

LOS SISTEMAS DE EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA EN AMERICA LATINA



*Consideraciones y reflexiones para el mejoramiento de las prácticas
de extensión agrícola en Paraguay*

Editores: Marcelo Sili, Indira Ekanayake, Willem Janssen



BANCO MUNDIAL

LOS SISTEMAS DE EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA AGROPECUARIA EN AMERICA LATINA

CONSIDERACIONES Y REFLEXIONES PARA EL MEJORAMIENTO
DE LAS PRÁCTICAS DE EXTENSIÓN EN EL PARAGUAY

5 de julio del 2007



ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AAA	Analytical and advisory assistance
AKIS	Agricultural Knowledge and Information Systems
ALA	Agencias locales de Paraguay
AMC	Comité de Gestión (ATMA)
ARD	Agriculture and Rural Development
ATMA	Agencia de Gestión Agro tecnológico
BID	Banco Inter-Americano de Desarrollo
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
BMZ	Ministerio Federal de la Republica Alemana de Cooperación Económica y Desarrollo
BTT	Equipo local (ATMA)
CATIE	Tropical Agricultural and Higher Education Center
CIAT	International Center for Tropical Agricultura
CIMMYT	International Maize and Wheat Improvement Center
CIP	International Potato Center
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
COVEPA	Cooperación Vecinal con Pequeños Agricultores
COVESAP	Cooperación Vecinal para pequeños agricultores en el Departamento de San Pedro
DEA	Dirección de Extensión
DEAG	Dirección de Extensión Agraria de Paraguay
DGP	Dirección General de Planificación
DINCAP	Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (National Directorate for Project Coordination and Administration)
EEAs	Estación Experimental Agropecuaria

FAC	Equipo tecnológico de Productores (ATMA)
FAO	Food and Agricultural Organization of the United Nations
FDSE	Fondo para el desarrollo de Servicios Estratégicos (INCAGRO, Perú)
FECOPROD	Federación de Cooperativas de Producción, Paraguay
FIAC	Centros de información y consejo a los productores (ATMA)
FIDA	Fondo Internacional de desarrollo agrícola
FIGs	Grupos de interés (ATMA)
FOCON	Fondo de Conservación de Recursos Naturales (Paraguay)
FP	Fondo de Premiación (INCAGRO, Perú)
FTA	Fondo de Tecnología Agraria (INCAGRO, Perú)
FUNICA	Fundación Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
FY	Financial year
GB	Junta Directiva (ATMA)
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
ICT	Información, comunicación y tecnología
IICA	Instituto Inter-Americano de cooperación para la agricultura
IME	Organización de Menonitas de Europa
INATEC	National Technological Institute
INCAGRO	Programa de Investigación y Extensión Agrícola para promover la Innovación y la Competitividad del Agro Peruano
INIFAP	México
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (National Institute of Agricultural Technology)
JICA	Japan International Cooperation Agency
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LAC	América Latina y Caribe
LCC7	Latin America and Caribbean Region Country Units 7
LCR	América Latina y el Caribe
MAG	Ministerio de agricultura, Paraguay
MAGFOR	Ministerio de agricultura y forestaría
MINSA	Ministerio de salud
MSI	Mesas coordinadoras interinstitucionales
NIS	Negociación in situ
ONG	Organizaciones no gubernamentales
PARN	Proyecto PARN - Administración de Recursos Naturales, Ministerio de Agricultura y Ganadería
PASADANIDA	Programa de Apoyo al Sector Agrícola (por el parte de "Danish International Development Agency")
PIEA	Programa Interdisciplinario de Estudios Agrarios. Universidad de Buenos Aires
PMRN	Proyecto de manejo de recursos naturales
POA	Proyecto operación anual
PRO Huerta	Programas de asistencia alimentaria, Ministerio de Desarrollo Social, Perú
PRODERS	Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible
PRODESAL	Programa de apoyo al desarrollo de pequeñas fincas algodoneras
SAGPyA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos
SASKI	Sustainable Agricultural Systems, Knowledge and Information
SELCI	Sistema en Línea de Concursos
SIEM	Sistema integral
SUNAT	Autoridad tributaria nacional (Perú)
UD	Unidades Descentralizadas (INCAGRO, Perú)
UNA	Universidad nacional
UTI	Unidad de intervención
WDC	Washington DC

LOS SISTEMAS DE EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA
ANÁLISIS COMPARADO Y BUENAS PRÁCTICAS EN PARAGUAY

Introducción	1
1. El sistema de extensión y transferencia tecnológica en el sector agropecuario de Paraguay	
Una cuestión de estado	4
2. Un análisis comparado de los sistemas de extensión en América Latina.	7
3. Buenas prácticas de los sistemas de extensión en América Latina	17
3.1 La experiencia de Nicaragua	17
3.2 La experiencia de Perú	20
3.3 La experiencia de Argentina	26
3.4 La experiencia de México	29
4. Las experiencias de los sistemas de extensión en Paraguay	32
4.1 La experiencia de FECOPROD	32
4.2 La experiencia del PARN	36
4.3 La experiencia de la DEAG	40
4.4 La experiencia de la DINCAP con BID y KFW	42
4.5 La experiencia de la GTZ	44
4.6 La experiencia de la COVESAP	47
Conclusión: ¿qué podemos hacer en materia de extensión agrícola y rural en Paraguay?	49
Anexo 1: Transparencias	52
Anexo 2: Fortalecimiento del mercado de servicios para la innovación agraria en Perú	53
Anexo 3: Listado de presentadores en el seminario	55

Introducción



Los sistemas de extensión y transferencia de tecnología tienen un rol decisivo en el desarrollo agrícola y rural de los países de América Latina, no sólo en las economías regionales sino en la ocupación y el equilibrio de los territorios.

