un apoyo del servicio de extensión y muy especialmente del programa de Clubes 4-S de Costa Rica. Los miembros de la comunidad se unieron bajo una única mentalidad en lo que respecta al servicio comunal para el bienestar de su pueblo y sus esfuerzos se encauzaron hacia una lucha unida para tener y preservar el agua para sus familias y para la producción de sus cultivos. Se desarrollaron procesos de capacitación en las técnicas de conservación y manejo del suelo y del agua, conformaron una sociedad de usuarios del agua cuyo órgano superior es la asamblea de asociados y manejan responsablemente sus deberes y responsabilidades y se distribuyen el trabajo. Además de todo esto, protegen ellos mismos con proyectos de reforestación la cuenca y sus nacientes de agua.

3 Clubes 4-S es una organización juvenil de Estados Unidos, administrada por el Departamento Estadounidense de Agricultura. Las cuatro H se refieren a saber-salud-sentimiento y servicio. Gracias a su filosofía, los programas para la juventud rural se convirtieron en una manera de introducir innovación agrícola entre los adultos.

Figura 1 Nidia Mora y Hubert Bolaños de la agencia de servicios agropecuarios de Zarcero.



Los servicios de extensión y COOPEBRISAS trabajan por y para la conservación de los recursos naturales.

Indica la ingeniera agrónoma Nidia Mora, jefa de la agencia de extensión de Zarcero, que COOPEBRISAS es una organización en donde la gente tiene mucha conciencia por manejar de forma responsable los recursos naturales, especialmente los recursos de suelo y agua de la cuenca en donde ellos construyeron un proyecto de riego y también de agua potable. Igualmente con el Ministerio de Agricultura y Ganadería manejaron un proyecto de comercialización de productos agropecuarios desde el inicio de la cooperativa en 1973.

A la pregunta sobre cómo fueron construyendo la conciencia por la conservación de los recursos naturales, Nidia indica: *“los señores empezaron a ver qué uniéndose podían hacer un programa de riego indispensable para la producción de hortalizas y pastos. También fueron conscientes de la necesidad de proteger la cuenca, para que las fuentes de agua no se les secaran, ya que sin agua no tenían producción en sus fincas”*.

En una entrevista con el técnico Hubert Bolaños, ex promotor, nos indica que el acueducto fue promovido por el servicio de extensión agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través del programa de Clubes 4-S.⁴

La sociedad de usuarios del agua Las Brisas

La sociedad de usuarios del agua Las Brisas, nace como una necesidad de tener una organización específica para la administración, manejo y conservación del agua en la cuenca. Esta organización, tiene gran conciencia de cuidar el agua, pues ésta es básica tanto para la salud como para la producción agropecuaria de sus parcelas. Esto hace que dentro de sus

⁴ Cuenta Don Hubert una anécdota respecto a las dos llaves para servicio de agua que le cedió COOPEBRISAS a su Padre Señor Hernán Bolaños a cambio de la línea para servicio de un bus entre COOPEBRISAS y Zarcero entre los años 1973-1974.

preocupaciones estuvieran la adquisición de terrenos en la zona alta de la cuenca para mantener los caudales de agua. Fue así como la sociedad de usuarios del agua ha venido comprando terrenos, siendo las primeras compras durante las décadas de 1980-90 y recientemente (en febrero 2011) adquirieron dieciocho hectáreas más de terreno.

Figura 2: Miembros de la sociedad usuarios del agua Las Brisas



© FAO/ Solórzano

Fuente: Nils Solórzano

Nidia Mora indica que en el cantón existen dieciséis sociedades de usuarios de agua; Las Brisas pertenece a la sociedad de usuarios de agua de San Rafael. Ella menciona que la sociedad de Las Brisas, en su junta directiva tiene miembros que vienen desde el Club 4-S, primer impulsor del proyecto en el año 1973. Esta organización, por su esmero y conciencia en la conservación del agua, ha recibido el apoyo del Instituto Nectandra (instituto que brinda colaboración con financiamiento a grupos organizados para conservar el agua en la cuenca del río San Carlos de Costa Rica) ubicado en el cantón de San Ramón de la provincia de Alajuela; el cual los financió sin intereses y a quince años plazo, para comprar las dieciocho hectáreas.

Participación de la organización en el pago de las tierras adquiridas en la cuenca

Esta organización, con los fondos que les genera la administración de los acueductos (riego y agua potable), no solamente da el mantenimiento que requieren para su buen funcionamiento; sino que van capitalizando para invertir en adquisición de más terrenos en la cuenca. Importante es que ellos tienen una gran conciencia también de sus deberes con las generaciones futuras.

Indica Don Hubert, que el proyecto del agua fue uno de los primeros proyectos de COOPEBRISAS y que Don Carlos Solís promotor de los Clubes 4-S fue uno de los principales promotores que ayudó a organizarse al grupo en 1973 y asimismo, les ayudó a obtener los permisos para el uso del agua tanto para riego como para consumo. Esta acción fue gracias a la gestión de la extensión a través del líder del programa de Clubes 4-S. Muchos grupos de agricultores no dan un paso adelante porque no tienen una mano de la extensión que los oriente dónde tocar puertas para obtener por ejemplo un permiso para el uso del agua. Según

Don Hubert, la necesidad de contar con servicios de apoyo a las comunidades de la Legua y Las Brisas encontró en los Clubes 4-S pertenecientes al servicio de extensión del Ministerio, un gran apoyo que les permitió el desarrollo del distrito de las Brisas que comprende las comunidades de Santa Rosa, Los Ángeles y la Legua.

Capacitación

Para Don Hubert, la capacitación fue un factor clave para los grupos y también para los extensionistas. Los grupos recibieron capacitación a través de especialistas del Ministerio principalmente en hortalizas, frutales de altura, ganadería y riego por aspersión. Es importante hacer notar que el riego por goteo era desconocido en ese tiempo. Más tarde el Instituto de Aprendizaje y Capacitación entró a dar capacitación en la elaboración de quesos.

Don Hubert recuerda, que recibía muchas capacitaciones en hortalizas, aves, conejos, frutales de altura, etc. Indica que la base del éxito fue la capacitación ofrecida por el Ministerio y la alianza con la cooperativa y el Instituto de Aprendizaje y Capacitación. El secreto es que no hubo celos ni rivalidades institucionales. Don Hubert convocaba los grupos según sus necesidades de capacitación y les programaba desde la agencia de extensión los diferentes eventos de capacitación teniendo en cuenta que los productores no se desocupaban hasta las cuatro de la tarde, por lo que las capacitaciones se programaban después de esta hora.

Indica Don Hubert: *“COOPEBRISAS ha logrado mediante alianzas recibir importantes ayudas de diferentes embajadas, gracias al liderazgo de su gerente Don Edgar Rojas, quien dejó la gerencia a principios del 2011”*.

El Club 4-S también desarrolló un proyecto de frutales y en un año se vendieron 150 000 árboles injertados de melocotón. Se introdujeron cuarenta variedades de las cuales al final se seleccionaron cinco como las más prometedoras. Los especialistas en frutales de altura del Ministerio, los ingenieros agrónomos Juan Leiva y Jenaro Rojas tuvieron una labor destacada en las labores de capacitación e investigación.

Es interesante resaltar que la semilla de los Clubes 4-S quedó impregnada en la base humana que dieron origen a COOPEBRISAS y sus organizaciones conexas. Líderes de socios 4-S como Don Jorge Rodríguez y Gabino Rodríguez, fueron líderes en el consejo de administración de COOPEBRISAS.

La agencia de extensión en ese momento estaba compuesta por un agente de extensión jefe de la agencia y dos promotores sociales para jóvenes del programa de Clubes 4-S. Uno para mujeres y otro para hombres.

Además la agencia contaba con la visita del coordinador del programa de Clubes 4-S una vez por semana. Igualmente una vez por semana los visitaba un especialista en frutales.

La agencia de servicios agropecuarios de Zarcero, fue una de las primeras agencias de extensión creadas en el país, empezó a funcionar en el año de 1949 con el apoyo de la cooperación del Gobierno de Estados Unidos. Es importante resaltar que los primeros trabajos y proyectos de esta agencia fueron impulsando y capacitando a los productores en programas de conservación

de suelos, con prácticas de curvas de nivel que permitían sembrar en contorno en áreas de ladera evitando la erosión de los suelos.

Los Clubes 4-S, empiezan a desaparecer cuando aparece el desarrollo comunal y los gobiernos empiezan a aplicar las medidas de ajuste estructural en donde fueron recortados estos programas. Hoy en día ya no existen los programas de Clubes 4-S en los servicios de extensión de Costa Rica; a pesar de ello, la agencia de servicios agropecuarios de Zarcero trabaja dando apoyo a grupos de jóvenes organizados en el cantón.

Actualmente la agencia cuenta con el siguiente personal:

- » Un jefe
- » Dos profesionales en agronomía
- » Un asistente de oficina

Testimonios de miembros de la sociedad de usuarios del agua Las Brisas

Se tuvo la oportunidad de entrevistar a los integrantes de la junta administradora, los señores Fredy Araya Arce (Presidente), Greivin Quirós Rodríguez (Secretario), Víctor Segundo Durán Jiménez (Vocal) y Urbano Rodríguez Céspedes (Presidente del comité de vigilancia).

Según palabras de Don Urbano: *“En un principio hubo apoyo de los Clubes 4-S. Luego se formó la asociación en 1973, con algunos socios 4-S. Los cuatro principios fundamentales de la filosofía de los clubes 4-S: saber-salud-sentimiento y servicio, han influido en la formación de la cadena familiar de Las Brisas.”*

Ahora hay funcionando dos acueductos desde 1973-74, uno para riego y otro para agua potable. En un principio, en 1973 vieron la necesidad de tener personal jurídico para administrar el uso y distribución del agua potable, por lo que optaron por pasar de asociación a cooperativa naciendo COOPEBRISAS. Además, en ese momento, tenían amenazas de llevarse el agua para el centro de Zarcero y otras comunidades. A través de la Cooperativa, lucharon con una movilización de 200 personas en el salón de la municipalidad. La organización nació como una necesidad del pueblo, necesidad de tener agua. Al principio realizaron una zanja a pala entre todos para llevar el agua haciendo lo que se conoce como “paja de agua”⁵. Luego con la sociedad, recogieron plata entre los 90 socios que eran en ese entonces y compraron tubería y para así logran entubar el agua. También se le dio una llave a cada socio. Indica Don Víctor Segundo: **“en todo esto hay que destacar la importancia de un líder, que fue el Sr. Carlos Solís coordinador de los Clubes 4-S de la agencia de extensión de Zarcero, para mantener el grupo motivado y lograr los permisos para el uso del agua”**⁶.

La sociedad de usuarios del agua las Brisas de Zarcero, es la única sociedad del país que administra un proyecto de agua potable. La junta directiva está conformada por cinco miembros y tres personas forman el comité de vigilancia. Tiene personal y cédula jurídica, es

⁵ Con “paja de agua” se conoce a una salida de agua de un naciente en la montaña que se conduce por un pequeño canal hecho a mano hasta un lugar de siembra de cultivos.

⁶ Palabras de Don Víctor Segundo, socio 4-S en 1972-73, fundador de la sociedad y actual vocal de la misma.

una organización independiente de COOPEBRISAS en sus decisiones, aunque funciona en estrecha coordinación. Es importante recalcar que en un principio COOPEBRISAS manejaba el agua potable, pero luego considera que es mejor que se forme la sociedad de usuarios del agua y se dedique exclusivamente a manejo y conservación del suelo y del agua.

La sociedad ha explorado cuatro nacientes de agua en la cuenca Lagunilla, que es la cuenca de infiltración del agua. Hace veinticinco años empezaron a reforestar y en aquel momento se compraron cinco hectáreas en el Jaular, luego se adquirieron doce hectáreas más. Después, a través de una alianza con la asociación Fuente Administradora de los Mantos Acuíferos del Cantón de Alfaro Ruíz de Costa Rica, reciben como donación ciento cincuenta hectáreas más. Recientemente (en febrero 2011), han adquirido dieciocho hectáreas más, las cuales fueron adquiridas mediante un préstamo por el Instituto Nectandra, sin pago de interés alguno y a pagos módicos, que los cubren con el mismo canon que les cobran a los asociados. *“La idea de conservar y proteger la cuenca nace de la necesidad de proteger las fuentes de agua, para que no se contaminen ni disminuya su caudal y abastezca a los hijos y familias de futuras generaciones”*: palabras de Don Urbano Rodríguez, miembro fundador y Presidente del comité de vigilancia de la sociedad de usuarios del agua.

La junta administrativa es nombrada por la asamblea de la sociedad, la gente es consciente que tienen que aportar trabajo y darle mantenimiento a la cañería. Actualmente, disponen de setecientas llaves para el uso de consumo de agua potable para 540 familias, y permisos para igual número de familias que utilizan agua para riego.

Actualmente, han construido ellos mismos seis tanques revestidos en cerámica para el almacenamiento y la distribución de agua.

Como acciones futuras, tienen previsto ampliar el caudal y la distribución de agua, mediante reforestación y más compra de terrenos en la cuenca.

Logros

» La sociedad Las Brisas es la que actualmente y durante años ha administrado los dos proyectos de agua: agua potable y agua para el riego.

» Los principios de cuidar los recursos naturales, especialmente el agua y el suelo, han sido transmitidos de padres a hijos, creando una cultura generacional en el manejo responsable y sostenible de los recursos naturales.

» Manejan responsablemente sus deberes y responsabilidades y se distribuyen el trabajo. Protegen ellos mismos con proyectos de reforestación la cuenca y sus nacientes de agua, lo que les permite el riego de 500 parcelas y agua potable a 565 familias. También aportan fondos ellos mismos para ir adquiriendo terrenos en la cuenca de modo que se protejan totalmente los acuíferos de la cuenca.

» La buena práctica de creación de un fondo para la adquisición de más terrenos para la protección de la cuenca, demuestra un gesto de responsabilidad propia en la protección de la cuenca y la intención de no depender exclusivamente de fondos económicos del Estado por

parte de la organización, quienes, con sus mismos fondos generados por la administración de los acueductos (riego y agua potable), no solamente dan el mantenimiento que requieren para su buen funcionamiento sino que van capitalizando. A la fecha, han adquirido 173 hectáreas más para proteger la cuenca.

» Se dio un gran apoyo del servicio de extensión y muy especialmente del programa de Clubes 4-S de Costa Rica, para generar conciencia en los productores para la organización y el buen manejo del agua y la conservación de los suelos. También desarrollaron procesos de capacitación en las técnicas de conservación y manejo del suelo y del agua. Posteriormente, el servicio de extensión impulsa, en conjunto con COOPEBRISAS, la agricultura orgánica en hortalizas.

Lecciones aprendidas de las buenas prácticas de COOPEBRISAS

» En el funcionamiento de cooperativas, donde existe una gran multiplicidad de funciones, es aconsejable la creación de grupos o sociedades internas especializadas en una función específica. De esta manera y a través de la especialización, es más probable lograr los objetivos relacionados con esa función específica, como en este caso, responsabilidades que requerían el manejo de los dos acueductos. De esa forma, la cooperativa podía dedicarse a desarrollar proyectos para beneficio de los productores, tales como: insumos, crédito y agricultura orgánica, entre otros. Fue muy acertada la decisión de COOPEBRISAS de construir una sociedad de usuarios de agua para que administre exclusivamente los dos acueductos: para riego y para consumo humano.

» Con el fin de obtener apoyos para las organizaciones será relevante llevar a cabo la extensión con liderazgo, para que pueda respaldarlos en la búsqueda de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

» La realización de proyectos de conservación del recurso hídrico puede ser apoyada por la extensión, a través de la conexión entre los diversos actores involucrados. Esto facilita y posibilita la ejecución de labores especializadas en esta clase de proyectos.

» Para recibir apoyos, las organizaciones familiares necesitan mostrar claridad, transparencia, rectitud y esmero en los objetivos que se proponen en el proyecto. Esto permitió a COOPEBRISAS y a la sociedad conseguir apoyos económicos para adquirir más terrenos y conservar la cuenca.

» La necesidad es fundamental para impulsar la unión de productores, creando conciencia en cada uno de los miembros, de sus deberes y responsabilidades. Los productores de COOPEBRISAS fueron conscientes de la necesidad del agua para beber y la producción agropecuaria y por ello lucharon y siguen luchando.

» El servicio de extensión puede cumplir con un rol de apoyo muy importante a la hora de lograr los objetivos de las organizaciones, como son por ejemplo resolver el problema del agua, generando conciencia para el buen manejo del agua y la conservación de la cuenca; a la vez que desarrollando procesos de capacitación, en las técnicas de conservación y manejo del agua.

» La decisión de formar capital, con sus mismos aportes y gestión de la organización, permite dar el mantenimiento que requieren los acueductos y también invertir en la adquisición de más terrenos en la cuenca. A la vez, es un ejemplo del buen uso de los recursos generados por ellos mismos en la administración de los dos acueductos.

Buena práctica de extensión #2 Costa Rica

3.1.2 Fortalecimiento organizacional de pequeños caficultores

La Asociación de Productores Agropecuarios de Acosta y Aserri (ASOPROAAA), es una organización que se ubica en dos cantones considerados entre los más pobres de Costa Rica. Las familias que integran esta asociación son pequeños productores de café, con sistemas productivos de dos hectáreas de media. Para subsistir a la crisis cafetalera que enfrentó el país en los últimos años del siglo XX, donde grandes empresas beneficiadoras y exportadoras de café se declararon en quiebra, surgió una incipiente organización que, apoyada por el servicio nacional de extensión, logró consolidar una empresa que actualmente produce, beneficia, transforma y exporta uno de los cafés de mayor calidad a nivel mundial. Es así como este grupo hoy en día obtiene un precio superior en un 25 por ciento.

La buena práctica de extensión consistió en facilitar la organización de los pequeños productores cafetaleros y capacitarlos en diferentes aspectos técnicos de producción, apoyarlos y motivarlos para que agregaran valor a la producción, por medio del beneficio y la comercialización directa. Los productores van sintiéndose dueños de su organización y llegan a un acuerdo aportando parte de su producción para la capitalización de su empresa. Los productores, según sea el precio, aportan un fondo por cada fanega⁷ entregada como fondo de capitalización mediante el cual la organización monta un programa de crédito flexible para los productores y un programa de venta de insumos a precios diferenciados. Hoy en día ASOPROAAA está integrada por 1 200 familias productoras que han logrado premios importantes a nivel internacional por la calidad del café y por producirlo en armonía con el medio ambiente. Uno de estos premios ha sido la Taza de Excelencia⁸, lo que les ha ayudado a posicionarse en mercados de alto valor.

Contexto histórico

Según Indica Giovanni Sánchez y Rudy Azofeifa, Jefe de la agencia de extensión de Acosta y Gerente de la asociación de pequeños caficultores respectivamente (Véase figura 3), el cantón de Acosta tiene una población de 20 000 habitantes y es una zona netamente agropecuaria. La organización nació para responder a los efectos dejados por el paso del huracán Mitch, que dejó devastada la producción de la zona. Los daños en la producción de los principales cultivos como café y pequeña ganadería fueron extremos; la zona, por presentar una topografía de

⁷ Fanega es la unidad de volumen en la que se comercializa el café en bellota, es decir en la finca. Una fanega es el equivalente a 20 cajuelas que es la unidad de medida de recolección del café en el cafetal.

⁸ La Taza de la Excelencia es un programa internacional de la Alliance for Coffee Excellence, en coordinación con la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica y el Instituto del Café de Costa Rica.

laderas muy pronunciadas, sufrió enormemente por la ocurrencia de derrumbes y movimientos de tierra que devastaron grandes extensiones de cultivos.

Figura 3. Giovanni Sánchez (Jefe de agencia de extensión) y Rudy Azofeifa (Gerente de ASOPROAAA)



© FAO/ Solórzano

Continúa relatando Giovanni que en paralelo del huracán Mitch ocurre el cierre de la principal cooperativa compradora de café. Al cerrar los productores, quedan sin mercado. Ante esta situación, la agencia de extensión promueve la realización de un diagnóstico participativo, el cual es realizado con dos representantes de las 26 organizaciones que existían. Producto de este diagnóstico, la gente se dio cuenta que había una crisis muy seria en la organización, ya que no tenían objetivos claros, habían muchas organizaciones (26) pero ninguna tenía poder de impacto. También lograron captar la necesidad de elaborar un proyecto grande, que respondiera a solucionar las demandas de tecnología y mercadeo existentes.

En este proceso, es necesario destacar la acción de un líder comunal, quien en conjunto con la agencia, logró motivar y atraer a las autoridades institucionales a la zona y proponer la necesidad de un gran proyecto de reconversión productiva. La agencia aprovecha el poder político del líder comunal para lograr que desde la Presidencia de la República se apoye un proyecto de desarrollo agropecuario, basado en el cultivo del café con sistemas arbolados de frutales y forestales.

Fortalecimiento organizacional con participación de las bases

La buena práctica de extensión de fortalecimiento organizacional se logró mediante una reunión masiva con 300 productores en el salón del colegio de Acosta promovida por el Ministerio de Agricultura, incluyendo las otras instituciones del sector agropecuario y ahí se definieron cuatro proyectos para ser presentados al programa de reconversión productiva⁹: i) proyecto de desarrollo de café en sistema agroforestal; ii) proyecto de ganadería sostenible;

⁹ Reconversión productiva es un programa que el gobierno de la República puso en marcha en esos años para reconvertir las actividades productivas tradicionales para paliar el efecto de la globalización. Son proyectos con financiamiento flexible que incluyen un aporte no reembolsable.

iii) proyecto de reforestación comercial; y iv) proyecto de instalación de un laboratorio para el control de la mosca de los cítricos. Se seleccionaron las propuestas de dos proyectos de los cuatro priorizados por la base organizacional: el proyecto de café en sistemas agroforestales y el proyecto de ganadería sostenible. Durante un año, el comité técnico agropecuario ampliado¹⁰ con participación de la municipalidad y productores líderes, trabaja en la elaboración del documento para reconversión.

La agencia se mete de lleno en los dos proyectos, consolida más el trabajo con el comité técnico sectorial agropecuario, representado por el Ministerio de Agricultura y el Consejo Nacional de Producción y además integra en dicho comité la participación de la municipalidad del cantón de Acosta.

Consolidación de una organización fuerte: ASOPROAAA

Se consigue la consolidación en una organización sólida, con representación de las otras organizaciones existentes, para ejecutar el proyecto financiado por reconversión productiva. Para ello, el servicio de extensión junto con el comité sectorial agropecuario ampliado, decide hacer una asamblea para constituir una nueva organización, con representación de las otras organizaciones existentes. Es importante hacer notar el esfuerzo del servicio de extensión para lograr este objetivo de consolidar una organización sólida que pudiera administrar los fondos y ejecutar los dos proyectos de reconversión productiva. De esta manera, nace la Asociación de Productores Agropecuarios de Acosta y Aserri (ASOPROAAA).

ASOPROAAA, nace el 11 de septiembre de 1998, con 58 representantes de grupos formales e informales tanto del cantón de Acosta como de las comunidades de La Legua, La Uruca, La Vega y Cedral del cantón de Aserri.

Esta organización inicia sus labores en el mismo edificio de la agencia de extensión de Acosta, manteniendo una estrecha relación tanto específicamente con la agencia como con el comité técnico agropecuario, relación que se mantiene en la actualidad y que es base de confianza y solidez de la organización, principalmente para la ejecución de proyectos que respondan a las demandas de las organizaciones de los productores.

Se logra evidenciar el fortalecimiento organizacional cuando en la elaboración del proyecto se hicieron reuniones con los grupos, reuniones que constituyeron una excelente oportunidad para que todos los miembros de los diferentes grupos conocieran los diagnósticos y se recogieron las ideas de proyectos para resolver sus necesidades, aspectos claves en la formulación definitiva del proyecto. ASOPROAAA toma el proyecto que se vino construyendo estratégicamente durante un año de forma participativa con ayuda del comité técnico agropecuario ampliado y la agencia, lo hace suyo y lo presenta en el año 1999 al Consejo Nacional de Producción, institución responsable del programa de reconversión productiva.

El nombre definitivo del proyecto fue: Proyecto de Desarrollo Sostenible de la Producción

¹⁰ Es importante resaltar que la agencia de extensión de Acosta fue la que siempre llevó el liderazgo, dando seguimiento y convocando a las sesiones de trabajo al resto del equipo.

Agropecuaria de Acosta y Aserri. Pequeños productores organizados, apoyados por las instituciones y trabajando en equipo con líderes representativos de los diferentes grupos logran desarrollar un proyecto de desarrollo, que nace de las bases de la organización. Sin embargo en el año 1999 cuando empieza a ejecutarse el proyecto hay una caída fuerte en los precios del café, bajando el precio en más de un 50 por ciento respecto al año anterior.

Estrategia de la organización para enfrentar los bajos precios del café

Para enfrentar la bajada de los precios, que significaba la ruina para los productores de la organización, ASOPROAAA hace un cambio en el sistema tradicional de producción con café convencional y decide darle valor agregado al café, mediante la instalación de un **micro beneficio**¹¹.

“La decisión no fue nada fácil”: cuentan Geovanni Sánchez, Agente de extensión y Rudy Azofeifa, Gerente de ASOPROAAA, ya que implicaba un fuerte programa de capacitación en los aspectos técnicos de la producción del café, incluyendo la conservación de los suelos. Pero además esto no era suficiente, tenían que dar un salto en la cadena productiva para generar valor agregado en el café, aspecto que se hizo muy difícil a nivel de los productores.

Entrevista con el Sr. Rudy Azofeifa Monge, Gerente de ASOPROAAA: “visión hacia fuera de la organización”

Cuando se produjo la crisis de precios del café, se dijeron: *“¿qué podemos hacer?”*, y como respuesta tomaron la decisión de salir a ver que estaban haciendo otros grupos para vender el café, no en fruta fresca como ellos sino con valor agregado. Es así como con la participación de la agencia de extensión se invitó a líderes de los diferentes grupos que conforman ASOPROAAA y también a miembros del sector agropecuario, para realizar tres giras: una a Providencia de Dota, para ver un micro beneficio, otra visita la realizan para observar la experiencia de la familia de los hermanos Barrantes en Sirri de Alajuela y la tercera experiencia que visitaron fue la de Violey. Esta última experiencia, fue la que realmente los llevó a realizar el cambio.

Aprender de la observación en la práctica y dialogando las experiencias entre productores

Fue así como ASOPROAAA planteó, con el apoyo de la agencia de extensión, la visita con sus productores para ver experiencias exitosas. Organiza una gira a ver un grupo de productores que tenía un micro beneficio en Violey del cantón de Coto Brus, en la frontera con Panamá, a siete horas de distancia de la capital. Al visitar la zona de Violey, se dieron cuenta que ahí lograban mejores precios que ellos a pesar de estar mucho más lejos de la capital y tener café con mucho menor calidad que la de ellos. Observando y dialogando con el grupo de productores de Violey, los productores de ASOPROAAA fueron adquiriendo una mayor disposición para invertir en la adquisición de un micro beneficio y darle valor agregado al café. Toman la decisión de adquirir un micro beneficio, con aporte económico de su misma cosecha.

¹¹ El micro beneficio es un sistema moderno para el beneficiado del café en fruta, que permite una economía de agua muy significativa y ahorro en energía. Permite a la organización comercializar el café con valor agregado y no en fruta como lo hacen tradicionalmente. Su estructura es adecuada para ser instalado en un área pequeña.

La buena práctica se fortaleció porque la experiencia vivida en la gira les permitió convencerse de que era beneficiosa. Si se unían y compartían, se podían lograr mejores resultados y fue así como con un aporte inicial de dos fanegas de café de cada productor, la organización fue capaz de adquirir el equipo necesario para el micro beneficiado de su propio café y venderlo a otros mercados. Hoy en día, los productores asociados a ASOPROAAA reciben un 25 por ciento más del precio que tradicionalmente recibe un productor que no da valor agregado a su café.

La organización ha tenido la visión de mantener alianzas con la agencia de extensión de Acosta y el comité técnico agropecuario, las cuales han dado como resultado un mayor apoyo institucional en servicios como financiamiento flexible, mayor asistencia técnica, recursos en proyectos para enfrentar consecuencias de fenómenos naturales, tales como el huracán Thomas y otros.

Sin ninguna duda, la organización así concebida a través de ASOPROAAA se ha convertido en un facilitador para hacer llegar una serie de servicios en forma ágil y oportuna, que antes no tenían los productores entre ellos: financiamiento adecuado, asistencia técnica oportuna, mercado seguro y con mejores precios. Igualmente esta forma de tratar a los socios hace que los productores se sientan plenamente identificados con su organización.

La organización, que en un principio se avocó a fortalecer lo eminentemente técnico, fue capaz de evolucionar en las diferentes fases de la agrocadena. Según palabras de Rudy Azofeifa, gerente de ASOPROAAA: *“hoy en día otros grupos y organizaciones viendo la experiencia de ASOPROAAA, están siguiendo los pasos”*.

El enfoque de extensión por agrocadena, se constituye en un factor de fortalecimiento, la agencia de extensión toma como papel promover la articulación de la participación interinstitucional a través de ASOPROAAA para llevar servicios en las diferentes etapas de la agrocadena, a través de las instituciones del Comité Técnico Sectorial, incluyendo otros actores clave como el Instituto Nacional del Café, el Servicio Nacional de Sanidad Animal y el Instituto Nacional de Aprendizaje.

Identificación de los productores con la organización

La necesidad de reunir el capital inicial para la compra del equipo y la operatividad del mismo, incluyendo el proceso de empaque y alistado para el mercado, llevó a los socios a tomar la decisión de poner sus bienes, para respaldar con un crédito a la junta directiva de ASOPROAAA. Además, cada socio aportó el equivalente a 200 USD en café. De esta manera, el nuevo equipo fue traído de Colombia con recursos propios. Igualmente con el trabajo aportado por los productores construyeron un sifón y un planche para poner en funcionamiento el nuevo equipo. ASOPROAAA se inició beneficiando 100 fanegas de café por zafra, hoy día procesan 3 282 fanegas, las cuales comercializan generando un precio mayor del 25 por ciento que si vendieran el café en forma tradicional.

Factores claves en el éxito de ASOPROAAA

Según Rudy Azofeifa: *“la buena administración de la organización es clave para el éxito. Los productores creyeron en la organización porque tuvieron confianza en la junta administrativa y en su gerente. Igualmente, tenían una necesidad y lo planteado por ASOPROAAA, respondía a las necesidades planteadas por ellos”.*

Mediante la alianza agencia de extensión- ASOPROAAA se logran otros servicios muy importantes tales como el financiamiento en condiciones adecuadas. ASOPROAAA, pone a disposición de sus asociados créditos con un interés del 6 por ciento anual, lo que corresponde a menos que la tasa básica pasiva. Las condiciones para formalizar un crédito son el respaldo de la cosecha entregada, de esta manera los productores pueden retirar de forma oportuna los fertilizantes y demás productos a aplicar en sus plantaciones. Para ello ASOPROAAA se ha constituido en banca de segundo piso, aplicando fianzas entre los mismos productores, basado en la integridad moral del asociado. Dentro de sus asociados, en todos los proyectos, el 33 por ciento son mujeres.

Aumento en los servicios de capacitación

ASOPROAAA mediante una política de establecimiento de alianzas ha logrado ampliar la cobertura de sus servicios de asistencia técnica y capacitación en las diferentes etapas de la agrocadena. De este modo se han establecido alianzas con el Instituto Nacional de Aprendizaje, con el Instituto del café de Costa Rica, y con el Servicio Fitosanitario del Ministerio. Igualmente, se establecen alianzas con la empresa privada. ASOPROAAA tiene a disposición de sus productores un ingeniero agrónomo que, de forma permanente, visita las fincas de los asociados.

La junta directiva se avocó a salir del mercado tradicional y a meterse en el mercado de los cafés de calidad (café gourmet). La participación de la organización en el concurso de la Taza de Excelencia le ha permitido dar a conocer más su calidad de café. En el año 2007 la organización participó en el concurso de la Taza de Excelencia con un lote, este año 2011 van a participar con nueve lotes que ya están seleccionados. La organización asiste a las ferias más grandes del mundo, están en internet y han animado a su personal a aprender inglés. La organización tiene como proyecto de futuro el establecimiento de una cadena de cafeterías.

Logros

» Los pequeños caficultores de Acosta y Aserri lograron, mediante el apoyo de la extensión, hacer un diagnóstico con representantes de diferentes organizaciones, plantear un proyecto basado en sus necesidades y conseguir el apoyo económico para su ejecución.

» Hoy en día otros grupos y organizaciones, viendo la experiencia de ASOPROAAA, están siguiendo los mismos pasos.

» La buena práctica de extensión se ve fortalecida porque la experiencia vivida en la gira a Violey permitió a los productores convencerse de que era beneficiosa. Si se unían y compartían, se podía y fue así como con un aporte inicial de dos fanegas de café de cada productor la

organización fue capaz de adquirir el equipo necesario para el micro beneficiado del café.

» La buena práctica muestra como pequeños caficultores organizados y apoyados por las instituciones y trabajando en equipo con líderes representativos de los diferentes grupos logran ponerse de acuerdo para formular un proyecto que nace de las bases de las organizaciones. Igualmente, llegaron a la conclusión de que tenían la necesidad de consolidar una organización fuerte con representación de las organizaciones ya existentes.

» Con la ayuda de la agencia de extensión de Acosta, se ejecuta el diagnóstico real de las 26 organizaciones de la región y se reorienta a cuatro proyectos, desarrollándose el programa de reconversión productiva y así se vuelve a fortalecer la producción.

» ASOPROAAA está integrada por 1 200 familias productoras, ganando premios internacionales, uno de estos premios ha sido la Taza de Excelencia, lo que les ha ayudado a posicionarse en mercados de alto valor.

» La decisión de crear el micro beneficio de café con una producción de inicial de 100 fanegas de café por zafra (hoy día procesan y comercializan 3 282 fanegas), ha generado un aumento de precio en un 25 por ciento más que el precio tradicional.

Lecciones aprendidas por ASOPROAAA

» Para la adopción de nuevas tecnologías de transformación del producto primario y el logro de valor agregado, la extensión basada en el principio “aprender haciendo”, ha permitido mejores resultados.

» Para el logro de nuevos emprendimientos y la aplicación de nuevas tecnologías, será clave el aprendizaje desarrollado a través de la observación por parte de los productores.

» La buena administración de la organización es clave para el éxito. Los productores creyeron en la organización porque tuvieron confianza en la administración, en la junta administrativa y en su gerente.

» Disponer de una organización fuerte y consolidada, con representación de las bases a nivel del territorio, es clave para lograr incidir en la toma de decisiones de los gobiernos y para recibir los apoyos necesarios que las comunidades necesitan para el desarrollo de proyectos que respondan a sus necesidades. Esta fue una decisión tomada por las 26 organizaciones existentes con el apoyo de la extensión.

» El trabajo de extensión, se ve disminuido en su efectividad, eficiencia e impacto, en la medida que los extensionistas trabajen con muchas organizaciones desarticuladas y sin poder de incidencia.

» El desarrollo de procesos de comunicación de la extensión empleando talleres masivos para el análisis reflexivo, con la participación de líderes representativos de las diferentes organizaciones formales e informales, es clave para la toma de conciencia de la parte organizacional para la priorización de proyectos y la consolidación de una sola organización fuerte a nivel del territorio. Este es el caso del taller masivo de consulta a las organizaciones e

instituciones organizado por la extensión en el colegio de Acosta.

» Cierta tipo de actividades de extensión pueden llegar a tener valor estratégico en procesos de innovación con los grupos que son atendidos. Una de estas prácticas son las giras con líderes de grupos, ya que en ese momento pueden darse cuenta de lo que pueden realizar otras organizaciones incluso en condiciones más desventajosas que las de ellos y adquirir la motivación para realizar el cambio.

Buena práctica de extensión #3 Costa Rica

3.1.3 Agrocadena de carne bovina de la región Chorotega

Antecedentes

La región Chorotega, es una región netamente ganadera con el 81 por ciento del suelo agropecuario dedicado a pasturas, en donde predominan los pequeños ganaderos, con índices de menos de una cabeza por hectárea. Aunado a sus bajos rendimientos en producción, adolecen de un sistema de comercialización que les permita precios justos. Por otro lado, este sector de pequeños ganaderos se encuentra muy desarticulado de las diferentes instituciones que deben dar apoyo, tanto con una mejor tecnología para elevar sus rendimientos, como para articularlos al mercado diferenciado, principalmente mercados locales, para recibir mejores precios.

El servicio de extensión, ante la situación descrita anteriormente, impulsa en el 2007 la puesta en práctica de un nuevo enfoque de extensión en la región denominado “el enfoque de extensión por agrocadenas” (Solórzano y Zeledón, 2008).

Mediante este sistema, el servicio de extensión busca acompañar a los ganaderos en la orientación de los problemas tanto en la fase primaria de producción, como en las otras fases que se dan generalmente fuera de la finca. Estos pueden ser aspectos de transformación, valor agregado y comercialización y en la cual participan otros actores que no son necesariamente los productores. En este mismo año, los productores ganaderos deciden con el acompañamiento del Ministerio de Agricultura, de la Corporación de Fomento Ganadero y del Instituto Nacional de Aprendizaje hacer un plan estratégico de carne en la región Chorotega aplicando el enfoque de agrocadena.

La práctica surgió cuando los ganaderos, organizados en una comisión coordinadora con representantes de diferentes directivos de las cámaras y pequeños grupos de ganaderos con el apoyo del servicio de extensión, realizaron una caracterización de la agrocadena de ganadería de carne, logrando identificar los diferentes problemas desde que el animal está en la finca, hasta que se comercializa. Igualmente, fueron capaces de determinar los diferentes actores que participan en toda la agrocadena. Con la ayuda de los extensionistas logran determinar de forma participativa los puntos críticos de la agrocadena de carne y finalmente desarrollaron un plan de acción. En el plan de acción, se establecen compromisos entre todos los actores participantes.

Durante todo el proceso anteriormente descrito ha sido de gran relevancia el trabajo realizado por los ingenieros agrónomos Juan Bautista Méndez y Gilberto López, Jefe de la asociación de extensión Hojancha y Coordinador regional de la agrocadena de carne respectivamente (Véase figura 4).

Figura 4. Juan Bautista Méndez, jefe asociación de extensión Hojancha y Gilberto López, coordinador regional de la agrocadena de carne



© FAO/ Solórzano

Desde el año 1985 se hicieron algunas acciones para mejorar la ganadería en la región, específicamente en el cantón de Hojancha (dicho cantón es uno de los once cantones de la región Chorotega, con una extensión de 26 100 hectáreas de terreno), mediante esfuerzos del centro agrícola cantonal y la Cámara de Ganaderos. Sin embargo fueron acciones y esfuerzos aislados que no dieron ningún resultado positivo.

En 1994 mediante una acción conjunta de la agencia de servicios agropecuarios liderada por Juan Bautista Méndez¹² y la Cámara de Ganaderos, se logra una mejora tecnológica de la ganadería, gracias a una visión de trabajo integrado del servicio de extensión con la Cámara de Ganaderos y otros actores importantes en la agrocadena de carne bovina.

Diagnóstico participativo

En el año 1994, con el nuevo equipo de la agencia de extensión, se hizo un diagnóstico rápido de la situación con los ganaderos, aplicando una encuesta en la que se preguntaba cual era la principal problemática de la ganadería y qué se debía de hacer para mejorar la ganadería.

Como resultado de ese diagnóstico, se detectaron una serie de problemas:

La carga animal era de 0,66 cabezas por hectárea, pasturas de jaragua mal manejada, sin rotación del pastoreo, sin bancos forrajeros, pasturas muy deterioradas, sin ningún programa de suplementación, existía hambruna en el ganado en los seis meses secos, crédito con tasas al 36 por ciento, los bancos cerraban crédito a la ganadería, pastos con muchas malezas, altos costos para control de malezas con tres chapeas por año, la plaga de Prosapia afectaba el pasto,

¹² Ingeniero agrónomo Juan Bautista Méndez, jefe de la agencia de servicios agropecuarios de Hojancha a partir de 1994 es quien inicia un plan de trabajo participativo con la Cámara de Ganaderos del Cantón para revertir la situación crítica de los ganaderos.

la productividad por finca era muy baja, no había caña ni otro pasto para suplementar y el ganado se moría de hambre en los seis meses de verano (del 15 de mayo al 15 de noviembre).

Existía la Cámara de Ganaderos de Hojancha desde 1985, pero no tenían ni plan de trabajo, ni plan estratégico. Sin capacidad de dar respuesta a los problemas, la comercialización estaba en manos de los intermediarios, eran ellos quienes definían el precio que querían pagar. No existían subastas para comercializar el ganado. La asistencia técnica era muy débil y los productores no tenían acompañamiento.

Alianza entre la Cámara de Ganaderos y la agencia de servicios agropecuarios

La agencia de servicios agropecuarios (agencia de extensión), busca a la Cámara de Ganaderos, para hacer una alianza. Debido a que existía una mala relación entre la Cámara y la agencia, resultando un débil apoyo brindado a los ganaderos. Son palabras de Juan Bautista: *“como resultado de todo esto, los productores y ganaderos en general no creían en la agencia de servicios agropecuarios ni en los otros técnicos del Ministerio”*¹³.

Producto de la iniciativa se establece una alianza con la Cámara de Ganaderos y empiezan a trabajar en la oficina del Ministerio. La Cámara, en alianza con la agencia, acordó desarrollar un plan de trabajo conjunto, para responder a las necesidades encontradas en el diagnóstico, teniendo como prioridad inmediata solucionar la parte alimenticia. De acuerdo al diagnóstico, hicieron un plan de trabajo y definieron como prioridad un plan de alimentación para que el ganado no se muriera de hambre. Fue así como la extensión en alianza con la Cámara de Ganaderos, logró influir en las autoridades superiores del Ministerio de Agricultura y Ganadería para que les apoyara con el transporte de pollinaza para el verano de 1995.

Se distribuyeron 5 000 sacos de pollinaza, cuyo transporte fue suplido por la sede central del Ministerio hasta Hojancha, luego con ayuda del servicio de extensión, se determinó la forma de distribución. La Cámara coordinaba la distribución en camiones de los mismos ganaderos socios. La agencia tuvo credibilidad en el servicio de extensión. Esta fue la primera acción conjunta con la junta directiva de la Cámara de Ganaderos y la agencia, desde ese momento la Cámara empezó a creer y a tener confianza en el Ministerio.

La alianza con la Cámara posibilita un proceso de extensión a partir de la observación de parcelas demostrativas

Con la observación directa en las fincas de las parcelas de pasto mejorado establecidas en los años 1996-97 y 1998, los productores estaban más motivados para realizar el cambio de pasturas en sus fincas. En el año 2000, ya tenían un área de pasto mejorado en 4 000 hectáreas, la cámara les vendía semilla a los productores a precio de costo y los extensionistas les orientaban en la siembra y manejo de dichos pastos.

Sabido es que los servicios de extensión no tienen fondos para adquirir semillas de pastos, ni

¹³ Según relato del ingeniero agrónomo Juan Bautista Méndez la Cámara de Ganaderos no creía en los servicios de extensión. Él tuvo que invitarlos a que la Cámara accediera a trabajar con la extensión un año y que los evaluara. Hoy en día, desde el 1994 la agencia de extensión y la Cámara trabajan juntos.

para adquirir insumos ni pago para el establecimiento de parcelas demostrativas. La alianza con la Cámara les permitió adquirir los insumos y pagar servicios para instalar las parcelas demostrativas. A la vez, los extensionistas desarrollaban el paquete técnico para ello y contribuían con la selección y motivación de los ganaderos.

