



**Estudio de sistematización de
buenas prácticas
de extensión
en Guatemala**



Estudio de sistematización de buenas prácticas de extensión en Guatemala



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura

Guatemala, Julio de 2011

Autores:

Ramiro Ortiz

Ottoniel Rivera

Israel Cifuentes

Estibalitz Morrás

Equipo de edición técnica:

Ramiro Ortiz

Estibalitz Morrás

Diseño y diagramación:

Jennifer Sagastume

Wendy Gámez

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) alienta la difusión del material y contenido en esta publicación, siempre y cuando se haga referencia a la fuente.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción de material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización y las copias de las publicaciones FAO Guatemala se puede obtener en la siguiente dirección:

Representación de la FAO Guatemala

7a. Avenida 12-90, Zona 13, Edificio Infoagro

Ciudad de Guatemala, Guatemala, C.A., 01013

Tel.: (502) 2205-4242

Fax: (502) 2205-4270

Email: FAO-GT@fao.org

<http://www.fao.org.gt>

©FAO 2011

La reproducción de este documento fue financiada por el Programa extraordinario de apoyo a la seguridad alimentaria y nutricional (Food Facility). El contenido de la presente publicación es responsabilidad del autor y no compromete a la Comisión Europea.



UNIÓN EUROPEA
www.delgtm.ec.europa.eu

**PROGRAMA EXTRAORDINARIO DE APOYO
A LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL
EN GUATEMALA**



	Página
Índice	i
Presentación	ii
Acrónimos	iii
Introducción y objetivos	1
Resumen	3
Contexto histórico y situación actual de la extensión pública en Guatemala	4
BPE 1: Planificación del manejo de microcuencas vinculada a extensión	10
BPE 2: Organizaciones comunitarias con su propio sistema de extensión utilizando promotores rurales	18
BPE 3: Capitalización de incentivos para la innovación	29
Bibliografía consultada	40

Uno de los ejes de trabajo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en Guatemala es el fortalecimiento de capacidades humanas y sociales, así como el fortalecimiento institucional. En ese marco las buenas prácticas de extensión (BPE) son un aporte a la extensión, concebida como actividad de educación no formal, utilizada como medio para promover cambios de conducta de los grupos y familias de agricultores con el objeto que definan e implementen procesos necesarios para el mejoramiento de sus medios de vida.

En Guatemala, la FAO desde 1999, con la ejecución del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA), orientado a mejorar la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) en el País, ha identificado y validado una diversidad de buenas prácticas y metodologías relacionadas con tal orientación.

En ese mismo sentido, desde 2006 se ha venido proponiendo lineamientos metodológicos, entre otros de planificación comunitaria enfocada en demanda y enfoque territorial, capitalización financiera de incentivos, la aplicación de principios y prácticas de la metodología de campesino a campesino y las promotorías comunitarias, lo que ha fortalecido su programa de campo.

De 2008 a la fecha la FAO ha venido apoyando al MAGA en la construcción y fortalecimiento del Sistema Nacional de Extensión a través de asistencia técnica, capacitación y, especialmente, un proceso de transferencia de aprendizajes e instrumentos de extensión. De igual manera estas han sido las bases de trabajo de los diferentes proyectos apoyados por FAO Guatemala y que se han ejecutado en las diferentes regiones del país.

Esta publicación forma parte de un esfuerzo regional, encabezado por la Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión (OEKR) de la FAO, y presenta tres experiencias de extensión rural implementadas en Guatemala las que se describen a continuación:

- Planificación del manejo de microcuencas vinculada a la extensión, experiencia implementada por la organización Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en San Marcos y Huehuetenango.
- Organizaciones comunitarias con su propio sistema de extensión utilizando promotores rurales, implementada por el proyecto de la FAO "Apoyo a la formación de grupos y organizaciones de desarrollo local en el departamento de San Marcos y municipios del suroeste de Huehuetenango", financiado por la Agencia Catalana de de Cooperación al Desarrollo (ACCD).

- Capitalización de incentivos para la innovación, implementado en Baja Verapaz, por el Programa Extraordinario de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y Nutricional (Food Facility), financiado por la Unión Europea.