En las últimas décadas los sistemas de extensión y transferencia de tecnología de América Latina han experimentado profundas reestructuraciones y transformaciones. En algunos casos, se vivieron procesos

de modernización, tercerización y reorganizaciones internas en los sistemas públicos. En otros casos, fuertes procesos de ajuste en las economías nacionales y en los sectores públicos, han dejado a los sistemas de extensión completamente fragmentados y debilitados, sin ninguna capacidad para generar y promover procesos sostenibles de desarrollo rural.

Más allá de las trayectorias seguidas por los diferentes países latinoamericanos, la gran diversidad situa-

ciones y modelos de organización de los sistemas de extensión agropecuaria de la región ofrecen interesantes experiencias y buenas prácticas que cuya aplicación y adaptación a otras zonas pueden contribuir al desarrollo agropecuario.

En Paraguay, a pesar de que se ha mantenido la estructura de extensión agropecuaria tradicional, esta se ha debilitado y han aparecido otros mecanismos organizacionales capaces de atender servicios de extensión. Esto ha sido posible gracias al esfuerzo de cooperativas, Organizaciones no gubernamentales (ONGs) y programas de desarrollo con el financiamiento de la cooperación internacional (Banco Mundial, BID, GTZ, FIDA, etc.). Sin embargo la situación es en la actualidad muy compleja y merece ser analizada más detenidamente, ya que existen diferentes mecanismos y sistemas de extensión, con impactos y sectores también muy diversos, sin una clara articulación y orientación estratégica, lo cual conlleva a superposiciones, pérdida de efectividad y malgasto de recursos humanos y económicos.

En función de esta preocupación, el 5 de julio se realizó en Asunción el seminario “El Sistema de Extensión y Transferencia de Tecnología Agropecuaria en Paraguay, Desafíos para el desarrollo agropecuario y rural”. Dicho seminario fue organizado en forma conjunta por el Banco Mundial, oficina del Paraguay y el Ministerio de Agricultura de Paraguay, siendo coordinado por el Dr. Marcelo Sili, Dra. Indira Janaki Ekanayake y Dr. Willem Janssen del Banco Mundial y la Lic. Carmen Galdona y Ursina Leguizamon de la Dirección General de Planificación del Ministerio de Agricultura de Paraguay.

Estuvieron presentes en dicho seminario más de 80 personas de diferentes organizaciones del Paraguay: MAG, Sector privado, organizaciones gremiales del sector rural, organismos de cooperación internacional (FAO, IICA, etc.) sector académico y ONGs. La modalidad del seminario fue la presentación de ponencias durante la mañana y la tarde con espacio para preguntas y debate. Dichas presentaciones se hicieron desde Washington DC (WDC), (Estados Unidos), Managua (Nicaragua), Lima (Perú), Buenos

Aires (Argentina) y Brasilia (Brasil), en forma de videoconferencia así como en presentaciones realizadas por expositores locales.

Se contó en la apertura con el Sr. Ministro de Agricultura del Paraguay, Ing. Agr. Alfredo Molinas y por videoconferencia por el Representante Residente del Banco, Pedro Rodríguez desde Washington. Disertaron a posteriori los colegas de WDC, Nicaragua, Perú, Argentina y México presentando todos ellos las buenas prácticas de los sistemas de extensión de sus respectivos países y de América Latina y el Caribe (LAC) en general. Luego del almuerzo se presentaron las diferentes experiencias de extensión llevadas a cabo en el Paraguay por organismos internacionales de cooperación, Banco Mundial a cargo de Dr. Álvaro Soler, BID y GTZ por parte del personal de la DINCAP, KFW, FECOPROD, COVESAP y DEA. Luego de una ronda de preguntas y debates presentaron sus demandas y necesidades dos grupos de productores paraguayos, unos vinculados al sistema de extensión de la DEAG y otro a cooperativas de desarrollo agropecuario.

El cierre del evento estuvo a cargo de la Sra. Ethel Senhausser desde WDC y del Sr. Director de la DEAG, junto con Carmen Galdona (DGP-MAG) y Marcelo Sili (Banco Mundial-LCC7).