En el año 2003, ya hubo un cambio profundo en la percepción del beneficio de los pastos mejorados en la ganadería de la zona. Los ganaderos lograron percibir mejoras que se visualizaban en los sistemas productivos, tales como:

- » Aumento de la carga de animal por unidad de área dedicada a la ganadería.
- » Desarrollo de 5 000 ha de pasto mejorado.
- » Reducción de los costos de mantenimiento por hectárea.
- » Mejora de la economía de la familia.
- » Le devuelve el ánimo al productor y la creencia, se motivan para seguir trabajando.

La alianza extensión – Cámara de Ganaderos hizo posible el apoyo de cooperación externa e interna para el desarrollo de proyectos exitosos en ganadería

La alianza entre el servicio de extensión y la Cámara de Ganaderos permite despertar el interés en organismos nacionales e internacionales para apoyar la iniciativa para mejorar la ganadería en el cantón. Es así como fue posible el desarrollo de los siguientes proyectos.

1-Proyecto de ganadería sostenible

El proyecto estaba enfocado hacia la ganadería sostenible para proteger el medio ambiente. Según palabras de Juan Bautista Méndez: *“el dinero fue dado a la Cámara de Ganaderos para su administración y mediante la alianza, la Cámara apoyaba a la agencia para desarrollar las actividades de capacitación y de seguimiento”*. El objetivo del proyecto fue demostrar a los ganaderos que sí se podía producir durante todo el año con buenos rendimientos en sus fincas. De esta manera, el proyecto respondía a una demanda de los ganaderos y pretendía lograr el desarrollo de diez fincas demostrativas en la zona, con los siguientes componentes:

- » Inversión a nivel de finca, con bancos forrajeros, picadoras de caña, semilleros de pasto mejorado y caña de azúcar, abrevaderos, establecimiento de partos.
- » Componente de capacitación, para hacer diferentes eventos de capacitación que permitieran observar directamente en las fincas demostrativas la nueva tecnología. Eventos como: días de campo, charlas, giras de observación, encuentros entre ganaderos, entre otros.

El proyecto ayudó a conceptualizar la ganadería sostenible, se elaboró un manual ¹⁴ y se empezó a crear una demanda mayor de productores promovidos con el establecimiento de fincas demostrativas, ubicadas en diferentes localidades del cantón, esto permitía que los otros

14 Según palabras de ingeniero agrónomo Gilberto López Coordinador de la agrocadena de carne bovina de la región Chorotega e ingeniero agrónomo Juan Bautista Méndez, este fue el primer proyecto que orientó a la agencia de extensión y a las Cámaras de Ganaderos a conceptualizar y escribir los criterios de la ganadería sostenible de la agrocadena bovina de carne en la región Chorotega. Ver “Manual de recomendaciones para el manejo sostenible de la ganadería bovina de carne en la región Chorotega” de Juan Bautista Méndez.

productores vieran directamente en el campo el beneficio de las distintas técnicas.

2-Proyecto de asistencia técnica y establecimiento de fincas demostrativas

Se presenta otra oportunidad de presentar un proyecto de ganadería sostenible al Proyecto de Desarrollo Agropecuario, para el desarrollo de otras 20 fincas demostrativas y se financia la asistencia técnica, equipo oficina y ayudas para los servicios de extensión. Se contrata un ingeniero agrónomo, para que fortalezca la asistencia técnica. Se realiza una inversión en la finca con financiamiento, se establece un fondo rotativo¹⁵ y se aumenta la asistencia técnica. Este proyecto se ejecutó en el período 2004-05. Cada proyecto contemplaba prácticas de conservación de agua y cercas vivas, entre otros.

3-Desarrollo de 15 fincas demostrativas

Mediante un segundo proyecto con fondos del Proyecto de Desarrollo Agropecuario, se logran desarrollar 15 fincas demostrativas más.

4-Proyecto de apoyo a 30 pequeños ganaderos con un plan social de financiamiento

También, gracias a este sistema de trabajo de la extensión en alianza con la Cámara de Ganaderos, se logró, mediante una alianza con el Instituto de Ayuda Social, apoyar a 30 pequeños ganaderos con un plan social de financiamiento para aplicar las técnicas desarrolladas en sus pequeñas explotaciones.

Nace con estos proyectos lo que se conoce como un plan de acción basado en un diagnóstico participativo con los mismos ganaderos. Igualmente se desarrolla un plan de finca, en el cual participa el ganadero y el extensionista siendo una herramienta muy efectiva para que el ganadero tenga conciencia de la situación real de su finca. Se crearon los formatos para aplicar en las fincas y se dio capacitación; instrumentos que se aplican hoy día en el trabajo de extensión.

Tres propósitos que se propusieron la agencia en alianza con la Cámara y se lograron cumplir fueron:

- » Fortalecer las fincas con pastos mejorados e infraestructura,
- » Fortalecer la organización con un plan estratégico,
- » Definir una oferta tecnológica validada para la ganadería.

Plan regional a partir de la experiencia de Hojancha

Según manifiesta el ingeniero Gilberto López Lara, coordinador de la agrocadena de carne bovina de la región Chorotega: *“hubo tres aspectos que influyeron en lo que ha sido el trabajo de extensión con la agrocadena bovina de carne en la región:*

¹⁵ Fondo rotativo con un 38% aporte del productor y 62% aporte del proyecto de Desarrollo Agropecuario. Se establecieron reglas claras para el manejo del fondo y para la recuperación del préstamo por el proyecto. El fondo permitió a los y las ganaderas la disposición de un crédito flexible y también apoyo para más oportunidades de capacitación.

- » *Disposición de una nueva metodología oficial de extensión, bajo el enfoque de agrocadena.*
- » *Un modelo de ganadería sostenible a disposición de técnicos y ganaderos el cual se había desarrollado en el cantón de Hojanca gracias al establecimiento de una alianza entre la agencia y la Cámara de Ganaderos.*
- » *La experiencia del trabajo, mediante una alianza entre la agencia y la Cámara de Ganaderos de Hojanca”.*

Estos tres factores motivaron hacer un modelo de ganadería regional sostenible para toda la región en los años 2006-07.

Para el establecimiento del plan estratégico regional se siguieron los mismos pasos metodológicos utilizados en el cantón de Hojanca. Se parte de la realización de un taller regional, que permite identificar los principales problemas con la participación de la Federación de Cámaras de Ganaderos de Guanacaste, la Corporación de Fomento Ganadero, técnicos del Ministerio a nivel regional y el agente de extensión de Hojanca.

Con estos actores se nombró una comisión técnica. Se nombra como coordinadores de la comisión a los ingenieros Juan Bautista Méndez y Gilberto López, ambos con gran experiencia en el trabajo realizado años atrás en la experiencia de la agencia y la Cámara de Ganaderos de Hojanca para la mejora de la ganadería en el cantón.

Como producto del taller, se logra la determinación de los puntos críticos en los diferentes eslabones de la agrocadena¹⁶ y la caracterización de la agrocadena de carne bovina, según la metodología de extensión por agrocademas, conformándose la comisión de la Agrocadena Bovina de carne. Esta quedó conformada de la siguiente forma: Instituto Nacional de Investigaciones de la región, gerente de la Agrocadena de carne, representante de Servicio Nacional de Sanidad Animal, Corporación de Fomento Ganadero, presidente de la Federación de Cámaras de Ganado de la región, ingeniero agrónomo Gilberto López e ingeniero agrónomo Juan Bautista Méndez. La formación de una comisión con los diferentes actores institucionales y representación de las diferentes cámaras le dio una visión global para el trabajo de extensión abordando no solamente los problemas de la producción primaria sino los otros problemas de la agrocadena.

La comisión se reúne cada mes un día durante la mañana y por la tarde del mismo día se llevan los acuerdos a la reunión de la Federación de Ganaderos que reúne a las 12 cámaras. De esta manera hay un contacto permanente del sector oficial con las diferentes cámaras.

El resultado del trabajo de esta comisión es lograr conocer quiénes participan en cada eslabón y cómo pueden ayudar al desarrollo de la agrocadena. Hasta ahora, donde se ha encontrado más resistencia a participar en las construcciones positivas en las diferentes reuniones ha sido por parte de los industriales porque no les conviene desde el punto de vista comercial, debido a que ellos se llevan la mayor parte de la ganancia.

¹⁶ La metodología del trabajo de extensión bajo el enfoque de agrocadena (como se ha mencionado anteriormente) establece el trabajo en cada eslabón o fase de la agrocadena productiva a saber: producción primaria-transformación-valor agregado y comercialización. La metodología incluye el trabajo de extensión con los diferentes actores que participan en las diferentes etapas o eslabones.

Según comentan los señores Méndez y López, se está planteando unir la Cámara de Ganaderos de Guanacaste¹⁷ y la Federación de Cámaras, en una sola organización, con el objetivo de tener mayor incidencia en las negociaciones y aprovechar mejor los recursos.

Plan de acción de la agrocadena bovina de carne

El plan de acción se realizó una vez conocida la caracterización de la agrocadena y teniendo determinados los puntos críticos de la misma. Igualmente, conociendo los procesos y actores que participan en cada eslabón de la agrocadena.

Por ejemplo, un punto crítico determinado fue que los industriales dijeron que el 35 por ciento del ganado no llegaba con el peso adecuado al matadero. Por tanto, en el plan de acción se contempla una solución para este punto crítico. Este es un punto que se había solucionado con el plan de mejoramiento de pasturas en Hojancha, por lo que, sabiamente el servicio de extensión y la comisión de la agrocadena adoptan la oferta tecnológica desarrollada para la ganadería en Hojancha.

Acciones más importantes emprendidas en el plan de acción fueron la adquisición de picadoras de caña, el establecimiento de semilleros y el establecimiento de pastos mejorados, teniendo como referencia el plan desarrollado en Hojancha. Por primera vez, se realiza un plan estratégico para cada cámara que contempla aspectos organizacionales, el comportamiento de los socios, la administración y la gestión en la parte de gerencia.

Luego se estableció un plan de capacitación para cada Cámara, donde participa en cada una de ellas un técnico del Ministerio en cada cantón. El plan contempla una alianza entre la respectiva Cámara y la agencia en cada cantón.

Importante hacer notar, que la confianza y la credibilidad en los extensionistas ha aumentado notablemente, y se ha incrementado significativamente la participación de los ganaderos a los eventos de capacitación; lo que ha repercutido significativamente en mayor cobertura de los servicios de capacitación con los mismos recursos.

Logros

» Como producto del trabajo de extensión en alianza con la Cámara, se logró implementar una metodología de extensión, que permitió el aprendizaje a través de la observación de las nuevas tecnologías directamente en las fincas ganaderas. Gracias a la alianza, los extensionistas tuvieron a disposición los recursos para establecer las fincas demostrativas y desarrollar un plan de capacitación a través de esas fincas, con los ganaderos.

» Elaboración de un plan de acción regional, que contempla una solución para el mejoramiento de la tecnología de la agrocadena bovina regional. Este es un punto que se había solucionado con el plan de mejoramiento de pasturas en Hojancha; por tanto, sabiamente el servicio de extensión y la Comisión de la agrocadena, adoptan la oferta tecnológica desarrollada para la

17 La Cámara de Ganaderos de Guanacaste fue la primer Cámara de Ganaderos formada y tenía una filial en cada cantón. Luego, nace la Federación con cada una de las cámaras cantonales, pero la Cámara de Guanacaste no desaparece y sigue siendo muy fuerte incluso en recursos de infraestructura y económicos.

ganadería en Hojancha.

» Desarrollo de una oferta tecnológica validada para la región aplicando la metodología de agrocadenas, lo que ha permitido una mayor cobertura de los servicios de asistencia técnica y capacitación.

» Propuesta de comercialización en proceso, analizando las siguientes tres propuestas:

» Instalar en Guanacaste una industria completa.

» Instalar solamente la parte de deshuese y distribución.

» Desarrollo de un centro de comercialización de ganado en pie.

» Los recursos adquiridos con la cooperación fueron dados a la Cámara de Ganaderos para su administración y mediante la alianza, la Cámara apoyó a la agencia para desarrollar las actividades de capacitación y de seguimiento.

» Nace con estos proyectos, lo que se conoce como un plan de acción basado en un diagnóstico participativo con los mismos ganaderos. Se crearon los formatos para aplicar en las fincas y se dio capacitación. Instrumentos que se aplican hoy día en el trabajo de extensión.

Lecciones aprendidas de la agrocadena bovina de carne

» Una visión de trabajo integrado para realizar la extensión trae con frecuencia mejores resultados que con la aplicación de un enfoque reduccionista. La visión de trabajo integrado del servicio de extensión con la Cámara de Ganaderos de Hojancha y otros actores importantes en la agrocadena de carne bovina, permitió llevar soluciones globales y no acciones aisladas del servicio de extensión, que generalmente no hubiesen dado el resultado que las organizaciones esperan.

» En la formación de alianzas, es necesario que cada uno conozca lo que le corresponde hacer; es decir, que haya una distribución de roles entre la extensión y la organización/institución con quien se realiza la alianza.

» Un mayor consentimiento para asistir a los eventos de capacitación convocados por la extensión se logra cuando la capacitación parte de temas contemplados en un plan de acción que se elabora de forma participativa entre la extensión y las instituciones o grupos atendidos.

» Establecer alianzas fortalece la visión y disposición de los extensionistas para descubrir y aceptar el trabajo de extensión con los diferentes actores que participan en la agrocadena productiva, además del trabajo rutinario de extensión.

» Priorizar los objetivos del trabajo de la extensión, con base los puntos críticos determinados en los diagnósticos participativos, permite el desarrollo de acciones escalonadas en un proceso gradual. Esta determinación, para solucionar primero la parte de dotar de alimento al ganado mediante el mejoramiento de las pasturas y luego las demás inversiones en las fincas, fue un éxito en esta experiencia.

» Una actitud conciliadora y disposición para trabajar junto con los extensionistas es clave

para el inicio de una alianza, sobre todo cuando se ha perdido la confianza en la extensión. Este fue el caso del agente de extensión de Hojancha, visitar la Cámara de Ganaderos de Hojancha y ofrecerse a trabajar en conjunto en la agrocadena bovina de carne con la junta directiva de la Cámara de Ganaderos de Hojancha; desde ese momento la Cámara empezó a creer y a obtener confianza en los servicios de extensión que presta el Ministerio.

» La formación de alianzas se establece bajo el principio que la misma favorecerá a ambos a lograr sus objetivos comunes: permite obtener recursos económicos, que generalmente la extensión no dispone para desarrollar parcelas demostrativas en fincas, giras con productores, que permitan el aprendizaje mediante la observación directa en el campo y se favorecen las cámaras logrando con el apoyo del extensionista, consolidar un plan de acción desde la demanda de los/las productores/as.

» En la conformación de una alianza siempre es conveniente tener un cuerpo de dirección con representantes de las instituciones y las organizaciones, para tomar decisiones con respecto a la alianza y de esta forma se asegura que las partes estén involucradas y comprometidas.

» Identificar los diferentes actores que participan en la agrocadena productiva por parte de los extensionistas, se facilita cuando se analizan todas las fases de la agrocadena (extensión bajo el enfoque de agro cadenas).

3.2 SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE EXTENSIÓN EN EL SALVADOR

RESUMEN

La extensión agrícola en El Salvador ha sido dirigida históricamente por el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería. El CENTA ha tenido como mandato implementar la generación y transferencia de tecnologías a lo largo de más de una década, con un enfoque limitado focalizando el trabajo de los extensionistas a la facilitación de asistencia técnica en los rubros de granos básicos, hortalizas, especies menores y frutales. Este limitado rol es la causa por la que muchas comunidades de pequeños y medianos productores no sean atendidos por el Ministerio de Agricultura-CENTA. Afortunadamente, en algunos casos, el CENTA ha sido sustituido por la asistencia técnica proveniente de muchos proyectos de ONG que facilitan el desarrollo productivo con metodologías de extensión complementarias con otros programas de desarrollo no agrícolas como salud y nutrición, vivienda, equidad de género y proyectos de generación de ingresos, muchas veces coordinados con CENTA en alianzas estratégicas o como colaborador. Con la política de descentralización de CENTA, este organismo ha comenzado a desarrollar innovaciones como la asociatividad y también ha comenzado a orientar y ampliar su estrategia de transferencia de tecnologías más allá de la producción de alimentos. Ahora se busca crear mayores vínculos con temas ambientales (utilizando enfoques de cuenca), facilitar acceso a mercados, apoyar la agricultura familiar y la seguridad alimentaria y nutricional de los pequeños productores. Los resultados de este estudio son el producto de la aplicación de las buenas prácticas en extensión en las siguientes experiencias: apoyo a mercados para agricultura sostenible en laderas del grupo de productores de Lempa Acahuapa; servicios técnicos orientados hacia la demanda de los productores con un enfoque de extensión de Invertir la Mirada y experiencia sobre seguridad alimentaria y nutricional para la incidencia en políticas públicas, llevada a cabo por CENTA-Ministerio de Agricultura y Ganadería con el apoyo del Programa Especial de Seguridad Alimentaria (FAO-PESA). El propósito central de este estudio es que sus principales lecciones aprendidas faciliten la orientación y definición de un nuevo rol para los involucrados en los sistemas de extensión a nivel nacional e internacional.

AUTORA

Xenia Marín. Especialista en Desarrollo Rural Sostenible

PALABRAS CLAVE

Apropiación del conocimiento, asistencia técnica orientada a demanda de los productores, incidencia, producción orientada al mercado y seguridad alimentaria.

Buena práctica de extensión #1 El Salvador

3.2.1 Experiencia de mercados para agricultura sostenible en laderas (MERCASEL)

Introducción

El Programa para la Agricultura Sostenible en Laderas de América Central (PASOLAC) lleva más de una década dedicado a la innovación y transferencia de tecnologías y metodologías para pequeños productores de laderas de América Central. En la fase 2000-2003, le fue encomendado el acompañamiento de acciones piloto que vincularan el manejo sostenible de suelos y agua, con los mercados, para contribuir a la mejora de la capacidad competitiva de pequeños productores de laderas de América Central.

Siguiendo estas recomendaciones se orienta el apoyo de acciones de Agricultura Sostenible en Laderas (ASEL) con su conexión con los mercados. De allí, surge MERCASEL (Mercados y ASEL), en búsqueda de mejorar la competitividad de los pequeños productores y productoras de laderas (PASOLAC, 2003).

En la experiencia de mercados para agricultura sostenible en laderas (MERCASEL) se vieron involucrados diversas entidades y grupos de productores de las repúblicas de El Salvador, Honduras y Nicaragua. En el caso de El Salvador y que se describe a continuación, su objetivo fue facilitar y fortalecer estos esfuerzos antes mencionados, apoyando a grupos ya establecidos como Acopo, Agrocrecer, Lempa Acahuapa, Cooperativa Guzamalut, etc.

La experiencia de esta buena práctica de extensión fue seleccionada en función de su característica innovadora en la aplicación de las técnicas para lograr acceso al mercado y el rol que juegan los servicios de asesoramiento técnico en este acompañamiento dentro de la asociación de regantes de Lempa Acahuapa que está ubicada en el departamento de San Vicente. Esta iniciativa se lleva a cabo dentro del marco de la carta de entendimiento firmada por Agronegocios, el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador y el Programa PASOLAC. La finalidad de este entendimiento era fortalecer las acciones conjuntas con base al trabajo realizado en las fases anteriores, mejorando la capacidad de producción de hortalizas y otros cultivos con el grupo de productores de Lempa Acahuapa, ejecutado directamente por Agronegocios y el Ministerio a través de la Agencia de Extensión de CENTA en el distrito de Riego Lempa Acahuapa (PASOLAC, 2006).

Antecedentes

Durante la década de los 90 diferentes proyectos apoyan esta área en procesos de capacitación y financiamiento, fundando una agro empresa con dos negocios: venta de insumos y un mini invernadero para hortalizas. Otros proyectos organizaron grupos de interés para producción y comercialización de chile, gandul y fríjol vigna. A finales del 2000 se fundó el agro mercado de San Martín con la idea de internalizar el concepto de mercadeo y es bajo esta iniciativa cuando el CENTA comienza a apoyar también la producción, comercialización, capacitación y

asesoría mediante un enfoque de microcuencas (Aburto E., Martínez A. y Orellana R., 2003).

Con la experiencia anterior se generan expectativas en diferentes grupos que buscan formar su propia agro empresa legalizada y aplicar una metodología diferente y más integral, desde la decisión de qué producir hasta la atención al consumidor final. Por ello a finales del 2000 se inicia la relación de este grupo de productores de Lempa Acahuapa con PASOLAC con la visión de aplicación del enfoque de cadenas (PASOLAC, 2006).

En esa época se comienza con un grupo de 80 productores que tenían como propósito fortalecer su grado de asociatividad y gestión empresarial, partiendo de la necesidad de conocer el entorno que les rodea, las variables que influyen para llegar a legalizar su propia agro empresa y el rumbo que se debe tomar en la producción y comercialización.

Por dónde empezar

Para la realización de este estudio, se estableció contacto con el jefe de la agencia de extensión, el ingeniero Cesar Augusto Ayala y el técnico que había participado en el proceso de ejecución del proyecto, el ingeniero Oscar Abilio Lazo, con quienes se realizó una reunión de trabajo con cinco productores y una productora. A continuación se comparten los resultados de la experiencia vivida durante y después de la ejecución del proyecto que tuvo lugar en el año 2004:

Cómo funcionaba MERCASEL: características principales del enfoque

» **Internalización del proyecto a nivel de CENTA.** El binomio agronegocio - Ministerio de Agricultura y Ganadería, facilitó el proceso de implementación del proyecto, destacando una institucionalidad de todas las agencia de extensión para facilitar la logística de la ejecución.

» **Plan estratégico de mercadeo básico.** El resultado fue un plan que incluyó la descripción del producto, el segmento meta dentro del mercado, la estrategia de precio, la estrategia de promoción y publicidad, la distribución, los volúmenes de venta y la consideración de factores críticos para el éxito.

» **Plan de ventas.** Aquí se resaltó la capacidad de oferta del grupo, el lugar posible de venta, costos de producción, de valor agregado, de comercialización, posibles precios de venta, determinación de margen bruto por producto, ingreso y ganancia esperados.

» **Gráfico de responsabilidades.** Se definió para el comité de comercialización, considerando planificación, evaluación, organización, información, ejecución, dirección, control y vigilancia.

» **Calendario de actividades.** Las actividades se proyectaron para un año previendo resultados y los responsables de ello.

» **Plan de contingencia empresarial.** Aquí se partió de los objetivos y resultados planteados en el plan¹⁸ original y la incorporación de indicadores de temprana alerta, la previsión y acciones de respaldo.

¹⁸ Propuesta metodológica mercadeo y diagnóstico rápido de cadenas, componente MERCASEL del programa PASOLAC, Enero de 2002.

Actores principales en la experiencia MERCASEL

En el estudio de mercado participaron los productores de Lempa Acahuapa, técnicos de CENTA, de agronegocios, del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de PASOLAC. A continuación se presentan los actores principales y sus roles:

- » Agentes de mercados (supermercados, restaurantes, mercados locales y otros): cuyo rol era establecer la demanda sobre diferentes productos, épocas y frecuencia de entrega.

- » Instituciones financieras y de asistencia técnica (cooperación China Taiwán, FAO, PASOLAC, CENTA): cuyo rol era facilitar recursos técnicos y financieros para apoyar la producción y acceso a mercado. En el caso específico de CENTA también se encargaban de la vinculación e internalización de los productores con las agencias de extensión.

- » Agricultores: aplicaban la oferta de ordenamientos productivos según la demanda.

Durante todas las fases del proyecto el liderazgo era asumido por agronegocios-CENTA y los agricultores.

Visión global del la estrategia MERCASEL

Mediante la estrategia MERCASEL¹⁹ y su adecuada aplicación, se logró coadyuvar en la mejora de los ingresos de los productores de laderas y contribuir a los esfuerzos del desarrollo rural. Este enfoque establece posibles efectos o resultados a esperar, en cada una de las iniciativas en marcha:

- » Una mayor y mejor vinculación entre la pequeños productores de agricultura en laderas y acceso a mercados,

- » Que incitará a los productores a introducir cambios en sus sistemas de producción;

- » En respuesta a las demandas del mercado, los productores buscarán mejorar sus niveles de productividad, lo que acelerará el proceso de aceptación y adopción de tecnologías de agricultura sostenible en laderas.

En general, se busca construir un enfoque MERCASEL que brinde herramientas metodológicas y técnicas para fortalecer la capacidad individual y organizativa de los pequeños productores facilitándoles las oportunidades de incorporación al proceso productivo y de comercialización al mismo tiempo que preservan sus recursos de agua y suelo.

Descripción del enfoque MERCASEL aplicado en El Salvador

Los mismos productores, determinaron mejorar la gestión, agilizar el proceso para obtención de requisitos legales (marca, código de barras, registro de IVA y permiso de operación), presentaciones y valor agregado a la producción de manera que permitiera al grupo ser más competitivo y posicionarse en el mercado.

¹⁹ A inicios del año 2000, se formó un grupo de profesionales del MAG y ONG miembros del programa PASOLAC en metodologías de MERCASEL, que a su vez estaba interrelacionado con los otros equipos de especialistas de Honduras y Nicaragua.

Un total de 30 productores y productoras del grupo de hortalizas y plátano fueron capacitadas con la metodología del diagnóstico de cadena para frutas y hortalizas, en los componentes internos del grupo: gestión gerencial, administrativa, tecnológica, comercial; gestión productiva y gestión financiera. El medio de análisis de estas circunstancias fue el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Además, se desarrolló el estudio del micro ambiente a través del diagnóstico de mercado de manera participativa entre técnicos y productores. Con esta actividad se obtuvieron datos referentes a demanda, oferta, precios al consumidor, calidades exigidas, variedades preferidas, estacionalidad y problemas en la distribución (PASOLAC, 2006).

Principales logros y efectos de la experiencia MERCASEL

» La iniciativa MERCASEL facilitó a los productores vincularse al mercado y conocer las exigencias de calidad y cantidad de productos demandados, así como también tomar sus decisiones de cambios tecnológicos a realizar en sus parcelas y dónde vender. Este conocimiento ha sido transferido a la mayoría de los 400 socios de la asociación de regantes de Lempa Acahuapa.

» Los productores han aceptado que deben asociarse y además han logrado establecer algunos contratos con los supermercados, conocen las exigencias y saben cómo negociar. Actualmente la asociación de regantes de Lempa Acahuapa está analizando una oportunidad de negocio global con la empresa Walmart para la entrega de 24 000 kilos de plátanos semanal.

» Se ha reducido considerablemente la cadena de intermediarios que antes del proyecto compraban las cosechas con precios muy bajos.

» El Ministerio de Agricultura ha retomado la iniciativa de MERCASEL en el Plan de Agricultura Familiar en lo que se refiere a las ferias de productos, la cadena de hortalizas y frutas. Principalmente en los puntos relacionados a planes de negocios, escalonamiento de los cultivos y capacitaciones sobre facturación de los productos vendidos.

» MERCASEL es una buena práctica donde la extensión ha jugado un rol clave facilitando una metodología que logra incrementar los ingresos sin implicar al productor mayor costo. Es una práctica replicable y se obtienen resultados a corto plazo, satisfactorios por haber mejorado sus ingresos.

Lecciones aprendidas

Estas lecciones aprendidas están basadas en las experiencias vividas de siete productores entrevistados durante el mes de mayo de 2011 después de siete años de haber sido ejecutada la experiencia.

» Según Doña Elena Rivas, en la forma de venta de las cosechas realizadas anteriormente, parte de las ganancias se quedaba con los intermediarios, y ahora, aparte de ser productores también son comerciantes. Ella señala que su principal aprendizaje ha sido saber cómo se maneja el mercado, llevar registros de productos y épocas de mayor precio. *“Yo soy productora*

de maíz y pipián y si el mercado me pide algún producto loroco, güisquil, chiles y no lo tengo, se lo compro a productores vecinos y si no hay en el cantón lo compro en otro mercado, y lo llevo a mi puesto de venta que es el mercado de Mercedes Umaña”: Doña Elena Rivas, productora de Lempa Acahuapa.

» *“Es importante que los programas de formación orienten bien a los productores especialmente decirles que en la conexión al mercado, al inicio se tienen pérdidas pero que también hay ganancias; muchos productores tuvimos pérdidas cuando llevamos los productos al mercado de San Martín*”: relatan Don José Luis y Doña Elena.

» Los productores vinculados al mercado han aprendido que al inicio se pierde y que además el producto necesita una presentación para tener un mejor precio y que no todos pueden ser productores y vendedores al mismo tiempo. Hay que involucrar a los demás miembros de la familia y hacer una distribución de roles. En el caso de José Alexander González, de la comunidad La Galera, después de conocer los resultados del sondeo de mercado realizado por el grupo de Lempa Acahuapa acordó con su hermana que él tendría el rol de productor y su hermana sería la responsable de la venta en el mercado.

» Las acciones de mercadeo que se consideran como un proceso que inicia con la decisión de los productores de producir algo vendible, pasando por la post cosecha, la preparación para el mercado, la distribución y el uso por parte del consumidor. La adopción de nuevas tecnologías de agricultura sostenible en laderas, se dará con mayor éxito en el marco de ciertas cadenas específicas de producción/mercadeo de productos de laderas.

» La institucionalización de la buena práctica de extensión se dio desde el inicio como parte de la estrategia. La agencia de CENTA de Lempa Acahuapa facilita apoyo para que los productores experimentadores en MERCASEL enseñen a otros productores a vincularse al mercado y cada uno establece un propio nicho de mercado.

» La adopción de buenas prácticas de extensión en MERCASEL requiere que haya una transferencia gradual de los proyectos a las instituciones para que se de continuidad y que los productores no se sientan abandonados.

Buena práctica de extensión #2 El Salvador

3.2.2 Servicios técnicos orientados hacia la demanda de los productores: enfoque de invertir la mirada

Introducción

Durante el período de 2000 y 2005, PASOLAC puso en marcha la iniciativa del enfoque de Invertir la Mirada en Nicaragua, Honduras y El Salvador. La idea surge como demanda de los productores de laderas al programa PASOLAC promoviendo una mayor participación de los productores en los procesos de gestión y desarrollo de los grupos y asociaciones de productores a través de la contratación directa y administración de servicios privados de asistencia técnica.

Se ha considerado relevante incluirla dentro de esta publicación ya que es novedoso el hecho de que los servicios de asesoramiento técnico tengan una mayor responsabilidad hacia a sus clientes (en este caso productores), de ahí que mejore substancialmente la calidad del servicio ya que responde claramente a una demanda surgida por una necesidad.

La trascendencia de este esfuerzo radica en la pertinencia de los servicios técnicos orientados por la demanda del productor, bajo ciertas condiciones organizativas. Con ello además se comprueba la capacidad, en términos de efectividad, eficiencia y eficacia del servicio determinado por el grupo de productores que contrata el servicio.

En el caso de El Salvador, esta experiencia ha sido implementada principalmente basada en la demanda de los productores organizados pertenecientes al grupo Tamacha de la asociación denominados Agrocrecer del Municipio de San Pedro Puxtla en el departamento de Sonsonate y la asociación cooperativa de producción agropecuaria Guzamalut en el municipio de Tacuba, departamento de Ahuachapán. Ambas experiencias tienen una trascendencia de visión de mercado integrando la conformación de microempresa de mujeres orientada por la demanda del mercado de productos agroindustriales.

En 1994, la cooperativa Guzamalut logró la adjudicación de dos fincas de café y frutales que habían estado en abandono, denominadas el Tepeyac de 45 manzanas y el Tamarindo con 83 manzanas. Esta adjudicación fue gracias a innumerables gestiones institucionales y de lucha por la tierra.

Ubicación Geográfica

El estudio se concentra en la experiencia vivida por los miembros de la asociación cooperativa de producción agropecuaria Guzamalut que está asentada en los cantones El Rodeo y El Chagüite, municipio de Tacuba, departamento de Ahuachapán. Fue creada en 1991 con el apoyo de 36 asociados dentro de ellos 29 hombres y siete mujeres.

Descripción del enfoque de Invertir la Mirada

En el enfoque de Invertir la Mirada, el agricultor expresa cuáles son sus necesidades, formula su demanda y busca al proveedor de asistencia técnica más idóneo. Se define el proceso de contratación y provisión de servicios técnicos. Es decir el proceso de intervención del proveedor contratado para dar la asistencia técnica es guiada por la demanda de los productores (PASOLAC, 2003).

La cooperativa Guzamalut obtuvo apoyo de parte PASOLAC para desarrollar un proceso de asistencia técnica productiva y un sondeo de cadenas de mercadeo de fruta procesada. También asistencia técnica para el manejo sostenible de suelo y agua en los cultivos de café, cítricos. Como resultado de estos procesos y del acompañamiento técnico, finalmente el grupo de mujeres se consolidó como un esfuerzo agro empresarial impulsado con cultivos alternativos como la pacaya y el izote. Actualmente tiene registrada su marca y ha ampliado su oferta de productos. Aunque todavía no han superado las barreras de la comercialización en mercados justos, cuentan con una planta procesadora de alimentos financiada por la Agencia Española de

Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). La cooperativa ha asumido la gerencia de la planta y la búsqueda de alternativas de comercialización sigue siendo el principal desafío.

Características principales del proyecto y la cobertura

- » **Estrategia de sobrevivencia.** Ante la caída de los precios del café, utilizando los cítricos como principal fuente de ingreso y generación de empleo, la cooperativa ha gestionado proyectos que le están fortaleciendo su iniciativa de producción de café y procesamiento de encurtidos de los productos en las barreras vivas con izote y pacaya.
- » **Coordinación y aprovechamiento de las oportunidades.** Luego de haber finalizado el programa PASOLAC, la cooperativa ha continuado mejorando su capacidad de autogestión y colaboración con organismos internacionales como AECID y otros proyectos de cooperación.
- » **La experiencia.** La experiencia busca incrementar la calidad y efectividad de los servicios técnicos locales, mediante la aplicación de un enfoque de contratación directa de estos servicios, que parte de la demanda real de los agricultores y agricultoras, induciendo así habilidades en la gestión de los recursos de su finca, capacidad productiva de los pequeños productores de laderas de manera equitativa, y a la vez que se va aplicando un enfoque dinamizador de los recursos y de sus unidades productivas, promoviendo a un mayor y mejor empoderamiento local.
- » **Cumplimiento del servicio de asistencia técnica.** Las expectativas de la cooperativa se cumplieron y la inversión fue buena, porque aún se tienen las obras en buen estado, se ha visto en el mejoramiento del suelo y mejoramiento de las plantaciones de café.
- » **Aspectos técnicos aplicados por Guzamalut**

Se establecieron varias tecnologías de conservación de suelo y MERCASEL, principalmente orientadas a las exigencias del mercado.

CUADRO 3: Algunos aspectos técnicos de conservación de suelo y agua y de MERCASEL	
Técnicas de conservación de suelo y agua	Técnicas de MERCASEL
Barreras vivas de izotes Diques Fosas de infiltración Manejo de la repoblación de café	Diagnóstico de mercado de frutas y hortalizas. Envasado del producto Control de calidad de manipulación de alimentos Comercialización de los productos procesados.

Actores principales

La cooperativa Guzamalut tiene vínculos con varios actores, principalmente con sus asociados, compartiendo una visión de prosperidad y desarrollo humano. Durante el proyecto se articularon

relaciones de colaboración y coordinación entre PASOLAC y el Ministerio de Agricultura y Ganadería principalmente con CENTA, Agronegocios y otras instituciones miembros del programa PASOLAC.

Visión global del proyecto

Con la prioridad de ampliar la base productiva y generación de empleo, los asociados gestionaron y efectuaron proyectos de diversificación de la producción y el desarrollo de capacitaciones con mujeres asociadas y no asociadas, en temas de procesamiento de jaleas, almíbares y conservas de las frutas, pacaya e izote con una visión agroindustrial y agro empresarial.

Proveedores de servicios de asistencia técnicos

Antes del proyecto, la cooperativa solicitaba asistencia técnica a CENTA y a la Fundación Salvadoreña para Investigación del Café. También contaron con el apoyo de una institución de cooperación internacional, que pagaba la asistencia técnica directamente.

Con el enfoque de Invertir la Mirada, la cooperativa gestionó la contratación del técnico, siguió un proceso con varias propuestas y se seleccionó al agrónomo Darío, porque de alguna manera reunía los requisitos buscados: i) disponibilidad de apegarse al tiempo del grupo; ii) que no cobrará comisiones extras; y iii) disponibilidad a formalizar las capacitaciones mediante contrato.

La forma de pago, se hacía mediante el mecanismo basado en un trabajo terminado en cada capacitación, amparado en un contrato, donde se establecía que los honorarios eran pagados por capacitación o visitas técnicas. Este posicionamiento y responsabilidad le daba a la cooperativa el liderazgo de hacer las observaciones directamente al proveedor de servicios y orientarlo sobre sus necesidades de aprendizaje.

Principales resultados y efectos alcanzados

» El enfoque parte del establecimiento de los sistemas de asistencia técnica basado en la demanda de los productores y productoras, logra trascender a una visión empresarial guiada por el mercado con la constitución de microempresas de encurtidos, convirtiéndose a la fecha en una planta de procesamiento con apoyo de la AECID y desarrollo de otros productos y marca. La salsa criolla es la que mayor demanda tiene.

» Según Joel Antonio García Molina y Santiago García²⁰, después de PASOLAC la cooperativa logró gestionar un proyecto de competitividad financiado por AECID. Se ha mejorado la producción, se generó empleo para los cooperados, se legalizó la marca, se cuenta con logo y código de barra para los productos agroindustriales. Sin embargo en la comercialización todavía se tienen algunos vacíos, a pesar que también recibieron apoyo directo del Programa de Reconstrucción y Modernización Rural del Ministerio con el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola para equipamiento e infraestructura de la planta.

²⁰ Entrevista personal, miembros de la Cooperativa Guzamalut. Mayo de 2011.

» La experiencia de Invertir la Mirada se complementa con el enfoque MERCASEL. Bajo esta óptica de mercado la cooperativa es apoyada por un proyecto a través de CENTA que busca el fortalecimiento de la cadena de frutas y hortalizas, que incluye el equipamiento tecnológico de una planta procesadora de alimentos y la producción, transformación y comercialización de hortalizas.

» La experiencia promueve una nueva dinámica capaz de desarrollar habilidades, contactos y productos, al momento que se gestionan nuevos proyectos de apoyo. Los productos alcanzados despiertan interés de parte de la banca privada²¹ por financiar actividades económicamente rentables, socialmente viables y ambientalmente sostenibles. En el medio rural, este proceso dinamiza el empoderamiento común o al menos lo reafirma, rescatando factores de gestión, desarrollo, aprendizaje, sostenibilidad, toma de decisiones y equidad en la relaciones hombre y mujer.

Lecciones aprendidas

» Los efectos logrados con la conservación de recursos naturales y la visión orientada al mercado fue una experiencia significativa en términos del desarrollo humano y crecimiento para la cooperativa; sin embargo la comercialización, sigue siendo un desafío a superar para que la planta de procesamiento funcione de acuerdo a la capacidad de rendimiento. Debido a ello, en este momento solo se trabaja según la demanda de productos. Esto tiene repercusiones porque para varios asociados y asociadas es su fuente principal de empleo.

» Al inicio no era fácil seleccionar al técnico proveedor de asistencia técnica, ya que se requiere de una base de datos de proveedores de servicios de asistencia técnica, principalmente de la zona. Es importante mencionar que los proveedores territoriales en su mayoría ya tienen una oferta de servicios técnicos, y generalmente se hacen bajo las condiciones del oferente sin considerar las demandas de los productores. Es por ello que los productores deben contar con una visión clara de los servicios de asistencia técnica a ser contratados.

» La experiencia del enfoque de Invertir la Mirada, para la cooperativa significó un paso en su proceso de crecimiento y gestión, pero no fue factible que ellos tomaran el liderazgo en la contratación de servicios de asistencia técnica para la comercialización lo que les limitó su participación en las decisiones. Actualmente están haciendo un sondeo con las tiendas del pueblo para analizar un nuevo producto en diferentes envases y comercializar, de forma permanente, los encurtidos a pequeña escala, como parte de los desafíos de comercialización que aún les falta profundizar.

» La buena práctica de extensión de asistencia técnica orientada por la demanda, ha facilitado un desarrollo humano para los asociados y asociadas especialmente. A las mujeres les cambió su paradigma con el acceso a nuevas fuentes de ingreso de manera de mejorar la economía familiar; en el caso de los hombres, han aprendido a cómo manejar una empresa agroindustrial y cómo integrar a las mujeres asociadas en la dirección de la misma. Este conocimiento no es

²¹ Banco de Comercio de la ciudad de Ahuachapán en esa época mostró interés en apoyar la iniciativa pero no trascendió por la poca capacidad de producción.

suficiente en términos de enfrentarse al mercado, ya que las comercializadoras y los agentes financieros son exigentes y la cooperativa aun necesita fortalecer este aspecto.

Buena práctica de extensión #3 El Salvador

3.2.3 Experiencia de seguridad alimentaria y nutrición para la incidencia en políticas públicas

Introducción

En El Salvador, después de varios años, se cuenta con una Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional como resultado de la conjunción de diversos factores que favorecieron este proceso a favor de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN). La buena práctica de extensión que se presenta como parte de este estudio, está fundamentada en un proceso que inicialmente estaba concentrado en la innovación tecnológica y eventualmente condujo hasta la incidencia en políticas públicas. Es una experiencia para compartir con todos aquellos que buscan aspectos innovadores en la ejecución de actividades de extensión. El origen de la misma, se encuentra en la ejecución de un programa orientado al logro de la SAN en una de las regiones más pobres del país, el cual desde su inicio se concentró en la promoción y validación de buenas prácticas agrícolas para garantizar la seguridad alimentaria a nivel del territorio.

Cabe resaltar que en este proceso existen muchos actores involucrados pero se quiere destacar el papel que jugaron los extensionistas explicando el concepto e implicaciones de la SAN en la lucha contra el hambre y la pobreza de pequeños productores de agricultura familiar en El Salvador y como esta capacitación y transferencia técnica ha tenido repercusiones que en conjunto con muchas otras iniciativas que han llevado a la aprobación de una política SAN.

Para darnos una idea de los actores involucrados que se juntaron para trabajar en una estrategia conjunta en tema SAN cabe mencionar, entre otros, Gobiernos Municipales y Ministerios (Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social). Esto fue el inicio de lo que constituye esta experiencia y que esencialmente muestra se puede incidir en temas SAN en diferentes ámbitos:

- » Local: al incorporar a los gobiernos municipales y generando en ellos interés por el tema SAN e integrando este concepto en los planes del municipio.
- » Regional: mostrando cómo la interacción positiva de instituciones multisectoriales, resulta en la toma de decisiones orientadas a generar soluciones positivas a la problemática SAN, al mismo tiempo que incide en la estructura regional de decisión a nivel institucional y de la sociedad civil.
- » Nacional: haciendo evidente que las iniciativas locales desde los hogares en el proceso de reconversión, sensibilizan a los municipios a asumir un rol de líderes en las mesas técnicas en SAN, y a partir de entonces se establece un proceso que eventualmente lleva al consejo

de seguridad alimentaria y nutrición a la formulación de la ley SAN²² y la Política Pública de seguridad alimentaria”.