El presente documento comparte estas tres buenas prácticas de extensión con el objetivo de que les sean útiles a instituciones y organizaciones que realizan actividades similares, permitiendo esto llegar de manera oportuna y eficaz a las familias participantes en los procesos.

Ernesto Sinópoli
Representante a.i., FAO Guatemala

Acrónimos

BPE	Buenas Prácticas de Extensión
CEA	Centro de Enseñanza y Aprendizaje
DIGESA	Dirección General de Servicios Agrícolas
DIGESEPE	Dirección General de Servicios Pecuarios
EPS	Ejercicio Profesional Supervisado
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEAT	Fondo Especial de Asistencia Técnica
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FOOD FACILITY	Programa Extraordinario de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y Nutricional
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
OEKR	Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión
ONG	Organización No Gubernamental
PESA	Programa Especial de Seguridad Alimentaria- FAO
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PRORURAL	Programa de Desarrollo Rural
PROYECTO ALTIPLANO	Proyecto de Apoyo a la Formación de Grupos y Organizaciones de Desarrollo Local en el Departamento de San Marcos y Municipios del Suroeste de Huehuetenango
SCEP	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia
SCIDA	Servicio Cooperativo Interamericano para el Desarrollo Agrícola
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SNEA	Sistema Nacional de Extensión Agrícola
SPA	Sector Público Agrícola
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala

Históricamente, la extensión agrícola ha jugado un papel muy importante en los procesos de desarrollo rural en América Latina. En el caso de Guatemala, el servicio de extensión público fue especialmente importante, a partir principalmente de la década de 1950, para apoyar con asesoramiento y transferencia de tecnologías a las familias y grupos de agricultores con limitados recursos económicos que practicaban lo que hoy se conoce como “agricultura familiar”¹. Equipos de agencia de extensión, las cuales estaban difundidas por todo el país, conformados por un extensionista agrícola, una educadora para el hogar y un promotor de clubes 4-S, eran los encargados de orientar y apoyar a estos grupos de agricultores y sus familias, en los aspectos relacionados con producción agrícola (principalmente cultivos alimenticios), economía familiar y desarrollo de la juventud rural.

El colapso de los aparatos públicos de extensión en América Latina durante la década de los 90s, también alcanzó a Guatemala en la forma de desaparición de las instituciones DIGESA y DIGESEPE², las cuales eran responsables de la extensión agrícola y pecuaria, respectivamente (Ortiz, 2011). Esta medida de ajuste estructural para este sector, también tenía o descansaba en la suposición básica que organismos del sector privado y de la sociedad civil tomarían el lugar de esas instituciones que desaparecían y que se harían cargo de brindar esos servicios. Esta suposición se pensaba válida para todos los países que sufrían este fenómeno y en todos los casos la suposición no se cumplió, pues los sectores que se esperaba cumplirían con la función fracasaron por diferentes razones (Ortiz, 2011; PESA, 2011; Ruano 2005). Como resultado, los agricultores más pobres principalmente, fueron los más afectados quedando, en la mayoría de los casos, sin servicios de asistencia técnica para el manejo de sus sistemas agrícolas. Así también, la asignatura de Extensión desapareció con el tiempo de los pensum de estudios de las universidades y escuelas agrícolas.

Sin embargo, debe reconocerse que en los últimos años, en varios países de América Latina, existen esfuerzos o iniciativas por regresar a modelos de extensión pública. Prueba de ello es el hecho que este estudio es parte integral de una iniciativa de mayores proporciones que busca el retorno de esta actividad en apoyo de los sectores de agricultores más pobres. En la actualidad, en el caso específico de Guatemala, después de vivir una década y media con esfuerzos de extensión provenientes de proyectos de desarrollo rural financiados con fondos públicos, así como

de los conducidos por la cooperación internacional y las organizaciones no gubernamentales (ONG), el país experimenta la ocurrencia de un proceso que está orientado al establecimiento de un nuevo sistema público de extensión impulsado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA, 2010).