Antecedentes y contexto

A nivel nacional existe más del 14 por ciento en desnutrición de niños menores de cinco años y el 14,5 por ciento de niños y niñas en edad escolar sufren de desnutrición crónica. Económicamente el costo en salud, para este caso en 2004, fue de 1 175 millones de USD, lo que representa el 7 por ciento del producto interno bruto y es 1,37 veces mayor que el gasto público, lo que ha sido preocupante para el estado salvadoreño (FAO, 2009).

En base a esta situación, a finales del 2002, surge el proyecto “Apoyo a la formulación de un Plan Nacional para la Seguridad Alimentaria”, cuyo objetivo era diseñar de forma concertada, con los diferentes sectores de la sociedad salvadoreña, un instrumento que diera concreción y facilitara la implementación de la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional, la cual fue aprobada y lanzada por el Gobierno en julio de 2003 (FAO, 2011).

En este contexto la FAO, pone a disposición del gobierno de El Salvador el Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA), cuyos resultados dan visibilidad de esfuerzos para mejorar la SAN²³. Este programa es ejecutado por CENTA-Ministerio de Agricultura y Ganadería con asesoría técnica de FAO, financiado por la AECID.

A través de la ejecución del programa PESA, se logró tener una serie de resultados positivos en términos de adopción de prácticas agrícolas para fortalecer la seguridad alimentaria y además, en este contexto, se promovió la incorporación e interacción de diferentes instituciones con acciones dentro del territorio y que interactuaron con la población atendida para el establecimiento de diversos esquemas institucionales que incidieron en políticas públicas. Como resultado de este proceso, se contribuyó a un esfuerzo nacional para formular la política pública para SAN que fue ampliamente consultada y aprobada y después lanzada por la Presidencia de la Republica de El Salvador, 16 de mayo de 2011.

Finalmente, como resultado de toda esta experiencia y ratificación de la política, el gobierno de El Salvador, a través del Ministerio lanzó el Plan de Agricultura Familiar con el objetivo de fortalecer al agro salvadoreño, beneficiando a 325 000 familias. En este plan se retoma una buena parte de la experiencia técnica y metodológica del PESA, especialmente el Programa Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición (MAG, 2011). En Mayo de este mismo año se lanzó de forma oficial la Política de Seguridad Alimentaria elaborada por el consejo de seguridad alimentaria y nutrición, apoyada por la FAO.

Para efectos de este estudio, se ha considerado importante presentar la experiencia del proceso de incidencia en políticas del programa PESA en la región Oriental del país. El objetivo general de este programa, es contribuir al mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional de las familias más vulnerables, en la zona oriental de El Salvador y uno de sus objetivos

²² Aún está en proceso.

²³ Una buena práctica SAN significa el involucramiento de la familia las comunidades, para la adopción de medidas nutrición, higiene y saneamiento para el uso y aprovechamiento biológico de los alimentos, garantizando una mejor nutrición y salud para la población rural (FAO, 2009).

específicos es potenciar la capacidad técnica, gerencial y de gestión, a través de mecanismos de comunicación efectivos que permitan la incidencia a nivel local y central en el tema de la SAN, así como la adopción de buenas prácticas tecnológicas. El programa tiene una vigencia de 2007 a 2012 y actualmente se encuentra en su III fase de ejecución (2009–2012), la cual se desarrolla con un énfasis en la incidencia de políticas a nivel local, regional y nacional.

Área de intervención del programa

Todo lo anteriormente explicado, se ha dado en el contexto de la ejecución del programa PESA-CENTA, el cual se ejecuta en la región Oriental del país, específicamente en los municipios de Guatajiagua, Sensembra y Yamabal del departamento de Morazán, Nueva Granada y Estanzuelas en departamento de Usulután.

Elementos importantes que se destacan en la experiencia

» **La población objetivo.** Es la familia vulnerable a la inseguridad alimentaria y nutricional, productores, que en asocio producen para comercializar. Las familias participantes tenían las siguientes características: familias de productores desarrollando agricultura de subsistencia, con un área de tres Mz²⁴ máximo, con suelos degradados, ubicados en zonas de laderas. También mujeres jefas de hogares, madres lactantes, mujeres embarazadas, jóvenes y población infantil, familias de escasos recursos económicos, con niños menores de cinco años y adultos mayores. A las familias atendidas por el programa se les llamó “familias demostradoras”.

» **Cobertura.** Actualmente se atienden 1 039 familias demostradoras en cinco municipios de los departamentos de Usulután y Morazán; también hay un total de 9 351 que son familias irradiadas y 5 195 familias atendidas indirectamente (datos facilitados por el ingeniero Walter Torres, responsable del componente de producción y acceso, generación de empresas)

» **El modelo de gestión e incidencia basado en la participación de la familia.** Un elemento importante es este modelo de gestión e incidencia basado en la participación de la familia, junto a la coordinación multisectorial (diferentes Ministerios) para el desarrollo de los componentes del programa:

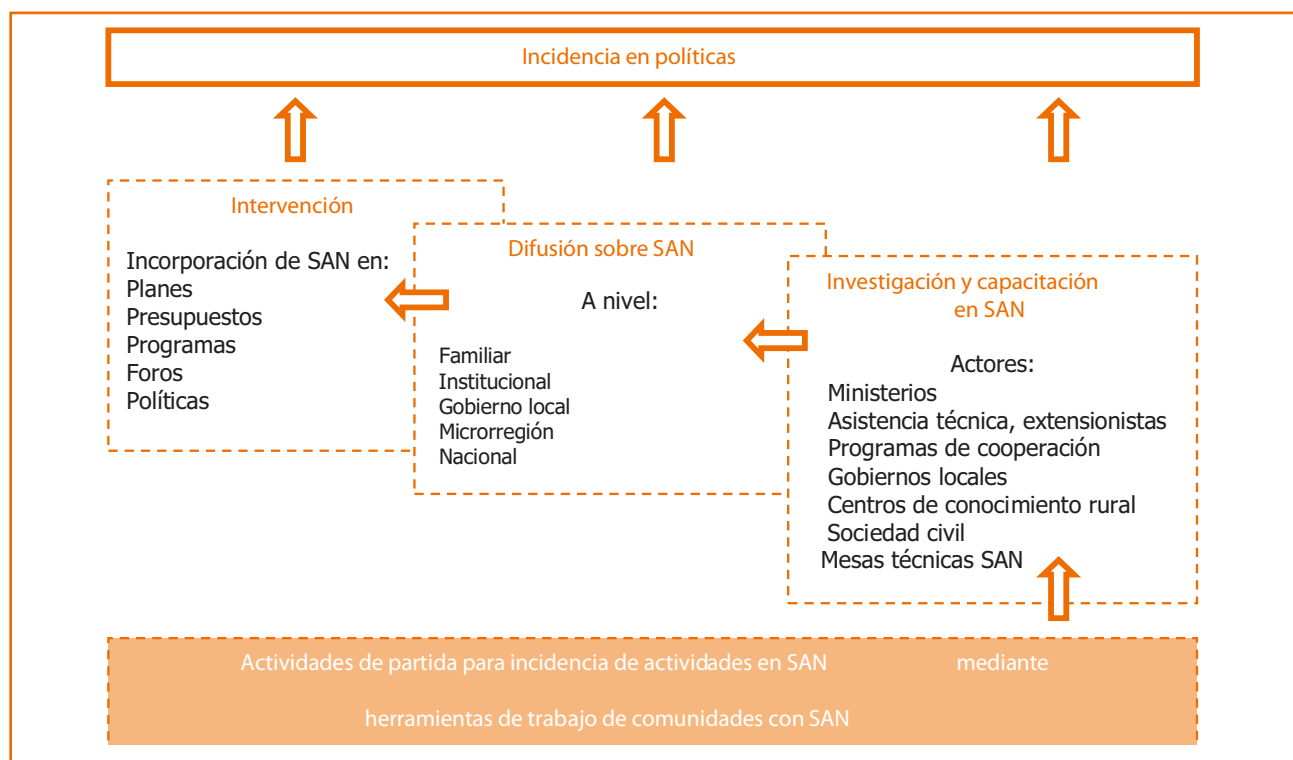
- » Fortalecimiento de capacidades en producción de alimentos y generación de ingreso
- » Educación en seguridad alimentaria y nutrición
- » Comunicación para el desarrollo y
- » Fortalecimiento institucional e incidencia

Actores principales. Desde un inicio²⁵ se planifica una amplia coordinación territorial y multisectorial. En la siguiente figura, se presenta cómo interactúan diferentes actores, así como la articulación orientada a la incidencia en políticas en el tema SAN.

²⁴ Mz: Manzana equivalente a 0.7 hectáreas aproximadamente.

²⁵ Entrevista personal ingeniero Néstor Deras, director del PESA (2006-2009), actualmente asesor del Plan de Agricultura Familiar del MAG.

Figura 5: Interacción de actores y articulación de actividades para la incidencia de políticas de Seguridad Alimentaria y Nutricional



Estrategia de extensión para la incidencia en política

La estrategia de la práctica en SAN para la incidencia en políticas se desarrolló en tres niveles, existiendo las siguientes acciones en estos ámbitos:

» **Local:** Incorporando a los gobiernos municipales, generando en ellos interés por el tema SAN e integrando este concepto en los planes del municipio como una acción estratégica del desarrollo municipal, a través de las mesas técnicas de SAN²⁶.

» **Regional:** Mostrando cómo una serie de instituciones multisectoriales, se agruparon con una visión compartida, tomando decisiones sobre las medidas a desarrollar para brindar soluciones positivas a la problemática SAN e incidiendo en la estructura de decisión regional a nivel institucional y de la sociedad civil como lo es el Foro Regional Permanente de Oriente de Seguridad Alimentaria y Nutricional (FOROSAN)²⁷. Esta instancia regional nace en el 2007 y su visión es ser una plataforma de incidencia socio política, constructora de vínculos entre actores de la zona oriental y del resto del país, que faculte acciones concretas y contribuya a la seguridad alimentaria y nutricional, a fin de mejorar la calidad de vida de la población de la región (FOROSAN, 2009).

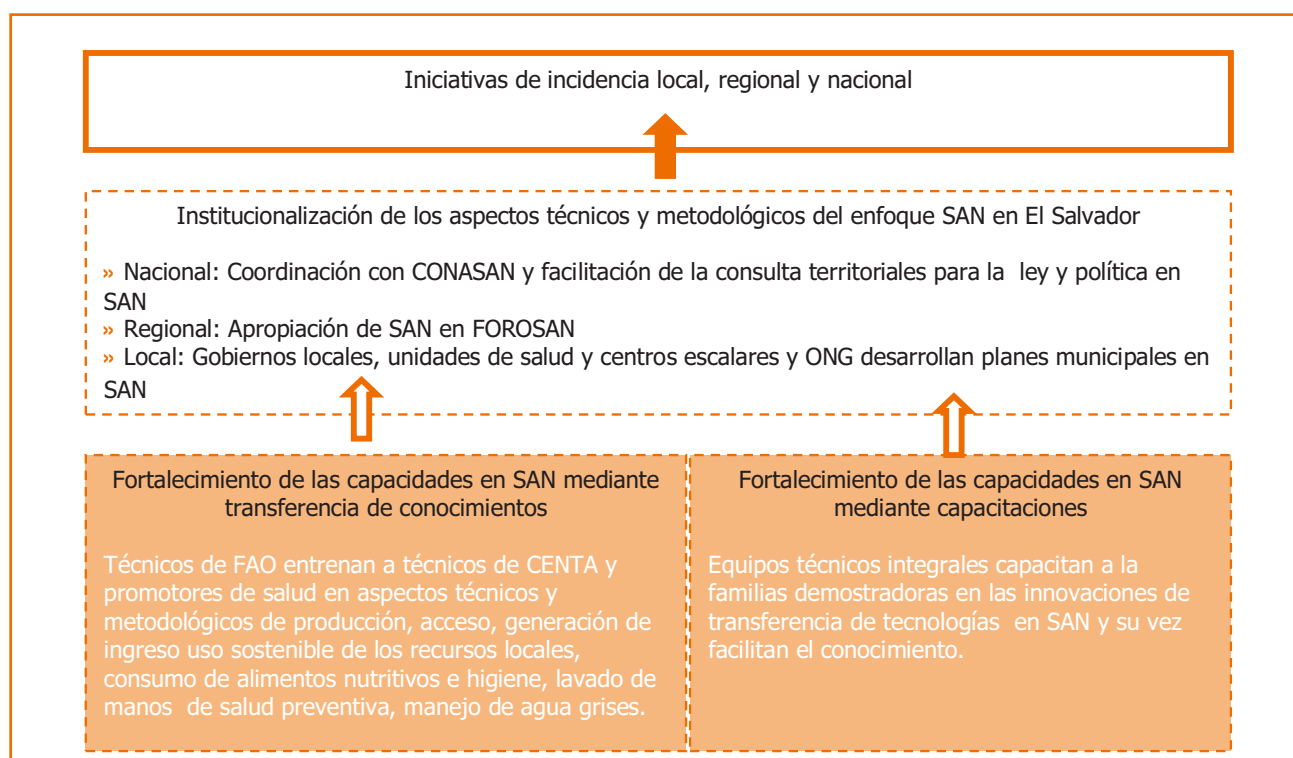
²⁶ Las mesa técnicas, están constituidas por todas la organizaciones sociales públicas, privadas, religiosas, asociaciones comunitarias, asociación de desarrollo comunitario, asociaciones de productores, gobiernos municipales y proyectos de cooperación internacional.

²⁷ Actualmente está constituido por Centro de Apoyo de Lactancia Materna; Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal; Circuito Radiofónico de Oriente/Radio Chaparrastique-Canal 67; Fundación para el Desarrollo de la Unión; Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas; Ministerio de Educación; Ministerio de Salud Pública y asistencia Social; Secretaría de Inclusión Social, Universidad de Oriente, Universidad de El Salvador y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

» **Nacional:** Evidenciando cómo las iniciativas locales desde los hogares en el proceso de reconversión, al igual que el desarrollo de las innovaciones y adopción de nuevos hábitos para trabajar la tierra, practicar la higiene en el hogar y mejorar la productividad de los alimentos, sensibilizan a los municipios a participar con liderazgo en las mesas técnicas en SAN e iniciar un proceso que finalmente lleva al consejo de seguridad alimentaria y nutrición a la formulación de la ley SAN y la Política Pública de Seguridad Alimentaria. Otros factores que incidieron en el resultado final de ese proceso fueron el cambio climático y los desastres naturales que pusieron al descubierto la vulnerabilidad de las familias rurales.

En resumen, la buena práctica de extensión en SAN parte del rol que juegan las mesas técnicas municipales, la micro región y el FOROSAN en la apropiación de conocimiento sobre tecnologías innovadoras en SAN apoyados por el trabajo realizado por los extensionistas. El consejo de seguridad alimentaria y nutrición, para la formulación de la ley SAN y política pública SAN, coordinó y solicitó apoyo a FAO para orientación y consulta de la política SAN para la zona de influencia de los proyectos de cooperación de FAO en El Salvador. Bajo este contexto, la estrategia de extensión de SAN en el modelo de gestión e incidencia del programa, parte del proceso de transferencia de tecnologías en el cual la participación de las familias, tanto demostradoras como irradiadas con el apoyo de los extensionistas y junto con la coordinación interinstitucional y multisectorial son los elementos fundamentales del proceso de incidencia.

Figura 6: Estrategia de extensión para transferencia de tecnologías e incidencia en Seguridad Alimentaria y Nutricional



Elementos técnicos y metodológicos de la buena práctica de extensión en SAN

» **Elementos técnicos aceptados y en apropiación por la población objetivo.** Se pueden citar los siguientes: desarrollo de capacitaciones, planes de finca, aplicación de los planes de finca en patios o parcela, entrega de incentivos directos, talleres de hogareños, escuelas de campo, la conservación de suelo y agua, huertos escolares y caseros y programas de sensibilización en SAN.

» **Elementos metodológicos de la buena práctica de extensión en SAN.** Entre los principales que han contribuido a la incidencia en políticas se encuentran los siguientes: diagnóstico comunitario participativo, línea de base, la familia demostradora, familia irradiada, los grupos de interés, las giras de campo e intercambios de experiencias, ferias y foros de intercambio de experiencias, seguimiento y monitoreo, la coordinación interinstitucional y sinergias institucionales a nivel de territorio, regional y nacional.

Estos elementos visibilizan la SAN en los territorios y logran a través de la apropiación del conocimiento, incidir en las instituciones a nivel regional y nacional y con el apoyo de FAO incidir en el consejo de seguridad alimentaria y nutrición.

Principales resultados

El programa ejecutado por CENTA-FAO ejerce un nivel de incidencia en los diversos actores y sus interacciones en todo el proceso de comunicación y aprendizaje. Los temas SAN son promovidas por los medios de comunicación (radio y la televisión) y han hecho que lleguen directamente a la sociedad civil.

» **Incidencia Local.** Apropiación del conocimiento por parte de la familia demostradora, según Don José Luis Martínez y Elsy Noemí Duran, participantes en el programa ejecutado por CENTA-FAO: *“Nuestra satisfacción es que ahora somos líderes. Con lo poquito de experiencia que teníamos, podemos compartir el aprendizaje. Es una alegría aprender y enseñar a alguien que no sabe. Nuestros niños han cambiado están creciendo normales y han aumentado de peso, con la alimentación somos más saludables, vemos los resultados del SAN”*.

» **Incidencia municipal.** El señor alcalde profesor Francisco Adonay Gómez, presidente de la mesa técnica del municipio y presidente del consejo de alcaldes del departamento de Morazán, menciona los siguiente: *“tenemos dos años de estar activos, solicitamos al Ministro de Agricultura y Ganadería que incorpore al municipio de Yamabal en el programa SAN y Plan de Agricultura Familiar. Se dijo que el requisito²⁸ era el pago de un técnico agrícola y valorando la importancia y beneficios del programa para las familias vulnerables, el concejo municipal aceptó el reto como inversión social el asumir el pago de un técnico agrícola y se firma un convenio bilateral entre CENTA y la Alcaldía. Nuestro interés en una nueva forma de pensar, de producir lo que vamos a consumir, hemos institucionalizado el área social de salud y producción de atención a SAN asignando parte de nuestro presupuesto. Esperamos convertirnos en un municipio productivo para la generación de los alimentos y continuar*

²⁸ El CENTA no contaba con técnico para atender el municipio, por lo que se le solicitó al municipio que pagara sus salarios.

trabajando los huertos escolares en coordinación con el Ministerio de Educación. Hay una interacción de todos los actores multisectoriales y cada quien tiene definido su rol en el plan del municipio ejecutado por la mesa técnica”.

» **Incidencia Regional.** Apropiación del FOROSAN, como entidad de incidencia en la ley y política SAN a través de la cooperación con el consejo de seguridad alimentaria y nutrición, para la consulta regional de la política pública SAN. Virginia Margarita González²⁹, presidenta del FOROSAN y Martha Alfaro representante de PESA-FAO en FOROSAN, nos comentaron que: “*el FOROSAN, es un ente apolítico, transparente, no operativo, donde cada institución asume un rol específico de acuerdo a su competencia*”. Su visión es ser una plataforma e incidir en las políticas públicas de seguridad alimentaria y nutricional y ser un referente de SAN en la región en el proceso de consulta del consejo de seguridad alimentaria y nutrición. El FOROSAN, nace en el marco de la celebración del día mundial de la alimentación en el 2007. Existe una perspectiva de incidencia en los gobiernos locales para que ellos incorporen en sus planes municipales acciones SAN para la familias. Con el lanzamiento de la política SAN el pasado 16 de mayo 2011, se espera que el FOROSAN sea un ente operativo en las líneas estratégicas de las políticas SAN.

» **Incidencia Nacional.** El Plan de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura, incorpora al menos cinco elementos técnicos y metodológicos como son:

- » Familia demostradora
- » La escuela de campo
- » Talleres hogareños
- » Grupos de interés en actividades agrícolas y no agrícolas
- » El manejo de incentivos con la facilitación de módulos de aves, hortalizas, semillas, talleres vocacionales.

De igual forma, la política pública SAN³⁰ incorpora los aspectos de territorialidad, el trabajar desde las alcaldías con todos los actores sociales con una visión común.

Lecciones aprendidas

» El consenso del trabajo en equipo en el ámbito territorial, es de vital importancia ya que permite poner en conjunto una estrategia de desarrollo que brinde orientación oportuna, facilitando la toma de decisiones en las gestiones locales, concretando convenios o cartas de entendimiento para la colaboración institucional, y logrando como resultado visibilizar el aprendizaje en SAN de manera compartida.

» La movilización de actores claves en SAN, facilita la planificación integral y efectiva en diferentes aspectos como:

²⁹ Nutricionista regional y Presidenta del FOROSAN.

³⁰ Entrevista personal con Lic. Irma Yolanda Núñez, Directora Técnica del consejo de seguridad alimentaria y nutrición.

» El ámbito del hogar y la producción generando cambios de actitudes en la familia demostradora y la familia irradiada,

» A nivel municipal con la incidencia de SAN en los planes operativos, incorporando en el presupuesto fondos para el pago de la asistencia técnica

» En ámbito microrregión, pues de dos a tres municipios se unen con la visión de desarrollar una estrategia compartida en SAN. Este proceso de incidencia ha permitido identificar el desarrollo humano adquirido por parte de la población objetivo en el corto tiempo para cambiar sus condiciones de vida, garantizando el acceso sostenible de alimentos sanos y ambientes saludables, disminuyendo los niveles de desnutrición en niños menores de 5 años y mujeres embarazadas.

» La coordinación multisectorial e integración de sus esfuerzos puede facilitar el proceso de incidencia institucional, siempre y cuando SAN se incorpore dentro de sus prioridades. Los directivos de los organismos involucrados demostraron su sensibilidad para aprobar y aceptar la necesidad de ampliar el conocimiento en salud, higiene y saneamiento y producción agropecuaria, integrando esfuerzos y trabajando con visión compartida para la región. Esto lo lograron a través de la aplicación de las innovaciones tecnológicas, la institucionalidad del enfoque SAN, y la integración y coordinación efectiva entre las instancias públicas y la cooperación internacional.

» En la realización de esfuerzos entre varias instituciones para conformar un foro común, uno de los principales requerimientos es que éstas y sus objetivos puedan complementarse para lograr un fin. En el caso de la presente buena práctica de extensión, la construcción de una red de instituciones afines ha constituido FOROSAN, con la finalidad de tener una mayor incidencia en la región, y en el ámbito nacional en los temas SAN, convirtiéndose en un enlace o aliado para incidir en el consejo de seguridad alimentaria y nutrición y los planes nacionales de desarrollo.

» Es muy importante definir desde el inicio un plan de incidencia capaz de identificar los diferentes actores, entre ellos los aliados y el objetivo, para que se promueva un curso de acción correcto y se tomen las decisiones correctas. En el desarrollo de un proceso donde participan múltiples actores, es necesario desarrollar un nivel de conocimiento adecuado en todos ellos sobre los temas centrales, con el fin de lograr por parte de ellos, una participación con conocimiento de causa que conduzca a la toma de decisiones para el logro de resultados. Un factor importante en la buena práctica de extensión descrita, ha sido el hecho que al inicio todos los actores fueron capacitados en SAN, apropiándose del conocimiento teórico y práctico, contribuyendo al desarrollo y aceptación de todos los involucrados.

CUADRO 4: Lecciones aprendidas de los casos de El Salvador

» La movilización de actores. En cada una de las experiencias, se muestra cómo desde su promoción e implementación de las acciones de campo, se da la articulación de los diferentes actores. Posiblemente se deba a que existe una mejor convivencia entre sí a nivel de los técnicos en la zona y que la demanda de los productores está dentro a los objetivos y resultados de los programas.

» Población objetivo. Para las tres experiencias la población objetivo es la familia campesina, con principal énfasis en el desarrollo humano, el cambio de actitudes en la adopción de tecnologías alternativas para la producción agropecuaria, superación de la pobreza y la sostenibilidad e incidencia.

» El aprendizaje social. En los tres casos, es evidente como la población objetivo aprende y hace sus mejoras en los sistemas de producción, su capacidad de expresión y organización por alcanzar los objetivos, es fuertemente evidenciado en la capacidad de autogestión de los grupos de interés.

» Incidencia. Cada una de las experiencias ejerce una incidencia institucional, territorial con énfasis a una trascendencia en propuestas de políticas públicas. Institucionalmente CENTA, juega un rol colaborativo y de apropiación de los procesos técnicos y metodológicos de transferencia de conocimiento, con limitada participación en la formulación de propuestas de políticas agropecuarias.

» Las bases de la sostenibilidad. Las tres experiencias parten de una planificación participativa con todos los actores sociales, facilitando la apropiación de las diferentes acciones del proyecto especialmente el garantizar la calidad de la capacidad instalada.

3.3 SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE EXTENSIÓN EN GUATEMALA

RESUMEN

En los últimos años, se han generado diversos instrumentos o herramientas metodológicas para hacer más efectivos y eficientes los servicios de extensión. Esto ha sido particularmente el caso en Guatemala, donde a raíz de la desaparición del aparato público de extensión, han aparecido iniciativas de apoyo a procesos de desarrollo agrícola a través de diversas actividades de extensión en proyectos de la cooperación internacional y organismos no gubernamentales. Algunas de estas iniciativas han sido notables en cuanto a sus características innovadoras y a ciertos factores que inciden positivamente para la obtención de los logros esperados y que aparecen repetidamente en estas experiencias; entre éstos encontramos: metodologías participativas conducentes al empoderamiento por parte de los actores locales (beneficiarios), alianzas institucionales fundamentadas en objetivos compartidos y asociados a los intereses de las poblaciones meta, modelos de extensión fundamentados en la participación de líderes rurales (hombres y mujeres), fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas, administrativas, gerenciales y de gestión empresarial de las organizaciones de base, entre otros.

A partir del año 2010, ha reaparecido el sistema público de extensión en este país. Entonces, en función de un marco legal que apoya su existencia y operación, ha establecido un número significativo de agencias de extensión a través del país. Este documento, que contiene la descripción de algunas de estas iniciativas que se consideran buenas prácticas de extensión, podría constituirse en un aporte valioso a la construcción del nuevo modelo de extensión pública de Guatemala, así como una referencia metodológica en extensión para los sistemas de extensión de los países centroamericanos y Panamá.

AUTORES

Ramiro Ortiz Dardón. Especialista en Innovación Tecnológica. Consultor internacional.

Ottoniel Rivera. Coordinador Proyecto Tacaná II, UICN-Guatemala.

Israel Cifuentes. Consultor FAO-Guatemala.

Estibalitz Morrás. Oficial Profesional Asociado, Subdivisión de Investigación y Extensión (FAO-OEKR)

PALABRAS CLAVE

Sistematización, agricultura familiar, desarrollo rural, modelo de extensión, promotores rurales, incentivos y capitalización.

Buena práctica de extensión #1 Guatemala

3.3.1 Planificación del manejo de microcuencas vinculada a extensión³¹

Durante la última década en Guatemala (hasta 2010), en ausencia de un servicio de extensión público, la asistencia técnica y/o extensión para la agricultura familiar fue realizada en buena medida por proyectos de los Organismos de Cooperación y por ONG. Fue durante esta época, que algunos de ellos desarrollaron algunas experiencias que mostraron ser metodológicamente notables, las cuales ahora están siendo rescatadas para su estudio en esta sistematización.

La primera de ellas, trata sobre la aplicación del enfoque de manejo de microcuencas y su vinculación con la extensión rural, en donde la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) ha tenido una importante participación utilizando la construcción de alianzas con actores, principalmente locales, para lograr ese objetivo. En el funcionamiento de esta red de alianzas, la Universidad de San Carlos ha tenido un papel importante a través de la asignación de estudiantes de último año para la conducción de estudios que sirven de base para la formulación de proyectos y desarrollo de planes de manejo de microcuencas, los cuales son implementados en acciones conjuntas entre los organismos locales y miembros de las comunidades.

Antecedentes y contexto

Durante los últimos 30 años se plantearon varias iniciativas y esfuerzos con miras a establecer proyectos de manejo integrado de cuencas en Guatemala. A partir de la década de 1980 se iniciaron algunas investigaciones y trabajos académicos tendientes a caracterizar la condición de algunas de las principales cuencas del país; además, se formularon y ejecutaron proyectos bajo mecanismos de intervención estatal directa y principalmente con un enfoque físico-conservacionista. La visión de dichos proyectos fue sectorial y particular.

La apremiante escasez de agua que en años recientes han padecido muchas regiones del país generó el interés por capacitar profesionales especializados en manejo de cuencas hidrográficas. Esto ha permitido que se fortalezca y gane espacio el concepto de manejo integrado de cuencas; asimismo, se ha logrado el reconocimiento de que dichos territorios son las unidades ideales para la planificación y el ordenamiento territorial con el propósito de lograr el uso sostenible de los recursos naturales.

Durante el período post-Mitch se incorporaron, aunque débilmente, aspectos sociales y económicos con enfoque más participativo de las comunidades locales. En esta etapa se reconoció más claramente que el agua es el elemento integrador y a la vez el medio de diagnóstico más práctico para determinar el estado de conservación o deterioro de las cuencas hidrográficas en el país. Además, hubo mejor entendimiento de las relaciones causa-efecto

³¹ Fuente original: Documento “Buenas prácticas de investigación y extensión rural en la microcuenca Esquichá, de la cuenca Coatán, San Marcos, Guatemala”, preparado por Ottoniel Rivera, coordinador del Proyecto Tacaná II de UICN-Guatemala, con el apoyo del personal técnico del Proyecto; y luego editado por Ramiro Ortiz.

en las cuencas y del alto grado de vulnerabilidad ante fenómenos hidro-meteorológicos de las poblaciones ubicadas dentro de esos territorios hidrográficos. Se aplicaron enfoques más integrales, multisectoriales y multidisciplinarios para enfrentar el acelerado deterioro observado en las cuencas hidrográficas de Guatemala.

Finalmente, un logro histórico significativo en el manejo de cuencas a nivel nacional fue alcanzado en el año 2006, cuando el MAGA tomó la iniciativa de conformar la Comisión Nacional de Microcuencas de Guatemala. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala (MAGA) y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales y la Secretaría de coordinación ejecutiva de la presidencia fueron las primeras instituciones que integraron esta Comisión, a la cual posteriormente se le unieron otras. El objetivo de esta comisión consistía en propiciar un espacio de diálogo y propuesta sobre la problemática del uso y manejo integral de los recursos naturales en función del desarrollo productivo de la población local y sus organizaciones. A partir de ese proceso se materializó la firma de un convenio de cooperación técnica, en el que se planteó la necesidad de impulsar un Programa Nacional de Microcuencas.

El modelo de planificación e implementación de extensión en el área previo a la buena práctica de extensión

Es necesario, para propósitos de establecer el contraste de los efectos de aplicación de la buena práctica de extensión, hacer una breve descripción de cómo se realizaban previamente, las actividades de planificación e implementación de la extensión rural en el área donde se introdujo la nueva metodología para realizar estas actividades.

Cada municipio tenía una micro-regionalización, sobre la base de criterios de relacionamiento y comunicación. La planificación de los territorios la hacían técnicos municipales con poca participación comunitaria, lo que daba como resultado un listado de proyectos que no tenían fundamento en una caracterización y un diagnóstico, y en los que no se daba importancia a los temas de conservación de bosque, agua y suelo.

La extensión rural era realizada por parte de las ONG y programas de cooperación internacional. Las entidades que realizaban acciones en estas comunidades buscaban el logro de sus objetivos institucionales, los que en la mayoría de los casos no eran concordantes con las demandas de las comunidades. Además desarrollaban sus actividades de forma individual, con poca o ninguna coordinación inter-institucional, lo que provocaba confusión y desgaste en las comunidades y poca eficiencia en el uso de los recursos.

El inicio del proceso de la buena práctica de extensión

Las actividades de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) que eventualmente establecieron el contexto de este estudio, dieron inicio en el año del 2003 y a la fecha dos de sus proyectos (Tacán I y Tacán II) han aplicado esa metodología de trabajo en 12 municipios del departamento de San Marcos, en el occidente del país, teniendo una cobertura geográfica que incluye 27 microcuencas (16 microcuencas piloto ubicadas en los municipios de las partes alta, media y baja de las cuencas Coatán, Suchiate y Naranjo y

11 micro regiones con base en microcuencas en los municipios de Ixchigúan, Tajumulco y San Pablo, los que además, cuentan en la actualidad con sus respectivos planes municipales de desarrollo en base a cuencas). Las acciones y logros de la buena práctica de extensión que se describe a continuación tienen lugar en las tres cuencas mencionadas que atraviesan el departamento de San Marcos.

Se identificó por parte del Proyecto Tacaná de UICN que para el desarrollo de diferentes actividades requeridas en el manejo integral de cuencas (realización de caracterizaciones, diagnósticos comunitarios e intercomunitarios, planes de manejo de microcuencas, gestión financiera para la implementación, monitoreo y evaluación de proyectos), era necesaria la presencia física de técnicos en las comunidades de la microcuenca. Sin embargo, existía una seria limitación para realizar todas estas actividades porque se disponía de poco personal en el proyecto y no se contaba con suficientes recursos para contratar consultores. La solución a esta limitante fue identificada en el hecho de que, para graduarse a nivel de licenciatura, a los estudiantes de centros universitarios del área les es requerido realizar una experiencia de trabajo de extensión en las comunidades (el ejercicio profesional supervisado), como forma de retribución de la inversión que el país ha realizado en su formación profesional.

Por lo tanto, se establecieron acuerdos con los responsables del ejercicio profesional supervisado de los centros universitarios (de la Universidad San Carlos de Guatemala) de San Marcos, Quetzaltenango y Huehuetenango, con la finalidad de que los estudiantes pudieran realizar su ejercicio profesional supervisado en las distintas comunidades de las microcuencas y que, a través de ellos, pudiesen realizarse los estudios necesarios. Con esto, se vendría a beneficiar a las comunidades con carteras de proyectos y estudios de línea base para el monitoreo y evaluación de los medios de vida en las comunidades. Además, los estudiantes lograrían cumplir con sus requisitos universitarios previos a su graduación y el Proyecto Tacaná cumplió con sus objetivos de manejar integralmente las microcuencas con una alta participación comunitaria, así como la de otras instituciones presentes en el área y la de los gobiernos municipales.

Acciones que se desarrollaron para la implementación de la buena práctica de extensión

Las primeras acciones realizadas fueron en tres microcuencas seleccionadas en el año 2007, donde por medio de la primera alianza con el centro universitario de San Marcos, se inició el proceso de elaboración de la caracterización y diagnóstico a nivel de microcuenca y fue realizado un plan anual de gestión. Todo esto por medio de estudiantes de último año.

Durante el 2008, el número de microcuencas atendidas aumentó a 14 y así también, el número de estudiantes que tuvieron a su cargo la realización de diagnósticos de microcuenca, planes de manejo y planes anuales de gestión de proyectos; con los cuales, posteriormente y con base en las leyes de participación ciudadana, el Proyecto Tacaná conformó 14 consejos de microcuenca que se constituyen en Consejos Comunitarios de Desarrollo de segundo nivel, los que integran entre 10 y 20 comunidades, en territorios que van desde de 10 a 50 km². Aquí, se formularon e implementaron los planes de manejo de microcuencas con carteras de proyectos sobre seguridad alimentaria, generación de ingresos, conservación ambiental y de servicios sociales básicos. Algunos de ellos, ya fueron ejecutados, utilizando fondos municipales, de la

cooperación internacional y con aportes de instituciones de gobierno y de las comunidades, lo que ha contribuido a la seguridad alimentaria, a la generación de ingresos y a mejorar el nivel de vida de las poblaciones que se encuentran en niveles de extrema pobreza y pobreza.

Figura 7 Estudiante de centro universitario de San Marcos, trabajando con mujeres en comunidad San Pablo en la microcuenca de Esquichá, año 2009



© Proyecto Tacaná II, UICN-Guatemala

Debido al requerimiento del Proyecto Tacaná para que los estudiantes vivan en las comunidades de la microcuenca, se ha generado un buen acercamiento con las mismas y una mayor presencia institucional en el territorio (microcuenca), lo que ha dado como resultado credibilidad y prestigio para las instituciones que han participado en la experiencia.

Para la vinculación de los estudiantes del ejercicio profesional supervisado a la elaboración de los planes de manejo de las microcuencas, fue necesario: a) cambiar el territorio de intervención del estudiante, pasando de una comunidad a todas las comunidades de una microcuenca; b) algunas de las actividades fueron orientadas a cumplir con algunas necesidades del proyecto (estudios específicos), tales como: estudios de actores, caracterizaciones, diagnósticos y otros. Para el caso de los estudiantes de tesis fueron relevantes los siguientes cambios: a) se realizaron estudios de investigación adaptativa (estudios de situación actual de la microcuenca, fundamentado en los medios de vida); b) no fue requerido a los estudiantes realizar un estudio de tesis en los que se consideran hipótesis alternativa o nula; c) fueron seleccionados temas en los cuales pudieran hacer un ejercicio que permitiera teorizar y plantear procesos metodológicos y aplicación de herramientas para realizar investigación adaptativa.

Implementación del proceso de extensión universitaria con enfoque de cuencas

En el proceso de implementación se suscribieron convenios de cooperación y cartas de entendimiento con los centros universitarios de la Universidad San Carlos de Guatemala, en

donde los compromisos de mayor relevancia del proyecto Tacaná de la Universidad San Carlos de Guatemala fueron: i) capacitar y acompañar técnicamente a los estudiantes; ii) proporcionar un estipendio mensual a los estudiantes durante su estadía en el área. Por parte de los centros universitarios, los compromisos contraídos fueron: i) supervisar la calidad de los productos requeridos a los estudiantes; y ii) acompañar técnicamente a los estudiantes.

Los estudiantes firmaron contratos profesionales (durante diez meses) en los cuales se definieron los productos que se debían generar. Además, éstos contaban con el apoyo de un supervisor por parte de la universidad y un supervisor por parte de la Universidad San Carlos de Guatemala. Además para garantizar que los estudiantes lograran sus productos, fueron necesarias algunas acciones: i) jornadas de capacitación para los productos específicos; ii) realización de talleres prácticos para la consecución de los productos por parte de los asesores de la Universidad San Carlos de Guatemala; iii) presentación periódica de sus avances; iv) visitas *in situ* para asesorar en las acciones concretas.

Los productos principales generados por los estudiantes de último año fueron: i) facilitación de la caracterización de las microcuencas; ii) facilitación de los diagnósticos; iii) facilitación de planes de manejo de microcuenca; iv) formulación de perfiles de proyectos; v) facilitación para la elaboración e implementación de planes de incidencia política; vi) desarrollar jornadas de capacitación e implementación de proyectos de diversa índole.

Los productos generados se obtuvieron aplicando el enfoque de medios de vida o capitales de las comunidades. Los medios de vida de la comunidad incluyen los medios para satisfacer las necesidades fundamentales de la gente, y el grado de satisfacción de esas necesidades determinan el bienestar comunitario. Los medios de vida se definen como las actividades, bienes, capacidades y estrategias requeridas y empleadas para satisfacer las necesidades fundamentales (Chambers y Conway, 1992).

Principales logros de la buena práctica de extensión

- » Consejos de microcuenca fundamentados en la ley de Consejos de Desarrollo con un reconocimiento municipal.
- » Se cuenta con una cartera de proyectos que permite definir el desarrollo en corto y mediano plazo, la cual responde al enfoque que tiene el plan de manejo
- » Planificación integral del desarrollo de las comunidades de las microcuencas por medio del enfoque de medios de vida.
- » Existe apropiación de los procesos de gestión de microcuencas por parte de los líderes comunitarios.
- » Los servicios de extensión se benefician de los estudios generados por estudiantes en virtud que estos tienen como requerimiento académico realizar procesos de discusión teórica y metodológica para poder tener un grado académico.
- » Se tienen estudios de alta calidad debido al acompañamiento de los docentes y de los

proyectos de la Universidad San Carlos de Guatemala en San Marcos a costos relativamente bajos.

La población beneficiada de la implementación de la buena práctica de extensión

581 comunidades de 13 municipios de San Marcos (Tacanán, Sibinal, San José Ojetenam, Ixchiguán, San Pablo, Malacatán, Catarina, Ocos, San Pedro, San Marcos, Palo Gordo, San Cristobal Cucho y San Antonio), con una población aproximada de 416,193 habitantes, además de los 80 estudiantes que han participado, así como los centros universitarios de la región, la Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala y del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) de Costa Rica.

Un resumen de los estudiantes que han participado se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadros 5: resúmenes de estudiantes durante la vida del proyecto provenientes de centros universitarios de Guatemala³²

Año	Estudiantes de Ejercicio Profesional Supervisado					TOTAL
	CUSAM	CUNOROC	FAUSAC	CUNOC	CATIE	
2007	6	0	0	0	0	6
2008	3	5	0	4	0	12
2009	10	11	2	1	1	25
2010	6	2	3	2	0	13
2011	2	6	4	1	1	14
TOTAL	27	24	9	8	2	70

Año	Estudiantes de tesis doctorales					TOTAL
	CUSAM	CUNOROC	FAUSAC	CUNOC	CATIE	
2007	0	0	0	0	0	0
2008	0	0	0	0	0	0
2009	0	4	0	0	1	5
2010	2	0	1	1	0	4
2011	0	0	0	0	1	1
TOTAL	2	4	1	1	2	10

Fuente: UICN

³² CUSAM, Centro Universitario de San Marcos

CUNOROC, Centro Universitario del Noroccidente

FAUSAC, Facultad de Agronomía

CUNOC, Centro Universitario del Occidente

CATIE, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

Algunas de las percepciones de la población en proyectos concretos que se han apoyado a nivel de la microcuenca son las siguientes: En proyectos de agua potable se ha mejorado en cuanto a la salud de niños (disminución de enfermedades gastrointestinales) y el mejoramiento y cambio de hábitos de higiene de las familias beneficiadas. En proyectos de estabulación de ovinos, la población ha manifestado que los niños ahora pueden ir a la escuela, se ha contribuido al crecimiento y desarrollo de las reforestaciones y se ha disminuido la erosión de los suelos por la presión del sobre-pastoreo.

Hechos que influyeron en el desarrollo de la experiencia

- » La necesidad manifiesta de las comunidades de acompañamiento continuo, asistencia técnica y procesos de extensión.
- » Apertura de los centros universitarios y docentes de explorar nuevas formas de hacer investigación y extensión universitaria.
- » La posibilidad del proyecto para brindar un estipendio mensual a los estudiantes.

Lecciones aprendidas

- » La existencia de un plan de manejo de microcuenca crea las condiciones para que las instituciones que apoyan el desarrollo de las comunidades ubicadas dentro de la misma, identifiquen más fácilmente y de manera adecuada la forma y dónde pueden intervenir.
- » En el área se han aplicado diversos enfoques conceptuales tales como el de sistemas de finca, ecosistemas y medios de vida sostenibles, encontrándose que el enfoque de medios de vida propicia una mejor vinculación entre los académicos y los comunitarios, lo que permite más fácilmente la elaboración de caracterizaciones, diagnósticos, planes de manejo y monitoreo con la contribución de ambos actores.
- » Los trabajos o estudios donde no participan directamente los actores locales, tienen muy poca a ninguna posibilidad de lograr los resultados esperados y contribuir al desarrollo de las comunidades. Sin embargo, cuando éstos se hacen conjuntamente con ellos, hay un mayor empoderamiento de los actores locales y como producto de esto aumentan las posibilidades de lograr estos resultados.
- » La investigación adaptativa realizada por los estudiantes del ejercicio profesional supervisado en las microcuencas, les permite analizar la realidad cambiante de los medios de vida de las comunidades y a los docentes les permite adecuar y relacionar los contenidos programáticos de sus cursos con la realidad nacional.
- » La formación de recurso humano local de los centros universitarios regionales, permite que éstos puedan incidir en el desarrollo del área al incorporarse como fuerza laboral de otros proyectos o entidades con características similares.
- » Los servicios de extensión no tienen capacidad para conducir la investigación aplicada que se requiere para preparar los estudios que se requieren en el manejo de las microcuencas. Sin embargo, los estudiantes de las universidades pueden realizar este tipo de actividades

como parte de los requisitos académicos para graduarse, en virtud que no hay ninguna entidad gubernamental que esté realizando investigación aplicada en el tema de cuencas. Esto podría ser aprovechado por instituciones como el programa de extensión del MAGA, que con este tipo de información puede orientar los esfuerzos de los extensionistas trabajando con sus grupos.

Buena práctica de extensión #2 Guatemala

3.3.2 Organizaciones comunitarias con su propio sistema de extensión utilizando promotores rurales³³

Desde hace algún tiempo, en el altiplano occidental de Guatemala donde existe una alta concentración de población indígena en las áreas rurales, se han ido conformando agrupaciones o asociaciones de familias de pequeños agricultores con el objeto de lograr mejores condiciones de vida, a través del esfuerzo grupal. Pero, no todas ellas han prosperado tan fácilmente por el hecho de que los procesos de organización muestran muchas debilidades. En el caso donde ocurre la buena práctica de extensión que será objeto de descripción, un proyecto de FAO trabajando en el altiplano marquense introdujo una serie de mecanismos que, además de apoyar el proceso de fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, también fue instrumental en el establecimiento de un sistema de extensión local que utiliza promotores extensionistas de estas mismas comunidades, el cual ha propiciado el mejoramiento económico de las familias de estas comunidades a través del asesoramiento para el manejo adecuado de los sistemas productivos.

Antecedentes y contexto

La FAO inició en el año 2007, el proyecto llamado “Apoyo a la Formación de Grupos y Organizaciones de Desarrollo Local en el departamento de San Marcos y municipios del suroeste de Huehuetenango”, mejor conocido por la población meta como Proyecto Altiplano³⁴. Este proyecto tenía como objetivo central, contribuir a la consolidación de la organización social, el manejo sostenible de los recursos naturales y las economías locales de siete municipios del departamento de San Marcos y dos municipios del departamento de Huehuetenango. Fue co-ejecutado por diez organizaciones locales, atendiendo a 3 827 familias que practicaban agricultura de subsistencia en 89 comunidades, donde el 73 por ciento de la población atendida fueron mujeres. El proyecto cerró operaciones a finales del 2010.

El sistema de extensión agrícola basado en promotorías rurales

El establecimiento de este sistema, fue uno de los principales instrumentos de la estrategia de intervención del Proyecto Altiplano, ya que éste fue el medio por el cual las organizaciones

³³ Fuente original: Documento “Extensión agrícola basada en promotorías rurales” preparado por Israel Cifuentes, Ex-Director del Proyecto Altiplano y luego editado por Ramiro Ortiz.

³⁴ Material de extensión elaborado por el proyecto esta accesible a través del portal TECA, tecnologías y prácticas para pequeños productores agrarios (<http://teca.fao.org>).

locales llegaron a las familias socias para brindarles capacitación y asistencia técnica para el manejo y mejoramiento de sus sistemas productivos. Las razones para establecerlo se fundamentaban en varios aspectos: i) la ausencia del Estado en la prestación de servicios de extensión agrícola; ii) la necesidad de productores y productoras de asistencia técnica con enfoque de sistemas que viera la finca como “un todo”; iii) la alta vulnerabilidad ambiental por el manejo inadecuado de la base productiva y por las condiciones climáticas y edafológicas; iv) el incremento y concentración de la población en el área rural; y v) el estancamiento de la producción y productividad de granos básicos y otros productos.

El enfoque metodológico utilizado por este sistema, se fundamentó en la metodología campesino a campesino la cual consiste en la transferencia y difusión de experiencias y conocimientos por los propios agricultores, quienes a través de un proceso de formación e intercambio mejoraron sus capacidades (Ortiz, 2009).

La base para construir el sistema de extensión agrícola basado en promotorías rurales fueron las experiencias de extensión previas que utilizaron este elemento en el país por diversas instituciones, proyectos, ONG, organizaciones locales y por la misma FAO. Sobre la base de la existencia de los promotores, se insertaron otros actores institucionales (MAGA, Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas de Guatemala, ONG presentes en el territorio, y otros), para aprovechar y potencializar los recursos y experiencia que estos promotores tenían, con el objeto de hacer llegar a las familias atendidas aquellos servicios que ofrecían.

Características y funciones del promotor agrícola

El promotor ha sido la figura central del sistema, siendo sus cualidades principales que es nativo del área y que difícilmente se irá de su comunidad. De acuerdo a su perfil, el promotor podía ser hombre o mujer, con capacidad de liderazgo, con credibilidad en su grupo, en la organización y además, en su comunidad. Debería dominar temas agrícolas y pecuarios, especialmente aquellos relacionados con actividades productivas que se estaban impulsando en la comunidad y en el área de acción. En cuanto a la formación escolar previa, era preferible que supiera leer y escribir, dominio del idioma Maya de su comunidad, tuviera acreditación de eventos de capacitación, capacitación sobre las normas de uso y aplicación de agroquímicos para la producción de hortalizas y conocimientos sobre desarrollo rural.

En relación a sus funciones, éstas incluían un amplio rango que abarcaba desde el diagnóstico de la comunidad y elaboración del plan de trabajo de sus grupos, hasta elaborar informes mensuales a la organización, apoyar los planes de trabajo, realizar actividades de extensión y finalmente, evaluar los logros alcanzados en base a lo planificado y determinar que falta por hacer. Además preparar informes indicando éxitos y los fracasos y éxitos, identificando las posibles causas de los mismos.

Principios que orientaron el funcionamiento de las promotorías rurales

Otro aspecto que se definió desde el inicio, fueron los principios sobre los cuales se iba a regir el que hacer de los promotores, los cuales orientarían su forma de trabajo:

» **Aplicación del enfoque de sistemas de producción.** La intervención en las comunidades se inició con la caracterización de los sistemas de producción. El objetivo del trabajo de los promotores era lograr mayor eficiencia y productividad de los sistemas de producción de las fincas, aplicando metodologías participativas.

» **Trabajar con los productores.** Las nuevas formas extensión horizontal se caracterizaban por el hecho de que eran los propios agricultores quienes promovían y desarrollaban la práctica de enseñanza-aprendizaje.

» **No dependencia.** El sistema buscó la sostenibilidad de los servicios de extensión, para lo cual se planteó a los grupos que la solución de los problemas agrícolas que enfrentan los agricultores, estaba en ellos mismos y en sus capacidades de autogestión.

» **Tecnificación de los productores y productoras.** Para mejorar los sistemas de producción de los agricultores, es importante fortalecerles sus capacidades y crearles condiciones para que puedan acceder los conocimientos y a las innovaciones tecnológicas, siempre en función de sus necesidades, expectativas y requerimientos.

» **Identificar oportunidades y no únicamente problemas.** En este aspecto se manejó que el desarrollo productivo agrícola y no agrícola en el área estaba en función de las potencialidades existentes, sobre las cuales se debería de fortalecer los procesos.

» **Rescatar y valorar conocimientos, recursos y cultura local.** Valorar el recurso humano de las comunidades y los recursos existentes en las fincas fue fundamental.

» **Atención diferenciada.** A las familias se les brindó asistencia técnica y capacitación de acuerdo a su nivel de desarrollo (infra-subsistencia, subsistencia y excedentarias), así como a su “que hacer” dentro del núcleo familiar (mujeres, hombres y jóvenes).

» **Experimentación campesina participativa.** La cual estuvo basada en la gestión del conocimiento y en la innovación tecnológica, partiendo de la creatividad y dinámica de los productores y familias.

» **Fortalecer la organización de los agricultores.** Se desarrolló un esfuerzo para fortalecer a estas estructuras organizativas, con el objeto de fomentar en ellas una cultura de asociatividad y una visión y actitud empresarial. Esto era necesario debido a que las organizaciones locales son el medio para impulsar el desarrollo en las comunidades.

Selección y evaluación inicial de los conocimientos de los promotores

Para la identificación y selección de los promotores, la mayoría de organizaciones ya tenían cierta experiencia sobre este proceso, debido a que contaban con algunos promotores generales y comunitarios a quienes ellos les llamaban de diferentes nombres (promotores, animadores y representantes). La selección de los promotores fue responsabilidad de las organizaciones y de los grupos comunitarios (donde ya estaban organizados), y con el apoyo del Proyecto si el caso lo ameritaba. Donde ya existían promotores, éstos también fueron sometidos al proceso de selección y en su mayoría, cumplieron con el perfil y se quedaron.

En tal virtud, se seleccionaron de manera participativa, por las propias organizaciones, a 116 promotores (49 mujeres y 67 hombres), de los cuales nueve eran promotores generales y 107 promotores comunitarios voluntarios. Los promotores generales fueron incentivados con recursos económicos, debido a que estaban dedicados a tiempo completo a las labores de extensión agrícola y porque permanecían en la sede que era las oficinas de la organización. Los promotores comunitarios realizaron el trabajo de manera voluntaria y fueron incentivados con insumos, equipo y herramientas, tanto para ellos como para sus grupos.

Generalmente, se asignó un promotor por grupo comunitario y en el caso que el grupo fuera muy grande, o bien que el promotor le costara escribir, se nombraba a un o una asistente, de preferencia joven, para que fuera aprendiendo y así en el futuro poder ser promotor. Posteriormente a la selección se realizó una evaluación técnica y metodológica a los Promotores en los temas de agricultura sostenible y extensión agrícola, con el objetivo de conocer el grado de conocimiento que ellos tenían en estos temas y de esa manera saber sus fortalezas y sus debilidades, lo que se utilizó para formular el plan de capacitación.

Elementos que contribuyeron a la sostenibilidad del sistema de promotorías rurales

» **Capacitación y asistencia técnica y metodológica a los promotores.** Para mejorar los conocimientos técnicos y metodológicos de los promotores y promotoras, se impulsó un programa de capacitación, que consistía básicamente, en cursos teóricos y prácticos, así como la participación en actividades de extensión agrícola dentro y fuera del área de acción. Así, los promotores y familias participaron en giras locales, giras municipales, encuentros locales, encuentros regionales y establecieron parcelas de varios tipos con los grupos comunitarios (parcelas de experimentación, demostrativas, de transferencia y de validación).

El tiempo que se consideró para la implementación del plan de capacitación fue de dos años, debido a la gradualidad y al seguimiento en campo de cada tema. Además, porque no es recomendable saturar con actividades de capacitación a los promotores, debido al poco hábito que tienen en procesos de aprendizaje y porque tienen que estar dedicados a sus actividades de campo en sus fincas.

La capacitación se realizó a tres niveles: 1) capacitación y asistencia técnica que técnicos del proyecto u otros técnicos de instituciones gubernamentales y privadas brindaron a los promotores generales y comunitarios. Esta capacitación fue teórica y práctica y basada en un programa de seguimiento y evaluación; 2) capacitación y asistencia técnica que promotores generales con el acompañamiento de técnicos del Proyecto y otros técnicos de instituciones aliadas brindaron a los promotores comunitarios; 3) capacitación y asistencia que promotores comunitarios con el acompañamiento de los promotores generales, brindaron a los grupos.

Durante la ejecución del plan de capacitación, se mejoró el nivel de conocimientos de los miembros de estas organizaciones en temas socio-organizativos, de agricultura sostenible y de extensión agrícola, orientando la ejecución de acciones con una visión integral y con una lógica de trabajo que buscaba aprovechar los recursos e insumos disponibles en las fincas y

además, generar un incremento en el nivel de conocimientos, en procesos de aprendizaje y en una mejor gestión organizativa.

Figura 8: Promotor comunitario realiza prácticas con su grupo



© FAO-Guatemala/Proyecto Altiplano

» **Fortalecer y transferir capacidades a juntas directivas de organizaciones locales.** Se trabajó de manera conjunta con las autoridades de las organizaciones locales fortaleciendo y transfiriendo capacidades para los procesos de formulación, planificación, gestión y negociación conducentes para la búsqueda de recursos complementarios para el subsidio del servicio de extensión, así como fomentar la relación con otras instituciones de apoyo técnico y financiero, todo con el fin de poder seguir financiando las promotorías rurales.

» **Incentivos para los grupos de productores.** Los incentivos tuvieron como objetivo contribuir a fortalecer las capacidades socio-organizativas, productivas y empresariales de los grupos, con el fin de lograr la autogestión y eran claves para la adopción las nuevas prácticas. Los incentivos en la forma de insumos, herramientas y equipo, también sirvieron para apoyar el inicio de proyectos nuevos generadores de ingresos.

» **Equipamiento de Centros de enseñanza y aprendizaje.** Estos centros fueron un elemento importante de apoyo al trabajo de los promotores para que pudieran realizar de manera cómoda y eficiente sus labores de extensión agrícola con sus grupos. Aquí fue necesario crear las condiciones adecuadas para hacer reuniones técnicas y de planificación y también, para impartir las capacitaciones. Además, fue importante la dotación a los grupos de material didáctico, mobiliario y documentos de consulta.

Figura 9: Promotora comunitaria capacitando a grupos de familias en un centro de enseñanza de aprendizaje



© FAO-Guatemala/Proyecto Altiplano

» **Asesoramiento a organizaciones locales para generación de ingresos.** Para hacer sostenible las promotorías rurales, se planteó que las propias organizaciones fueran quienes en el futuro sufragaran los costos de capacitación y asistencia técnica. Para apoyar este proceso, se dio acompañamiento y asesoría para que generaran recursos económicos, producto de la implementación de servicios y proyectos productivos y rentables, los que servirían para el pago de los promotores y así, que se contribuyera a la sostenibilidad.

Por un lado, se realizaron giras a lugares donde existían organizaciones que han sido capaces de hacer sostenible su propio sistema de extensión. Además, se trabajó de cerca con directivos en la búsqueda y puesta en marcha de servicios y proyectos que generaran beneficios para los productores y para la organización. Este acompañamiento fue decreciente en la medida que fueron mejorando sus capacidades de gestión, de generación de ingresos y la vinculación con instancias privadas.

» **Inserción a redes y cadenas productivas.** Con el fin de lograr que el trabajo de los Promotores fuera sostenible económicamente, era importante identificar y adoptar medidas que produjesen beneficios económicos, tanto a las organizaciones como a los agricultores, lo cual fue explicado previamente. Una medida adicional fue la inserción y vinculación a cadenas productivas y de valor, redes de organizaciones y alianzas con la empresa privada.

Principales logros de esta experiencia

» Como resultados del esfuerzo de los promotores en los Centros de enseñanza y aprendizaje y en las fincas de los miembros del grupo, un total de 2 350 familias implementaron 26 prácticas de agricultura sostenible. La mayoría de dichas prácticas se realizaron utilizando recursos y conocimientos locales. Entre los productos obtenidos de la aplicación de las prácticas están: la elaboración de 4 902 toneladas de abonos orgánicos sólidos; 22 707 litros de abonos orgánicos líquidos; 7 032 litros de insecticidas orgánicos; además, se logró el mantenimiento y mejora de

602 hectáreas por las medidas físicas de conservación de suelos; y un total de 1 451 familias implementaron prácticas pecuarias de agricultura sostenible por el uso de subproductos para la elaboración de abonos orgánicos sólidos y líquidos. Estas prácticas fueron las que mayor interés e impacto alcanzaron, lo que resultó en menor dependencia de insumos externos y mejorar de las condiciones del suelo.

» En este caso, el modelo de las promotorías rurales, fue de bajo costo en comparación con los sistemas convencionales (Ortiz, 2009). El costo por concepto de capacitación, asistencia técnica, asesoría e incentivos por familia y por año fue de 72 USD, de los cuales el 26 por ciento fue aporte de las organizaciones locales (entre efectivo y monetizado).

» La promotoría rural fue un instrumento estratégico que permitió que las organizaciones locales, asistieran a más familias que las definidas en el documento de proyecto (3 827 y 1 000 familias, respectivamente), con servicios de capacitación y asistencia técnica en sus propias fincas, aplicando el enfoque metodológico de campesino a campesino.

» En lo referente a los sistemas de producción familiares, éstos mejoraron de manera significativa, reflejando un aumento de sub-sistemas agrícolas y pecuarios, lo cual se visualiza como una mayor diversificación productiva y mejores interacciones entre componentes, lo que se traduce en una mayor estabilidad y sostenibilidad del sistema finca.

» De los indicadores socioeconómicos evaluados, resalta la importancia de los siguientes: 1) se observó una disminución en la venta de mano de obra fuera de la finca, lo que implica que la familia invirtió más tiempo en las actividades dentro de la misma; 2) hubo un aumento de ventas de productos generados en la finca proveniente de los componentes agrícola y pecuario; 3) aumentaron los insumos generados en la finca para la producción, lo que contribuyó a mejorar la eficiencia y productividad de los sistemas de producción; 4) aumentaron los productos para el autoconsumo de manera significativa; 5) se aumentó el uso de mano de obra familiar debido al incremento de subsistemas productivos y por la mejora de los subsistemas existentes.

Lecciones aprendidas

» La promotoría rural voluntaria es una forma de trabajo orientada hacia el desarrollo y bienestar comunitario. Aquí, los promotores (hombres y mujeres) brindan su tiempo sin recibir ninguna remuneración, con el objeto de apoyar a los miembros de su comunidad y/o de su grupo. La efectividad de su trabajo, radica en buena medida, en la credibilidad que tiene ante la comunidad, la cual ha sido ganada en base a sacrificio y servicio voluntario en apoyo a ellos. Pero es muy importante que estas personas, para que sean efectivas en su trabajo, sean objeto de capacitaciones y actualizaciones periódicas.

» La implementación de un sistema de extensión agrícola basado en la utilización de promotores rurales es de muy bajo costo, en comparación con los sistemas convencionales de extensión (contratación y operativización de extensionistas profesionales). El menor costo de este modelo da la oportunidad de ampliar la cobertura del servicio.

» Las alianzas con las organizaciones locales a través instrumentos formales como las cartas

de acuerdo, pueden ser un instrumento importante que permita la transferencia de recursos y responsabilidades a las organizaciones, dando como resultado que éstas puedan establecer servicios de extensión a sus grupos a través de los promotores.

» Al dar inicio a una intervención de desarrollo, en este caso de extensión, es muy importante sentar una base adecuada de relación con las poblaciones a atender, la cual debe estar fundamentada en valorar y reconocer las capacidades y conocimientos locales, así como reconocer la importancia de las experiencias generadas previamente por esas poblaciones.

» Las alianzas institucionales y la coordinación entre organismos pueden ser un elemento clave y crucial en mejorar la efectividad y eficiencia de un servicio de extensión con promotores rurales. Los aportes o apoyos que vienen a través de estos organismos pueden ser utilizados de mejor manera por la población cuando son canalizados por los promotores, quienes a su vez orientan a los grupos en su correcta aplicación.

Buena práctica de extensión #3 Guatemala

3.3.3 Capitalización de incentivos para la innovación³⁵

Además del suministro de insumos y el apoyo a la formación técnica, los nuevos servicios de asesoramiento buscan apoyar el fortalecimiento del capital humano y social de los grupos y sus integrantes. Cabe destacarse que en la descripción de la siguiente práctica se busca reconstruir y reflexionar sobre la experiencia de creación y manejo del capital semilla, conocido como el proceso de capitalización de los incentivos proporcionados por un proyecto a los campesinos y sus familias beneficiarias. Para aquellos lectores que no estén familiarizados con el concepto de capital semilla, éste se entiende como “el total de recursos físicos y financieros que posee un ente económico, obtenido mediante aportaciones de los socios o accionistas destinados a producir beneficios, utilidades o ganancias”³⁶. En otras palabras, en este caso provenientes de un campesino de la comunidad de Sutún, Cubulco: “El capital semilla es como un árbol en potencia, que si yo lo cuido, le hago sus podas, me va a dar más frutos que a la vez tendrán más semillas y así sucesivamente se multiplicará; en esta forma irá creciendo el capital semilla”.

La buena práctica de extensión está concentrada en la descripción de la experiencia de este sistema novedoso de extensión, donde a través de un proyecto normalmente de índole productivo se anima a la comunidad a “ir más allá”, poniendo especial énfasis en su propio empoderamiento y organización comunitaria para su propio desarrollo. La buena práctica de extensión ha logrado diferentes resultados, el éxito está directamente vinculado a la percepción de los beneficios que esta práctica tiene y a la interpretación e implicaciones del concepto de capital semilla. Hemos considerado relevante resaltarlos por su gran potencialidad y por

³⁵ Fuente original: Capital semilla en un proyecto de emergencia. Documento revisado por el equipo FAO (Rubí López, Gustavo García, Estuardo Pacheco y Araminta Gálvez). Documento original de investigación integrado por la licenciada Claudia Ma. Villagrán, la ingeniera Lyz Mellina y Elizabeth Bacaro. FAO, Enero de 2011.

³⁶ Carvajal Rodríguez, M. y Laura Vanessa Ruiz Torrado. Capital semilla como alternativa de lucha contra la pobreza en Colombia. Universidad Pontificia Javeriana, Bogotá, 2009. En: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economía/tesis72.pdf>.

promover, entre otros, la sostenibilidad de las organizaciones campesinas y el empoderamiento en la toma de sus decisiones.

Antecedentes y contexto

Con el apoyo de la Unión Europea y el objetivo de reducir el impacto del aumento de precio de los alimentos en las poblaciones más vulnerables, la FAO inició en el año 2009, el proyecto llamado “Programa Extraordinario de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y Nutricional”, más conocido como Food Facility (en inglés). De forma coordinada con el MAGA, la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional y el Programa Mundial de Alimentos, el programa Food Facility está trabajando mediante cartas de acuerdo en tres departamentos del país (Alta Verapaz, Baja Verapaz y el Quiché) con 22 116 familias y con los servicios de extensión de 14 municipalidades y una organización no gubernamental, lo que permite dejar capacidades instaladas en los gobiernos locales, quienes al finalizar el proyecto (estimado para julio de 2011), serán los encargados de darle seguimiento a las actividades conjuntamente con el Sistema Nacional de Extensión Agrícola del MAGA (SNEA). En esta práctica se describe el proyecto llevado a cabo en Baja Verapaz.

Qué se entiende por incentivos y por capitalización

Como se ha comentado anteriormente, la utilización de incentivos tiene como objetivo apoyar a construir y fortalecer el capital humano y social, para la adecuada autogestión del capital natural, físico y financiero; para que en su conjunto, garantice a los más necesitados condiciones dignas de vida, políticas públicas justas y equitativas, así como la sostenibilidad del desarrollo rural (PESA, 2007, p.18-20).

Se entiende por incentivos aquellos bienes y servicios que complementan la ejecución de un proyecto, con la intención de estimular y motivar la detonación de procesos sostenibles de desarrollo y empoderamiento de la población participante. Los tipos de incentivos a utilizarse en un proyecto pueden ser:

- » **Formación y capacitación.** Aprendizaje y/o fortalecimiento de conocimientos y/o habilidades.
- » **Servicios técnicos.** Mercadeo, asistencia técnica y/o fortalecimiento organizativo.
- » **Alimentos.** Bienes de consumo alimentarios colectivos.
- » **Equipos.** Herramientas, equipo e instalaciones (capital físico).
- » **Insumos económicos.** Fondos destinados a la promoción de servicios ambientales, vinculación de alianzas, servicios financieros locales, etc.

Los incentivos, de acuerdo con las directrices de la FAO, deben aplicarse sobre ciertos principios fundamentales:

- » **Prioridad hacia los más pobres y equidad en la distribución de insumos.** La distribución debe ser diferenciada según las necesidades e independiente de la etnia o género de quien los recibe.

» **Evitar clientelismo.** Los incentivos deben manejarse a partir de la demanda y no deben generar dependencia hacia quien los provee.

» **Complementariedad.** Los incentivos complementan aquellos insumos proporcionados por otras instituciones que tienen acción local.

» **Temporalidad.** Los incentivos deben facilitar el inicio de procesos pero no deben ser usados durante todo el periodo de ejecución del proceso. En todo caso, se preferirá su aplicación a una sola vez y siempre y cuando impulse la capitalización de quien los utiliza.

» **Invisibilidad.** Los procesos no deben depender directamente de la existencia o ausencia de incentivos. Los resultados del proceso deben ser visualizados por la realización de acciones concretas de los actores y no por la entrega de incentivos de parte de institución alguna.

» **Compromiso de retribución.** Toda persona que recibe insumos debe comprometerse a retribuir algo a cambio de manera convenida, clara y formal, en beneficio de los demás participantes y de la comunidad.

» **Formalidad y transparencia.** Los incentivos deben entregarse dentro de un proceso formal y transparente que incluye documentación.

» **Materialidad.** El uso de incentivos monetarios se restringe al mínimo.

» **Apoyo a la innovación.** La naturaleza de los incentivos puede apoyar cualquier proceso que implique desarrollo, incluyendo innovación tecnológica.

Por otra parte la capitalización se considera al producto o efecto en el que se transforma un servicio o bien, entregado en calidad de incentivo y concretado en las personas, familias, organizaciones y la comunidad participante. La capitalización se traduce en aprendizajes, en formación de actitudes o nuevas y/o mejoradas habilidades relacionadas al capital financiero, físico y natural de los hogares. La capitalización contribuye con el empoderamiento y con el aumento de vínculos más sostenibles en la toma de decisiones y generación de fondos de microcrédito para el financiamiento de pequeños proyectos de generación de ingresos.

Principios que orientan el funcionamiento del capital semilla en el proyecto

Es importante mencionar que el programa Food Facility es, sobre todo, de índole productivo. Ahora, si bien es cierto que estos aspectos productivos no son objetos de la sistematización, las condiciones en que las comunidades se encontraban fueron determinantes al momento de decidir cuáles serían vinculadas a los procesos de capital semilla.

La práctica que se describe a continuación forma parte de un proyecto de índole productiva implementado en 59 comunidades de los municipios de El Chol, Granados, Rabinal y Cubulco todos ellos en Baja Verapaz. La cantidad de familias que se han beneficiado han sido un total de 3 800.

Los insumos que se ofrecieron a estas familias fueron sobretodo fertilizantes químicos, gallinaza (ferti-orgánico), fertilizantes foliares y botiquines pecuarios. En el momento de la distribución de estos insumos, es cuando se les sugiere (o en otros casos se requiere) por parte del equipo técnico de FAO a las comunidades, la formación de un fondo como capital semilla. En la

mayoría de los casos, el capital semilla fue aceptado por los diversos grupos de interés que iniciaron el proceso. El técnico sugirió, entre otras, algunas ideas sobre el uso que le podrían dar al capital semilla, tales como: creación de pequeños bancos comunales, compra de insumos agrícolas a precio de mayorista, entre otros.

Según el documento final de misión del Programa Food Facility (GCP/GUA/020/EC), hasta Junio de 2011, la recaudación de capital semilla en los cuatro municipios ascendía a un total de 674 573 Q (equivalente a aproximadamente a 80 950 USD ³⁷)

Normalmente el capital semilla se utiliza como un pequeño banco comunal que favorece a los beneficiarios del proyecto. Estos grupos buscan poder otorgar y/o acceder a pequeños créditos con una tasa de interés menor a las aplicadas por los bancos nacionales (la tasa de interés aplicada oscila entre un 3 por ciento y un 6 por ciento, siendo la más utilizada la del 5 por ciento). La mayor parte de los microcréditos otorgados se utiliza para satisfacer las necesidades del hogar cuando no hay fuente de trabajo, tal como comprar medicinas. En menor medida, el dinero se utiliza para invertirlo en insumos agrícolas. El tiempo máximo para reintegrar el dinero a quienes lo administran es de cuatro meses y su entrega se realiza con actas internas del grupo de beneficiarios. Algunas comunidades utilizan documentos notariales (pagaré) y otras han solicitado préstamos respaldados con copias de documentos de bienes inmuebles

La entrega de insumos se respalda a través de actas internas del grupo de beneficiarios, y una copia de estas se entrega al técnico de campo, como medio externo de prueba. A pesar de que ninguna de las comunidades ha establecido su propio reglamento de administración de capital semilla, manifestaron que han aplicado algunas sanciones cuando el beneficiario no devuelve el dinero en el tiempo establecido. Estas pueden ser desde que el individuo no vuelva a tener derecho a solicitar otro crédito en el corto plazo, como la ejecución del pagaré notarial y/o incremento de la tasa de interés.

Vale la pena mencionar que se estima que aquellas comunidades donde se utiliza el acta como único documento de respaldo (en vez de documentos notariales) y los montos otorgados se acercan más al monto máximo, tienen más riesgo de que el capital semilla muera. En la medida que los capitales dados como créditos son elevados y las garantías se sustentan únicamente en la palabra del deudor, es más probable de no recuperar nunca el capital semilla en aquellos casos en los que la persona se ve temporal o definitivamente imposibilitada de cumplir con la obligación de pago.

Principales logros de esta experiencia

La percepción de las comunidades es que el proyecto en general (incluido el apoyo en la parte productiva, así como la implementación del capital semilla), ha introducido cambios importantes en las formas de organización comunitaria; en las técnicas de producción y cuidado de animales; en los conocimientos agrícolas y agropecuarios de los campesinos y en las maneras en que se invierten los recursos

³⁷ Banco de Guatemala, tipo de cambio <http://www.banguat.gob.gt/cambio/>. Consultado el 02/06/2011.

Previo a la ejecución del proyecto se solicitó a los grupos participantes (promotores, participantes, lideresas y líderes comunitarios) que realizaran un dibujo que mostrara la situación inicial de sus comunidades para conocer las técnicas de producción y cuidado de animales, así como sus conocimientos agropecuarios. Por ejemplo, la Figura 10 ilustra la situación de la comunidad de Chitanil donde los animales de crianza estaban desnutridos y muy cercanos a las viviendas. Además, el cultivo de hortalizas se veía afectado porque tanto las aves como los cerdos se las comían.

Figura 10: Situación inicial de las comunidades



© UE/FAO Guatemala/Proyecto Food Facility.

Después de la ejecución del proyecto, se solicitó otro dibujo a los grupos participantes y se pudo observar como el proyecto ha promovido que los animales se encierren en corrales específicos, según su tipo. Esto ha contribuido al incremento en la ganancia de peso de los animales. En el caso de las aves, se ha iniciado un plan profiláctico que se ha traducido en la reducción de la tasa de mortalidad por enfermedades infecto-contagiosas. Una promotora en Sutún dijo: “Si antes estaban los animales afuera, es porque pensábamos que comían mejor y engordaban, ahora sabemos que eso es mentira, adentro están más protegidos; muchos tenemos nuestras gallinas ponedoras y las ponemos aparte dentro del gallinero.”

Figura 11: Situación actual de las comunidades



© UE/FAO Guatemala/Proyecto Food Facility

Lecciones aprendidas

A continuación se enumeran algunos factores claves para el éxito en la implementación de proyectos de capital semilla en las comunidades:

» **Organización comunitaria.** El hecho de que sean las familias, en una asamblea, quienes decidan participativamente la forma más adecuada de capitalizar los incentivos, facilita el empoderamiento del proceso.

» **Transparencia en la toma de decisiones.** La selección participativa del grupo que manejará la capitalización de incentivos en cada comunidad, permite que el proceso tenga transparencia en la administración de los recursos; así mismo, eleva la credibilidad en los administradores y la confianza mutua de y entre los beneficiarios.

» **Las promotoras y promotores comunitarios voluntarios.** Son un factor estratégico importante en la capitalización de los incentivos.

» **Respeto a las estructuras y autoridades legítimas.** Los mecanismos de acercamiento e ingreso a las comunidades, respetando las estructuras y autoridades legítimas de las comunidades, contribuyen con la formación de la capitalización de incentivos. Además, la vinculación del comité que maneja el proceso de la capitalización de incentivos con las autoridades municipales y los servicios de extensión gubernamentales es un factor importante, ya que esto permite generar interés de las autoridades hacia las comunidades que administran fondos de capitalización de incentivos.

» **Acompañamiento.** La implementación de la capitalización de incentivos en las comunidades, debe estar acompañada de capacitaciones de administración, gestión y manejo de fondos para cada uno de los comités formados

» **Confianza y experiencias anteriores.** Cuando las familias no han participado en proyectos similares o han tenido experiencias negativas, se dificulta integrarlos al proceso puesto que

tienen temor de arriesgar los recursos económicos con que cuentan. La confianza ocupa un lugar clave en las decisiones que se toman en las asambleas comunitarias.

» **Participación de la mujer.** En las comunidades donde se ha tenido mayor éxito en la capitalización de incentivos, los cargos dentro del comité son ocupados tanto por hombres como por mujeres.

» **Requisito vs sugerencias.** Cuando la capitalización de incentivos se percibe como un requisito para recibir los insumos, carece de atractivo para las familias y se mantienen solo para no ser excluidos del proyecto.

» **Información y reglas claras.** El mecanismo de información sobre la administración de la capitalización de incentivos debe ser fuerte, claro y transparente para promover la confianza sobre el destino de los fondos.

3.4 SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE EXTENSIÓN EN HONDURAS

RESUMEN

Grandes transformaciones se suceden actualmente en la agricultura y el medio rural, las relaciones con los sectores económicos se dinamizan en un contexto de alta tecnología, mercados agresivos, crecimiento de la demanda y cambios sustanciales en las instituciones; como consecuencia surge la necesidad de revisar, rescatar, reorientar o reinventar los conceptos de desarrollo rural y extensión agrícola; revivir y redefinir el rol del estado en la generación y transferencia de tecnología, que dejó de ser eficiente en las últimas décadas. Los gobiernos quieren hacerlo y en apoyo a esas iniciativas la Subdivisión de Investigación y Extensión de FAO, Roma y las diferentes oficinas de FAO en la Región, identifican acciones inmediatas para favorecer este proceso en los países. Se trata de aportar conocimiento para mejorar las modalidades de extensión que están siendo exitosas en los mismos países y que se consideran buenas prácticas replicables y que forman parte de procesos de innovación metodológica en la agricultura. En Honduras, existen innumerables buenas prácticas de extensión implementadas por proyectos oficiales específicos en asocio con la institucionalidad local o alianzas entre los mismos actores de las cadenas de producción y mercadeo. En este documento se presentan tres experiencias identificadas por su relación con las tendencias actuales en donde las buenas prácticas se convierten en un componente de competitividad que permiten al agricultor diferenciar su producto y competir por mejores precios bajo modelos organizativos y de gestión destinados a mejorar la capacidad de las familias de los agricultores para lograr mayor eficiencia en el manejo de los medios de vida en sus territorios y como consecuencia mejores precios, acceso a mercados equitativos, a nuevas técnicas de cultivo y procesamiento. La reflexión sobre los aprendizajes que nos dejan puede aportar elementos para las propuestas de actualización de las políticas públicas en materia de extensión rural, agraria o agrícola.

AUTOR

Francisco S. Mejía. Consultor Independiente.

PALABRAS CLAVE

Extensión, territorio, caja rural, denominación de origen, mercados justos.

Buena práctica de extensión #1 Honduras

3.4.1 Desarrollo rural con enfoque territorial: experiencia de organización y de gestión para mejorar las capacidades de las familias atendidas por los servicios de extensión

Introducción

Esta experiencia se desarrolló en el marco de un convenio entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Proyecto de Desarrollo Rural en Zonas de Fragilidad Ecológica de la Región del Trifinio (PRODERT). El Trifinio es una región común entre Honduras, El Salvador y Guatemala.

El PRODERT se implementó con fondos provenientes de un préstamo del Banco Centroamericano de Integración Económica, ejecutado a nivel nacional por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) y a nivel regional por la comisión transnacional del plan Trifinio. El PRODERT proponía dentro de sus objetivos la implementación de una experiencia piloto de desarrollo rural con enfoque territorial para ampliar la cobertura de los servicios de extensión y asesoramiento a los productores con los recursos del territorio.

La experiencia concreta se desarrolla en el municipio de Belén Gualcho en el occidente de Honduras, entre 2006 y 2008.

Figura 12: El territorio y los actores



Características principales del territorio y de la experiencia

El territorio seleccionado

El municipio de Belén Gualcho está ubicado en el oriente del departamento de Ocotepeque, región occidental de la República de Honduras, a 82 kilómetros de la cabecera departamental, la ciudad de Nueva Ocotepeque.

Belén Gualcho, un territorio de 156,9 km², es uno de los sitios poblados de mayor altura en el país; se encuentra entre los 1 400 y 2 000 msnm, la población de 16 301 habitantes se distribuye en 17 aldeas, 14 caseríos y 4 Barrios; el 97 por ciento de la población se origina del pueblo indígena Lenca del cual mantienen sus costumbres.

Entre las actividades productivas más importantes se encuentran las hortalizas y frutales de altura, el café, el maíz y el frijol. En menor escala ganadería y especies menores, manejadas como actividades para el consumo familiar.

Desde hace más de 20 años las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONG), la cooperación internacional y los programas oficiales han impulsado procesos de desarrollo integral en esta región, destacan las ONG Hermandad de Honduras, ASONOG y Aldea Global, entre los proyectos oficiales PRODERO, PLANDERO, PRODERT y Cuenta del Milenio.

Para la experiencia se seleccionó Belén Gualcho, porque reunía características tales como la delimitación física que corresponde a un municipio, amplio interés del alcalde municipal en implementar la experiencia, más del 90 por ciento de la población es de origen étnico Lenca, el territorio está ubicado en una altitud que va desde los 1 400 hasta los 2 000 msnm, con paisajes y ecosistemas que lo delimitan. Su actividad económica principal es la producción de cultivos de altura (frutas, vegetales y café), una economía integrada con un buen nivel de actividad y crecimiento.

Características de la experiencia

Esencialmente la experiencia consistió en demostrar en el terreno los conceptos y principios del desarrollo rural territorial, como espacio para canalizar los servicios de extensión y como alternativa viable para que la población pueda mejorar su vida significativamente y en consecuencia lograr mayor eficiencia en el manejo de los medios de vida. Para fines de la experiencia, se consensuó el concepto de desarrollo rural territorial como “el proceso simultáneo de transformación productiva, humana e institucional de un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza y conservar los recursos naturales”.

Para el concepto de territorio se adoptó el definido por Jara (2005) “espacio geográfico construido social, económico y culturalmente. Es un concepto dinámico y en permanente estado de construcción”. El territorio, según lo establece la estrategia centroamericana de desarrollo territorial, no es solo un espacio físico- geográfico, sino que se trata de una construcción social donde sus habitantes comparten un sentido de identidad.

Principales actores sociales e institucionales interactuando en la experiencia³⁸

El rol de los diferentes actores y su contribución al proceso de implantación del proceso de desarrollo territorial se visualiza de la siguiente manera:

» Gobierno Municipal: Oficialización del grupo gestor como eje del desarrollo del municipio, incorporándolo a las sesiones de la corporación municipal y gestión de proyectos de naturaleza

³⁸ Fortín, Marco Tulio. IICA (2010). Resumen Participación y empoderamiento del grupo gestor en el desarrollo del territorio de Belén Guacho, Ocotepeque Honduras, pp 1,2.

comunitaria.

» Aldea Global y Hermandad de Honduras: Generación de sistemas y métodos de extensión orientados a la diversificación agrícola, implementación de proyectos de riego con pequeños productores, proyectos de energía limpia a través de paneles solares, ejecución de un programa de comercialización de hortalizas y establecimiento de acuerdos de compra - venta con comercializadores, exportadoras y supermercados, capacitación organizacional y organización de las familias de la Asociación de Productores del Altiplano de Celaque, capacitación y asesoramiento técnico a los productores de hortalizas para mercados urbanos.

» Cuenta del Milenio: Financiamiento para la estructura de riego, centros de acopio y centro de mercado inteligente, implementados por Aldea Global y Hermandad de Honduras.

» Asociación de Productores del Altiplano de Celaque: Implementación de proyectos de hortalizas bajo riego, fortalecimiento organizacional de la asociación.

» Cajas rurales: Instauración de una instancia de financiamiento de segundo grado (recuperación de préstamos con fondos de PRODERT y otros programas), gestión de la personería jurídica de las cajas comunitarias y de la instancia de segundo grado, gestión de financiamiento para un programa de mejoramiento de viviendas, financiamiento de iniciativas agrícolas y de comercio a sus socios.

» Iglesias católica y evangélicas: Transparencia y apoyo moral al proceso, impulso a las iniciativas culturales como la historia del municipio y de la iglesia antigua, declarada monumento nacional.

» Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA): La función principal del IICA en el proceso, ha sido el desarrollo de capacidades para incrementar la cantidad y la calidad de los recursos humanos que trabajan en extensión en el territorio (servicios públicos, privados, municipales y ONG), apoyo técnico y metodológico para la preparación del plan de desarrollo territorial y del plan de inversiones, estudio de mercado en las principales plazas de occidente, San Pedro Sula y San Salvador, apoyo general a los estudios territoriales, desarrollo de un programa de formación de líderes, capacitación en microempresas, planes de negocios y comercialización, apoyo técnico en la preparación y gestión de proyectos de riego, acompañamiento técnico en la creación y funcionamiento del grupo gestor, generación de conocimiento con el análisis de la información generada en la experiencia.

Visión global de la experiencia y estrategia de intervención

La experiencia consistió en la integración de una instancia de concertación local constituida por el Gobierno Municipal, las instituciones del Gobierno Central, los actores de la sociedad civil organizada del territorio y las ONG, para liderar un proceso de desarrollo rural con los principios, instrumentos metodológicos y conceptuales del enfoque territorial; a esta instancia se le conoce como grupo gestor.

La intervención propiamente consistió en la selección del territorio bajo criterios económicos, ambientales, culturales, institucionales y sociales. Luego de seleccionar el territorio del

municipio de Belén Gualcho, entre cinco propuestas, se realizaron estudios territoriales como el diagnóstico de información secundaria, el inventario de inversiones, el mapeo de actores sociales y un estudio sobre liderazgo local; estos estudios sirvieron de base para integrar el grupo gestor.

El conocimiento explícito de territorio a través de los estudios, permitió a los actores representados en el grupo gestor y a las organizaciones de apoyo definir el alcance de los servicios de extensión y los motores de crecimiento del territorio. Los motores de crecimiento identificados fueron las hortalizas de altura, el café y el turismo. Para las hortalizas de altura priorizaron la papa, el repollo y la zanahoria. Elementos como el comercio urbano, el fortalecimiento institucional y las alianzas con actores se consideraron transversales a todo el proceso y como nuevos temas en la nómina de intervención del asesoramiento técnico brindado por las instancias responsables de la transferencia de tecnología con los agricultores.

El grupo gestor luego de identificar los motores de desarrollo, estudiarlos bajo el enfoque de cadena, elaborarles a cada uno un diagnóstico³⁹ y un plan de acción, con el apoyo técnico de los servicios de extensión de las ONG y los programas de cooperación, prepararon el plan de desarrollo territorial, que incluye el programa de inversiones en el territorio, el cual da respuesta a urgentes necesidades planteadas por los actores, de tal manera que ellos mismos construyen el escenario que conduce al mejoramiento sostenido de sus condiciones de vida en el territorio en concordancia con sus patrones culturales.