El presente estudio es parte de un esfuerzo de mayores proporciones que busca sistematizar experiencias sobre buenas prácticas de extensión (BPE) dentro de los países centroamericanos (incluyendo Panamá), con el propósito que a través del análisis y estudio de estas experiencias notables, pueda considerarse su replicación/adaptación en condiciones que presentan circunstancias agrícolas, económicas y culturales similares. Compartir estas experiencias entre los sistemas y servicios de extensión de los países de esta región, establece un esfuerzo común para aportar procedimientos metodológicos y estratégicos que sirven para fortalecer y hacer más efectivos los modelos y servicios de extensión. Además, la utilización de estas BPE, podría ser una forma de hacer más eficiente y efectiva la inversión de los recursos existentes, logrando también la obtención de mejores resultados.

Objetivo general

Aportar a los procesos de aprendizaje y conocimiento sobre aspectos innovadores de extensión a través de la sistematización de algunas buenas prácticas de extensión (BPE) aplicadas en Guatemala, que han contribuido a mejorar las condiciones de vida de la población rural en este país. La aplicación de estas BPE ha mejorado la efectividad y eficiencia de equipos de trabajo en el desarrollo de las funciones de extensión, al mismo tiempo, se ha mejorado la calidad de este servicio.

Objetivo específico

Mostrar el detalle de los procedimientos metodológicos de cada BPE, con el propósito de permitir el estudio analítico y valoración de las prácticas por parte de profesionales que trabajan en el campo de extensión en otros países de la región y así puedan determinar su potencial de adaptación a las condiciones donde realizan sus actividades.

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 innovativas 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 re-aparecido 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.

Palabras clave

Buenas prácticas de extensión, sistematización, agricultura familiar, desarrollo rural, modelo de extensión, promotores rurales, incentivos, capitalización.

Contexto histórico y situación actual de la extensión pública



Inicio y evolución del sistema de extensión pública en Guatemala

Los recuentos históricos indican que de manera institucionalizada, las acciones del Estado de Guatemala en procura de mejorar la producción agropecuaria se iniciaron en la última parte del siglo XIX, a partir de la reforma liberal de 1871 (Ruano, 2005).

El 21 de mayo de 1920 nació oficialmente el Ministerio de Agricultura de Guatemala y al igual que el resto de ministerios, en esa época se le denominaba "Secretaría de Agricultura", nombre que conservó hasta 1933. Entre 1945 y 1981 tomó el nombre de "Ministerio de Agricultura" y a partir de 1982 se le conoce como "Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación" (MAGA), nombre que todavía conserva hasta la fecha (MAGA, 1982; citado por Ruano, 2005).

Coincidiendo con este proceso del establecimiento del Ministerio de Agricultura de Guatemala, en los Estados Unidos de Norte América se creó en 1954 el Servicio Cooperativo Interamericano de Agricultura (SCIDA), lo que dio como resultado al inicio formal del servicio de Extensión Agrícola en Guatemala durante la década de los 50s. Acá el sistema de extensión pública funcionaba con un esquema operativo similar al que se utilizaba en

los Estados Unidos, pero donde no existía la participación de las Universidades (Fumagalli, 1998),

En la década de los 70s fue establecida la figura multi-institucional (donde se incluía al Ministerio de Agricultura) denominada Sector Público Agrícola (SPA), conformada por organismos orienta-

dos a apoyar principalmente a un sector significativamente extenso de productores marginados, a quienes se consideraba con muy pocas probabilidades de desarrollo sin el apoyo de los servicios del sector público (extensión, financiamiento, comercialización, otros). En otras palabras, para poder enfrentar la tarea de promover el desarrollo necesario, se argumentó la necesidad de una organización institucional de características “totalmente diferentes” de las que tipificaban el esquema tradicional. Para los propósitos de nuestro relato sobre la historia de extensión, se debe establecer que las funciones de extensión agrícola y asistencia técnica fueron asignadas a la Dirección General de Servicios Agrícolas (DIGESA) del MAGA pero estas mismas funciones de extensión y asistencia técnica en el campo pecuario quedaron bajo la responsabilidad de la institución Dirección General de Servicios Pecuarios (DIGESEPE), que formaba parte del mismo ministerio (Sector Público Agrícola, 1974; Fumagalli, 1988).

En la década de los 80s, se dio una experiencia bastante exitosa de interacción entre las instituciones de investigación (ICTA) y extensión (DIGESA y DIGESEPE) en varias regiones del país, cuando se utilizó un enfoque novedoso en la metodología de trabajo interinstitucional, que establecía los planes de trabajo en función de las demandas de los productores quienes tenían un rol de participación activa y en donde dichos productores eran protagonistas en la ejecución y además, tenían opinión en la evaluación de los resultados (Ortiz et.al., 1991).

Es necesario hacer mención, por la importancia histórica que tiene la experiencia original, que este era un enfoque que el ICTA había conocido en su experiencia de trabajo colaborativo durante la década de los años 70s con el programa de Vecinos Mundiales en San Martín Jilotepeque, Chimaltenango, que trabajaba con promotores extensionistas nativos, principalmente en la promoción de prácticas de conservación de suelos y prueba de variedades mejoradas del ICTA. Cuando varios de los promotores tuvieron que huir al extranjero debido a la guerra, llevaron consigo este estilo de trabajo y se ha difundido en los países vecinos (México, Nicaragua, Honduras, otros). Este enfoque de trabajo se conoce ahora en muchos países como el “enfoque de Campesino a Campesino” (Ortiz, 2009).

Con la experiencia de la vinculación efectiva entre investigación y extensión, se vivieron los últimos años de la extensión pública antes de su desaparición en la década de los 90s. Previamente, las primeras medidas de reajuste estructural dentro del Ministerio de Agricultura se iniciaron paulatinamente a partir de 1982, y que con cada año, todas las instituciones del Sector Público Agrícola fueron sufriendo recortes en su presupuesto, principalmente las centralizadas como lo eran DIGESA y DIGESEPE.

Al final, estas dos instituciones quedaron con un presupuesto apenas suficiente para pagar salarios del personal que todavía retenían; además, prácticamente desaparecieron los fondos para inversión y para ejecutar sus funciones. Finalmente, las dos instituciones responsables de

proveer los servicios públicos de extensión, fueron cerradas entre los años 1998 y 1999 (Ruano, 2005).

Transición hacia nuevas modalidades de extensión con fondos públicos

A pesar que el gobierno cerró las instituciones encargadas de proporcionar los servicios de extensión, la extensión pública no desapareció totalmente, sino, con los años, tomó otras formas o modalidades en las que la inversión de fondos públicos fue destinada a financiar los servicios de asistencia técnica a los pequeños y medianos agricultores del país (Ortiz, 2011; PESA, 2011).

En la práctica lo que ocurrió al inicio de este proceso con el MAGA fue un cambio y una reducción de sus funciones, siendo una de las estrategias para hacer realidad el principio de descentralización la de subcontratar servicios de asistencia técnica agrícola para la población rural (Ruano, 2005).

Posiblemente el caso mejor documentado de este tipo de experiencias fue el del Fondo Especial de Asistencia Técnica (FEAT), donde los agricultores debían compartir los costos del servicio, iniciando con una pequeña proporción el primer año que debía crecer paulatinamente hasta llegar a cubrir el costo total en el quinto año de recibir el servicio (Ortiz, 2011). Este experimento, junto con los otros de esta modalidad, fracasaron principalmente porque los pequeños agricultores no estaban preparados culturalmente para pagar por el servicio y además, no contaban con los recursos para hacerlo (Ortiz, 2011; Ruano, 2005).



Promotor agrícola de PRORURAL en El Quiché

Otras modalidades de inversión de fondos públicos para asistencia técnica/extensión han sido en la forma de programas y/o proyectos financiados con préstamos, como los del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), además de los llamados "programas de la Presidencia", entre los que se distingue el Programa Nacional de Desarrollo Rural (PRORURAL).

Estos programas/proyectos fueron ubicándose en ciertas áreas geográficas por casi todo el país y algunas veces, para ciertos sectores o grupos de agricultores con mejores condiciones económicas (agricultura de exportación). En todo caso, en estos años, la extensión pública no desapareció, solo cambió de forma y su cambio fue hacia formas que no fueron dirigidas suficientemente a la agricultura familiar (Ortiz, 2011).