Descripción de la experiencia

Se trata de demostrar cómo se lleva a la práctica el enfoque de desarrollo rural territorial en un espacio concreto, en este caso el municipio de Belén Gualcho. Este enfoque impulsa el desarrollo sostenible en sus dimensiones económico - productiva, social, institucional y cultural, movilizándolo a los actores sociales e institucionales del territorio de Belén Gualcho, impulsando cambios sistémicos, generando nuevas oportunidades y fortaleciendo capacidades para lograr la plena realización de su potencial, en función de un proyecto de futuro consensuado⁴⁰.

El territorio se convierte en una plataforma práctica de extensión, bajo condiciones más favorables de avance hacia una mayor calidad de los servicios; los que son agricultores tienen más posibilidades de innovar prácticas y conectarse a mercados más equitativos.

Resultados alcanzados

» A través de los servicios de extensión contratados, un total de 300 pequeños productores de hortalizas se han conectado a mercados externos incorporando técnicas de riego por goteo y sistemas de producción escalonada con planificación de entregas desde 25 mil hasta 40 mil libras de hortalizas por semana a supermercados de San Pedro Sula y Tegucigalpa y

³⁹ En las reuniones de diagnóstico participaron los productores, los proveedores de servicios técnicos, los comercializadores, los transformadores locales y algunos de los proveedores de insumos, con estos actores se espera consolidar los clústeres productivos del territorio.

⁴⁰ Tomado de estrategia centroamericana de desarrollo territorial 2010 – 30, Pág. 4.

exportadoras como Hortifruti e Inversiones Mejía.

- » Capital físico fortalecido con la construcción de un centro de acopio de hortalizas y un centro de mercado inteligente.

- » Integración y funcionamiento de un grupo gestor con reconocimiento municipal y con incidencia política en el territorio.

- » Un plan de desarrollo territorial con programa de inversiones en proyectos sobre las diferentes dimensiones del desarrollo, elaborado por los mismos actores y actualmente ejecutándose.

- » Integración de una instancia de financiamiento alternativo de segundo piso.

- » Fortalecida la institucionalidad de las cajas de ahorro y crédito rurales comunitarias y de segundo grado con el reconocimiento jurídico para brindar financiamiento a iniciativas agrícolas familiares.

- » Nueva visión de las acciones de extensión hacia programas de mejoramiento de viviendas con un fondo rotatorio por valor de 48 770 USD, a través de 13 cajas de ahorro y crédito comunitarias, proyección en ocho comunidades en donde 24 familias han instalado paneles que generan energía solar.

- » Rescate de los valores culturales a través de la elaboración de un material sobre la cultura e historia del municipio.

- » Desarrollo de capital social y humano en la asociación de productores del altiplano de Celaque que alberga a 300 familias.

- » Estudios territoriales, plan de desarrollo territorial y un plan de inversiones en el territorio.

- » Desarrollo de un programa de formación de líderes.

- » Capacitación en microempresas, planes de negocios y comercialización con buenas prácticas de inocuidad de alimentos.

- » Un diagnóstico del potencial turístico del territorio

- » Desde el 2006, se realiza una vez al año un foro de desarrollo rural sostenible con enfoque territorial, es un espacio para compartir experiencias y dinamizar el aprendizaje entre los territorios. En el segundo foro se presentaron los avances de estas experiencias, tanto de la zona alta de Chalatenango en El Salvador como de Belén Gualcho en Honduras⁴¹.

- » Los jefes de gobierno de los países del Sistema de Integración Centroamericano acordaron el 5 de Diciembre 2008 instruir al Consejo Agropecuario Centroamericano priorizar la formulación de un Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial. Esta estrategia fue aprobada a nivel presidencial el 30 de junio del 2010, por las cumbres de jefes de estado y

41 El foro se constituye a partir de un equipo multidisciplinario e interinstitucional integrado por organismos internacionales como PNUD, IICA y FAO, la Academia (Escuela Agrícola Panamericana, Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Universidad Nacional Autónoma de Honduras y el Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico, el sector público, privado y el sector social de la economía.

gobierno del Sistema de Integración Centroamericano.

» Actualmente en América Central se inicia la implementación de la estrategia con fondos de la AECID en cinco territorios por país, dentro de los cuales figura Belén Gualcho.

Aspectos técnico metodológicos cruciales para obtener los resultados

- » Apoyo político al proceso por parte del gobierno municipal
- » Dedicación y entrega de los miembros del grupo gestor, por el desarrollo del territorio.
- » La oportunidad de financiamiento de sistemas de riego e infraestructura productiva por parte del proyecto Cuenta del Milenio.
- » Vinculación de los pequeños productores de hortalizas a la economía del territorio y a un mercado dinámico.
- » Incrementada la calidad técnica y metodológica del recurso humano que trabaja en extensión.

Lecciones aprendidas

- » El modelo de intervención comunitaria a través del enfoque territorial legitima y valida la incorporación de criterios técnicos y científicos para la toma de decisiones sobre las alternativas de desarrollo, seguridad alimentaria, el combate de la pobreza y el alcance de los servicios de extensión.
- » El liderazgo tanto técnico como metodológico y el respeto profesional de la institución que gestiona una experiencia de desarrollo territorial, son aspectos altamente valorados a nivel de territorio de los actores que implementan la experiencia y contribuyen a iniciar con éxito el proceso.
- » La figura del grupo gestor es una instancia de concertación necesaria y legítima. Esto se establece desde el inicio del proceso para implementar el enfoque territorial.
- » Este mecanismo es un espacio que contribuye a la sostenibilidad de las acciones de los servicios de extensión; los actores sociales e institucionales valoran su identidad cultural y sus propias potencialidades.
- » Desde la organización del grupo gestor se ha desarrollado un proceso de formación del capital humano, permitiendo una participación propositiva en los procesos de planificación e identificación de prioridades de inversión en el territorio, fortaleciendo a la vez el desarrollo del capital social, objetivos reconocidos como básicos de los servicios de extensión rural.

Buena práctica de extensión #2 Honduras

3.4.2 Participación de pequeños productores de café en mercados de alta calidad a través de una marca de origen protegido, denominación de origen Café Marcala

Introducción

En la actualidad las buenas prácticas agrícolas se convierten en un componente de competitividad, que permite al productor rural diferenciar su producto de los demás oferentes, con las implicaciones que ello supone (mejores precios, acceso a nuevos mercados, nuevas técnicas de cultivo o procesamiento, etc.)⁴². En este contexto la contribución de los sistemas de extensión para incrementar la rentabilidad, la sostenibilidad y los beneficios para la agricultura de pequeña escala, se orienta a satisfacer las demandas de la seguridad alimentaria que enfrentan los agricultores y las demandas para competir en el mercado de productos (Christoplos, 2009).

Los pequeños productores de café de Honduras son una muestra de agricultores vinculados a un producto de agroexportación en gran escala y de alto valor, al cual no pueden acceder directamente por múltiples razones, aunque significa el medio de vida para 100 mil familias en 15 de los 18 departamentos del país y representa para el país un aporte de 33 por ciento al producto interno bruto agrícola y un 14 por ciento al producto interno bruto nacional. Genera en toda su cadena productiva más de un millón de empleos directos e indirectos⁴³.

Entre otras razones, la incursión en mercados de alta calidad se ve limitada porque la producción cafetalera del país carga con la calificación de mala calidad, lo cual hace que en su mayoría el café producido en Honduras sea castigado con menores precios en el mercado internacional. Esto hace de la producción cafetalera una actividad que está asociada a muchos riesgos por el alto grado de incertidumbre de los precios, y por consiguiente ubica en una posición de vulnerabilidad a los caficultores, particularmente a los pequeños que representan 90 por ciento del total (IHCAFE, 2008).

En el marco de este contexto, en los últimos años el café que se produce en la Región de Marcala, ha logrado cierto posicionamiento, reputación y notoriedad en el mercado mundial del grano, llegando a obtener calificaciones excepcionales muy importantes como reconocimiento a su calidad y características organolépticas, condiciones agro-técnicas, ecológicas y socioculturales propias de la región, premiadas con mejores diferenciales de precio.

42 Perú Business Agrario. Buenas prácticas agrícolas. Implementación de buenas prácticas agrícolas en la Macro Región Norte a través de PROMPEX y la Cooperación Alemana. Disponible en: www.camara-alemana.org.pe/buenaspracticass. Consultado el 02/06/11.

43 AECID. 2006. Memoria anual 2005 - 2006. Denominación de origen Café Marcala. Proyecto Fortalecimiento de Denominaciones de Origen de Café en Honduras.

Figura 13: Productor gana premio de café en feria de Estados Unidos



A partir de estas condiciones, desde el año 2005 los productores de café organizados en pequeñas empresas o cooperativas de esta región, junto a comercializadores preocupados por proteger el nombre de su café, con apoyo de la cooperación internacional y los servicios de extensión en café se aliaron para transitar la ruta que conforma la llamada denominación de origen Café de Marcala.

Las denominaciones de origen constituyen un mecanismo de defensa del productor, del consumidor y de la libre y leal competencia⁴⁴.

Al menos 14 empresas comercializan su café a través de la denominación de origen Café de Marcala, en este estudio para precisar información se utiliza como referencia el caso de la empresa Café Orgánico Marcala, S. de R.L. (COMSA).

Características principales del territorio, de la población y del proyecto⁴⁵

Características del territorio

La ciudad de Marcala se localiza a 150 km de Tegucigalpa, en el centro sur del país. La zona productora de Café de Marcala se encuentra, en promedio a 1 430 metros sobre el nivel del mar. La temperatura promedio anual se sitúa entre los 18° y 20°C; y la evapotranspiración oscila entre 110 y 162 mm/mes; además se registra una humedad relativa mínima de 65 por ciento y una máxima de 84 por ciento. La precipitación anual es de 1 265 mm y nubosidad permanente. Por lo anterior, en cuanto a la calidad de la taza, en estas altitudes los atributos intrínsecos del café como el cuerpo, la acidez y aroma se presentan más equilibrados y expresan mejor estas cualidades.

⁴⁴ Una denominación de origen, de acuerdo a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual es un tipo especial de Indicación Geográfica, que sirve para distinguir y proteger un producto en función a sus especiales características, derivadas exclusiva o esencialmente de los factores naturales y humanos del medio geográfico del lugar de origen.

⁴⁵ AECID. Resumen de avance del Proyecto Fortalecimiento de Denominaciones de Origen de Café en Honduras. Marcala 2008.

Figura14 : Mujer incorporándose a la cosecha de café



Características de la población

La denominación de origen Café de Marcala comprende 202 aldeas de 19 municipios enclavados en la Cordillera de Montecillos, con una población beneficiaria de aproximadamente 8 000 familias de pequeños agricultores cafetaleros (promedios de 4 ha de cultivo y producción de 150 qq oro).

El 80 por ciento de los caficultores siembran algún cultivo alternativo en sus unidades productivas, siendo el maíz el principalmente usado, le sigue el cultivo de frijol y en menor escala hortalizas y frutales. El 57 por ciento de los jefes de familia solo ha cursado estudios primarios.

Características del proyecto

El proyecto asociación denominación de origen Café de Marcala (2005 hasta la fecha), es una iniciativa apoyada técnica y financieramente por la alianza integrada por el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) y los productores de café de la región de Marcala. La alianza surge para conducir el proceso legal de inscripción de la primera denominación de origen en Honduras y Centro América, con el propósito de proteger su café de las usurpaciones y posicionarlo en los mercados internacionales para posibilitar la incursión de los pequeños productores de café en esos mercados.

Como objetivos complementarios pretende contribuir a consolidar cadenas productivas mediante la certificación de sus productos, mejorando su competitividad para que puedan acceder a mercados más rentables.

En noviembre del 2005 la alianza logró inscribir a la asociación Café de Marcala en el registro de la propiedad mercantil de Honduras, como asociación denominación de Origen Café de Marcala, siendo respaldada a nivel nacional por el Consejo Nacional del Café y a nivel de la región productora de café por el IHCAFE y el consejo regulador.

Café de Marcala desarrolla un plan de trabajo para atender las demandas de desarrollo y mantenimiento que exige la denominación de origen, a través de cuatro componentes estratégicos e interdependientes: componente organizativo, componente legal, componente de mercadeo y componente técnico.

Estrategia de intervención

El modelo de intervención se centra en el servicio de extensión brindado a los productores organizados en 14 cooperativas y/o empresas privadas⁴⁶. Los servicios de extensión y asesoramiento son suministrados a solicitud, por el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), entidad privada que financian los mismos productores a nivel nacional, a través de un porcentaje de retención por cada quintal de café exportado. También realizan servicios de extensión ONG y recientemente las empresas conformadas por los productores, como es el caso de COMSA que en 2011 ha iniciado un programa de capacitación para la conversión orgánica de las fincas de los socios, con un equipo de siete técnicos (que también son socios y productores), incluido un productor no académico.

Es importante destacar que el servicio de extensión no sólo se orienta a las prácticas de cultivo tradicionales, pues éstas por tradición y por efecto de la capacitación y asesoramiento de proyectos anteriores⁴⁷ y el IHCAFE, se manejan con mucha disciplina.

La asistencia técnica y capacitación se orienta a temas como:

- » El manejo del grano en su proceso de beneficiado de acuerdo a las normas exigidas en el reglamento Café de Marcala, mismos exigidos por los mercados especiales,
- » Técnicas de mercadeo y negociación,
- » Asuntos administrativos y
- » Socializar los fundamentos conceptuales básicos de la denominación para construir la conciencia y la base de apoyo a esta iniciativa en la región cafetalera inscrita en Café de Marcala.

Actores principales

En este proceso intervienen todos los actores de la cadena del café, en donde destacan, según la memoria 2009-2010, 1 383 productores inscritos, 14 empresas y/o cooperativas de los productores⁴⁸, 13 intermediarios comerciales, 14 empresas exportadoras, una empresa torrefactora (tostadora) y un *bróker* (agente de bolsa).

46 Entre otras: COMSA, RAOS, CARUCHIL, CABRIPEL, Café Choacapa, MARCAFE, COMBRIFRON Y COMUCAP (organización conformada por mujeres).

47 Programa Marcala - Goscarán (SAG- COSUDE 1982- 1992), Promocionó y apoyó la formación de cooperativas como CARUCHIL y CABRIPEL.

48 En Mayo 2011 se registran 1553 socios, entrevista personal al Ing. Rodolfo Peñalba, gerente de COMSA.

Directamente vinculados al proceso destacan la AECID, el IHCAFE, la fundación para la inversión y desarrollo de las exportaciones y la fundación para el desarrollo rural (creadora y accionista de COMSA), como apoyo técnico y financiero a Café de Marcala. También se mantienen relaciones estratégicas con las municipalidades de 19 municipios, con cooperativas financieras, bancos nacionales e internacionales y firmas comercializadoras de café como Royal Coffe, Etiquable, Gepa Alemania, Sustainable Harvest/SHG FTO y Gustas Canadá.

COMSA se vincula para asuntos financieros con Banco de Occidente, Cooperativa de Ahorro y Crédito Intibucana Limitada, Alternativas Financieras de Bélgica, Responsabilite, Sharedinterest y para asuntos de mercadeo equitativo con FLO Centroamérica (Certificación de Comercio Justo).

Descripción de la experiencia

En esta experiencia, la buena práctica se visualiza el trabajo del servicio de extensión para consolidar cadenas productivas mediante el fortalecimiento de la capacidad de los pequeños productores de café, mejorando la competitividad de su producto para que puedan acceder a mercados más justos y de mayor valor⁴⁹.

Los productores a través de la organización en pequeñas empresas logran colocar su producto en mercados europeos a precios significativamente diferenciados de los mercados tradicionales, con la consiguiente mejora de la seguridad alimentaria y su calidad de vida.

Los esfuerzos, el procedimiento, los problemas superados, el modelo de asistencia técnica, la organización de los productores y de la institucionalidad, es replicable no solo en café sino en productos agropecuarios, artesanales o forestales que han logrado, por alguna razón, una posición en el mercado.

Aportes e interacción de los diferentes actores

Café de Marcala muestra gran actividad a través de los diferentes componentes, desde coordinar, preparar y realizar una asamblea anual de miembros, hasta el registro de afiliados, certificación de lotes de café, desarrollo de estudios de calidad de los granos, capacitación en el sistema de control de calidad y trazabilidad de la denominación, desarrollo del plan de mejora continua del proceso de beneficiado húmedo (infraestructura y manejo de subproductos del café), socialización del sistema, geo referenciación de fincas, capacitación administrativa a las empresas, fiscalización de lotes, campañas de visibilización de la marca y relación internacional con mercados de alto valor.

Por su parte, las empresas/cooperativas establecen contratos de compraventa con las compañías comercializadoras y los bancos, mismos que proporcionan recursos financieros para la comercialización del café y para sufragar las necesidades de inversión de los socios, compran café y afilian miembros.

COMSA, a través del servicio de extensión, capacita a los productores para convertir las fincas en orgánicas, financia la adquisición de insumos orgánicos con recursos propios y acompaña

⁴⁹ FAO. PESA 2010. Hambre de saber, saber de hambre.

a los productores en el proceso de certificación como tal en mercados de comercio justo como FLO Centroamérica.

Técnicos del IHCAFE diseñaron las instalaciones para el beneficiado de café de COMSA, a la vez esta empresa otorga becas a hijos de productores para estudios en la Universidad Centroamericana de Nicaragua, apoya la mejora en la infraestructura de escuelas y ayuda a la Cruz Roja.

La AECID apoya técnica y financieramente (50 por ciento del presupuesto) a Café de Marcala, actualmente coordina un estudio de sistematización de la experiencia y son los referentes técnicos y metodológicos del proceso de denominación de origen.

El IHCAFE, definió los perfiles de las diferentes calidades de taza de café, delimitó el área de la denominación de origen, en el componente de capacitación dispone de un sistema de formación para atender las necesidades de los actores de la cadena industrial del café, en lo que constituye la Escuela Superior del Café (escuela de catadores, escuela de promotores, administradores de empresas cafetaleras, mecánicos rurales, beneficiadores de café y administradores de fincas).

Resultados alcanzados y beneficios logrados

- » Lograda la inscripción de una marca de café como denominación de origen café de Marcala (Asociación denominación de origen Café de Marcala), primera en Honduras y en Centroamérica.

- » Al menos 14 empresas y/o cooperativas que agrupan a 1 553 pequeños productores de 19 municipios se han conectado con el mercado, estableciendo canales de comercialización bajo condiciones de equidad.

- » Fortalecidas las capacidades de competitividad de los productores, para incursionar en mercados exigentes y de alto valor.

- » Reducida la intermediación en la comercialización de su café, como consecuencia los pequeños productores logran continuos buenos precios y reducen la vulnerabilidad frente a la inestabilidad del mercado (tradicionalmente el 90 por ciento de los productores pequeños vendían su producción a intermediarios).

- » Valoración del esfuerzo en la protección del ambiente obteniendo precios diferenciales ostensiblemente mayores por el manejo orgánico de las fincas (caso COMSA en 2010: hasta 24 por ciento más sobre el precio para cafés estándar).

- » Aportes significativos al desarrollo humano, social, ambiental y productivo basado en la autogestión y con un enfoque de rescate a las costumbres, buenas prácticas y manejo inteligente de los recursos locales.

- » Ampliada la cobertura de los servicios de extensión logrando eficiencia en el costo con la utilización de los recursos humanos locales. Nuevos temas son incorporados al servicio de extensión, aprendiendo de la práctica y generando experiencia en campo con amplias posibilidades para que los jóvenes técnicos hagan carrera.

» COMSA en la cosecha 2010-2011 comercializó 50 mil quintales de café, 17 mil como denominación de origen a mercados especiales.

» Los miembros de las empresas/cooperativas han participado promoviendo su café en cinco ferias internacionales (dos en Europa, dos en Estados Unidos y una en México).

» En la competencia de café organizada por la Asociación de Café Especial de América, con muestra de café del señor Fabio Caballero, se obtuvo el tercer lugar a nivel mundial. En la competencia Taza de Excelencia Internacional, cinco socios de COMSA han formado parte de los diez mejores cafés, lo que significa contratos de venta hasta por 30 quintales oro a precios promedios de USD 1500 por qq y una relación de compraventa directa por largo plazo.

Aspectos técnico metodológicos cruciales para obtener los resultados

» La crisis generada desde antes del 2005 por los bajos precios del café y la quiebra financiera de la principal cooperativa de café de la zona la COMARCA (Cooperativa Marcalina de Café).

» La reputación y mejor posicionamiento alcanzado por el café de Marcala en los últimos años.

» La apropiación que actualmente existe por parte de los afiliados y el compromiso de mantener la calidad de café exigida por los mercados internacionales.

» Los buenos precios de los últimos dos años incrementaron el interés de los productores para volver a invertir en café.

» La reactivación de cooperativas y formación de nuevas empresas de productores de café.

» Los servicios de extensión especializados en temas de mercadeo y normas de comercio de alta calidad y la modalidad de extensión asumida por las mismas empresas.

» El apoyo de la cooperación internacional e instancias nacionales relacionadas a las exportaciones, al café y al apoyo a los productores.

Lecciones aprendidas

» Las empresas/cooperativas se convierten en el medio apropiado para la transferencia de tecnología y asesoramiento al pequeño caficultor.

» En esta experiencia se ilustran los cuatro objetivos de la extensión: transferencia, desarrollo del capital humano, creación de capital social y manejo sostenible de los recursos de la naturaleza (Swanson, 2008).

» La mejora en el precio del café puede contribuir a la seguridad alimentaria de la familia del productor y genera dinamismo en la economía local.

» La ampliación de la cobertura de los servicios de extensión con los recursos humanos locales mejora la calidad del servicio y convierte en eficiente el costo.

» Alianzas de los organismos de cooperación y asesoramiento técnico con los productores potencian el servicio de extensión y logran resultados que por sí solos sería muy difíciles de obtener.

» La transparencia y el comercio justo reduce la vulnerabilidad del pequeño productor en un mercado tan versátil como es el del café.

» Los mercados externos son una oportunidad para el pequeño productor si los servicios de extensión logran conectar apropiadamente a los grupos con ese mercado.

» Los productores pequeños que no están organizados no tienen ninguna posibilidad de acceder a mercados especiales de alto valor.

» La transparencia, la disciplina, el respeto a las normas, la rendición de cuentas y la trazabilidad son transversales a la sostenibilidad de los canales de mercadeo.

» La certificación incrementa el costo de los productos y solo acceden a ellos los que pagan mejor, por tanto la actividad es meramente de relación económica.

Buena práctica de extensión #3 Honduras

3.4.3 Las cajas rurales de ahorro y crédito: una estrategia de intervención apropiada para impulsar el trabajo de extensión con los pequeños agricultores.

Introducción

En la búsqueda de alternativas para el financiamiento rural, las familias campesinas productoras agrícolas de escasos recursos, han conformado entidades privadas comunitarias administradas por ellos mismos (hombres, mujeres, jóvenes), compartiendo dificultades para acceder a créditos de la banca privada, pero unidas por vínculos de solidaridad, confianza y transparencia, para el manejo de recursos a nivel comunitario y solucionar problemas de financiamiento en sus unidades productivas y de índole social. Estas instancias son conocidas como cajas rurales de ahorro y crédito (en adelante cajas)⁵⁰.

50 Estrategia Operativa del PRODERT 2005, citado por CODESA en Evaluación de Medio término, 2008; Marco Tulio Fortín. Las cajas Rurales como Estrategia de organización y financiamiento. IICA 2010.

Figura 15: Gerente de una caja rural de ahorro y crédito



La base de datos del Plan Nacional de Cajas Rurales⁵¹, registra que actualmente funcionan en Honduras 3 760 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, con 77 162 usuarios, de los cuales el 59 por ciento son hombres y el 41 por ciento mujeres, manejando un volumen de capital accionario que representa actualmente 1 591 376 USD.

El Proyecto de Desarrollo Rural en Zonas de Fragilidad Ecológica de la Región del TRIFINIO (PRODERT 2006 - 2008), utiliza la figura de cajas rurales de ahorro y crédito como estrategia de entrada para el desarrollo del proyecto, con resultados que aún perduran.

En base a lo anterior y considerando las múltiples experiencias a nivel nacional, se seleccionó el caso del PRODERT (2006 a 2008), por ser la experiencia más antigua y en donde los efectos permanecen y continúan en niveles de especialización como cajas de segundo grado. La experiencia se concentra en el área correspondiente a Honduras, específicamente en los departamentos de Copán y Ocotepeque y el área de intervención del proyecto cubrió 17 municipios y atendió a 4 271 familias en estos dos departamentos del occidente del país.

El Banco Centroamericano de Integración Económica es la instancia que proporcionó los fondos a través de un financiamiento a la SAG y a nivel regional a la comisión trinacional del plan Trifinio. La administración estuvo a cargo del PNUD.

Características del territorio seleccionado

El área seleccionada para ejecutar el plan de desarrollo regional Trifinio es una unidad geográfica formada por tres países: Honduras, El Salvador y Guatemala, alrededor del macizo de Montecristo, en donde también convergen las fronteras de los tres países. En su mayor parte, es un área semiárida, con suelos superficiales, de topografía accidentada, en la que más de tres cuartas partes de su superficie presentan pendientes superiores al 25 por ciento, por lo que el uso potencial prioritario debería ser forestal en un 80 por ciento del territorio.

⁵¹ Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), Fondo Nacional para el Desarrollo Rural, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Características de la población

Los beneficiarios directos de las acciones del proyecto son los habitantes de los departamentos de Ocotepeque y Copán; 85 por ciento de esta población se encuentra en una situación de extrema pobreza, viven en las laderas, cuentan con muy limitada superficie de tierra y una situación de tenencia irregular. Las fincas menores de cinco hectáreas alcanzan el 63 por ciento. Otros pocos productores siempre pobres, cuentan con superficies de tierra algo mayor, recursos naturales de mayor potencial y con título de propiedad⁵².

Características del Proyecto

EL PRODERT innova con la estrategia de intervención que se explica más adelante; no obstante, se fijó un objetivo muy frecuente de los proyectos de desarrollo rural: “contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de su zona de influencia”, midiendo los resultados a través de indicadores muy concretos:

Aumento de la producción y de la productividad agrícola de la zona en un 35 por ciento. Incremento en un 20 por ciento del nivel nutricional de la zona. Organizaciones locales fortalecidas para elevar su capacidad de plantear demandas relacionadas con el desarrollo y para ejecutar proyectos locales. Mejoramiento de la infraestructura de caminos para la producción.

El 80 por ciento de las familias beneficiadas participan en las tareas de producción y comercialización, mediante el acceso a crédito a través de cajas rurales y la transferencia de tecnología para el desarrollo empresarial y la provisión de servicios de asistencia técnica.

Estrategia de intervención

La estrategia de intervención consideró a las ya existentes cajas rurales de ahorro y crédito, como medio para canalizar los servicios de extensión y apoyo financiero a las iniciativas de producción y mercadeo de las familias participantes en el proyecto. Para los servicios de extensión se contrataron empresas privadas locales, a las cuales también se les brindó asesoramiento y capacitación.

Las cajas rurales apuntan al objetivo del proyecto de organizar a los productores en grupos para llevar a cabo actividades específicas, que incluyen actividades de producción y comercialización mediante el acceso a créditos alternativos y flexibles.

Actores principales

Los principales actores en esta experiencia son los representantes de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, apoyados por el personal del PRODERT, los gobiernos municipales de los 17 municipios, las ONG Hermandad de Honduras, Agencia para el Desarrollo del Valle de Sensenti, Desarrollo Integral Alternativo y la asociación Trinacional para el Desarrollo. También son actores importantes la Secretaría de Industria y Comercio, el Instituto Interamericano de

52 FIDA. (2003). Evaluación Preterminal del PLANDERO. Disponible en línea en www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/agreement. Consultado el 03/06/2011.

Cooperación para la Agricultura, el Instituto Nacional de Formación Profesional, el Servicio de Educación y Capacitación Agroempresarial de la Secretaría de Agricultura y Ganadería y la Asociación Comunitaria de Desarrollo Integral de la Mujer.

Descripción de la experiencia

La buena práctica de extensión se muestra al utilizar el esquema de cajas rurales como estrategia de intervención comunitaria, en donde dos de los grandes objetivos de la extensión rural se cruzan: el desarrollo del capital humano y el desarrollo del capital social⁵³ mostrando cómo los servicios públicos de extensión pueden abordar más eficazmente las necesidades de las familias rurales.

Las cajas rurales de ahorro y crédito son sistemas financieros alternativos rurales que complementan los objetivos del proyecto para dar respuesta a la problemática de los pequeños productores de la zona de intervención, la cual está constituida principalmente por las siguientes situaciones⁵⁴:

- » Baja producción en los cultivos por no tener acceso al financiamiento para realizar inversiones y comprar insumos como semilla y fertilizante.
- » La venta anticipada de la cosecha a los intermediarios formales e informales, a precios hasta por debajo del costo.
- » Altas tasas de interés cobradas por prestamistas locales, que supera el 20 por ciento mensual.

Además, las cajas se convierten en el canal apropiado para que el extensionista brinde la capacitación y asistencia técnica a los participantes en el proyecto, facilitando la ampliación de la cobertura del servicio de extensión y asegurando su sostenibilidad. También los extensionistas encuentran su progresiva multifuncionalidad hacia aspectos poco tratados en sus funciones tradicionales como la gestión de iniciativas de desarrollo, la creación de nueva institucionalidad⁵⁵, administración de las cajas y mercadeo de la producción, entre otros temas que amplían la visión de desarrollo de la agricultura y el medio rural.

Los servicios de extensión se coordinaron con múltiples actores, haciendo alianzas público – público y público – privado con organizaciones e instituciones locales que proveen servicios de asesoramiento y de extensión. Todo el modelo de extensión y asesoramiento a los pequeños productores se ejecutó a través de cinco ONG locales.

En las cajas, cada socio (familia) recibe financiamiento para uno o dos rubros de producción. Los extensionistas de las ONG transmiten los conocimientos que son requeridos por los agricultores de cada caja. Es aquí donde dos de los ya mencionados grandes objetivos de la extensión (la creación del capital social y humano) se cruzan y muestran cómo los sistemas de extensión pueden abordar más eficazmente las necesidades de las familias rurales⁵⁶.

53 Swanson, B. (2008). Estudio Mundial sobre Buenas Prácticas de los Servicios de Extensión y Asesoramiento Agropecuario. FAO. Roma.

54 PRODERT (2006). Sistematización de los servicios financieros facilitados por el PRODER. Citado por CODESA, en Evaluación de Medio Término de Efectos y Resultados. PRODERT 2008.

55 IICA (2002). La extensión agrícola en el cambio institucional.

56 Swanson, B. 2008. Estudio mundial sobre Buenas Prácticas de los Servicios de Extensión y asesoramiento Agropecuario. Food and Agriculture Organization of the United Nations Roma.

Los medios que los extensionistas utilizan para el intercambio de conocimientos y transferencia de tecnología agrícola son las parcelas demostrativas (en parcelas de socios colaboradores), giras educativas y visitas de intercambio entre cajas.

Aportes e interacción de los diferentes actores

» **PRODERT:** asistencia técnica y capital semilla para financiar los proyectos productivos. Los fondos no se consideraron donaciones a las cajas, sino préstamos sobre los cuales se paga un interés anual del 12 por ciento; sin embargo, una cultura de pago a tiempo y el cumplimiento de los requisitos del proyecto, asegura a la caja la disponibilidad del fondo inicial más los intereses pagados, monto sobre el que nuevamente se pagará una tasa de interés del 12 por ciento, con lo cual la caja se capitaliza y se crea en las cajas la conciencia de que los fondos disponibles tienen un costo. Al cierre del proyecto, el PRODERT transfirió a la red de cajas de segundo grado un total de 1 561 251 USD.

» **Gobiernos municipales:** legalización de los libros contables, permisos de operación y en algunos casos, transferencia de fondos de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza.

» **ONG:** capacitación y asistencia técnica para el manejo de la caja y para la producción agropecuaria, en algunos casos transferencia de fondos para capital semilla.

» **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura:** evaluación del sistema de cajas rurales, capacitación a las ONG que ofrecen servicios de extensión y asesoramiento a los agricultores.

» **Instituto Nacional de Formación Profesional:** capacitación en veterinaria y manejo de ganado, capacitación en cultivos orgánicos.

» **Servicio de educación y capacitación agroempresarial de la Secretaría de Agricultura y Ganadería:** capacitación en módulos de formación empresarial y planes de negocios

Resultados e impactos importantes

» **Generación de una cultura de pronto pago:** los registros del 2007 reflejan que el 96 por ciento de las cajas no tenían morosidad, un 2 por ciento con morosidad entre 5 por ciento y 20 por ciento.

» **Diversificación de cultivos como producto del acceso de los productores a créditos flexibles y de bajo costo (plátano, papa, soya, yuca, piña, más los cultivos de consumo como maíz y frijol).**

» **Los productores acceden a financiamiento más barato, pasando de pagar hasta más de 20 por ciento mensual, a pagar 2 por ciento. Además de reducir al mínimo los costos de trámite en dinero y en tiempo.**

» **Desarrollo de cultivos colectivos para capitalizar la caja (hortalizas, granos básicos, viveros de café, tiendas de insumos y tiendas de consumo).**

» **Reducción en el costo de fertilizante y transporte, por las compras colectivas al por mayor realizadas por la caja rural.**

- » El 95 por ciento de los préstamos se destina al sector agropecuario (café, maíz, ganadería).
- » Desarrollo de capacidades entre los miembros de las cajas rurales en microempresas, planes de negocios y comercialización con buenas prácticas de inocuidad de alimentos.
- » Actualmente funciona una red de cajas rurales de segundo piso, que acopia los recursos financieros otorgados por PRODERT a las cajas de base comunitaria. La asociación de cajas en esta instancia cuenta en algunos municipios con oficinas debidamente equipadas con escritorios, archivos y equipos de cómputo. El PRODERT transfirió 1 561 251 USD para capital de estas cajas de segundo grado.
- » Los productores redujeron la dependencia de los prestamistas e intermediarios locales, comprometiendo menos parte de la cosecha, lo que les permitió vender en condiciones más justas de mercado.
- » El 35 por ciento de los socios asegura que su producción agrícola se incrementó; el 20 por ciento realizó mejoras en las viviendas, el 15 por ciento dispone de mayor seguridad alimentaria y un 10 por ciento adquirió nueva parcela de tierra.
- » El 70 por ciento de los socios asegura que los ingresos totales del hogar aumentaron con respecto al año anterior, al conjugarse mejores cosechas con mejores precios y menores costos de producción en una producción diversificada.
- » Casi el 100 por ciento de los socios tiene ahorros en la caja con promedios que van de 50 USD a 100 (el promedio nacional es de 10 USD).
- » El proyecto logró ampliar la cobertura de los servicios de extensión y cumplir con los objetivos estratégicos.

Actualmente el programa Hogares Saludables (de la ONG Hermandad de Honduras) utiliza la estructura organizativa de las cajas rurales para mejorar las viviendas de los socios a través de repello de paredes, fogones ecológicos, baños, letrinas, pisos de cemento, contribuyendo así a mejorar las condiciones de vivienda de esas familias. El programa incluye la instalación de paneles solares en 120 hogares pobres, estos paneles también se están utilizando para generar energía que mueve bombas de riego⁵⁷.

Con apoyo de SAG y el PNUD, se desarrolla un programa de formación de líderes que incluye cuatro módulos:

- » Ética y valores,
- » Cómo organizar cajas de ahorro y crédito rural
- » Administración y contabilidad en las cajas
- » Sostenibilidad de las cajas de ahorro y crédito rural. Este fortalecimiento se está impartiendo en cada caja rural y en algunos casos los gerentes de las cajas de segundo grado son los instructores.

⁵⁷ Programa Energías para el Desarrollo de la Cooperación Alemana, en asocio con la ONG Hermandad de Honduras.

Factores técnico metodológicos cruciales para obtener los resultados

- » Ha sido importante el apoyo político por parte del Gobierno Central, emitiendo leyes que soportan jurídicamente el proceso de establecimiento y manejo de las cajas y que a la vez les proporciona capacitación y organización.
- » La participación responsable de cada socio que permite el otorgamiento y recuperación de los fondos en todo un proceso transparente.
- » La interacción y beneficios mutuos (relación simbiótica) que generó la relación de las cajas con el proyecto.
- » La utilización de ONG locales en la prestación de los servicios de extensión constituye una buena práctica de extensión cuando las reglas son claras.
- » La utilización de las cajas rurales como medio para intervenir la población meta es otra de las buenas prácticas de extensión; se logró fortalecer el capital social y humano de las comunidades.

Lecciones aprendidas

- » El desarrollo del capital humano se facilita si primero se promueve la formación del capital social, considerando estos dos capitales como parte de los grandes objetivos de la extensión rural y agrícola (Swanson, 2008).
- » Las cajas se convierten en el canal apropiado para que los servicios de extensión brinden la capacitación y la asistencia técnica, facilitando la ampliación de la cobertura del servicio y asegurando su sostenibilidad.
- » Las demandas del consumidor urbano crea nuevas oportunidades de inversión en el agro, lo que contribuye a mejorar los medios de vida o subsistencia en el medio rural.
- » Los servicios de extensión rural contratados con ONG locales de reconocida capacidad, potencian los resultados y aseguran el servicio de extensión aún después del cierre del proyecto.
- » Las cajas son un instrumento efectivo para potenciar la inversión y para hacer eficiente el trabajo de los extensionistas, teniendo además un efecto positivo en la población que practica la agricultura de subsistencia y que son la mayoría de usuarios de las mismas.
- » La viabilidad de las cajas está dada, principalmente, en función de que atienden las necesidades reales de los socios y se adaptan a sus posibilidades de pago.
- » Luego de la capacitación, el seguimiento mediante visitas a las cajas, realizando ejercicios sobre el manejo contable, asegura la sostenibilidad del proceso.
- » Consolidar la organización, desarrollar un programa de formación contable, constituir primero un fondo propio, iniciar con préstamos de montos bajos y financiar necesidades reales de los socios, son aspectos que aseguran el logro de los objetivos de las cajas.

3.5 SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE EXTENSIÓN EN NICARAGUA

RESUMEN

Los servicios de extensión han estado ligados a cambios acorde con los enfoques de desarrollo agropecuario, el énfasis dado a los rubros de la producción agropecuaria y a los métodos de la gestión del conocimiento. Con base en lo anterior, en Nicaragua se han desarrollado distintos modelos y modalidades de extensión a fin de dar respuestas a situaciones y usuarios/as de manera diferenciada; estos procesos, en momentos determinados, han puesto en peligro la existencia y desarrollo de la extensión pública; sin embargo es posible desarrollar un sistema que combine la extensión privada y priorice la extensión pública, con base en los usuarios/as y sus necesidades, las estrategias y políticas nacionales. Este documento presenta tres diferentes experiencias, desarrolladas por distintas entidades (públicas y privadas) que pretenden aportar insumos al enriquecimiento de un nuevo concepto de extensión en Nicaragua, que se base en las relaciones horizontales entre actores; el establecimiento de alianzas dentro de esas relaciones e interacciones; la promoción de la práctica, la realidad o la demanda como punto de partida; el desarrollo de capacidades técnicas, administrativas y gerenciales; la promoción del liderazgo, mediante procesos de acción – reflexión – acción y el aprender haciendo.

AUTORA

Martine L. Meyrat N. Especialista en Desarrollo Rural. Consultora Independiente.

PALABRAS CLAVE

Servicios tecnológicos, desarrollo de capacidades, relaciones horizontales, aprender – haciendo, acción – reflexión – acción.

Buena práctica de extensión #1 Nicaragua

3.5.1 Prácticas para la adaptación y mitigación al cambio climático

Nicaragua es integrante de la Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación que surgió en 1994 como resultado de las negociaciones de la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro (1992) y ratificado en 1996. Como parte y por mandato de esta convención, se inició en el año 2004 la formulación de su plan nacional contra la desertificación y la sequía, el cual concluyó en el año 2005 (Cáceres *et. al*, 2011).

El punto focal de la convención internacional de lucha contra la desertificación y la sequía en Nicaragua es el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales (MARENA), por tanto le corresponde la ejecución del proyecto, participando además otras instituciones del gobierno: Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal, Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales (INETER) y los gobiernos municipales donde se implementa el proyecto.

Antecedentes

El proyecto Manejo Sostenible de la Tierra (MST) ejecutado por MARENA tiene como objetivo contribuir a la estabilidad, integridad y funcionalidad de los ecosistemas mejorados a través del manejo sostenible de la tierra y la promoción de sistemas productivos y prácticas que apoyen los medios de vida sostenible de municipalidades en el norte de los departamentos de León, Chinandega y Managua.

Se inició en siete municipios (Cinco Pinos y San Francisco del Norte en Chinandega, El Sauce, Achuapa, Santa Rosa del Peñón y El Jicaral en León, San Francisco Libre en Managua), con un área de aproximada de 2 450 km². Posteriormente se agregaron cinco municipios (Somotillo, Villanueva, San Pedro del Norte y Santo Tomas del Norte en Chinandega y Malpaisillo en León) (Cáceres *et. al.*, 2011).

Enfoque de Manejo Sostenible de la Tierra (MST)

Se entiende por manejos sostenible de la tierra el enfoque que apoya un adecuado manejo de los elementos suelos, agua, aire, bosques y biodiversidad de tal manera que se mantengan los beneficios ambientales para la presente y futura generación.

Características del proyecto.

MARENA es una entidad normadora y reguladora, sin funciones de transferencia de tecnología, así que su principal tarea fue permear e incidir para que las demás instituciones participantes o involucradas incorporaran el enfoque de manejo sostenible de la tierra en sus líneas de acción, sus prácticas y su metodología y a la vez, cada una ayudara según su naturaleza y funciones específicas (Cáceres *et. al.*, 2011).

En este sentido, del INETER se retoman los temas de ordenamiento territorial y se ayuda a

la consulta sobre el anteproyecto de Ley de Ordenamiento Territorial y su aplicación local. Del INTA, PESA-FAO⁵⁸, Visión Mundial, se retoman los sistemas productivos acordes con el medio ambiente y la generación/validación de otros; del MAGFOR se incorporan la política de tierras, la trazabilidad bovina y el bono productivo. Con el Instituto de Desarrollo Rural se trabaja la incorporación del tema de manejo del agua que coordinado con el Ministerio de Educación y la Universidad Nacional Agraria apoyó la educación ambiental y el desarrollo de conocimientos en la captación, almacenamiento y manejo del agua. Por su parte el Ministerio de Salud monitoreó la calidad del agua y el saneamiento ambiental y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) apoyó en la capacitación de los sujetos.

Con la Fundación para el Desarrollo Tecnológico, Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA), cuenta reto del milenio y el fondo nacional para el desarrollo forestal, se crearon fondos de cofinanciamiento para desarrollar las actividades en el terreno (Cáceres *et. al.*, 2011).

Con cada entidad, denominada socio, se establecieron diferentes alianzas mediante la firma de convenios. Cada uno aportó según sus funciones y el proyecto, manejado en el territorio por los gobiernos locales, se enriqueció con aspectos metodológicos, tecnológicos, políticos y regulatorios ayudando a romper las barreras identificadas para la incorporación del enfoque de manejo sostenible de la tierra.

Metodología de trabajo

La característica principal del proceso es que todo el trabajo se desarrolló a través de las alcaldías municipales. Una herramienta fundamental fue el intercambio de experiencias, tanto entre entidades, como entre productores lo que facilitó la apropiación de conocimientos; las demostraciones prácticas permitieron visualizar las bondades de cada alternativa o práctica (en este caso de MST) (Cáceres *et. al.*, 2011).

Con las instituciones socias que ejecutaban actividades de extensión se intercambiaron métodos para su implementación, a fin de motivar a los productores a invertir en MST. Con base en las experiencias de las instituciones socias se trabajó con un enfoque de cuencas (a nivel de territorio, fincas y paisaje), promotoría rural y escuelas de campo de agricultores (ECA). Entre los métodos utilizados se pueden identificar la validación y demostración y siguiendo los principios de las ECA, talleres eminentemente prácticos en cada etapa del proceso productivo, introduciendo el enfoque de MST en cada una de ellas, dando lugar a las prácticas complementarias (aquellas de manejo rutinario que hace el productor/a) y las prácticas innovadoras (aquellas que tienen que ver con el MST). Con los gobiernos locales se implementaron talleres de reflexión – acción para que fueran evaluando las actividades de MST que se iban incorporando en el territorio, más talleres temáticos para fortalecer la reflexión (Cáceres *et al.*, 2011).

En todos los niveles se formularon diferentes planes: planes de finca, planes institucionales y planes de ordenamiento territorial, planes ambientales municipales y planes de desarrollo municipal, todos con enfoque de MST.

⁵⁸ Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA).

De manera general, se desarrolló una estrategia de comunicación, como instrumento para la sensibilización en los diferentes niveles de toma de decisiones (desde individual hasta institucional); esta estrategia combinaba mensajes orales y escritos, jornadas, celebraciones y efemérides, ferias, conciertos, concursos, hasta aprovechamiento de los cabildos abiertos del gobierno local para discutir la temática (Cáceres *et al*, 2011).

Entre las buenas prácticas para la adaptación y mitigación al cambio climático mediante la incorporación del MST, se pueden identificar todas las prácticas tecnológicas que ayudan a mantener las funciones ambientales que generan agua, suelo, aire y biodiversidad: obras y prácticas de conservación de suelos y agua (curvas a nivel, barreras vivas y muertas, diques, abonos verdes, compostaje, lombricultura, cultivos de cobertura), no quema, implementación de cocinas ahorradoras de leña, captura de carbono.

De nueve modelos identificados con las instituciones socias, acorde a las condiciones locales se seleccionaron cinco para ser implementadas: dos sistemas agroforestales (granos básicos más árboles y granos básicos en callejones mejorados); un sistema silvopastoril (laderas arbustivas) y dos sistemas forestales (protección de fuentes de agua y de bosques de galería en zona de uso potencial forestal y, manejo forestal sostenible en bosques secos latifoliados) (Cáceres *et al*, 2011).

Los productores, acorde a las condiciones de sus unidades productivas y a través de las ECA, identificaron sus problemáticas y las alternativas a seguir, desarrollaron conocimientos y capacidades en las reflexiones conjuntas para implementar las técnicas adecuadas a sus propias unidades productivas, desarrollando paulatinamente un rol de participación activa en la construcción del conocimiento y definición o validación de la práctica o técnica a implementarse. Las instituciones involucradas, según sus funciones, tuvieron un rol de acompañamiento para apoyar según sus posibilidades y funciones (asistencia técnica/transferencia, capacitación, financiamiento, incentivos fiscales, certificación, otros), en las actividades definidas conjuntamente.

Principales logros de esta experiencia

Entre los principales logros del proceso de gestión para la implementación del enfoque MST se pueden nombrar (Urquiza y Meyrat, 2009; MARENA 2010):

- » Los concejos municipales de los siete municipios que se iniciaron han aprobado, cada una, que, un tres por ciento del presupuesto municipal se destine para aspectos ambientales. Además, dentro de sus planes de inversión municipal definen montos de contrapartida para implementar proyectos de carácter productivo y ambiental, donde se replican los sistemas demostrativos y el manejo de las fuentes de agua.

- » Las alcaldías municipales están garantizando la sostenibilidad de las acciones dando seguimiento técnico y liderando el proceso de certificación de áreas bajo MST para que reciban tratamiento diferenciado con las microfinancieras y las municipalidades. Se prevé la institucionalización vía ordenanza municipal.

» A nivel local se han formulado 13 proyectos por un monto total de alrededor de tres millones de dólares. El tema principal: manejo de las fuentes de agua (adaptación al cambio climático).

» Identificación de prácticas complementarias y prácticas innovadoras de MST.

» A nivel de los y las productores/as son 2 020 personas que aplican MST; de ellos 11 organizaciones de mujeres, 1 477 mujeres en los 12 municipios han iniciado actividades con enfoque MST; 67 mujeres de la Unión de Cooperativas de Mujeres de San Francisco Libre incorporan MST en 75 sistemas silvopastoriles y 14 mujeres manejan módulos de lombricultura (de 10 Kg. c/u) para aplicarlos en los sistemas y comercializar lombrihumus

» 25 000 ha han sido reguladas bajo enfoque MST y se han firmado 13 acuerdos con las municipalidades.

» Se han establecido 9 600 ha bajo manejo forestales. De ellos, 1 000 con sistemas agroforestales, 2 400 con sistemas silvopastoriles y 6 200 con sistemas forestales.

» En pláticas sostenidas con los y las productores/as y técnicos/as se registra que han logrado incrementar los rendimientos productivos pasando de 1 a 10 qq/mz⁵⁹ (de 0,06 a 0,63 t ha⁻¹) en maíz; y de 12 a 25 qq/mz (0,76 a 1,59 t ha⁻¹) en frijol; de 1 a 4 litros de leche por vaca y por día y se ha reducido de 19 rajas/día a 6 rajas de leña por día con el uso de cocinas ahorradoras (casi 70 por ciento de ahorro), a fin de reducir la presión sobre los recursos forestales.

Lecciones aprendidas

» La estrategia de comunicación es fundamental en procesos de innovación porque permite dar a conocer los objetivos que se persiguen y las posibles acciones a implementarse para alcanzarlos, a fin de que los diferentes actores involucrados puedan visualizar, acorde a sus funciones, el rol que pueden desempeñar.

» El desarrollo de capacidades, principalmente cognoscitivas, es básico para incorporar conceptos nuevos como los del MST.

» El reconocimiento de que hay alguien con más experiencia que uno, dentro del ejercicio de una función, facilita la captación, aprendizaje e incorporación de modalidades y nuevos enfoques en el proceso de intercambio de experiencias para la construcción y reconstrucción del conocimiento.

» El manejo adaptativo, no solo en los aspectos técnicos sino también en los organizativos, coordinando con las instancias y estructuras locales y nacionales cambiantes y pertinentes, permite el desarrollo de capacidades necesarias para la gestión local (en este caso, ambiental).

» El establecimiento de alianzas entre actores, formalizadas bajo convenios o acuerdos, facilita la identificación de los compromisos que adquieren las partes, según sus roles y posibilidades, de manera que desarrolle una sinergia que aporte eficiencia y eficacia en el alcance de los objetivos comunes.

⁵⁹ 1 quintal (qq) es igual a 0,1 toneladas métricas; 1 manzana es igual a 0,7 hectáreas.

» Los procesos de planificación a distintos niveles permite clarificar, ordenar y priorizar las ideas y actividades para el alcance de los objetivos propuestos.

» Las actividades y coordinación llevadas a cabo a través de los gobiernos locales garantizan la sostenibilidad de las acciones, en un proceso de descentralización de funciones que propicia el desarrollo local.

» El reconocimiento de la alcaldía como administración de gobierno local y el respeto a sus espacios para la toma de decisiones permitió el desarrollo de relaciones de ayuda mutua, facilitando la incorporación del concepto de MST en la estrategia de desarrollo local.

CUADRO 6: Resumen de práctica de manejo sostenible de la tierra

ACTORES Y ROLES	• Instituciones gubernamentales normativas y reguladoras • Proveedores de Servicios Tecnológicos • Consumidores de Servicios Tecnológicos • Prioridad: autoridades y técnicos municipales • Acompañamiento por parte del personal del proyecto
RELACIONES E INTERACCIONES	• Relaciones horizontales entre actores • Coordinación intra e intersectorial • Relaciones horizontales con los y las productores/as • Apalancamiento de fondos • Fomento de Liderazgo
PRINCIPALES ASPECTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS	• Coordinación en municipalidad • Desarrollo de capacidades • Intercambio de experiencias • Promotoría Rural y Escuela de Campo • Talleres Prácticos • Reflexión – acción • Establecimiento de alianzas
ROL DEL GRUPO ATENDIDO	• Participativo • Propositivo • Constructor • Ejecutor

Buena práctica de extensión #2 Nicaragua

3.5.2 Hacia un nuevo modelo de extensión: fusión de promotoría rural y escuela de campo para agricultores

En este acápite se expondrá el planteamiento de un nuevo modelo de extensión agropecuaria combinando las metodologías de promotoría rural y escuelas de campo para agricultores (ECA). Estas dos metodologías de extensión que son de reconocida efectividad, han sido incorporadas como los elementos principales en el nuevo modelo de extensión pública, partiendo de experiencias puntuales desde que se introdujo la ECA a la experiencia institucional y que el INTA tuvo en el contexto de la ejecución del PESA-FAO desde el año 2003 (Ortiz, 2009).

Antecedentes

En los últimos diecisiete años se ha establecido en Nicaragua un esfuerzo de descentralización de los servicios de extensión basado en la aplicación de políticas de reducción del aparato público, que ha sido respaldado por los organismos financieros internacionales. Esto ha dado como resultado el fortalecimiento de un sistema pluralista para la prestación de servicios de extensión y el establecimiento de diferentes modalidades de asignación de recursos públicos, a través de la figura de fondos competitivos, para el financiamiento de actividades de extensión realizadas por entidades del sector privado en apoyo de la pequeña y mediana producción agropecuaria y forestal (Ortiz, 2009).

De esta manera surgen dentro del marco del INTA las siguientes modalidades señaladas por Ortiz (2009):

- » Asistencia técnica básica que, a partir del año 1995 cubriría procesos de diversificación bajo dos modalidades:
- » Asistencia técnica pública cofinanciada, conducida por técnicos del INTA con el objetivo de crear incentivos para los técnicos, ya que parte del cobro sería para el técnico que ofreciera el servicio.
- » Asistencia técnica privada cofinanciada por medio del cual el INTA contrató a cinco empresas privadas para brindar servicios a productores que también cubrirían una proporción de los costos de dichos servicios.
- » Asistencia técnica colaborativa con el cual el INTA apoyó a otros organismos que realizaban extensión con capacitación y asesoría para que mejorasen la calidad de sus servicios.
- » Asistencia técnica masiva ejecutada por el INTA como parte de los servicios de extensión gratuitos a poblaciones ubicadas en zonas marginales y desarrollaban actividades de producción de alimentos de subsistencia.

Con el inicio del nuevo gobierno en Nicaragua, a partir del año 2007, se establecen nuevas prioridades con base en nuevas políticas y en este marco se reorientan los servicios públicos de investigación y extensión (Ortiz, 2009).

Las condiciones que generan el cambio

Entre las prioridades que establece el nuevo gobierno está la reducción de la pobreza mediante programas que apoyen la generación de riquezas y la producción de alimentos, en donde los más pobres tengan acceso a los recursos y servicios para el desarrollo de sus capacidades productivas. El programa principal de la estrategia es el Programa Hambre Cero cuya expresión operativa es el Programa Productivo Alimentario y el instrumento principal es el bono productivo alimentario, paquete de bienes otorgados como medio para la organización, capacitación, entrenamiento y asistencia técnica a las familias campesinas empobrecidas. Aunque el bono se entrega a la familia se extiende a nombre de la mujer para garantizar la sostenibilidad del mismo y se les apoya con formación y asistencia técnica en temas como

género, salud, alimentación animal, cooperativismo, medio ambiente, comercialización, entre otros (Ortiz, 2009).

Los cambios en el INTA

La innovación tecnológica pasa desde privilegiar los conglomerados, a un nuevo enfoque de generación de tecnologías apropiadas a las condiciones socioeconómicas y ambientales de los pequeños y medianos productores de alimentos, poniendo énfasis en la sostenibilidad del Programa Productivo Alimentario del Hambre Cero, a través de la asistencia técnica y la capacitación. La nueva estrategia institucional queda contenida dentro del plan de resocialización del INTA, que está enmarcado en el enfoque de reducción de la pobreza y tiene como objetivos ayudar a la seguridad alimentaria de la familia rural (capitalización en forma de transferencia de activos, apoyo a la pequeña y mediana producción en el acceso a mercado) y el fortalecimiento de las organizaciones de productores en todos los niveles (políticos, legales, educación y formación) (INTA, 2007; citado por Ortiz, 2009).

El INTA define entre sus funciones principales generar tecnologías apropiadas y apoyar procesos de innovación a lo largo de la cadena, así como divulgar a la sociedad las tecnologías generadas (énfasis en un modelo de extensión basado en la promoción rural). Entre las principales líneas de acción, identificados en consulta popular se identifican:

- » Captación de agua para consumo humano y desarrollo productivo;
- » Producción y dotación de semillas;
- » Alimentación del ganado bovino en época seca.

Entre las líneas estratégicas de actuación se plantean:

- » Promoción rural para ampliar cobertura y calidad de los servicios con modelos de comunicación horizontal;
- » Inclusión de la juventud rural como cantera de relevo y futuros agricultores/as;
- » Cooperativismo (diferentes formas de asociatividad para lograr ventajas: crédito, comercialización, precios);
- » Alianzas con universidades y otros organismos;
- » Atención a la Costa Caribe;
- » Aplicación de enfoque de género y
- » Protección del ambiente (INTA, 2007; citado por Ortiz, 2009).

Reestructuración de la estrategia de la extensión pública

El plan estratégico del INTA contempla el proceso de reestructuración de la extensión pública, replanteándose el enlace con la investigación bajo:

(i) el enfoque de Investigación y Extensión en Sistemas Agropecuarios y se promueve la interacción de investigadores, extensionistas y usuarios/as de las tecnologías;

- (ii) una mayor atención a las familias pobres sin excluir a los otros grupos de productores/as, manteniendo un esquema diversificado de modalidades de atención a grupos de población con diferentes características y bajo los diversos enfoques;
- (iii) asistencia técnica para apoyar la transferencia de activos;
- (iv) incrementar los servicios de extensión y atender a los diferentes grupos de la población (hombres y mujeres) y
- (v) atención dirigida a diferentes fases de la cadena productiva y organización (INTA, 2007; citado por Ortiz, 2009)

El modelo de asistencia técnica con promotores rurales en la nueva estrategia

En la búsqueda de formas de aumentar la cobertura de los servicios de extensión y mejorar la calidad de los mismos, el INTA empezó a contemplar la posibilidad de integrar a promotores/as rurales en sus modalidades de atención. Para iniciar este esfuerzo, en el año 2007, organizó con apoyo del PESA – FAO un taller para conocer las experiencias de los organismos que en Nicaragua, realizan trabajos a través de promotores rurales. En este taller se definió el perfil del promotor rural y el INTA estableció la promotoría rural con el propósito de crear una nueva modalidad de asistencia técnica como un proceso educativo no formal, basado en la enseñanza y aprendizaje de productor a productor, con la ayuda de los extensionistas, para lograr la transferencia de conocimientos, habilidades y valores a las otras familias productoras, tomando en cuenta el principio de educación de adultos de aprender – haciendo. Con esta modalidad se estima que cada extensionista cubriría entre 10 – 15 promotores y éstos, a su vez, atender entre 15 – 20 productores, alcanzando una cobertura promedio de 200 productores por extensionista (Ortiz, 2009).

El INTA realizó talleres en todo el territorio nacional dirigido a técnicos, investigadores, y jefes de programas, para reforzar la estrategia de promotoría rural, con el fin de mejorar la coordinación interna y llegar con más calidad hasta los pequeños productores a través de la promotoría. *“La estrategia da la pauta para el desarrollo de la promotoría en cada zona. Este proceso se ha consolidado en los territorios donde se involucran otros actores como las alcaldías, gremios, y otras instituciones”*: afirma Maritza Fuentes, Responsable de desarrollo institucional del INTA, 2010. Los promotores rurales, reciben capacitaciones por parte del INTA sobre metodologías, escuelas de campo, género, juventud, seguridad alimentaria y nutricional y cambio climático. Además sobre temas de manejo integrado de cultivo, ganadería mayor y menor y producción de semilla. (<http://www.elpueblopresidente.com>, 19/11/2010)

Figura del Promotor Rural

El promotor rural debe ser: colaborador, proactivo, emprendedor, innovador, investigador con capacidad para comunicar y enseñar a otros productores. Desempeña el papel de líder en la comunidad y participa de forma voluntaria, sin devengar salario. Además facilita información y conocimientos a través de procesos de transferencia y capacitación.

Es un agente de cambio que promueve el desarrollo de las comunidades. Debe saber leer y escribir; disponer de tiempo para el trabajo de promoción rural; dispuesta a capacitarse y transmitir conocimientos; dispuesto al cambio; manejar adecuadamente su finca; dispuesto a utilizar su finca para transferencia de tecnología; residir y permanecer en la comunidad.

Las Escuelas de Campo para Agricultores

El PESA trabaja en las zonas secas, unificando esfuerzos con diversos sectores y aplicando enfoque integral; el INTA como contraparte utiliza también un enfoque pluralista para la extensión; ambos, incorporaron desde el año 2003 la metodología de Escuelas de Campo para Agricultores como un enfoque de trabajo para mejorar la atención grupal a su clientela y así también, mejorar la efectividad de los procesos de aprendizaje de nuevas tecnologías por parte de la población meta (Monterrey y Ortiz, 2006).

Tomando en cuenta el interés del INTA, de superar las limitaciones materiales y metodológicas, el PESA en su segunda fase pensó en un modelo integral que se basara en un enfoque participativo y constructivo, es decir, que desarrollara localmente la investigación, extensión y educación, fomentando el liderazgo y la auto gestión de sus recursos y el uso adecuado de los existentes. Entre las metodologías de extensión – capacitación más novedosas y con mayor auge por su reconocida efectividad para enfrentar situaciones de aprendizaje con productores/as en condiciones de pobreza se encuentran las Escuelas de Campo para Agricultores⁶⁰ (Monterrey y Ortiz, 2006).

Un nuevo modelo de extensión

El PESA – INTA unió a esta metodología (ECA) otra que ha tenido mucho éxito como es la formación de promotores/as para asegurar una buena calidad en el servicio de asistencia técnica horizontal, siguiendo la línea del programa de campesino a campesino (Monterrey y Ortiz, 2006).

Con los resultados logrados con las ECA y las experiencias positivas que han generado el trabajo a través de los y las promotores, el PESA visualizó la fusión de estas dos metodologías - enfoques de trabajo para lograr el valor agregado en términos de cobertura de atención y efectividad y eficiencia en la entrega de servicios de extensión. Estas dos metodologías, junto con el enfoque de manejo integrado de cuencas están siendo aplicadas en todo el contexto del programa por el INTA y constituyen los elementos metodológicos centrales de un nuevo modelo de extensión para lograr mejores y mayores resultados. Se inició entonces, un proceso de valoración de las experiencias en ECA con promotores para poder establecer la justificación y factibilidad del nuevo modelo (Monterrey y Ortiz, 2006).

El estudio de caso realizado por Monterrey y Ortiz (2006) trata de mostrar que la fusión de dos enfoques metodológicos (Escuelas de Campo y Promotores Agrícolas) pueden proveer

⁶⁰ Para implementar esta metodología se contó con la supervisión técnica – metodológica del Programa Manejo Integrado de Plagas de América Central (PROMIPAC), esta metodología fue desarrollada por FAO en Indonesia en el año 1989.

la posibilidad de lograr valor agregado, dentro de iniciativas en la forma de proyectos, para alcanzar mayor cobertura de atención y mejorar la efectividad y eficiencia de los procesos de innovación tecnológica y desarrollo a nivel de comunidades rurales.

La promotoría rural, por la voluntariedad del trabajo de los promotores permite una ampliación de la cobertura de la extensión a un bajo costo. Por su parte los costos para la implementación de las ECA, en algunos casos pueden ser altos por el uso de alternativas nuevas que utilizan recursos externos a la finca; pero, en la medida de lo posible, se utilizan tecnologías de bajo costo, siguiendo el enfoque de manejo integrado de plagas y manejo integrado del cultivo; por ello, la complementariedad de ambas metodologías permitiría desarrollar un nuevo modelo de extensión eficiente y eficaz, es decir, de bajo costo, amplia cobertura y calidad de los servicios, desarrollando de manera participativa alternativas apropiadas y útiles para las familias rurales. El INTA se encuentra en proceso de evaluación y sistematización de las experiencias para identificar lecciones que aporten al nuevo modelo. *“Se están realizando diálogos con los mismos productores en sus comunidades para que ellos digan lo que se ha aprendido con la promotoría rural; tanto los aspectos positivos como lo que se debe mejorar”*: Arsenio Rayo, de Matagalpa y participante del Taller en 2007 (<http://www.elpueblopresidente.com>, 14/10/2010).

Principales resultados obtenido por el INTA en estas experiencias

De 200 promotores que existían en 2007 incorporados al esquema de trabajo del INTA, para el año 2010 se habían formado 2 419 promotores, de los cuales el 40 por ciento son mujeres. Durante el 2009, el INTA atendió a un total de 60 609 productores a través de las distintas modalidades, de los cuales 38 044 (62.7 por ciento) fueron atendidos/as a través de la promotoría rural (<http://noticias.universia.com.ni> 03/04/2010; <http://www.elpueblopresidente.com>, 19/11/2010).

En el año 2010, el Consejo Nacional de Universidades y el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, realizaron un plan comunal universitario que tuvo como objetivo fortalecer la asistencia técnica a las familias productoras más empobrecidas del país y brindar oportunidades a egresados para su inserción laboral, reforzando valores de responsabilidad, solidaridad y humanismo. Los egresados de universidades fortalecieron la promotoría rural y expandieron en 12 por ciento la asistencia técnica del INTA. El ingeniero Miguel Obando, subdirector general del INTA, expresó su satisfacción por los objetivos alcanzados: *“Esta experiencia que hemos llevado conjuntamente con el Consejo Nacional de Universidades y el INTA ha sido una de las mejores expresiones de alianza entre el sector productivo, las instituciones gubernamentales como el Ministerio Agropecuario y Forestal, el Instituto Nacional Forestal, el Instituto de Desarrollo Rural, las familias productoras y las universidades”* (<http://noticias.universia.com.ni>, 23/04/2010).

Enseñarle a los demás en la comunidad es el motor que impulsa a Dámaso Urbina de 66 años, en Boaco: *“Me motiva enseñarle a la gente, por eso soy promotor, tengo el aprendizaje continuo y no voy a dejar de seguir aprendiendo”*. Ángela Velázquez de 56 años comenta: *“Me motivó ser promotora, en primer lugar porque soy productora y con las capacitaciones me integré de*

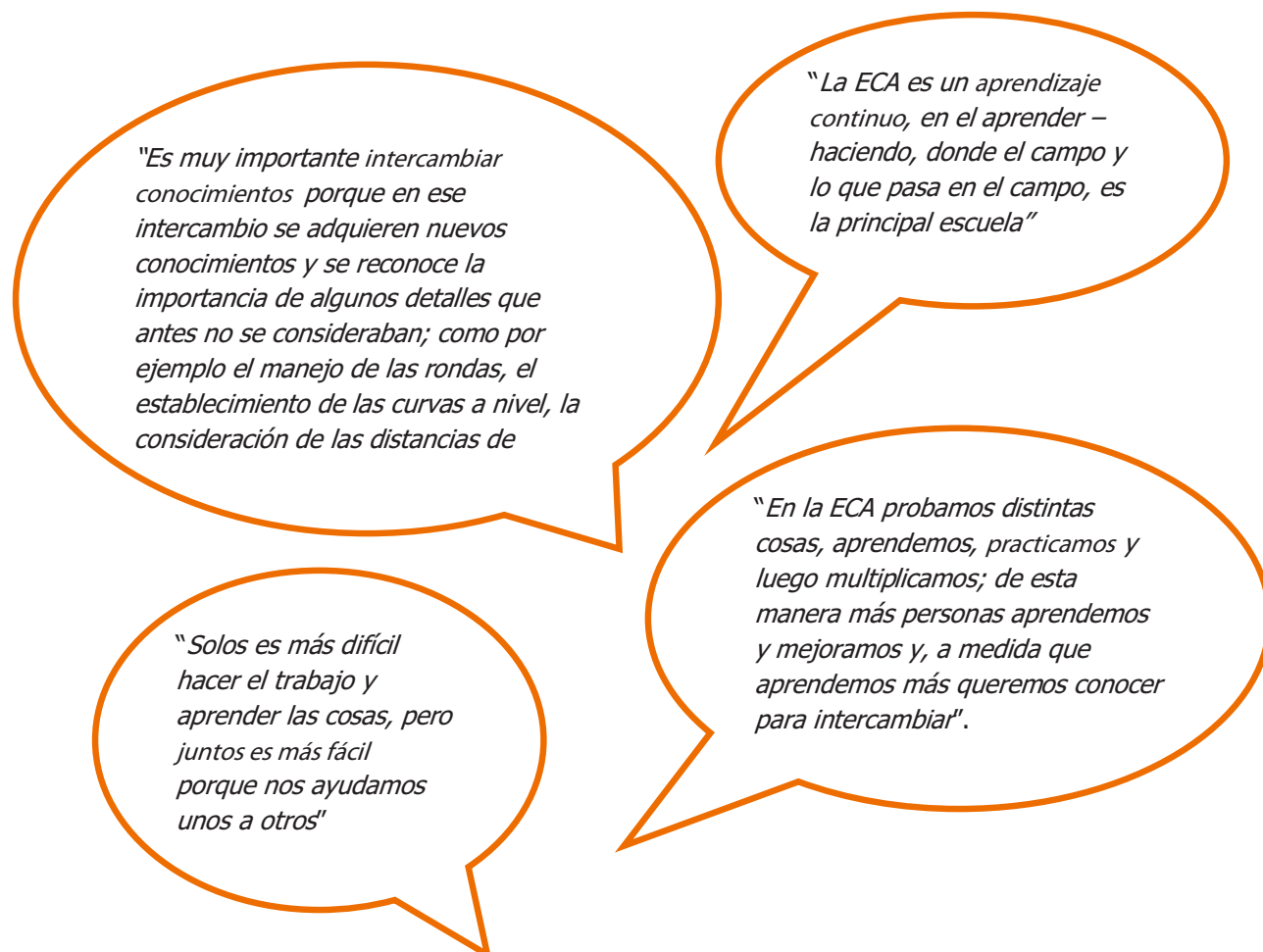
llo a la promotoría en la comunidad. Me entusiasma que los otros productores pongan en práctica todo lo que se les enseña” (<http://www.elpueblopresidente.com>, 19/11/2010).

La cooperación de Suiza viene apoyando desde el año 2008 el programa de promotoría rural y se realizó una sesión para evaluar el programa y analizar el proceso de continuidad que permita captar mayor número de promotores: *“lo valoramos de forma muy positiva, porque nos ha permitido entrar en zonas donde antes no eran atendidas y fortalecer el trabajo nuestro en los territorios”* señaló Eva Acevedo, Directora General del INTA en 2008 al comentar la experiencia por parte del INTA. Bischof, representante del consulado suizo en Nicaragua, manifestó que *“el pueblo y gobierno de Suiza están decididos a seguir apoyando este esfuerzo que realiza el Gobierno de Nicaragua en el sector agropecuario, sobre todo para mejorar la productividad de los pequeños y medianos productores”*. El funcionario manifestó que han visto en el campo que el programa funciona y por lo tanto, están decididos a seguir respaldando estos esfuerzos en el sector campesino (<http://www.el19digital.com>, 30/11/2010).

Para inicios del año 2011, un total de 170 técnicos del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, culminan la primera fase de la Escuela de Campo, sobre manejo integrado de plagas con enfoque agroecológico en hortalizas, granos básicos y cucurbitáceas. Los técnicos replicarán la metodología de extensión con los promotores y productores que atienden en las tres zonas del país donde se realizan de forma simultánea esta Escuela de Campo: Pacífico sur (Masaya, Granada, Rivas y Carazo), Pacífico norte (León y Chinandega) y el departamento de Managua. Estas ECAS se realizan en coordinación con el Programa de Manejo Integrado de Plagas en América Central con el auspicio de la Cooperación Suiza (<http://www.elpueblopresidente.com>, 04/02/2011).

Harold Rodríguez, en representación de PROMIPAC, dijo que para este año se espera que unas 200 escuelas se desarrollen en las tres zonas, donde los técnicos del INTA ya capacitados hagan réplicas con los promotores y productores de cómo producir hortalizas a bajo costo y de buena calidad. Alí Romero Guardián, extensionista de PROMIPAC, aseguró que las principales tecnologías que promueven las escuelas son en manejo integrado de cultivos que incluye el manejo de plagas, con la utilización de plástico mulch para control de vectores, barreras vivas alrededor del cultivo contra mosca blanca y riego por goteo para optimizar recursos. Los costos de las tecnologías son compensatorias con el resultado de la producción, y accesibles a los pequeños y medianos productores, en su mayoría adoptadas por ellos (<http://www.elpueblopresidente.com>, 04/02/2011).

Entre las principales opiniones expuestas por técnicos, promotores y productores de la ECA de Las Jagüitas, Managua⁶¹ se pueden identificar las siguientes:



Lecciones aprendidas

La principal lección identificada hasta el momento se resume en que, la formación de promotores a través de las Escuelas de Campo garantiza la calidad de los servicios de asistencia técnica en la ampliación de la cobertura porque promueve la apropiación del conocimiento mediante el aprender – haciendo, partiendo de la práctica, de manera asociativa. El desarrollo de capacidades de los promotores a través de las ECA, en un enfoque participativo y constructivo aporta al desarrollo de actitudes investigativas, experimentales y divulgativas, que permite realizar los cambios adaptativos pertinentes. Se requiere realizar análisis económicos para determinar niveles de eficiencia del modelo.

⁶¹ Fuente: Entrevistas grupales realizadas por la consultora a técnicos, promotores/as y productores/as de Las Jagüitas, Managua. 3 y 24 de mayo de 2011.

CUADRO 7: Resumen de práctica de fusión de promotoría rural y escuela de campo para agricultores

ACTORES Y ROLES	• Instituciones gubernamentales normadoras y reguladoras • Proveedores de Servicios Tecnológicos • Consumidores de Servicios Tecnológicos • Prioridad familias rurales empobrecidas (consumidores) • Acompañamiento por parte del personal institucional
RELACIONES E INTERACCIONES	• Relaciones y coordinaciones interinstitucionales e intersectoriales • Fortalecimiento de relación investigación – extensión – educación central y en campo • Comunicación y capacitación en cascada • Formación de líderes/esas comunitarios/as
PRINCIPALES ASPECTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS	• Dotación de bienes y servicios como medio para organización y capacitación • Promoción rural para ampliar cobertura • Organización de grupos meta • Enfoque de cadenas, género cuenca, ambiente • Establecimiento de alianzas.
ROL DEL GRUPO ATENDIDO	• Participativo • Propositivo • Constructor • Ejecutor

Buena práctica de extensión #3 Nicaragua

3.5.3 Desarrollo de Mercado de Tecnologías (DMT)

Esta experiencia ha sido generada y llevada a cabo por la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal (FUNICA) y recientemente ha llevado a cabo el proceso de sistematización de sus experiencias, las cuales se retoman en esta publicación. El modelo de desarrollo tecnológico promovido por FUNICA se sustenta en cuatro elementos estratégicos: (i) redes de innovación y mesas de diálogo de la cadena de valor; (ii) identificación de brechas y demandas tecnológicas; (iii) investigación adaptativa basada en la prospección tecnológica; y (iv) promoción de tecnologías a los y las productores/as que los demandan. La implementación del modelo institucional se realiza mediante tres subprogramas: (i) fomento de productos y servicios tecnológicos en la cadena de valor; (ii) emprendimiento rural y desarrollo empresarial; (iii) desarrollo institucional de FUNICA y sus asociados (FUNICA, 2011).

El mercado de servicios tecnológicos

Con el primer subprograma, fomento de productos y servicios en la cadena de valor, se promueve el mercado de servicios tecnológicos y el fortalecimiento de capacidades organizacionales para asegurar adopción de tecnologías y contribuir a mejorar la competitividad del sector agropecuario (FUNICA, 2011).

En este proceso hay que identificar los tres tipos de actores que participan:

- » Los generadores de tecnologías, compuesto por instituciones gubernamentales, universidades y ONG vinculadas al sector y al campo de la investigación
- » Los proveedores de tecnologías compuesto por casas comerciales o empresas de servicios agrícolas, más algunas ONG que tomaron el rol de facilitar acceso de tecnologías convencionales o alternativas a los grupos que atienden
- » Los consumidores de tecnologías que son los productores que lo utilizan como insumo para la producción o las instituciones que lo solicitan para su distribución entre los y las usuarios (FUNICA, 2010).

Históricamente se ha otorgado el liderazgo de la generación y transferencia de tecnologías a los generadores; sin embargo, por diferentes razones (y una de ellas, la verticalidad) se llegó al momento en que las tecnologías desarrolladas eran inaccesibles por sus altos costos y por tanto, poco útiles; entonces surgieron algunos nuevos grupos en las zonas rurales de Las Segovias y Occidente del país que trabajaron en el tema de la innovación tecnológica, incorporando mejoras al sistema de producción a través de implementación de tecnologías acordes con el medio ambiente. Este intento no fue canalizado por instituciones formales como INTA y MAGFOR y, aunque los generadores de estas tecnologías tenían los conocimientos e información que validaban sus productos, carecían de metodología y procedimientos que aseguraran su calidad, lo que restringía su promoción oficial, pero, su uso entre los consumidores se convirtió en su principal carta de presentación. Ello dio pie a la necesidad de desarrollar el mercado de tecnologías (FUNICA, 2010).

Algunos requisitos del mercado de servicios tecnológicos

Un enfoque orientado al desarrollo de mercados de servicios de asesoría, obliga a proponerse el fortalecimiento de

- » La demanda, mediante el desarrollo de organizaciones económicas de productores y habitantes rurales y de facilitación de procesos de negociación que permitan hacer converger las necesidades y problemas en expresiones de demanda de servicios de asesoría técnica – económica,
- » La oferta, mediante el fortalecimiento de diversos tipos de organizaciones intermedias con las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para dar respuesta a diversos tipos de demandas;
- » sistemas de regulación de los mercados, que faciliten el encuentro entre oferentes y demandantes, establecimiento de contratos claros y exigibles, el control de calidad de los servicios, la construcción de sistemas de incentivos para que los problemas de bienes públicos sean adecuadamente atendidos y, muy especialmente, la equidad en términos de que los distintos estratos sociales rurales, particularmente los más pobres, tengan oportunidades efectivas de acceso a los servicios de asesoría técnico – económica que ellos requieran (FIDA, 1998).

En el año 2006, FUNICA con apoyo de la cooperación suiza en América Central y, en el marco del convenio de colaboración con el INTA promueve la iniciativa desarrollo de mercado de tecnologías que consiste en ampliar la opción de acercamiento entre la oferta y la demanda de la tecnología, a través de incrementar el número de empresas que faciliten el acceso y disponibilidad de tecnologías a nivel local, permitiendo no solo el crecimiento del mercado de tecnologías sino también el número de usuarios. El proceso fue diseñado y aprobado por el equipo interno de FUNICA en junio de 2006 y parte desde la definición de las tecnologías hasta el acompañamiento en la ejecución (FUNICA, 2010).

Características del proceso

El proceso diseñado implica siete pasos (FUNICA, 2010):

- » Realización de mesas de diálogo⁶² con grupos de interés que comparten información y/o conocimientos para analizar la situación inicial del mercado de tecnologías en Nicaragua para cada rubro seleccionado, con el fin de generar información pertinente por zona o región, rubro y tipo de tecnologías existentes y disponibles para la pequeña y mediana producción. Como resultado de este paso se obtuvo un catálogo de tecnologías priorizadas por los actores y las brechas existentes, con lo que se procedió a convocar (por distintas vías⁶³) a diferentes actores (personas naturales o jurídicas) a optar a la creación o fortalecimiento de su negocio o empresa de generación o provisión de tecnologías.

- » Elaboración de perfiles mediante guía suministrada por FUNICA; entre los criterios de selección/aprobación de los perfiles están: (i) claridad de la idea del negocio tecnológico; (ii) bases técnicas, innovadoras o de investigación de la tecnología propuesta; (iii) calidad del contenido del perfil formulado (capacidad de organización); (iv) sustento o justificación de la importancia de la tecnología para solucionar problemas en los rubros en los que se propone; (v) bosquejo de la demanda de la tecnología en el territorio o rubro en que se plantea.

- » Elaboración de planes de negocios. Fueron apoyados por especialistas (i) independientes seleccionados a nivel local; (ii) consultores externos contratados por la Universidad Centroamericana; (iii) por la vía de idea tu empresa - technoserve. Los diferentes tipos de apoyo propiciaron complicaciones en los alcances y costos de los planes lo que tensionó la relación consultores – empresarios. A raíz de ello y con base en el convenio existente con la Universidad, se solicitó su apoyo, mediante el cual determinó una metodología por etapas: (i) caracterización del producto; (ii) plan organizacional; (iii) plan de producción; (iv) plan de mercadeo; (v) proyecciones financieras y presupuesto.

- » Revisión de planes y presentación al panel de expertos. El equipo de FUNICA revisaba los planes en conjunto con un panel de expertos (en economía agrícola, en agronegocios y en evaluación de tecnologías agropecuarias e impacto ambiental) y posteriormente cada empresario realizaba una presentación de su plan.

⁶² Metodología definida en conjunto con colaboradores como el INTA, tomando en cuenta la cadena productiva.

⁶³ Las vías fueron: (i) por el estudio de subsectores; (ii) por la vía del conocimiento actual de la situación tecnológica del rubro y priorización en mesas de dialogo; (iii) tecnología que estaba produciéndose a nivel artesanal o pequeña escala, previa priorización en mesas de dialogo; (iv) continuación de pilotaje; (v) “Idea tu empresa” con Technoserve; (vi) por convocatoria pública.

» Aprobación de planes de negocios. Se conformó un comité técnico⁶⁴ para la revisión de los planes; la aprobación final es de competencia del consejo de administración del FUNICA, con base en las recomendaciones del comité técnico. Los criterios para la evaluación de los planes son: (i) consistencia lógica de la propuesta tecnológica; (ii) sostenibilidad y rentabilidad de las acciones de la iniciativa propuesta; (iii) desarrollo empresarial del proveedor de tecnología proponente; (iv) relevancia de la problemática tecnológica a resolver y las alternativas de solución; (v) activación de los servicios de desarrollo empresarial.

» Implementación de la iniciativa. Una vez aprobado el plan de negocio se adjudicaba y se negociaba el monto del convenio, el esquema de financiamiento y el plan de desembolsos, para posteriormente proceder a realizar los desembolsos establecidos.

» Seguimiento. Una vez realizados los desembolsos se procedía a realizar las visitas de supervisión y revisión de informes trimestrales de avance a fin de incorporar estos resultados a un sistema de seguimiento para verificar periódicamente el progreso (cumplimiento de actividades principales y alcance de logros hacia sus objetivos, con base a sus indicadores y acorde al plan de egresos).

Principales logros de esta experiencia

Las iniciativas apoyadas, se pueden categorizar en: pilotajes, escalonamiento y emergentes en dependencia de los niveles organizativos iniciales y alcanzados.

Las iniciativas de los grupos pilotos se realizaron con organizaciones sólidas, pero generalmente familiares. Entre estas iniciativas se encuentran ESAGRI que distribuyen productos biológicos (Mo-enzimas); BIOTOR, laboratorio productor de controles biológicos; REPROTECSA que desarrolla actividades de inseminación artificial en ganado bovino; PRISA, empresa productora de productos minerales para la nutrición vegetal, principalmente quelatos. Además de estas empresas de carácter familiar se muestrearon cooperativas como la nueve de noviembre (ECOBIOL) y SOCOPROM, productores de productos biológicos. Estas iniciativas alcanzaron crecimiento no solo en el área productiva, sino también desarrollaron capacidades administrativas y gerenciales e introdujeron registros contables, aunque con limitaciones en controles internos por la confianza familiar o grupal. Orientaron los controles hacia la calidad del producto para alcanzar un posicionamiento empresarial y basaron su estrategia de ventas en el aprovechamiento de relaciones interinstitucionales con aquellas instituciones conocidas que solicitaban dicha tecnología (FUNICA, 2010).

Las iniciativas de escalonamiento se llevaron a cabo con grupos más desarrollados. Entre estas iniciativas se encuentran el centro de producción de plántulas Lorna Linda; la Cooperativa de Producción y Desarrollo de Iniciativas Locales Ecológicamente Sostenibles; Empresa Minerales de Nicaragua S.A. (EMINICA); y Cooperativa La Asunción. Al inicio de la implementación de la experiencia, estas organizaciones y emprendimientos ya tenían conocimiento técnico y productivo de las tecnologías. Su inversión estuvo orientada al escalonamiento de la iniciativa,

64 Comité Técnico conformado por (i) representantes de: Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria; (ii) Ministerio Agropecuario y Forestal; (iii) Colegio de Ingenieros Agrónomos; (iv) Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos; (v) Unión de Productores Agropecuarios de Nicaragua.

con el propósito de mejorar capacidad productiva en términos de calidad; incorporaron servicios al productor combinando prácticas de campo con visitas a clientes, ventas en mostrador, estudios específicos, convenios y créditos; desarrollaron capacidades, entre ellas de liderazgo, dirección y control (FUNICA, 2010).

Entre los principales resultados obtenidos por estas iniciativas se pueden señalar los siguientes aspectos:

- » La iniciativa ha permitido orientar la visión de la organización y los socios a una más sostenible o empresarial; la iniciativa ha permitido ampliar el radio de acción u operación que tienen como empresa; han fortalecido sus conocimientos técnicos en la producción de la tecnología; han mejorado la capacidad instalada, técnicas y de ventas; han fortalecido sus conocimientos técnicos, administrativos y gerenciales.

- » Entre las fortalezas que presentan las organizaciones están: (i) poseen conocimiento y desarrollo de la tecnología que producen; (ii) el personal está capacitado y con experiencia en el trabajo que realizan dentro de la iniciativa. (iii) La mayoría de las iniciativas cuentan con registros de producción y venta de sus tecnologías; (iv) cuentan con estructura organizativa. La principal debilidad al momento es que las organizaciones aun enfocan su estrategia de venta sobre la cartera actual de clientes y no han buscado ampliación con base en la capacidad productiva. Requieren de un planteamiento más estratégico (FUNICA, 2010).

- » Las iniciativas emergentes son las que iniciaron el proceso productivo y de comercialización de su tecnología con el apoyo recibido. Se involucraron de forma participativa en todas las etapas de implementación del proceso, orientados por las diferentes guías, herramientas o consultores que les proporcionó FUNICA. El proceso fortaleció la organización, consolidó sus estructuras e instancias gerenciales y de participación y desarrolló el proceso productivo y de comercialización. Estas iniciativas aún requieren plantear una estrategia de promoción de la venta desde el planteamiento del plan de negocio (FUNICA, 2010).

Las iniciativas desarrolladas permitieron:

- » Introducir y disponer en el mercado local diferentes tipos de tecnologías;
- » La metodología desarrollada está encaminada a la formación de proveedores de tecnologías;
- » Existe apropiación del desarrollo de mercado de tecnologías a lo interno de la institución y de las iniciativas.