También, es necesario dejar constancia, que en esta última década (hasta 2010) y en ausencia de una institución pública encargada de un auténtico servicio público de extensión, hasta la llegada de la iniciativa del Sistema Nacional de Extensión Agrícola (SNEA), la asistencia técnica y/o extensión para la agricultura familiar ha sido aportada principalmente por proyectos de los Organismos de Cooperación y por ONG.

Han sido estos organismos quienes principalmente han desarrollado actividades de extensión con las familias que practican la agricultura familiar, y donde además se han desarrollado algunas experiencias que son metodológicamente notables, las cuales ahora están siendo rescatadas para su estudio y posible replicación en esta sistematización.

El nuevo sistema público de extensión

El proceso orientado al retorno de un sistema público de extensión se concretó a finales del 2008, al establecer el MAGA una Comisión Coordinadora del Programa de Extensión Agropecuaria que produjo un primer documento sobre la propuesta del Sistema Nacional de Extensión Agrícola (SNEA)(MAGA, 2008) el cual fue elaborado con aporte de 3 consultores como asistencia técnica de FAO. Este documento fue el punto de partida de una iniciativa por concretar la creación del SNEA, la cual fue aprobada en Abril 2010 en un taller nacional por la Asamblea del mismo, la cual estaba constituida por funcionarios y técnicos de diferentes instituciones, sector privado, academia y organismos internacionales de cooperación que trabajan en el contexto del desarrollo agrícola del país (MAGA, 2010).

El siguiente paso del MAGA para lograr la institucionalización e implementación del SNEA, fue la formulación del documento "Marco Operativo y Funcional del Sistema Nacional de Extensión Agrícola", que además describe varios de los elementos más relevantes del nuevo modelo de extensión agrícola del sector público (Ortiz, 2011). Este modelo está especialmente dirigido a la

atención del sector que practica la agricultura familiar, el cual es definido de la siguiente forma (MAGA, 2010):

- Familias de agricultores que no alcanzan a producir lo que necesitan para cubrir sus necesidades de alimentos y necesitan vender su mano de obra para poder comprar los alimentos que todavía les hacen falta, así como otros artículos de la canasta básica (agricultura de supervivencia o agricultura de infra-subsistencia).
- Familias que producen los alimentos básicos que necesitan (agricultura de subsistencia) y venden ocasionalmente su mano de obra para poder comprar otros artículos que necesitan (aceite, azúcar, jabón, y otros).
- Familias que producen los alimentos que necesitan para cubrir sus necesidades alimenticias y que tienen excedentes que venden al mercado para así poder comprar otros artículos que necesitan. Generalmente, no venden su mano de obra.

El modelo de extensión adoptado por el SNEA, es acorde a las circunstancias actuales y condiciones que viven los grupos que practican la agricultura familiar, promoviendo la utilización de la extensión agrícola como un medio para contribuir al desarrollo agrícola del país (Ortiz, 2011). Este modelo enfatiza la importancia de "privilegiar" el desarrollo humano y que se debe priorizar la atención a los pequeños productores agrícolas que practican la agricultura familiar. Además, resalta que, aunque no están priorizados, debe existir una atención de tipo diferenciado a aquellos productores cuya producción está destinada al mercado (MAGA, 2010).

El "Marco Operativo y Funcional del Sistema Nacional de Extensión Agrícola" es el documento que define claramente la institucionalización e implementación del SNEA. Este documento, conjuntamente con la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral y la Política Agropecuaria 2008-2012, constituyen el Marco Legal del SNEA. Este marco operativo, describe, además, varios de los elementos más relevantes del nuevo modelo de extensión agrícola del sector público (Ortiz, 2011). En una declaración oficial, el MAGA declaró que a través este marco operativo, se aprobó y oficializó la estrategia de extensión agrícola del MAGA, la cual tiene como objetivo fundamental contribuir al mejoramiento sostenido de las condiciones de vida de la población rural, por medio de asistencia técnica y capacitación en sistemas productivos amigables con la naturaleza (MAGA, 2010).

A partir de Abril del 2010, y con base en todos estos instrumentos que constituyen la base legal que fundamenta la existencia y funcionamiento del SNEA, el MAGA inició a un intenso proceso de apertura de Agencias de Extensión a nivel de 92 municipios del país (un total de 93 agencias, hasta Abril del 2011), mostrando con esta iniciativa la importancia que el MAGA da a la necesidad de atender a esta población abandonada por tanto tiempo (Ortiz, 2011) En todo este

proceso, MAGA ha contado con acompañamiento técnico de parte de FAO, especialmente por el programa PESA.

Es importante señalar que una de las características más importantes del modelo de extensión del SNEA, es que el MAGA con sus agencias de extensión busca ser el factor de cohesión entre todos los esfuerzos de extensión del país, y que a través de su liderazgo pueda construirse un sistema nacional de extensión articulado donde se realicen actividades de extensión por diferentes actores de manera coordinada y además, complementaria (MAGA, 2010).



Planificación del manejo de microcuencas vinculada a extensión³



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. Durante esta época, algunos de estos organismos desarrollaron experiencias que mostraron ser metodológicamente notables, las cuales ahora están siendo rescatadas para su estudio en esta sistematización.

La primera de ellas es 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 (USAC) 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 los 80s 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.



Panorámica de San Marcos

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 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, se desarrolló un mejor entendimiento de las relaciones causa-efecto 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, multi-sectoriales 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 MAGA y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) y la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP) 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 BPE

Para establecer el contraste de los efectos de aplicación de la BPE, es necesario 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 BPE

Las actividades de la UICN que eventualmente establecieron el contexto de este estudio, dieron inicio en el año del 2003 y a la fecha dos de sus proyectos (Tacaná I y Tacaná 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



Estudiante de Centro Universitario de San Marcos trabajando con mujeres en comunidad San Pablo de Esquichá

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 BPE que se describen a continuación tienen lugar en las tres cuencas mencionadas que atraviesan el Departamento de San Marcos.

El Proyecto Tacaná de UICN identificó 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 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 (EPS) de los Centros Universitarios (de la USAC) de San Marcos, Quetzaltenango y Huehuetenango, con la finalidad de que los estudiantes pudieran realizar su EPS en las distintas comunidades de las microcuencas y que, a través de ellos, pudiesen realizarse los estudios necesarios.

Con esto, se benefició 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 logran 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 BPE

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 (COCODES) de segundo nivel, los que integran entre 10 y 20 comunidades, en territorios que van desde de 10 a 50 km². En este proceso, 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 estos planes 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.

El proyecto Tacaná requirió que los estudiantes vivieran en las comunidades de la microcuenca, esto 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 de EPS 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) orientar algunas actividades a cumplir con ciertas 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

La población beneficiada de la implementación de la BPE

El proyecto benefició 581 comunidades de 13 municipios de San Marcos (Tacaná, Sibinal, San José Ojetenam, Ixchiguán, San Pablo, Malacatán, Catarina, Ocós, San Pedro, San Marcos, Palo Gordo, San Cristóbal Cucho y San Antonio), con una población aproximada de 416,193 habitantes, además de los 80 estudiantes que han participado (ver cuadro 1), 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.

Percepciones de la población respecto a proyectos a nivel de la microcuenca

En proyectos de agua potable se ha mejorado 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 microcuencia 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 en conjunto 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 de EPS en las microcuencas, 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.



Organizaciones comunitarias con su propio sistema de extensión utilizando promotores rurales⁴



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. Sin embargo, no todas ellas han prosperado tan fácilmente porque los procesos de organización muestran muchas debilidades.

En el caso donde ocurre la BPE 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 Altiplano.

Este proyecto tenía como objetivo central, contribuir a la consolidación de la organización so-

cial, el manejo sostenible de los recursos naturales y las economías locales de 7 municipios del Departamento de San Marcos y 2 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% 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 extensión agrícola, 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 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, esta basado 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, Organizaciones no Gubernamentales, organizaciones locales y por la misma FAO. Sobre la base de la existencia de los Promotores, se insertaron otros actores institucionales (MAGA, ICTA, 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, la figura central del sistema, tiene como una de 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.