CUADRO 8: Resumen de práctica de Desarrollo de Mercado de Tecnologías	
ACTORES Y ROLES	• Instituciones públicas y privadas en su Consejo Dirección. • Proveedores de Servicios Tecnológicos • Consumidores de Servicios Tecnológicos • Prioridad: proveedores de tecnologías. • Acompañamiento por parte del personal de la Fundación
RELACIONES E INTERACCIONES	• Relaciones horizontales entre actores • Coordinación intra e intersectorial • Fomento de Liderazgo
PRINCIPALES ASPECTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS	• Mesas de diálogo • Identificación de brechas • Investigación adaptativa • Enfoque de cadena productiva • Promoción temática • Desarrollo de capacidades • Pasos y procedimientos con guías orientadoras
ROL DEL GRUPO ATENDIDO	• Participativo • Propositivo • Constructor • Ejecutor

Lecciones aprendidas

» La promoción de la participación de diferentes actores (generadores, proveedores y consumidores de tecnologías) en instancias de coordinación - en este caso, mesas de diálogo en la construcción del catálogo de tecnologías - es importante en el proceso de identificación de las tecnologías existentes, así como las brechas que requieren cubrirse.

» La incorporación de enfoques (cadena productiva) permite ampliar el ámbito de los servicios tecnológicos requeridos para apoyar a los y las usuarios en el mejoramiento de su producción, administración y gerencia.

» La definición de pasos de un proceso y la elaboración de guías orientadoras para llevar a cabo cada uno de los pasos permite la clarificación, ordenamiento de las ideas y actividades, así como apropiación paulatina del proceso. La inexperiencia de las organizaciones en la formulación de sus planes hizo necesario el apoyo de agentes externos.

» En los procesos de desarrollo tecnológico, el acompañamiento de campo, por parte de agentes externos, aporta al desarrollo de capacidades y facilita la solución inmediata de las dificultades encontradas por los usuarios.

» El grado de organización de los grupos es determinante para el buen funcionamiento técnico y contable; pero la organización de la iniciativa depende de la visión empresarial del grupo.

» Las actitudes positivas favorecen las relaciones internas y el desarrollo de confianza.

CUADRO 9: Lecciones aprendidas de los casos de Nicaragua

» El intercambio de experiencias es una herramienta fundamental para la construcción y reconstrucción conjunta del conocimiento; este intercambio y construcción del conocimiento es más efectivo cuando las relaciones entre los actores participantes es horizontal.

» El reconocimiento de las propias debilidades y/o limitaciones cognoscitivas por parte de los actores permite una mente abierta para la captación, internalización y apropiación de conocimientos en el proceso de intercambio y construcción conjunta. El desarrollo de capacidades, principalmente cognoscitivas, es básico para incorporar nuevos conceptos o enfoques; por ello, todo proceso innovador es más efectivo si se acompaña de un plan de capacitación técnica, administrativa y gerencial.

» La práctica, la realidad, es siempre el punto de partida para la identificación de brechas, alternativas y modalidades de trabajo; metodologías de educación popular que incentiven el proceso de acción – reflexión – acción ayudan al desarrollo de alternativas, métodos prácticos de aprender – haciendo, facilitan la apropiación y replicación del conocimiento adquirido.

» Las guías orientadoras y las visitas de acompañamiento a los grupos meta, para apoyarlos en el aprender – haciendo son herramientas importantes para aportar a su desarrollo. La implementación de nuevos modelos y alternativas deberían acompañarse de estas herramientas para apoyar el desarrollo de capacidades.

» El establecimiento de alianzas entre actores es un elemento clave para ampliar cobertura y mejorar eficiencia y eficacia. En el marco de las relaciones horizontales, permite identificar los roles y compromisos de las partes según sus funciones, facilitando el ordenamiento y coordinación de las acciones y recursos para alcanzar objetivos comunes.

» La estrategia de comunicación es importante para compartir y socializar los objetivos, planes y bondades de las actividades entre los diferentes actores involucrados, principalmente población usuaria y, la necesidad de retroalimentación a partir de la obtención de resultados concretos.

» En los procesos de desarrollo y la implementación de modelos a nivel del territorio, el reconocimiento de las autoridades locales (municipales y comunitarias) y el respeto a sus espacios de toma de decisión permite identificar dónde es más viable apoyar para el desarrollo de sus capacidades que garantice la posterior sostenibilidad de las acciones.

» Con los nuevos enfoques, los servicios tecnológicos amplían su ámbito de acción a lo largo de la cadena productiva y la cadena de valor, tomando en cuenta los temas transversales de género / población y ambiente; los servicios de extensión deben realizar los cambios adaptativos pertinentes en sus modelos para dar respuesta a las necesidades de los usuarios.

3.6 SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE EXTENSIÓN EN PANAMÁ

RESUMEN

Con buenas prácticas de extensión se logra impactar de manera positiva en las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios del sistema de extensión de cualquier país, zona o región. Panamá ha incorporado a su sistema de extensión como buena práctica, la formación de especialistas en métodos y técnicas de extensión, con miras a que los métodos y técnicas usados para presentar las alternativas tecnológicas sean de manera eficiente, efectiva y apropiada hacia los usuarios del servicio de extensión. Otra buena práctica de extensión es la de garantizar ambientes que minimicen los obstáculos que propician la baja participación de las mujeres en las actividades de capacitación, y que han sido diseñadas para mejorar sus condiciones de vida. Las alianzas, en el proceso de la ejecución de extensión, son efectivas y son consideradas buenas prácticas. Alianzas entre el sector gubernamental y la empresa privada garantizan que la oferta del producto responda a la calidad demandada del mismo. Además, se define de mejor forma el producto requerido y se proporciona la tecnología adecuada para alcanzar la calidad demandada logrando obtener buenos precios en los insumos para producirlos.

AUTORA

Xenia Ceville. Coordinadora de Extensión Instituto PROMEGA, Universidad de Panamá.

PALABRAS CLAVE

Servicio de extensión, sistema de extensión, mujer rural indígena, alianzas.

Buena práctica de extensión #1 Panamá

3.6.1 Formación de especialistas en extensión

Uno de los aspectos más importantes para garantizar la eficiencia y efectividad de todo sistema de extensión es la capacitación o formación profesional de los extensionistas. Esta ha sido una de las mayores preocupaciones del Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá (MIDA).

Antecedentes

Prueba de la importancia de la capacitación al personal técnico es que desde 1950, con la llegada de una misión de Arkansas, se reporta el inicio de los procesos de capacitación del personal del ministerio en aspectos de investigación y extensión agropecuaria. A falta de un modelo nacional, se aplicaron los modelos estadounidenses, provenientes de las universidades estatales norteamericanas, que respondían a las necesidades propias de ese país, no así de las panameñas. Este fue un fenómeno que se repitió en la mayoría de los países latinoamericanos por falta de universidades estatales. Consecuentemente, al igual que el resto de países latinoamericanos, Panamá se ve obligada a crear, reestructurar o reorientar sus ministerios de agricultura, para albergar los programas y procesos de extensión.

A partir de la década de los años 50, se han estado haciendo cambios y ajustes en el sistema de extensión en Panamá, hasta el año 1984, que se crea por decreto ministerial del 14 de febrero, el servicio nacional de extensión agropecuaria. El mismo, tendría como función normar las funciones del sistema de extensión que ejecutaría el MIDA por medio de las direcciones nacionales, en las 84 agencias del ministerio. Sin embargo, se evidenció nuevamente la debilidad de que faltaba personal capacitado para alcanzar los objetivos planteados.

En la década de 1980 la Agencia para el Desarrollo Internacional concedió becas para el sector agropecuario y un número reducido de las mismas se destinaron para formar especialistas en extensión rural. De esta iniciativa resultaron cinco personas graduadas con maestrías en extensión rural, lo cual iniciaba el proceso de fortalecimiento del personal. Sin embargo, no era suficiente considerando que este personal tenía la responsabilidad de capacitar a los extensionistas de las 84 agencias del ministerio. Además de los cinco técnicos graduados no todos eran funcionarios del MIDA, sino que también había de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Panamá y del Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá. Este hecho debilitaba la posibilidad de establecer un sistema de apoyo a las 84 agencias del MIDA. No es hasta la década de 1990 cuando se reubicó al personal con maestrías en extensión, con funciones específicas en materia de extensión dentro del Ministerio. Sin embargo se mantenía la necesidad de personal capacitado en esta área.

El inicio del proceso

En el año 2001 por interés del ministro de turno en fortalecer el sistema de extensión del ministerio y anuente a la necesidad de personal capacitado en el tema, se organizó la maestría en extensión rural en conjunto con la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de

Panamá. El objetivo primordial era el de dar respuesta a la necesidad de preparar un recurso humano que a partir de los problemas del desarrollo rural, fuese capaz de incidir en la solución de la problemática existente, promoviendo el desarrollo sostenible basado en un proceso participativo y democrático. Además también se buscaba que el profesional formado pudiera realizar actividades de investigación, extensión y docencia con enfoque intermultidisciplinario para construir formas de desarrollo viables y justas en función de los sectores sociales y comunidades involucradas en los diversos procesos del desarrollo. Este tipo de profesional debía también interactuar con las diversas instituciones públicas y privadas en las comunidades, sectores productivos, grupos organizados y campesinos, a efecto de poder contribuir en la formulación de políticas y programas de desarrollo rural que facilitasen el bienestar de la población rural.

En función de esta decisión se diseñó la maestría en extensión rural y noventa ingenieros agrónomos del Ministerio fueron seleccionados para participar en ella. Los egresados de la maestría en extensión se ubicarían en las estructuras establecidas en el Ministerio (agencias y regionales). Además, algunos serían asignados a la Secretaría Técnica, unidad administrativa del MIDA responsable de todas las actividades de extensión en campo a nivel de las agencias de extensión.

Además, todas las acciones a realizarse por ellos debían estar bajo el enfoque del sistema de extensión del MIDA existente en ese periodo, que posteriormente debería centrar su atención en cuatro ejes de atención al sector:

- » Debía ser a través de sistemas productivos prioritarios.
- » Con el enfoque de cadenas de producción.
- » Por demanda y por gestión de resultados.
- » Con responsabilidad compartida integralmente.

Principales resultados y conclusiones de esta experiencia

Los resultados y principales conclusiones de este proyecto de fortalecimiento de la capacidad humana del profesional que trabaja en actividades de extensión se pueden enumerar de la siguiente manera:

- » Setenta y ocho profesionales graduados de la maestría en extensión que se esperaba fortalecieran los procesos de extensión en el Ministerio. Sin embargo, no se habían diseñado estrategias de intervención para este personal después de graduados.

- » Los proyectos de graduación debieron de ser desarrollados enfocados a resolver problemas específicos de las agencias de extensión de las cuales provenían los técnicos, dado que el sistema de atención diseñado demanda de ellos una formación que propicie la solución de problemas en campo. Esto no se dio al no tenerse una estrategia de seguimiento y evaluación a los acuerdos establecidos previamente.

- » Los proyectos de investigación (tesis de graduación) no fueron enfocados a la solución de

problemas puntuales en el sistema de extensión del MIDA.

- » Al no tener estrategias durante los procesos de formación de los magísteres, no se contaba con un sistema para captar e implementar los resultados de los proyectos de investigación desarrollados por los participantes en el programa de fortalecimiento de capacidades.

- » A pesar de ser una experiencia positiva, el proceso no fue concebido como una iniciativa de país, ni como una de las estrategias permanentes del Ministerio. Al no tener una estrategia de intervención, los procesos no pudieron ser monitoreados ni supervisados. Esto tampoco permitió que al finalizar este proceso se tuviera un plan de intervención definido, razón por la cual al finalizar la maestría, los técnicos no fueron reubicados en las aéreas e instancias donde podían haber impactado el proceso de extensión del Ministerio.

- » El sistema de extensión del MIDA no se ha consolidado por falta de procesos de seguimiento y evaluación a las estrategias de intervención diseñadas. Esto no ha permitido identificar y separar las acciones que han tenido efecto positivo de las que no lo han tenido.

- » La estrategia de fortalecimiento del personal del Ministerio, ha sido replicada en diferentes direcciones técnicas dentro del Ministerio (Sanidad Vegetal, Sanidad Animal y Ganadería entre otras).

- » Se cuenta con personal capacitado para diseñar programas y proyectos enfocados al fortalecimiento del personal de campo.

Lecciones aprendidas

- » Los países deben incorporar en sus estrategias de país el diseño de un sistema de extensión funcional y eficiente, basado en la existencia de recursos humanos bien formados. Al no contar con una estrategia definida de intervención que utilice adecuadamente el recurso humano capacitado, se corre el riesgo de que estos recursos sean usados eventualmente por otras instancias para las cuales no fueron preparados. Por ende no aportarían al fortalecimiento de un sistema de extensión más eficiente y efectivo.

- » Al momento del diseño de la estrategia de intervención en campo, se deben incluir también estrategias de seguimiento, evaluación y ajuste periódicos al sistema, los cuales deben ser establecidos desde el inicio.

- » Sin un sistema de seguimiento y evaluación al sistema no se pueden hacer los correctivos y ajustes del mismo, y por ende no se puede consolidar el sistema de extensión del Ministerio.

Buena práctica de extensión #2 Panamá

3.6.2 Asegurando mayor acceso a los servicios de extensión para las mujeres

Fortalecer a los grupos organizados e independientes de mujeres a nivel comunitario y garantizar su participación en actividades de extensión, debe ser una prioridad en todo proyecto. Se ha comprobado que los recursos que reciben las mujeres, son destinados a mejoras en el hogar y en su vivienda, alimentación familiar, educación de sus hijos, mejorar la calidad de vida en sus hogares y cuando se tienen los recursos, hasta para el rubro ahorro, razón por la cual deben ser incluidas en todas las acciones tendientes a mejorar la condición socio económica de ellas y de sus familias.

Para obtener logros, es indispensable diseñar e implementar actividades de capacitación adecuadas, específicamente para grupos de mujeres en las comunidades. Para lograr esto, deben identificarse los obstáculos que impiden la participación de las mujeres en actividades de capacitación. En muchas ocasiones de la vida de un proyecto, las mujeres se ven imposibilitadas de participar en las capacitaciones debido a que existen y se les presentan obstáculos para que puedan asistir a los eventos organizados para ellas.

La descripción de esta buena práctica de extensión se enfoca primordialmente al caso a las mujeres indígenas del área de Darién, participantes en el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible para el Darién. Este proyecto se ejecutó desde el año 1996 al 2005, teniendo como objetivo, mejorar las condiciones de vida en las comunidades rurales, fomentando las organizaciones comunitarias y fortaleciendo las instituciones tradicionales y la gestión de los asuntos públicos. Como un aspecto muy especial, también se ofrecía financiamiento a las organizaciones de mujeres.

Como requisito para optar a los beneficios que ofrecía el proyecto, los grupos de mujeres debían ser capacitados tanto en las técnicas para tener una empresa sostenible, como para poder acceder al financiamiento.

Al finalizar el proyecto se esperaba que los grupos de mujeres hubiesen alcanzado los siguientes logros:

- » Gozaran de reconocimiento jurídico, requisito previo para poder obtener los recursos para los proyectos;
- » Tuvieran la capacidad técnica y administrativa para establecer pequeños emprendimientos rentables;
- » Lograsen establecer canales de comercialización de sus productos y artesanías;
- » Tuviesen acceso al crédito;
- » Tuviesen participación activa en las organizaciones comunitarias de su etnia y las otras etnias presentes en la provincia.

El grupo del estudio no escapaba a la realidad de las mujeres que tenían dificultades para poder participar en eventos de capacitación. El proyecto, desde sus inicios, identificó una serie de limitantes para la participación de las mujeres. La primera limitante se presentaba a nivel de sus hogares. Los cónyuges solamente permitían la participación sus mujeres si ellas asistían con sus hijos. Otras limitantes a la participación de las mujeres eran los horarios, los lugares seleccionados para realizar las capacitaciones, así como la comunicación que debía existir para informar sobre cómo sería la participación de ellas. La planificación de los horarios, las fechas y los permisos de participación eran temas que no se podían establecer al margen de los participantes y de su familia, tenían que ser discutidos tanto con las mujeres, como con sus esposos.

La comunicación es uno de los obstáculos más serios que se enfrentaban durante los procesos de capacitación. La mujer indígena sale muy poco de su entorno, razón por la cual tiene serios limitantes en cuanto al idioma y con los procesos de comunicación con personas no indígenas. En ocasiones los hijos les servían de intérprete.

Un aspecto muy importante a considerar al momento de tomar decisiones de tipo organizacional, es que las leyes y regulaciones comarcales juegan un papel importante en el tipo de organización que se tenga en la comarca. Por lo tanto, las actividades de extensión deben gozar de la aprobación de las autoridades tradicionales de la comarca.

El proyecto, dentro de las alternativas para propiciar que las mujeres tuviesen canales de comunicación fluidos con otros grupos de mujeres y pudiesen compartir experiencias muy típicas de ellas, identificó la posibilidad de crear una red de mujeres a nivel comarcal. Para oficializar una instancia de esta índole se requirió la aprobación de las autoridades comarcales. Para ello se planificaron reuniones con las mismas para presentar los objetivos y resultados esperados al formalizar una instancia organizativa a ese nivel.

En relación a las mujeres indígenas, el hecho de que al no estar en su medio y consumiendo los alimentos tradicionales, aparecieran enfermedades estomacales en ellas y en sus hijos, dolores de cabeza y el manejo cultural del periodo menstrual fuera de su entorno, en muchas ocasiones se convierte en una barrera para el logro de cualquier objetivo de capacitación.

Es decir, al momento de planificar una capacitación en áreas indígenas, los factores a considerar van más allá de identificar temas técnicos que puedan dar respuesta a las necesidades de la comunidad para el logro y alcance de los objetivos establecidos por el proyecto. Es importante analizar otros factores, tales como culturales, étnicos, sociales y comunicacionales, especialmente si se quiere garantizar la participación activa de la mujer.

Estrategia para lograr la participación de las mujeres

El proyecto, consciente de esta situación, identificó alternativas para contrarrestar los obstáculos que impedían la participación efectiva de las mujeres en las actividades de capacitación planificadas para dar respuesta a sus necesidades. Las estrategias de solución diseñadas para minimizar las barreras fueron:

» Planificar las capacitaciones en las mismas comunidades. En los procesos de planificación se debían incluir además de las mujeres, a los esposos y a las autoridades presentes en el área. Con esto se garantizó que los horarios, fechas y lugares seleccionados no interfirieran con actividades previamente planificadas, tanto en la comunidad como en el diario vivir de las participantes.

» Identificar capacitadores que dominaran el idioma de la etnia atendida, en este caso que hablasen emberá, wounaan o kuna. En ocasiones y de acuerdo con el tema a tratar, era difícil encontrar capacitadores que hablaran los tres idiomas dado que en las capacitaciones estaban las tres etnias representadas. En caso de no encontrar capacitadores de las etnias, el proyecto contrataba con traductores. Otro obstáculo comunicacional era la falta de conocimiento o manejo de los temas por parte de los traductores. Esta barrera se intensificaba cuando solamente se tenían traductores del sexo masculino, que no tenían conocimiento de temas de responsabilidad exclusivamente de mujeres.

» Incluir a las autoridades comarcales en la presentación de planes y proyectos con grupos de la comunidad, específicamente grupos de mujeres, para garantizar que no se presenten obstáculos al momento de la ejecución de los mismos.

» En cuanto a la participación de las mujeres, se identificó que si se tenía un personal encargado de los niños, las madres se concentraban mejor en la capacitación y se reducía su nivel de ansiedad. La unidad de capacitación estableció las guarderías móviles, que contrataban, mujeres y jóvenes en las comunidades en donde se implementaban las capacitaciones, especialmente cuando las localidades para las capacitaciones eran fuera de las comunidades de las participantes. Las guarderías se acondicionan con juguetes, materiales de lectura para niños, pañales, artículos de limpieza, platos, vasos, biberones y medicamentos entre otras cosas, para dar respuesta a las necesidades que se presentan al tener un grupo considerable de niños y niñas. Además, la capacitación se planificaba, permitiendo a las madres que tuvieran lactantes, que pudieran dar de mamar a sus hijos.

» La sensibilización de funcionarios de los proyectos, así como a las autoridades comarcales y a los hombres de las comunidades, especialmente los esposos de las participantes en temas de género, ayudó a que entendieran mejor el rol de la mujer en la sociedad.

» Garantizar que al momento de planificar capacitaciones para mujeres, se tomaran en cuenta las consideraciones especiales para propiciar una participación efectiva de las mujeres en las actividades de capacitación.

Resultados y principales conclusiones

» Se incrementó la participación de mujeres en las actividades de capacitación del proyecto, buscando y aplicando soluciones a los obstáculos que les impedían participar de manera efectiva.

» La planificación de programas y proyectos específicamente con mujeres se hizo más factible al incluirla en dicho proceso. Esto garantizaba que las alternativas seleccionadas

habían sido consultadas y diseñadas con ellas mismas, con base en sus necesidades, situaciones y condiciones reales.

- » Se incrementó el nivel de aceptación y entendimiento de los temas presentados. Al romper las barreras de comunicación y las barreras culturales, los procesos de enseñanza y aprendizaje eran más efectivos y por ende se daban procesos de adopción de los temas presentados.

- » La implementación de emprendimientos empresariales se incrementó por parte de las mujeres.

- » El proceso de seguimiento y evaluación se facilita al romper las barreras de comunicación. Esto le permitió al proyecto poder evaluar mejor los procesos realizados con grupos de mujeres, hacer los ajustes necesarios, y compartir con las autoridades y con los familiares, específicamente los esposos, los logros obtenidos.

- » Al ver los resultados, el personal del proyecto fue más flexible en cuanto a facilitar los procesos de adquisición de alternativas que eliminan las barreras culturales, comunicacionales y estructurales, que afectan la participación activa de las mujeres.

Lecciones Aprendidas

Para garantizar la participación de mujeres indígenas se deben diseñar estrategias innovadoras. Algunas de estas son:

- » Para dar respuesta a las barreras de comunicación se necesitan intérpretes y traductores, que hablen el idioma y conozcan los términos propios que usan las mujeres.

- » Crear las condiciones apropiadas para garantizar la participación de la mujer estableciendo sistemas de atención a sus hijos en guarderías durante las capacitaciones.

- » Tener a disposición un botiquín para garantizar la salud de las participantes y sus hijos previendo situaciones particulares y considerando que el cambio en sus hábitos y costumbres alimenticios pudiese afectarlos.

- » El tema de género debe ser parte integral en todo proyecto y debe ser parte de la sensibilización de los técnicos del proyecto y de los diferentes grupos beneficiarios o socios del proyecto para así garantizar un mayor impacto económico, social, cultural y por ende en buenos resultados a nivel de la economía familiar.

- » La selección de las localidades para ofrecer las capacitaciones es importante. Cuanto más cerca de las comunidades donde vienen las participantes, mayor es la participación de las mujeres en las actividades programadas. Les da mayor seguridad tanto a ellas como a sus familiares, especialmente los esposos.

- » Los temas para las capacitaciones deben ser planificados con las participantes para poder dar respuesta real a sus necesidades. Además, al planificar se les pueden presentar otras alternativas de capacitación no consideradas o conocidas por ellas, pero que pueden incidir de manera positiva en el desarrollo de sus capacidades y por ende en una mejora sustancial en sus condiciones y nivel de vida.

» A los grupos de mujeres les interesan temas más allá de los temas conceptualizados por la sociedad como tradicionales basados en los roles que se le asigna a las mujeres, como costura, cocina, manualidades. Las mujeres rurales también están interesadas en temas productivos y empresariales. Los temas de artesanía también son temas de interés para las mujeres. Los temas que se tratan con grupos de mujeres deben ser enfocados a dar respuesta puntual a sus necesidades y aspiraciones. En otras palabras, deben darle alternativas para mejorar sus condiciones.

» Al momento de planificar las capacitaciones con mujeres, se deben incluir acciones de comunicación con los hombres y demás miembros de la comunidad, así como con las autoridades tradicionales de la comarca. Estas acciones previas a la capacitación tienen el objetivo de comunicar los objetivos, contenidos, actividades y logros esperados de la capacitación para inducir confianza en la población.

Buena práctica de extensión #3 Panamá

3.6.3 Alianzas para facilitar procesos de adopción de innovaciones

Esta buena práctica refleja las bondades de trabajar en alianza en pro de la adopción de tecnologías. La alianza a describir es la que se da entre la empresa Nestlé, el Instituto Pro Mejoramiento de la Ganadería de Panamá (PROMEGA) de la Universidad de Panamá y la empresa privada Fertilizantes Superiores. La misma fortalece una de las estrategias de atención planteadas por el Sistema Integrado de Extensión e Innovación Agropecuaria de Panamá del MIDA, que se refiere a atender los sistemas productivos prioritarios por los actores responsables de los procesos para propiciar cambios de conducta en los productores del área considerada.

Antecedentes

De acuerdo a la contraloría de la Republica de Panamá en el 2001 habían 39 205 explotaciones ganaderas, de las cuales 34 412 tenían un tamaño entre 0,5 y 99,99 hectáreas. En este grupo encontramos 6 591 explotaciones que se dedicaban a la producción del rubro leche y 16 343 explotaciones a la producción del rubro carne en bovina. En su mayoría son explotaciones que tienen un aporte significativo en la economía del país a través de los rubros de leche y carne.

Los datos presentados por la contraloría de la Republica de abril 2001, nos indican que 9 117 explotaciones recibieron asistencia técnica por parte del Estado y 905 explotaciones recibieron asistencia técnica de organizaciones no gubernamentales.

Si analizamos la situación, concluimos que en relación a las explotaciones ganaderas registradas en el país, solo un reducido número de productores de leche y carne reciben apoyo técnico con miras a apoyar incrementos en la producción y mejorar la calidad de la misma. Es decir del total de las explotaciones (22 934), solamente alrededor del 43 por ciento fueron atendidas (10 022).

El MIDA, institución responsable de atender los procesos de extensión con productores, se encuentra en la actualidad una etapa de organización y estructuración de su sistema de extensión

y ha definido que todas las acciones a realizar deben estar bajo este nuevo enfoque del sistema de extensión, para ello el sistema debe centrar su atención en los cuatro ejes de atención al sector señalados a continuación:

- » Debe ser a través de sistemas productivos prioritarios
- » Con el enfoque de cadenas de producción
- » Por demanda y por gestión de resultados
- » Con responsabilidad compartida integralmente

En diciembre del 2006, se realizó un taller para el sector lácteo de Panamá con el propósito de apoyar la competitividad de ese sector. El evento organizado por el MIDA y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura fue de gran importancia socioeconómica para el país, debido a que participó un gran número de pequeños y medianos productores que se dedican a la producción de leche a nivel nacional.

El taller se fundamentó en la aplicación del enfoque de cadenas agroalimentarias. Según lo planeado, se solicitó discutir en cada mesa temas relevantes relacionados al rubro leche, con la finalidad de llegar a identificar con diferentes actores de la cadena, los problemas y paralelamente identificar las alternativas de solución a los mismos. Los temas tratados fueron: la producción primaria, la industria, la comercialización, el consumo, el entorno internacional, el entorno nacional, el entorno internacional y la provisión de insumos, equipos y servicios.

Factores que inciden en la práctica

Los participantes en el taller identificaron los factores que necesitaban una mayor atención, con el fin de superar los problemas que restringen la competitividad, ya sea en los eslabones o en toda la cadena. Entre los factores identificados, señalan los que dan fuerza a la buena práctica de extensión señalada en este estudio:

Capacitación, asistencia técnica

Se proponen dos parámetros:

- » Orientar los esfuerzos de manera focalizada en términos de la realidad de las zonas ecológicas;
- » Involucrar a empresas, banca, organizaciones de productores en el proceso de la transferencia y la extensión.

Asociación y alianzas estratégicas

Todo el plan establece la alianza entre los actores de la cadena y el Gobierno para trabajar coordinadamente. Algunas acciones específicas son:

- » Construcción de plantas para la elaboración de sales minerales, en alianza estratégica con las cooperativas salineras;
- » Establecimiento de alianzas entre industriales y productores para mejorar la relación en

materia de pagos, contratos y calidad; y

» En general, fortalecimiento de las organizaciones de los productores.

Los dos últimos factores considerados fueron los tratados de libre comercio y los temas de competitividad. Las conclusiones a las que se llegó a partir del taller fueron que toda empresa privada que tuviese proveedores de materia prima para la elaboración de productos para consumo nacional e internacional se vería abocada a ofrecer capacitación técnica a sus productores para que pudiesen enfrentar los cambios que inciden en la economía de la producción de leche en el país.

Principales actores y sus roles

La empresa Nestlé, empresa procesadora del insumo leche, atiende 2 800 explotaciones lecheras, distribuidas en cinco provincias: Coclé, Veraguas, Herrera, Los Santos y Chiriquí. Estos productores tienen una producción promedio de 45 litros por productor y por su producción reciben un pago por litro de leche, fundamentada en los sólidos presentes en la leche.

La empresa cuenta con técnicos supervisores en las provincias de donde reciben la materia prima de los productores. El equipo técnico de Nestlé supervisa las condiciones de la explotación en cuanto a la infraestructura y el manejo que se les da a los animales, a las pasturas y a la leche. Los parámetros usados son los parámetros establecidos por la compañía, siempre buscando la eficiencia, sostenibilidad y manejo adecuado del medio ambiente.

Por las razones mencionadas, la empresa se veía en la necesidad de asociarse con una institución que pudiera brindarles capacitación a sus técnicos y a sus productores proveedores del insumo leche. La capacitación debía ayudar a las explotaciones a mejorar sus condiciones de manera permanente, a través de la adopción de tecnologías.

Por su parte, el Instituto PROMEGA de la Universidad de Panamá tiene como uno de sus objetivos, mejorar la producción y productividad ganadera mediante procesos de adaptación de tecnología apropiada existente y la capacitación de pequeños y medianos productores ganaderos en el país.

A través de los años de su actividad de investigación adaptativa y extensión, el Instituto PROMEGA ha desarrollado el concepto de finca sostenible. Este concepto es el que se le presenta a los productores, con miras a que los mismos adopten dichas prácticas necesarias para que eventualmente puedan llegar a tener una finca sostenible y amigable con el ambiente.

Los temas que incluye el Instituto en su concepto, son los siguientes:

1. Registro de las actividades de la finca para la toma de decisiones
2. Programación de la siembra, cuidado y manejo de los pastos mejorados
3. Planificación de la alimentación de los animales para todo el año
4. Tomar en cuenta el uso de subproductos de la finca
5. Planificación de la monta natural o practica de la inseminación artificial

6. Cumplimiento con un programa de sanidad animal
7. Tener un programa de selección animal
8. Tener un programa de descarte de animales improductivos
9. Tener las instalaciones mínimas para el ordeño y fuentes de agua
10. Programar el mantenimiento de las cercas
11. Llevar un programa de destete y levante de animales de reemplazo
12. Generación y comercialización de productos competitivos
13. Cumplimiento con las prácticas en el manejo de los recursos naturales
14. Verificación de la eficiencia económica y sostenibilidad de la finca

Las capacitaciones sobre el concepto sugerido por PROMEGA se hacen a través de días de campo, charlas y demostraciones con los ganaderos proveedores de leche a la Nestlé. Esta relación tiene casi cuatro años. Durante este periodo se han realizado entre cuatro a seis capacitaciones en las diversas provincias en donde la compañía Nestlé tiene proveedores. Anualmente se capacitan aproximadamente de 200 a 300 productores a través de este programa.

El concepto que promueve PROMEGA es a nivel de la finca, el mismo concepto que impulsa entre sus proveedores de leche la compañía Nestlé. PROMEGA brinda la capacitación en temas técnicos que lleve al productor a ir insertando este concepto en su explotación. En las capacitaciones los temas se presentan con un enfoque teórico-práctico. Además se hacen demostraciones de métodos que incorporan el aprender-haciendo, en donde el productor aprende a manejar la tecnología presentada. La empresa Nestlé les da seguimiento a los ganaderos que implementan en sus explotaciones, las innovaciones presentadas en las capacitaciones. Todo este proceso garantiza que las innovaciones se implementen correctamente y su uso sea el más adecuado, y se pueda discutir y analizar las ventajas de su uso en la finca con el equipo técnico.

Resuelto el reto de proveer capacitaciones basadas en innovaciones tecnológicas, se identificó la necesidad de la adquisición de insumos para que el productor pudiese adoptar e implementar las tecnologías en sus explotaciones. Sin embargo, la realidad del productor es que no cuenta con los recursos para la inversión o para el mantenimiento del mismo a nivel de su explotación. Por lo tanto se requería una alternativa de financiamiento para esta situación.

En este momento del proceso de intervención con los ganaderos involucrados, se crea una nueva alianza, en la que se incluye una casa comercial que aporte el financiamiento a nivel de la explotación ganadera. Seleccionada la tecnología a usar en la explotación, se identifican los insumos necesarios para implementar la innovación. La casa comercial con miras a apoyar al ganadero, ofrece líneas de crédito que le permiten adquirir los insumos requeridos para su explotación.

La empresa Nestlé avala el crédito para el ganadero y los pagos a la casa comercial, los cuales se trabajan entre la compañía Nestlé y la casa comercial. Además, la estrategia de la alianza permite garantizar la calidad de los insumos, y que los mismos, sean los recomendados por

el Instituto PROMEGA. Para que la estrategia funcione, la casa comercial es partícipe de los procesos de capacitación, para así poder ofrecer los insumos adecuados para la implementación de la innovación, hacer paquetes promocionales y poder ofrecer alternativas en cuanto a costos de los productos ofertados.

Otro de los beneficios de la alianza con las casas comerciales, es que el ganadero no necesita fiador, ni pasar por todos los obstáculos para abrir una línea de crédito. El único requisito es demostrar que es proveedor de leche de la Nestlé. El ser proveedor de la Nestlé le permite acceso inmediato a una línea de crédito, y además le permite recibir precios competitivos con relación a otras instancias comerciales.

Este proceso tiene como objetivo final que la compañía compradora de leche pueda ofrecer de manera sostenida mejores precios por litro de leche al ganadero. La alianza le permite al proveedor alcanzar mejores ingresos al ofrecer un producto de mejor calidad, a través de la mejora de los sistemas productivos de la explotación, después de haber participado en programas de capacitación continua y de forma sistematizada y organizada. Además, el ganadero no tiene que recurrir a formas de financiamiento tradicional (bancos, financieras, agiotistas) para adquirir los insumos requeridos. Con todo este proceso se establecen las pautas que propiciarán la adaptación de la innovación generada, una apropiada capacitación y una adopción de la tecnología por parte de los ganaderos proveedores de leche: PROMEGA → productor → casa comercial → Nestlé = Buen precio al momento de que la compañía compre de la leche.

Resultados y conclusiones

» Se ha diseñado una estrategia de intervención con los ganaderos que son proveedores de leche a la empresa Nestlé, que involucra al Instituto PROMEGA y casas comerciales y que permite que el ganadero pueda mejorar su explotación y por ende mejorar sus ingresos mediante mejores precios sostenidos en la venta de la leche.

» Las empresas ganaderas mejoran en cuanto a su nivel tecnológico. Esto se logra cuando la tecnología que se les presenta es apropiada, ha sido adaptada y validada antes de ser presentada como alternativa para sus explotaciones.

» El concepto PROMEGA encuentra centros de difusión de la tecnología sugerida en las fincas ganaderas en donde se implementa el concepto. Las mismas, funcionan como vitrinas de difusión tecnológica con los productores aledaños a la finca. Se espera que este proceso de difusión, en el tiempo, propicie que la industria ganadera tenga un alza de producción y productividad conducente a una ganadería sostenible.

» La empresa Nestlé se ve beneficiada al poder estar segura de la calidad de la leche que le compra al ganadero. Esto se garantiza cuando la tecnología que usan los productores les permite ofrecer leche con los requisitos solicitados por la empresa, lo cual los lleva a la sostenibilidad de su explotación.

» Las casas comerciales del área se ven beneficiadas por la apertura de su cartera crediticia,

con recuperación segura de ese capital. El aval de los créditos es la compañía de leche, la cual garantiza que las deudas serán saldadas. Esto permite un desarrollo del territorio, involucrando otras empresas en el desarrollo productivo de la región.

» Las alianzas efectivas entre el sector privado y el gubernamental, requieren de planificación para el diseño de su implementación, para la ejecución y monitoreo en campo. Además, de una estrecha comunicación entre los actores involucrados en las alianzas.

» Las alianzas entre el sector privado y el estatal, apoyan los procesos para eliminar o minimizar los factores que restringen la competitividad, ya sea en los eslabones o en toda la cadena de producción, factores que en su momento fueron identificados en el taller para el sector lácteo de Panamá que se realizó en diciembre del 2006.

» Los productores, al salir de las capacitaciones tienen todos los elementos técnicos que les permiten evaluar la innovación tecnológica, para ponerla en práctica de considerarla adecuada para sus explotaciones o descartarla de ser lo contrario.

Lecciones aprendidas

» Al establecer un proceso para mejorar las condiciones de los ingresos de productores agropecuarios, es necesario establecer alianzas entre el proveedor de la materia prima, el generador y adaptador de las innovaciones tecnológicas, los proveedores de insumos para implementar las innovaciones tecnológicas y la empresa que establece los parámetros de compra y precio de la materia prima producida.

» Las alianzas son efectivas y posibles entre las instituciones gubernamentales (PROMEGA) y la empresa privada (Nestlé, casas comerciales proveedoras de insumos en este caso) cuando se quiere incidir en mejorar las condiciones de las explotaciones agropecuarias en un área o región.

» Las alianzas que contemplan los ejes de comercialización (compra de materia prima producida y los proveedores de insumos) y de investigación y adaptación de tecnologías, tienden a mejorar la economía de un área o región.

» A las capacitaciones se les debe incluir el componente de aprender haciendo, especialmente con demostraciones de métodos o resultados. Esto le permite al productor tener elementos que le faciliten la toma de decisiones en cuanto a la adopción o no de la innovación tecnológica presentada en la capacitación.

SECCIÓN 4: RECOMENDACIONES

4.1 RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO

El fortalecimiento y la mejora de los servicios de asesoramiento técnico enfocados al pequeño productor y a la agricultura familiar cobra cada vez más importancia a nivel mundial, incluida la región centroamericana. Sin embargo ante cuestiones como son la globalización, revolución en las tecnologías de la información, el cambio climático, la liberalización y privatización del mercado, etc. hace falta plantearse los grandes retos a los que la extensión agrícola se va a enfrentar a medio y largo plazo.

Siendo el capital humano el recurso más valioso con el que cuenta la extensión, históricamente no se ha sabido optimizar su gestión. Se discute el énfasis en el desarrollo integrado, multidisciplinario y sostenible de las zonas rurales afirmando que los productores deben alcanzar nuevos requisitos de aprendizaje, pero esto también implica nuevos requisitos para la extensión agrícola como *“facilitadores de innovación”*. En el pasado la extensión era entendida como una función intermedia entre la ciencia y la práctica, hoy en día esta visión se amplía, proveyendo al extensionista de funciones intermedias importantes como son la conciliación entre diferentes actores (organizaciones, sectores, disciplinas, donantes, etc...) así como la transmisión de conocimientos e información (articulación de la oferta y la demanda); la mediación y la facilitación del aprendizaje y la visión de futuro.

Hasta ahora son pocos los estudios en profundidad que analizan el impacto que las nuevas demandas y retos en la extensión pueden suponer en la gestión de los servicios de asistencia técnica. Sin embargo los extensionistas deben estar preparados a los cambios sociales y para ello deben ser capaces de adaptarse, integrando nuevas capacidades individuales e institucionales. En este estudio se muestran experiencias novedosas, resaltando el hecho de que no existe una solución única para todos los problemas sino que es necesario una transición de enfoques tipo “mejores prácticas y/o modelos únicos” a los enfoques tipo *“buenas prácticas adaptadas”*.

Para llegar a las buenas prácticas adaptadas, los modelos y ejemplos son siempre un buen punto de partida, esperamos que las lecciones que se comparten a continuación sirvan para aprender como los actores han logrado ser eficaces, aplicando medidas positivas y puedan repercutir en la búsqueda y aprendizaje activa de experiencias similares. Esperamos que esta publicación sirva para mostrar como han logrado ser eficaces e introducir estos enfoques, pero adaptadas localmente, en otras comunidades con mismas limitaciones y recursos.

Factores críticos de éxito que surgen de los estudios de caso

La revisión y el análisis de los resultados de los estudios nacionales, se llevó a cabo en un taller en la ciudad de Guatemala en el mes de junio 2011. Durante el mismo 58 participantes provenientes de FAO, ONG, academia, sociedad civil, grupos campesinos, cooperación internacional (Unión Europea, Cooperación Japonesa, Americana y Española), Ministerios de

Agricultura (Guatemala, Costa Rica y Panamá) discutieron las lecciones aprendidas de los estudios para conseguir nuevos insumos e inquietudes respecto a la extensión en la región. El patrón que emerge de todos los casos sugiere que la mayoría de los casos exitosos derivan del fortalecimiento de capacidades para afrontar nuevos retos a través de la combinación de (a) la voluntad y disposición de las instituciones o actores participantes; (b) la idoneidad técnica de las organizaciones de apoyo que operan de forma intersectorial y multidimensional; y (c) un ambiente favorable al cambio.

Este patrón está en línea con el marco de la FAO para el fortalecimiento de las capacidades que entrelaza las tres dimensiones: los individuos, las organizaciones y el entorno favorable. El fortalecimiento de capacidades muchas veces conlleva el reforzamiento de los conocimientos de las personas, sin embargo, los resultados que cada individuo pueda lograr dependerá en gran medida de la calidad de las organizaciones en las que trabajan. Además, la efectividad de las organizaciones y de las redes de organizaciones se ve afectada por el entorno facilitador. Por otro lado, el entorno se ve afectado por las organizaciones y la relación que existe entre ellas. Siguiendo esta lógica podemos afirmar que el fortalecimiento de los servicios y sistemas de extensión no podrá llevarse a cabo simplemente mediante la implementación de ciertas prácticas luego de haber impartido conocimientos. De hecho, es el resultado de factores interconectados que optimizan sinergias en las diferentes dimensiones del sistema de capacidad de un país:

Figura 16: Diferentes dimensiones del sistema de capacidad de un país: entorno facilitador de políticas, instituciones e individuos.



Portal del fortalecimiento de las capacidades de la FAO, 2011

A continuación, se reseñan los principales factores críticos que contribuyeron a las buenas prácticas de extensión (así como aquellos que eventualmente pueden contribuir), siguiendo las tres dimensiones de desarrollo de capacidades (individuos, organizaciones y entorno favorable), y entendiendo como tales:

» Capacidades desarrolladas dentro de la dimensión individual: son aquellas que generan cambios en habilidades, comportamientos y actitudes en un amplio espectro de actores del sector agrícola y de desarrollo rural. La capacitación, intercambio de conocimientos y creación de redes constituyen formas dentro de esta dimensión en las que las capacidades pueden fortalecerse.

» Capacidades dentro de la dimensión organizacional: implica tomar medidas para mejorar el funcionamiento y desempeño global de una organización. Esta dimensión tiene impacto directo en la forma en que los individuos dentro de la organización desarrollan sus competencias y emplean sus habilidades.

» Capacidades dentro del entorno facilitador: es el contexto en el cual los individuos y las organizaciones ponen en práctica sus habilidades, y donde se efectúan los procesos de fortalecimiento de capacidades. Este entorno engloba: compromiso político y visión; estructuras políticas, jurídicas y económicas; asignaciones y procesos presupuestarios; estructuras de gobernabilidad y poder; e incentivos y normas sociales.

A. Identificación de desarrollo de capacidades en la dimensión individual. Los siguientes factores han permitido identificar y proyectar intervenciones adecuadas para que los servicios de asesoramiento técnico favorezcan la creación de las condiciones necesarias para promover cambios:

a.1 El nuevo rol del extensionista como facilitador de la innovación

Cuando hablamos del extensionista como un facilitador de innovación se debe entender que la innovación contempla no solamente el resultado de nuevas tecnologías adoptadas, sino también el establecimiento de nuevos procesos, tal como la formalización o legalización de una agrupación u organización local que hace más fácil el camino para lograr los objetivos de los miembros, o el establecimiento de un proceso que permite a los agricultores acceder al mercado y comercializar sus productos en una forma más justa. De ahí que la innovación para el extensionista deba ser entendida en función de las realidades que viven sus grupos atendidos (esto incluye tanto limitantes como potencialidades), así como en función de las necesidades que expresan. El reconocimiento de esta realidad no se debe circunscribir únicamente a los factores agrícola-productivos, sino más bien a los medios de vida existentes y el contexto agrario (medio rural) que los afecta. Es necesario, por tanto, que el extensionista tenga una visión de enfoque rural más que puramente agrícola. Además se espera que el técnico aunque no pueda dar solución a un tema específico, tenga la capacidad de analizar el problema, estableciendo contacto con otros actores locales que puedan proveer el servicio o el conocimiento requerido y negociar una solución que sea beneficioso para todos. Mediante este proceso de búsqueda de alianzas entre actores locales se potencia el uso de los recursos o servicios disponibles provenientes de los múltiples actores locales, que pueden ser articulados o coordinados en función de los planes que las comunidades establecen en conjunto con su extensionista (Leeuwis, C 2004).

Por ejemplo cabe mencionar el caso de la participación por parte de pequeños productores de café en mercados de alta calidad en Honduras a través de la marca de origen protegida, Café de Marcala. Durante esta intervención el rol del extensionista no fue puramente técnico como especialista en producción de café, sino apoyando la mejora de la competitividad de los productores mediante alianzas con todos los actores de la cadena agro-comercial del café así como con donantes y municipalidades. En este sentido las universidad y otros centros e instituciones de conocimiento rural juegan un papel clave ya que deben afrontar los retos que supone tanto la atracción como la preparación de los estudiantes/ extensionistas para que puedan cumplir satisfactoriamente este nuevo rol como facilitadores de la innovación.

a.2 La revalorización de la función del extensionista

El estudio recomienda revalorizar la función del extensionista en la región, ampliando su mandato más allá de la transferencia de tecnologías mediante formación de capacidades. Para ello se hace necesario impulsar acciones dirigidas a la formación y desarrollo de extensionistas, generando condiciones en el ámbito académico y rural para revalorizar su servicio. Para ello el extensionista debe adaptarse a las nuevas necesidades que surjan en la comunidades mediante diferentes capacitaciones en función de los temas requeridos dentro de la planificación de sus grupos utilizando el enfoque de “aprender haciendo”. Además, los extensionistas deben ser respaldados por un equipo de especialistas en diferentes rubros específicos, y a los cuales puedan acudir cuando se requiera un conocimiento o capacitación más específica. En este equipo, también debería incluirse un especialista en metodologías de extensión para darles capacitación y seguimiento en la aplicación de métodos de extensión.

Por ejemplo en el caso de El Salvador, en la práctica de invertir la mirada, son los productores los encargados de gestionar y contratar al proveedor de asistencia técnica que más encajara a sus propios requerimientos. De ahí que los proveedores de servicios de asistencia técnica deben estar suficientemente preparados para satisfacer a su clientela. Otra experiencia similar se da en el caso del altiplano guatemalteco donde el pago del extensionista se hace mediante efectivo y en especie por lo que se genera un mayor interés en proveer un servicio de calidad por parte del extensionista.

B. Identificación de desarrollo de capacidades en la dimensión organizacional. Los siguientes factores han permitido identificar y proyectar intervenciones adecuadas para que los servicios de asesoramiento técnico favorezcan la creación de las condiciones necesarias para promover cambios:

b.1 La eficacia de las acciones del servicio de extensión parte de su orientación a la demanda

Aún en diferentes contextos, los servicios de extensión serán eficaces en la medida que se dirigen a resolver problemas e impulsar potencialidades identificadas o planteadas por la población a quien se dirige el servicio. En cada situación esta orientación adquiere validez sean

los problemas o potencialidades de producción, de oportunidades, requerimientos, restricciones del mercado o de otras necesidades si son directamente vinculadas a tal población. Esta orientación deberá predominar sobre las ofertas concebidas por las entidades prestadoras del servicio. Tal orientación facilita claridad y transparencia en la visión de los actores, el contenido de la planificación, la priorización y escalonamiento de la estrategia a aplicar y la utilidad del seguimiento y la evaluación. Además, tal como fue expresado por los representantes de grupos de agricultores, no debemos olvidar que estableciendo las prioridades que tienen los grupos, trabajando y resolviendo con ellos su necesidad de mayores prioridades, entonces el resto del trabajo del extensionista se facilita por la credibilidad que ha quedado establecida en la solución de su primera prioridad. En otras palabras, después de ayudarlos a resolver su mayor problema o conseguir lo que más necesitan, las innovaciones que ofrezca el extensionista serán consideradas con mayor interés.

Promoviendo la participación de todos los actores en las etapas preliminares contribuye a la valoración colectiva de las dimensiones y procesos que conlleva las posibles alternativas de implementación de los proyectos. También permite crear las condiciones necesarias para el fortalecimiento de las organizaciones. La intervención de los extensionistas en el programa MERCASEL de El Salvador es un claro ejemplo de esto. De hecho los propios usuarios o beneficiarios del proyecto participaron en el diagnóstico de mercado, lo que dio comienzo a una actividad de generación de ingresos sugerida en discusión conjunta por los servicios de asistencia técnica y los productores.

Otro ejemplo en el caso de Guatemala cuando los extensionistas trabajan directamente con los estudiantes que están realizando su ejercicio profesional supervisado y con las comunidades en la realización de los planes de acción a través del diagnóstico de micro cuenca. Esto permite una mayor apropiación de los planes de acción por las comunidades ya que el trabajo en conjunto ha permitido establecer mejor las prioridades según las necesidades identificadas por los propios productores.

b.2 La organización, construcción de alianzas y articulación de actores es clave para la incidencia, impacto y sostenibilidad de los resultados buscados

La aplicación del enfoque de desarrollo rural donde se tengan en cuenta factores económicos, sociales, humanos, políticos y de medio ambiente, entendidos y tratados en función de sus interrelaciones (a diferencia de un enfoque meramente agrícola) permite ampliar el concepto reduccionista de una visión meramente de asistencia a las actividades productivas en las actividades del extensionista. Esta enfoque más ampliado implica contar con nuevos actores (tanto públicos, privados, locales, etc.) así como diferentes formas de organización y de alianzas, lo que resulta clave para acceder a nuevos recursos, mitigar riesgos, ampliar la escala así como la sostenibilidad de las actividades relacionadas con las comunidades atendidas por los extensionistas.

Por ejemplo, la intervención del extensionista en la agrocadena bovina de carne de Chorotega (Costa Rica) fue fundamental para poner de acuerdo y buscar objetivos comunes entre

diferentes actores como son la Cámara de Ganaderos, el Instituto Nacional de Aprendizaje y los productores.

b.3 Las alianzas entre actores locales y los grupos de población para búsqueda del concepto “sumar-sumar”

Un concepto interesante que surgió en la discusión de los estudios de caso es que las alianzas institucionales en apoyo a potenciar los servicios y apoyos a las comunidades rurales, no solo debe establecerse en base al principio “ganar-ganar” donde se establece que todos los organismos involucrados salen ganando. Debe también asegurarse que se aplica un concepto de “sumar-sumar” que resalta la importancia de búsqueda principalmente de la ayuda para las comunidades atendidas; en otras palabras, es clave asegurar el efecto aditivo que traen las alianzas en beneficio de las poblaciones atendidas por los servicios de extensión y asesoramiento rural.

Este enfoque fue utilizado en las alianzas entre la empresa NESTLE, el Instituto PROMEGA de la Universidad de Panamá, la empresa privada y las explotaciones ganaderas al establecer un proceso de mejora de las condiciones de los productores agropecuarios mediante los proveedores de insumos y la empresa privada.

b.4 Procesos de medio y largo plazo para alcanzar la sostenibilidad

Para alcanzar un impacto a escala y concretar cambios en las condiciones de vida de las poblaciones a quienes se apoya con los servicios de extensión, se requiere procesos de mediano a largo plazo con eficiencia medible, capaces de adaptarse y evolucionar a los nuevos requerimientos y exigencias. Es importante recalcar que al realizar la planificación con los grupos, el resultado es un “plan del grupo” y no del extensionista. Pero este plan, a su vez, si que debe contemplar las acciones del extensionista en apoyo a su grupo. La presencia continua y/o constante del extensionista en la zona de trabajo, es clave para lograr la credibilidad y confianza dentro de sus grupos atendidos y para conocer de mejor manera los retos a los que se enfrentan y las oportunidades que tienen de mejorar sus medios de vida.

El desarrollo de capacidades requiere de esfuerzos a largo plazo y ocurre de manera gradual. Garantizar un horizonte temporal de medio a largo plazo para las intervenciones que permita extenderlas por un periodo de varios años, si bien en distintas formas y a diferentes escalas o mecanismos de financiamiento, puede suponer cambios profundos en la mentalidad y modus operandi de los proyectos. Por ejemplo, la cooperativa Coopebrisas en Costa Rica lleva más de treinta años administrando agua para uso personal y agrícola. Uno de los factores claves de éxito fue el apoyo constante de los servicios de extensión no sólo en aspectos técnicos del agua sino también en la consolidación del grupo y en la gestión autónoma de sus propios recursos, lo que ha facilitado que paulatinamente se hayan ido comprando nuevos terrenos y explorando nuevas actividades productivas. En este ejemplo cabe destacar el rol que tomaron los líderes de la cooperativa quienes eran miembros de los clubes de jóvenes 4-S y que fueron apoyados por el sistema de extensión desde hace treinta años.

La práctica de Costa Rica es un ejemplo de apoyo de extensión a largo plazo donde esta continuidad ha permitido al grupo ampliar sus proyectos y especializarse en diferentes actividades, logrando la sostenibilidad de sus acciones. En otros casos (como ocurre en numerosos proyectos) si no se parte de una visión más estratégica con objetivos a medio plazo puede repercutir en el impacto ya que no se genera suficiente fortaleza en el grupo de productores o comunidades para que puedan seguir las actividades de forma independiente. Este hecho es resaltado en el caso de los productores salvadoreños de MERCASEL donde se recalca que es necesario que las buenas prácticas de extensión se institucionalicen para que se las pueda dar continuidad y que los productores no se sientan abandonados

b.5 La medición del impacto de extensión

Se hace necesario cuantificar los efectos por acción de la extensión. Para esto debe considerarse con mayor énfasis la necesidad de establecer algún tipo de línea de base en el inicio de las actividades de extensión, así como el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación que pueda apoyar los procesos de medición de cambios y efectos resultantes de la actividad de extensión.

La fusión de promotoría rural y escuelas de campo, llevado a cabo por el INTA (Nicaragua) desde 2008 hasta la fecha plantea un nuevo modelo de extensión agropecuaria que puede aumentar significativamente el impacto de sus actividades. Un buen sistema de seguimiento y evaluación podría ayudarnos a contestar si las promotorías pueden aumentar las capacidades institucionales ó si por el contrario sirven para acercar el servicio de asesoramiento a las comunidades. La respuesta es tremendamente útil en la planificación y vinculación de los actores locales en los sistemas nacionales de extensión.

Guía de Evaluación de Extensión de GFRAS

Recientemente el Foro Global para Servicios de Asesoramiento Rural (GFRAS) ha apoyado el desarrollo de una Guía de Evaluación de Extensión con el fin de mejorar la contribución de los servicios de asesoramiento rural. Durante el año 2011 este borrador se pondrá a prueba para ser finalizado y traducido al francés y al español. Si usted está interesado en probar esta guía a nivel de campo, por favor póngase en contacto con info@g-fras.org. Si está interesado en descargarse la versión inglesa por favor seguir el link: <http://www.g-fras.org/index.php/en/knowledge/gfras-publications/file/20-guide-to-extension-evaluation>.

b.6 Promoción del uso de metodologías de extensión pedagógicamente adecuadas y la importancia de la comunicación

Cabe mencionar que a lo largo del taller se había establecido en la mente de algunos de los participantes, que se necesitaba como extensionista a una especie de “técnico súper-hombre” en función de los múltiples conocimientos o habilidades que debía tener. Sin embargo, se logró aclarar que no se espera que los extensionistas tengan tantos conocimientos técnicos en diferentes campos (cultivos, pesca, nutrición, riego, etc.) pero si deben poder analizar la realidad que enfrentan sus grupos atendidos y en función de esto, facilitar el desarrollo de

capacidades y actitudes para promover cambios generados por ellos mismos. El extensionista debe ser además capaz de manejar enfoques pedagógicos basados en los principios de aprendizaje para adultos, asegurando que la información fluye en doble vía, desde y hacia los productores. En una forma positiva y en el caso de Panamá el haber explicado con detalle a los miembros de la comunidad y sus líderes cómo se realizarían las actividades de extensión con grupos específicos, logró que éstos pudiesen participar en estos eventos.

C. Identificación de desarrollo de capacidades en la dimensión del entorno favorable. Los siguientes factores han permitido identificar y proyectar intervenciones adecuadas para que los servicios de asesoramiento técnico favorezcan la creación de las condiciones necesarias para promover cambios:

c.1 Aplicación de un enfoque multidimensional promoviendo la participación de todos los actores

El desarrollo de capacidades debe incluir una combinación de modalidades de intervención donde se incluyan diferentes estructuras sociales, políticas y económicas para conseguir un impacto a nivel nacional. Por ejemplo, en el caso de El Salvador el rol del extensionista en las mesas técnicas a nivel local con representación de las comunidades fue clave para resaltar y crear alianzas sobre el tema de seguridad alimentaria y nutricional. Este proceso logró genera un entusiasmo que caló hacia instituciones como el FOROSAN y la CONOSAN. Los resultados de esta iniciativa demuestran la efectividad de una intervención aplicada tanto a nivel individual como institucional y sus impactos positivos en el plano de las políticas (por ejemplo con el lanzamiento Política SAN de El Salvador).

4.1 RECOMENDACIONES PARA ESTUDIOS SIMILARES DE EXPERIENCIAS DE EXTENSIÓN Y ASESORAMIENTO TÉCNICO

A continuación y siguiendo las sugerencias de los participantes del taller de socialización de estudios de caso, así como de los propios colaboradores de esta publicación se enumeran algunos consejos que pensamos puedan ser útiles para llevar a cabo iniciativas similares en diferentes contextos y/o regiones. Teniendo presente que el objetivo de esta publicación es poner de relieve métodos, metodologías, experiencias así como prácticas novedosas de extensión creemos que a fin de conseguir el mejor resultado se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- » Implicar a la mayor parte de actores posibles en la identificación de casos exitosos. Comentar también el objetivo del estudio no como un análisis económico con evaluación de impacto sino como una descripción de experiencias que sirven como germen para el diseño, fortalecimiento e implementación de sistemas de extensión.

- » Establecer entre los actores durante el estudio que se entiende por buena práctica en extensión y cómo es posible identificarla.

» Promover que los estudios de caso capten en la mayor medida posible un gran rango de experiencias sin repetirse, tocando temas desde seguridad alimentaria y nutricional, orientaciones del mercado, programas enfocados en las mujeres, el manejo de recursos naturales, la formación y capacitación de extensionistas, alianzas y sistemas pluralistas, etc.

» Se recomienda diferenciar claramente el rol específico del extensionista y/o servicio de asistencia en la descripción de la experiencia y/o práctica. En la mayoría de los casos hay una sobreposición entre la descripción de una actividad de desarrollo rural y una de extensión, por lo que es importante que quede claro el rol del extensionista para que pueda ser replicado y/o adaptado.

» Se aconseja también incidir en aquellos aspectos negativos de las prácticas y/o experiencias donde se puedan extraer experiencias y no sólo en los mejores logros.

» Un taller de socialización y aclaración es imprescindible para el análisis, discusión y recopilación de la lecciones aprendidas. Así mismo, los mecanismos de coordinación para realizar un estudio regional son clave para armonizar y difundir los conceptos del estudio.

» Sería relevante considerar dentro de los estudios algunos temas que fueran tratados en mayor profundidad, sobre todo para conocer su eficacia e impacto, por ejemplo el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en proyectos de extensión.

» Se reconoce que el papel de investigación dentro del proceso de la generación y el intercambio de conocimientos no ha sido integrado suficientemente en este estudio, sin embargo desde la FAO se reconoce la importancia de la investigación agrícola dentro de un proceso de innovación agrícola por lo que se anima a incluirlo en nuevos estudios.

ANEXO 1

TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL COORDINADOR GENERAL DEL ESTUDIO

Objetivo del puesto

El Coordinador (a) general del estudio será encargado de liderar el proceso de diseño, formulación y ajustes permanentes al estudio de sistematización de buenas prácticas en extensión en América Central, cerciorando que los diferentes estudios nacionales y actividades desarrolladas por los consultores nacionales estén encaminados a apoyar a los países centroamericanos a documentar y sistematizar buenas prácticas relativas a sistemas y metodologías de extensión.

Funciones a desarrollar:

- » Planificar, coordinar y dirigir en coordinación con la Subdivisión de Investigación y Extensión (OEKR), FAO, Roma y con la colaboración de la Oficina Subregional de FAO para Centroamérica (SLM), todas y cada una de las actividades necesarias para la ejecución del proyecto.

- » Elaborar el marco teórico para la implementación de los estudios (adaptados en cada país para poder reflejar y adecuarse a intereses específicos) y supervisar su correcta aplicación por parte de los consultores nacionales.

- » Coordinar y participar en la selección de los consultores nacionales.

- » Guiar, coordinar y supervisar la elaboración de los estudios de las diferentes contrapartes nacionales.

- » Análisis, diagnóstico y sistematización de las buenas prácticas en metodologías y sistemas de extensión en el país centroamericano de origen.

- » Garantizar la elaboración de un publicación (documento final de proyecto) con unos estándares adecuados en edición que recopile los diferentes estudios por país. Por medio de esta sistematización se espera recopilar y reflejar todo el conocimiento que se ha venido construyendo sobre la base de experiencias validadas en campo con el esfuerzo de técnicos locales, incorporando conocimientos tradicionales, así como experiencias exitosas que atiendan a estándares internacionales.

- » Coordinar, diseñar y ejecutar el desarrollo del taller regional que tendrá lugar a finales de junio 2011 en Guatemala ciudad, para el intercambio de experiencias sobre buenas prácticas en metodologías y sistemas de extensión en la región centroamericana. Los objetivos del taller regional son, entre otros, presentar los resultados de los estudios nacionales, intercambiar experiencias y lecciones aprendidas entre los diferentes países y desarrollar directrices para políticas sobre extensión para la agricultura familiar y seguridad alimentaria.

Productos esperados:

1. Diseñado un marco teórico en colaboración con OEKR y SLM que sirva como base para el estudio en los diferentes países.
2. Implementado un curso de orientación para los consultores nacionales con los objetivos, metodología y resultados esperados del estudio.
3. Brindado el seguimiento directo a los diferentes consultores nacionales
4. Taller regional realizado con el análisis y la revisión de los resultados de los estudios sobre buenas prácticas en cada uno de los países de la región.
5. Documento de sistematización de buenas prácticas en extensión en Centroamérica incorporando el análisis de los diferentes estudios de país.
6. Informe de recomendaciones y análisis realizado durante el taller regional

Perfil Profesional requerido:

» Posgrado y/o maestría en Ciencias de la Agricultura, Desarrollo Rural, o un campo relacionado

» Experiencia relevante en la planificación, la gestión de la extensión agrícola y los sistemas de servicios de asesoramiento

» Conocimiento de español e inglés

» Experiencia en la región centroamericana

» Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión

» Disponibilidad de viajar

» Dominio de programas ofimáticos (Word, Excel, Power Point, Project, etc.)

ANEXO 2

TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL CONSULTOR NACIONAL DEL ESTUDIO POR PAÍS

Objetivo del puesto

El consultor nacional del estudio será encargado de elaborar el estudio por país, coordinando, recopilando y analizando la información necesaria siguiendo las recomendaciones del consultor regional.

Funciones a desarrollar:

- » Ser el punto focal nacional durante el proceso del estudio.
- » Recolectar y analizar información a nivel nacional para las necesidades del estudio, tarea que contempla la consulta con instituciones nacionales y/o otros actores relevantes.
- » Participar vía online en el “curso de orientación” del estudio junto con los demás consultores nacionales y dirigido por el consultor regional.
- » Participar en reuniones (vía online o en persona) en asuntos relacionados al estudio.
- » Proporcionar la información requerido por el consultor regional y el equipo de OEKR/SLM durante las diferentes etapas del estudio.
- » Garantizar la elaboración de un publicación con unos estándares adecuados en edición que recopile la elaboración de estudio por país según los lineamientos establecidos por el coordinador regional y el equipo de OEKR/SLM/EUFF/PESA. Incluir fotos con créditos/autoría.
- » Participación en el taller regional (2 días) que tendrá lugar a finales de Junio 2011 en Guatemala ciudad, para el intercambio de experiencias sobre buenas prácticas en metodologías y sistemas de extensión en la región centroamericana.

Productos esperados:

1. Estudio nacional con información recabada y analizada de acuerdo al marco teórico desarrollado por el consultor regional.
2. Participación en el curso de orientación (vía online) con los objetivos, metodología y resultados esperados del estudio.
3. Brindado el seguimiento con el consultor regional e incorporadas sus sugerencias.
4. Documento de sistematización de buenas prácticas en extension en el país (incluyendo fotos con créditos/autorías).
5. Taller regional realizado con el análisis y la revisión de los resultados de los estudios

sobre buenas prácticas en cada uno de los países de la región.

6. Presentación (incluyendo una presentación Power Point) del informe de recomendaciones y análisis realizado durante el taller regional.

Perfil Profesional requerido

- » Posgrado y/o maestría en Ciencias de la Agricultura, Desarrollo Rural, o un campo relacionado.
- » Experiencia relevante en la planificación, la gestión de la extensión agrícola y los sistemas de servicios de asesoramiento.
- » Experiencia en la región centroamericana.
- » Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.
- » Disponibilidad de viajar.
- » Dominio de programas ofimáticos (Word, Excel, Power Point, Project, etc.).

BIBLIOGRAFIA Y OTRAS FUENTES CONSULTADAS

Leeuwis, C. (2004), *Communication for Rural Innovation, Rethinking Agricultural Extension* with contributions from Anne Van den Ban. Blackwell Science and CTA. Third edition © 2004 by Blackwell Science Ltd.

COSTA RICA

Abraham, G. 2010. Ministerio de Agricultura y Ganadería: *Política de Estado para el sector agroalimentario y el desarrollo rural costarricense 2010-2021*. MAG. 43p.

Angulo, A. 2010. *Los sistemas de extensión y servicios de extensión en Centroamérica. "Borrador de estudio realizado por FAO en base a la experiencia de los proyectos PESA"*. 17p.

BIRF. 2008. *Informe sobre el desarrollo mundial. Agricultura para el Desarrollo*. Banco Mundial. 27p.

Christoplos, I. 2010. *Cómo movilizar el potencial de la extensión agraria y rural*. FAO, Roma. 31p.

FAO, 1993. *Guía de los distintos enfoques de la extensión*. Roma. 137p.

FAO, 2010. *Informe Primer Taller Nacional Consultivo "Conceptualización y Experiencias de Agricultura Familiar en Costa Rica"*. San José, Costa Rica.

FAO, 2010. *Sistematización de Talleres Regionales Consultivos para el Desarrollo de un Programa de Agricultura Familiar*. San José Costa Rica.

FAO, 2011. *Resumen Ejecutivo de la Estrategia de Agricultura Familiar para Costa Rica*. 12p.

Federación de Cámaras de Ganaderos de Guanacaste, Ministerio de Agricultura y Ganadería Región Chorotega. 2007. *Plan estratégico para el desarrollo de la agrocadena de la ganadería bovina de carne en la Región Chorotega*. Liberia, Costa Rica. 72p.

Fernando Soto., M. Rodríguez, F. Fazzone. C. Falconi. 2009. *Políticas para la agricultura familiar en América Latina y el Caribe*. Oficina Regional FAO-Chile, Banco Interamericano de Desarrollo. Santiago, Chile. 145p.

Gordillo, G. 2004. *Seguridad alimentaria y agricultura familiar*. Revista CEPAL, edición Agosto. Santiago, Chile.

MAG. 2009. *Agrocadena de la ganadería bovina de carne de la Región Chorotega: Manual de recomendaciones para el manejo sostenible de la ganadería bobina de carne en la región Chorotega*. San José, Costa Rica. 72p.

Ortiz, R. 2011. Marco Teórico para el Estudio de Sistematización de Buenas Prácticas de Extensión en Centro América y Panamá. "Documento de Trabajo". 9p.

PESA. 2011. *Hambre de Saber, Saber de Hambre*. Vol.5. Febrero. 19p.

Solórzano, N. y Zeledón. 2008. *Manual de Extensión Agropecuaria Enfoque de Agrocadenas*. Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria. MAG-San José. C.R. 70p.

Solórzano, N. 2009. *Sistematización de la metodología para el trabajo de extensión bajo el enfoque de Agrocadena*. “El caso de Costa Rica”. Documento no publicado. 12p.

Solórzano, N. 2010. *Propuesta de Estrategia de Agricultura Familiar para Costa Rica*. Informe de consultoría en Agricultura Familiar de FAO Costa Rica en el Marco del Proyecto: Asistencia para la formulación del programa de Agricultura Familiar. Fondo del Programa de Cooperación Técnica (TCPF): TCP/COS/3301 (D).FAO-C.R. 34p.

Swanson. B. 2010. *Estudio Mundial sobre las buenas prácticas de los Servicios de Extensión y asesoramiento agropecuarios en el mundo*. FAO-Roma.72p.

EL SALVADOR

Aburto E., Martínez A., Orellana R. 2003. *La agricultura de laderas orientada a los Mercados: conceptos y estrategias*. PASOLAC. 1a ed. p66. Managua Nicaragua.

CENTA. 1986. *Manual del Modelo de Generación y Transferencia de Tecnologías, dentro de la Regionalización del Ministerio de Agricultura y Ganadería*. p. 37. San Andrés, El Salvador.

CORDES. 2007. *Plan Estratégico 2007 – 2015*. p. 36. San Salvador, El Salvador.

FAO. 2009. *Ampliando las Fronteras Empresariales de la Agricultura Familiar en El Salvador* p. 205. San Salvador, El Salvador.

FAO. 2011. *Plan Operativo Anual del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria y Nutrición*. p. 24. San Salvador, El Salvador.

Flores, R. 1997. *Metodología de Transferencia de Tecnologías Sostenibles para la Agricultura de Laderas*. p. 2. San Salvador, El Salvador.

FOROSAN. 2009. *Oriente, por una alimentación y nutrición sana y segura*. Boletín Informativo. p. 7. San Miguel. Diciembre.

MAG. 2011. *Plan de Agricultura Familiar*. p. 27. Santa Tecla, La Libertad, El Salvador.

Martínez, M.M. 2011. *Retrospectiva sobre el Camino Recorrido (Parte 2)*. Gotitas Agrícolas. La Prensa Grafica. p. 67. Marzo de 2011.

Ortiz, R. 2011. *Marco teórico de la extensión agrícola y rural de Guatemala: Elementos estratégicos para la implementación del modelo de extensión pública del MAGA en Guatemala*. Documento integrado al Informe de misión presentado a FAO-PESA de Guatemala. p. 23. Abril de 2011.

PASOLAC. 2005. *TOMO I La transferencia de tecnología de manejo sostenible de suelos y agua*. Programa para la Agricultura Sostenible en Laderas de América Central PASOLAC. 2a.ed. p. 70. Tegucigalpa, Honduras.

PASOLAC. 2003. *La agricultura de laderas orientada a los Mercados: conceptos y estrategias*/ Eddy Aburto, Manuel Martínez, Ricardo Orellana. -1a ed- Managua: PASOLAC, 66p.

PASOLAC. 2004. Sistematización Caso Asociación cooperativa de producción agrícola GUSAMALUT de R.L. “*Servicios Técnicos Orientados hacia la demanda de los productores Invertir la Mirada*”, 1a, ed. 48 páginas. San Salvador, El Salvador.

PASOLAC. 2006. *Informe técnico*. p. 30. San Salvador El Salvador.

GUATEMALA

Chambers, R. 1995. *Poverty and livelihoods: Whose reality counts?* Environment and Urbanization Vol.7 No.1.

Chambers, R. y Conway, G. 1992. *Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century*. IDS Discussion Paper 296, Brighton: Institute of Development Studies.

Flora, C. 2000. *Measuring the social dimensions of managing natural resources*. In: Fulton, D; Nelson, K; Anderson, D. and Lime, D. (Eds.), *Human dimensions of Natural Resources Management: Emerging Issues and Practical Applications*. St. Paul, MN: Cooperative Park Studies Program, University of Minnesota, Department of Forest Resources.

Fumagalli, A. 1998. *ICTA: 25 Años de Vida*. Presentado en la “Semana científica del ICTA en su 25 aniversario”. Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas. p. 3-12. 5-7 de Mayo de 1998. Guatemala.

MAGA. 2008. *Sistema Nacional de Extensión Agrícola (SNEA). Un enfoque general*. Documento preparado por la Comisión Coordinadora del Programa de Extensión Agropecuaria. p. 17. Noviembre de 2008.

MAGA. 1982. *Creación del Ministerio de Agricultura, 1921*. Guatemala.

MAGA. 2010. *Marco operativo y funcional del Sistema Nacional de Extensión Agrícola*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y Comisión Presidencial del Dialogo Permanente. p. 30. Mayo de 2010.

Ortiz Dardón, R. 2009. *Evolución de los servicios de extensión en Nicaragua*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). p. 45-50 y 68. Roma.

Ortiz, R. 2011. *Marco teórico de la extensión agrícola y rural de Guatemala: Elementos estratégicos para la implementación del modelo de extensión pública del MAGA en Guatemala*. Documento integrado al Informe de misión presentado a FAO-PESA de Guatemala. p. 23. Abril de 2011.

Ortiz, R., et. al. 1991. *A new model for technology transfer in Guatemala: Closing the gap between research and extension*. International Service for National Agricultural Research (ISNAR). The Hague. OFCOR, Discussion Paper No.2; p. 29.

PESA. 2011. *Los sistemas y los servicios de extensión en América Central*. En: Hambre de

Saber, Saber de Hambre: Vol 5. Programa Especial de Seguridad Alimentaria de Centroamérica (PESA CAM). p. 19. Guatemala.

Ruano, S. 2005. *Enfoques de extensión utilizados en Guatemala y el modelo de extensión del PESA*. Informe de consultoría presentado a FAO-PESA de Guatemala. p. 5-9.

Sector Público Agrícola (SPA). 1974. *Acciones 1970-1974*. Ministerio de Agricultura (MAG). Guatemala.

Swanson, B. 2008. *Estudio mundial sobre buenas prácticas de los servicios de extensión y asesoramiento agropecuarios en el mundo* (disponible en <http://www.fao.org/docrep/013/i0261s/i0261s00.htm>. Consultado el 01/05/2011).

UICN. 2006. *Documento de Proyecto Tacaná II: "Producción de agua en armonía con la cultura y la naturaleza en las cuencas de los ríos Suchiate y Coatán, San Marcos Guatemala"*. Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN); Guatemala.

HONDURAS

Buzzetti, Gino. 1959. *RUTA III. Programa de transferencia de tecnología agropecuaria*. Informe de consultoría. (pp.1, 3, 6, 8,14, 16). Tegucigalpa.

Christoplos, I. 2010. *Cómo movilizar el potencial de la extensión agraria rural*. Instituto Danés de Estudios Internacionales. FAO. Roma.

Consejo Agropecuario Centroamericano. 2010. *Estrategia centroamericana de desarrollo rural territorial 2010-2030- ECADER* . Versión abreviada (pp. 5-65). Costa Rica.

FAO 2008. *Estudio mundial sobre buenas prácticas de los servicios de extensión y asesoramiento agropecuarios en el mundo*. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/013/i0261s/i0261s00.htm> Consultado el 27, 29, 30/04/2011, 04, 05, 07, 09/06/2011.

FAO 2009. *Evolución de los servicios de extensión en Nicaragua*. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/012/i1287s/i1287s00.htm>. Consultado el 06. Consultado el 05, 09 y 12/06/2011.

FAO 2010. *Como movilizar el potencial de la extensión agraria y rural* <http://www.fao.org/docrep/013/i1444s/i1444s00.pdf> Consultado el 27, 29, 30/04/2011, 04, 05, 07, 09/06/2011.

FAO 2011. *Los Sistemas y Servicios de Extensión en América Central*. Hambre de Saber, Saber de Hambre. Disponible en http://www.pesacentroamerica.org/pesa_ca/hssh_extension.pdf. Consultado el 27, 29, 30/04/2011, 04, 05, 07, 09/06/2011.

Fortín, M. T. 2010. *Las cajas rurales como estrategia de organización y financiamiento del desarrollo rural territorial del PRODERT*. IICA. Tegucigalpa. (pp. 1-3).

Fortín, M. T. 2010. *Participación y empoderamiento del Grupo Gestor en el desarrollo territorial de Belén Gualcho, Ocotepeque, Honduras*. IICA. (pp. 1-3).

González, H. 2002. *La extensión y los servicios de apoyo para la agricultura sostenible en Centroamérica*. En Elementos para la formulación de políticas. IICA. Costa Rica. (pp. 23, 24).

IICA 2002. *La extensión agrícola en el cambio institucional*. En Consideraciones para el desarrollo de una visión compartida. IICA. Costa Rica (pp. 3, 4, 5, 6,12).

IICA 2010. *Propuesta de lineamientos de política pública para el fomento de la producción de granos básicos en Honduras*. IICA... Tegucigalpa. (pp. 2,4, 15, 23, 24).

IICA. 2002. *La extensión y los servicios de apoyo para la agricultura sostenible en Costa Rica*. IICA. San José, Costa Rica. (pp. 4, 9, 15,17).

Machado, Carlos. 1998. *Hacia un Plan nacional de generación y transferencia de tecnología agrícola*. IICA- SAG. Tegucigalpa. (pp. 1, 2, 7,12).

Ortiz, Ramiro. 2009. *Evolución de los Servicios de Extensión en Nicaragua*. FAO. Roma. (pp. 1,2).

PESA- FAO. *Cajas rurales*. Disponible en www.pesaencentroamerica.org . Consultado el 0/05/2011.

PLANDERO. *Evaluación preterminal programa de desarrollo rural de la región occidente de Honduras (PLANDERO)*. Disponible en www.ifad.org. Consultado el 02/06/2011.

PLANDERO. *Situación actual de las cajas rurales en Honduras*. Disponible en línea en www.undp.un.hn/cajasrurales . Consultado el 30/05/2011.

PRODERT 2008. *Evaluación de medio término de efectos y resultados “ Las cajas rurales de ahorro y crédito del PRODERT”*. Tegucigalpa. (pp. 1,3,5,16, 22, 24, 26).

Secretaría de Agricultura y Ganadería 2009. *Estrategia del sector público agroalimentario y plan de nación 2009- 2014..* Tegucigalpa. (pp. 6, 7, 9, 10,12).

Sepulveda, Sergio 2008. *Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación*. Costa Rica. (pp. 3, 6, 11- 20, 22, 26, 27, 38, 56).

Swanson, B.E. 2008. *Estudio mundial sobre Buenas Prácticas de los Servicios de Extensión y asesoramiento agropecuario*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Roma.

NICARAGUA

Angulo, A. 2006. *Las Escuelas de Campo de Agricultores (ECAs) y el análisis de sus potencialidades en los procesos de desarrollo rural y el combate del hambre. El caso de la ECA Mamey (Nicaragua)*. PESA-FAO.

Cáceres, O., Sarantes, M.A., Reyes, T., Rocha L. 2011. *Las experiencias en el Proyecto Manejo Sostenible de la Tierra (MST) – MARENA*. Entrevista grupal realizada el 16 de mayo de 2011.

Córdoba, M., Gottret, M.V., López, T. y Asociados; Montes, A., Ortega, L., Perry, S. 2004. *Innovación participativa: experiencias con pequeños productores agrícolas en seis países de América Latina*. Santiago de Chile, Octubre 2004. En: CEPAL – Serie Desarrollo productivo No. 159 p. 18 – 26.

FIDA. 1998. *Experiencia de Servicios Privatizados y Descentralizados de Asesoría a la Agricultura Campesina en América Latina y El Caribe*. IV Conferencia Electrónica del FIDAMERICA llevada a cabo a través de Internet entre 1 abril y 1 de mayo 1998; incorporada 13 – 31 julio.

FUNICA. (sf). *Bases de implementación Desarrollo de Mercados de Tecnología (DMT) II Fase con apoyo de la Cooperación Suiza en América Central*. V.F. 20110309. 34 p.

FUNICA. 2010. *Sistematización de las experiencias de FUNICA en el desarrollo de los mercados locales de tecnologías 2006 – 2008*. Managua. 72 p.

FUNICA. 2011. *Promoviendo alternativas tecnológicas para el desarrollo rural. Informe Anual 2010*.

Hildebrand, P. (s.f.). *Enfocando la Difusión de Tecnología a partir de la investigación coordinada a nivel de finca*. Editado por Bastida, E., Traducido por Reyes, V. Universidad de la Florida. Gainesville, Florida. USA.

Hocdé, H. y Miranda B. 2000. *Los intercambios campesinos: más allá de las fronteras... seamos futuristas*. San José: IICA, p. 87 - 103.

Holt – Giménez, E. 2000. *Scaling-up sustainable agriculture: lessons from the Campesino a Campesino movement in Meso-America*. Trabajo presentado en el taller. Escalando, 10 – 14 abril del 2000, IIRR, Silang, Cavite, Filipinas.

INTA. 2010 *INTA inicia sistematización de la Promotoría Rural*. 14 octubre 2010. En: <http://www.elpueblopresidente.com>.

INTA. 2010. *Promotores transfieren tecnologías a pequeños productores. INTA refuerza estrategia de promotoría rural*. 19 noviembre 2010. En: <http://www.elpueblopresidente.com>

Monterrey, J. y Ortiz, R. 2006. *Las Escuelas de Campo (ECAS) en Cusmapa. Una experiencia para orientar procesos de innovación tecnológica*. FAO. Managua, Nicaragua. Octubre 2006.

MST. 2005. *Resumen Ejecutivo del Proyecto*. Presentación al Consejo GEF.

Ortega, P. 2010. *INTA y cooperación suiza evalúan avances de proyectos de capacitación. Programa de Promotoría Rural será fortalecido*. 30 noviembre 2010. En: <http://www.el19digital.com>

Ortiz, R. 2005. *Las Escuelas de Campo para Agricultores (ECAs) en el PESA – Nicaragua. Una experiencia participativa de extensión para contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional en Nicaragua*. FAO/AECID.

Ortiz, R. 2009. *Evolución de los servicios de extensión en Nicaragua*. FAO. Managua, Nicaragua. Diciembre 2009.

Osorio. L. 2007. *¿Por qué La Calera?* En: Revista La Calera. Revista Científica de la Universidad Nacional Agraria. Año 7. No. 8. Mayo 2007.

PASOLAC. 2005. *La transferencia de tecnología de manejo sostenible de suelos y agua. La*

estrategia de PASOLAC. Tomo I. Nicaragua, El Salvador, Honduras. Noviembre 2005. 72 p.

Roberts, W. 1956. *Historia de Algunos Servicios de Extensión de la América Latina*. En: Extensión en las Américas. Vol. 1., No.2, Mayo – Junio 1956. Nicaragua. Pag. 17.

Rodríguez, T.E. (sf). *Ajuste estructural y desarrollo rural en Nicaragua*. Cuadernos de Investigación No. 16 IID, Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapan, UCA, Managua, Nicaragua. Disponible en la web: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/nicaragua/idd/rodri.pdf>.

TROPISSEC. 1998. *Estudio de Caso: El Proyecto TROPISSEC de Nicaragua*. TROPISSEC, Estelí, Nicaragua. Abril 1998.

Urquiza, M.N. y Meyrat, M. 2009. *Evaluación de Medio Término. Proyecto Manejo Sostenible de la Tierra en Áreas degradadas propensas a sequía en Nicaragua*. GEF/PNUD/MARENA. 122p.

PANAMÁ

LANGWE. 2006. *Indigenous Women & The United Nations System Good Practices and Lessons learned, Sustainable Agricultural Development and Environmental Protection Project for the Darien (PRODARIEN), Panama, Latin America*. Inter-Agency Network on Women and Gender Equality. United Nations. (pp. 16-18).

IICA. 2008. *Propuesta de Sistema Integrado de Extensión Agropecuaria Extensión para la Innovación tecnológica por cadena agroalimentaria, EXITEC. Instructivo para la articulación de la investigación con la extensión agropecuaria, versión final para revisión*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Panamá. (pp.14-16).

IICA. 2009. *Proyecto Borrador Sistema Integrado de Extensión e Innovación Agropecuaria (SIDEA)*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Panamá. (p. 27).

MIDA. 2000. *Plan Panamá Rural 2001-2004*. Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Secretaria Técnica. Panamá. (p. 42).

MIDA. 2002. *Memoria Jornada de Trabajo Extensión Rural y Transferencia de Tecnología Estatal*. Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Secretaria Técnica. Panamá. (p. 86).

MIDA. 2003. *Propuesta para Fortalecer el Sistema de Extensión y Transferencia de Tecnología*. Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Secretaria Técnica. Panamá. (p 50).

MIDA. 2003. *Taller Acciones para mejorar los Mecanismos de Transferencia de la Tecnología Generada por las Instituciones que Realizan Investigación Agropecuaria, Informe Final*. Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Secretaria Técnica. Panamá. (pp. 6-7).

MIDA. 2003. *Sistema Nacional de Innovación de Tecnología Agropecuaria, Propuesta de Reglamentos Internos*. Ministerio de Desarrollo Agropecuario. Panamá. (pp.7, 14).

MIDA. 2006 *Compendio del Servicio Nacional de Extensión y Transferencia de Tecnología*

Agropecuaria de Panamá. Ministerio de Desarrollo Agropecuario Secretaria Técnica. Panamá. (p. 65).

MIDA. 2010. *Fortalecimiento de los Servicios de Extensión del Ministerio de Desarrollo Agropecuario*. Perfil de Proyecto versión 2010. Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA). Panamá. (pp. 3-8).

NESTLE. 2010 *Memoria Primer foro, Creación de Valor compartido*. NESTLE. Panamá. (pp. 1-7).

UP. 2001. *Programa de Maestría en Extensión Rural*. Universidad de Panamá, Vicerrectora de Investigación y Post Grado, Facultad de Ciencias Agropecuarias. Panamá. (pp.4-9).

UP. 2004.*Concepto PROMEGA*. Revista PROMEGA. Instituto Pro Mejoramiento de la Ganadería. Universidad de Panamá No. 1. Panamá. (pp. 4-6).



ISBN 978-92-5-307002-2



9 789253 070022

I2355S/1/09.11

<http://www.fao.org/oek/research-and-extension-systems/en/>