Sus funciones 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.



Promotor agrícola, Baja Verapaz

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 quehacer de los Promotores, los cuales orientarían su forma de trabajo:

1. 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.

2. Trabajar con los productores y productoras:

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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. Rescatar y valorar conocimientos, recursos y cultura local:

Valorar el recurso humano de las comunidades y los recursos existentes en las fincas fue fundamental.

7. 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 "quehacer" dentro del núcleo familiar (mujeres, hombres, jóvenes).

8. Experimentación campesina participativa:

La experimentación estuvo basada en la gestión del conocimiento y en la innovación tecnológica, partiendo de la creatividad y dinámica de los productores y familias.

9. Fortalecer la organización de los agricultores:

Se fortalecieron las 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

La mayoría de organizaciones ya tenían cierta experiencia sobre el proceso de identificación y selección de los promotores, debido a que contaban con algunos Promotores Generales y Comunitarios a quienes ellos les llamaban de diferentes nombres (Promotores, Animadores, 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 Promoto-

res 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

a) 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).

La implementación del plan de capacitación duró 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.

b) 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.



Capacitación a miembros de juntas directivas de organizaciones en San Marcos

c) 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 auto-gestión y eran claves para la adopción de las nuevas prácticas. Los incentivos en la forma de insumos, herramientas y equipo, también sirvieron para apoyar el inicio de nuevos proyectos generadores de ingresos.

d) Equipamiento de Centros de Enseñanza y Aprendizaje (CEA):

Estos CEA 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. En este sentido, 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.

e) 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.

f) 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



Capacitación en Centro de Enseñanza
Aprendizaje en San Marcos

- Como resultados del esfuerzo de los promotores en los CEA y en las fincas de los miembros del grupo, un total de 2350 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 TM 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 mejoró 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 US\$72.00, de los cuales el

26% 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.



Capitalización de incentivos para la innovación⁵



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”⁶. En otras palabras, en este caso provenientes de un campesino de la comunidad de Sutín, 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 BPE 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 BPE 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 resaltarlo por su gran potencialidad y por 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. De forma coordinada con el MAGA, la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), el programa Food Facility estuvo 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 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.



Participantes del proyecto Food Facility en El Quiché

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 (FAO,2009).



Entrega de insumos a participantes del Food Facility

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/fortalecimiento organizativo.
- Alimentos: bienes de consumo alimentarios colectivos
- Equipos: herramientas, equipo, 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 pueden 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

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 3800.

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 de misión del Programa Food Facility (GCP/GUA/020/EC), hasta septiembre 2010, la recaudación de capital semilla en los cuatro municipios ascendía a un total de Q 235,968 (equivalente a aproximadamente a USD 30, 400⁷)

Normalmente el capital semilla se utiliza como un pequeño banco comunal que favorece a los beneficiarios del proyecto. Estos grupos buscan 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 y un 6%, siendo la más utilizada la del 5%). 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.

Las sanciones 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.

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.

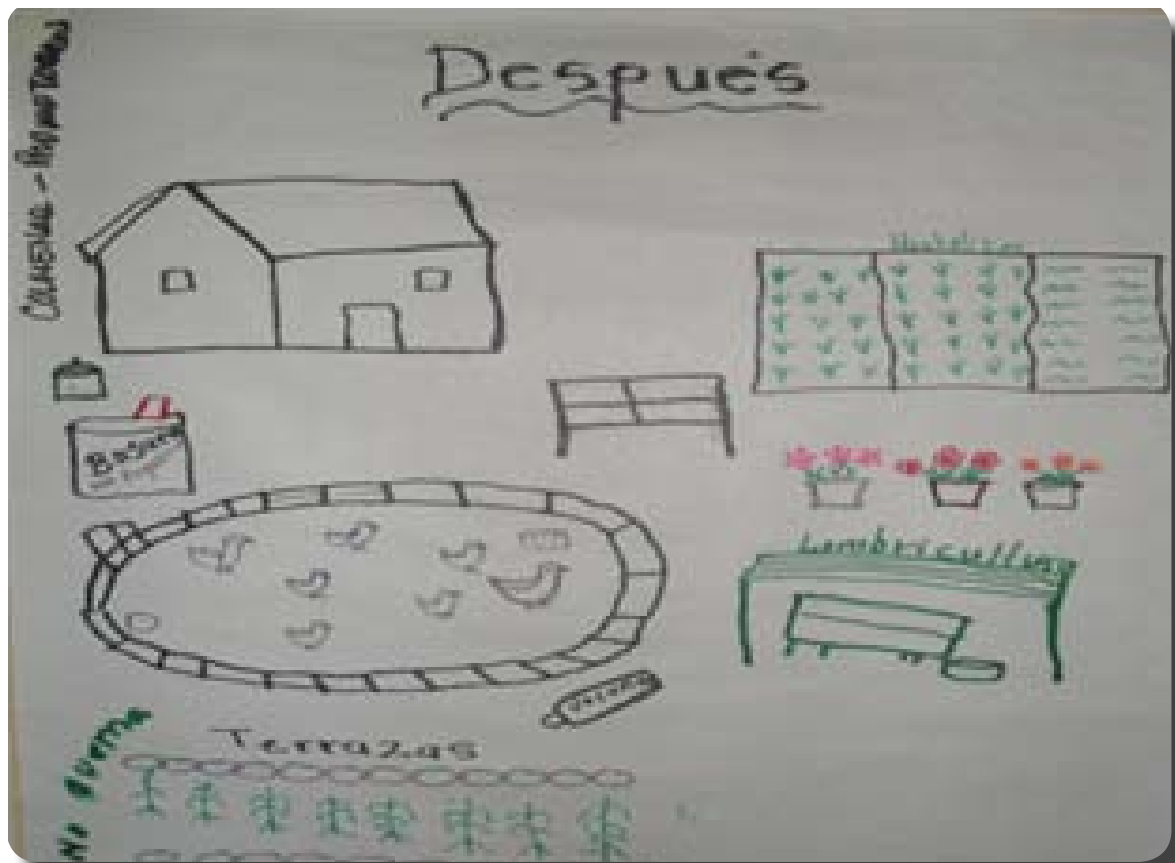
Principales logros de esta experiencia

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.

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 fotografía abajo, 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.



Situación inicial de las comunidades en el proyecto Food Facility



Situación actual de las comunidades donde funcionó el 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 (según la fotografía en la parte superior). 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."

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.

1 Producción de alimentos para el consumo familiar y los excedentes para abastecer mercados locales.

2 Dirección General de Servicios Agrícolas y Dirección General de Servicios Pecuarios, respectivamente.

3 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.

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

5 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 Licda. Claudia Ma. Villagrán, Inga. Lyz Mellina y Elizabeth Bacaro. FAO, Enero 2011.

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

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

Chambers, R. 1995. Poverty and livelihoods: Whose reality counts? Environment and Urbanization Vol.7 No.1.

Chambers, R. & Conway, G. 1992. *Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century.* IDS Discussion Paper 296, Brighton: Institute of Development Studies.

FAO. 2009. *Comunidades indígenas, tierra, desarrollo e institucionalidad.* Santiago de Chile: Gobierno de Chile y FAO.

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. Guatemala. Mayo 5-7; pp. 3-12.

MAGA. 2010. *Marco operativo y funcional del Sistema Nacional de Extensión Agrícola.* Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y Comisión Presidencial del Dialogo Permanente. Mayo. 30p.

MAGA. 2008. *Sistema Nacional de Extensión Agrícola (SNEA).* Un enfoque general. Documento preparado por la Comisión Coordinadora del Programa de Extensión Agropecuaria. Noviembre. 17p.

MAGA. 1982. *Creación del Ministerio de Agricultura, 1921.* Guatemala. (Mimeo).

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). Guatemala. 19p.

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. Abril. 23p.

Ortiz Dardón, R. 2009. *Evolución de los servicios de extensión en Nicaragua. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)*. Roma; pp. 45-50, 68.

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; 29p.

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. pp. 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*. <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.

Estudio de sistematización de buenas prácticas de extensión en Guatemala



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura
Guatemala, Julio de 2011