En este documento presentamos los resultados de dicho Seminario, para lo cual realizamos una transposición fiel de todas las conferencias en el orden en que fueron realizadas. En primer lugar presentaremos las palabras de inicio del Sr. Ministro de Agricultura del Paraguay y del Representante Residente del Banco Mundial en Paraguay. Luego se presentará el esquema general comparativo de la situación de los sistemas de extensión en América Latina. En tercer lugar se presentan las buenas prácticas en materia de extensión agrícola en la región, para pasar en cuarto lugar a presentar las experiencias de extensión en el Paraguay, llevadas a cabo por el Gobierno o por otros organismos internacionales y nacionales. Finalmente se concluye con un análisis de situación y con una serie de proposiciones simples que permitirían avanzar en el mejoramiento de los sistemas de extensión

en el país. En los anexos se presentan las transparencias realizadas por los conferencistas y el listado de participantes en el evento.

Es importante aclarar que, a los fines de la redacción, se han realizado algunas modificaciones de forma en los discursos, pero que no han alterado en absoluto el contenido de los mismos, preservando intactas las ideas y los mensajes planteados en las disertaciones de cada participante.

1

El sistema de extensión y transferencia tecnológica en el sector agropecuario de Paraguay. Una cuestión de estado



ING. AGR. ALFREDO SILVIO MOLINAS.
MINISTRO DE AGRICULTURA DE PARAGUAY

Antes que nada quisiera reflexionar sobre la necesidad de interpretar la verdadera función y los verdaderos desafíos que enfrenta el sector rural en América Latina en particular, en Paraguay aclarando en primer lugar lo que se entiende por “extensión agraria”, pilar fundamental para lograr el bien común en el desarrollo rural de nuestro país.

Buscando una serie de definiciones actualizadas sobre el concepto de extensión agraria, encontré una que habla de apoyar a la población rural a través de la “animación sociocultural, el desarrollo comunitario o la acción política en el campo”.

Como actual Ministro de Agricultura y ex funcionario del Servicio de Extensión Agrícola del Paraguay y compañero de trabajo de muchos extensionistas del sector oficial y del sector privado, puedo afirmar que

cuando se habla de “animación sociocultural”, la actividad del extensionista va mucho más allá de una simple asistencia técnica a los pequeños productores para modernizar sus sistemas de producción incorporando tecnología a fin de optimizar la producción.

El desafío para el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Paraguay es la dualidad que presenta el sector rural de nuestro país. Por un lado, existen grandes productores con gran disponibilidad de recursos, de capital, de tecnología y de tierra, y por el otro, un grupo de pequeños productores, con poca tecnología, con poco capital y cuya mayor riqueza es la tierra, el capital natural, definitivamente, el único instrumento con el que cuentan para mejorar su calidad de vida. El extensionista, cuando se acerca a estos pequeños productores, con capital limitado y escaso conocimiento de tecnologías, normalmente tiene que actuar en función de otras variables. Una de ellas, es el aspecto sociocultural de la gente.

Experiencias vividas por los propios extensionistas, muestran que para ganar la confianza de la gente muchas veces es necesario hacer actividades que no tienen nada que ver con la asistencia técnica productiva, por ejemplo asistirle al productor en las campañas de vacunación, colaborando para hacer una cobertura nacional en el sector rural. Si bien hoy día en la extensión moderna tercerizada los problemas de la gente no figuran en los términos de referencia, poco o nada se puede hacer sin ese acercamiento solidario, que les permite conocerse y, lo que se llama comúnmente, “ganarse la confianza” de la gente. Esto es tan importante que puede significar no sólo la aceptación, sino principalmente, la “adopción” efectiva de la tecnología o el cambio propuesto por el extensionista por parte del productor.

De hecho, muchos de mis compañeros de trabajo en extensión aquí presentes, concluían la asistencia técnica colectiva con almuerzos, en los cuales daba la sensación del total convencimiento y aceptación de la gente, pero cuando llegaba el momento, la tecnología no se adoptaba efectivamente.

Cuando hablo de desafíos de la extensión en la agricultura, la ganadería y el sector forestal en el Paraguay y en América Latina, me refiero específicamente a la bio-energía o lo que conoce como bio-combustibles. La demanda y la escasez de energía es hoy en día un tema de fundamental importancia. Como siempre digo, nuestros países no están siendo observados porque quieren que nos desarrollemos, sino que simplemente se dan cuenta que contamos con muchos recursos naturales y mucho capital.

El desafío que hoy se plantea, es que las inversiones en la búsqueda de resolver los problemas energéticos de los países más desarrollados deben ser realizadas con mucho cuidado en nuestros países, y que de alguna manera estas inversiones en el sector agrario no excluyan al pequeño productor de los sistemas de producción normalmente implementados, hecho que tristemente se observa en la actualidad.

Me entregan hoy el documento publicado por el Banco Mundial sobre la situación del sector rural en Paraguay. Lo que resulta interesante y genera un grado de reflexión es que, en este documento, publicado por técnicos renombrados del Banco Mundial, se afirma que la agricultura mecanizada en el Paraguay es una agricultura excluyente del pequeño productor y avanza sobre las tierras de los más pequeños. Y hoy es pública en los medios de comunicación la migración del campo a la ciudad en la búsqueda de una mejor calidad de vida. Esa es una realidad que hay que aceptar y un desafío que debemos enfrentar.

El desafío es la extensión, un desafío postulado, un desafío comprometido, no con las generaciones presentes sino con las generaciones futuras. Ustedes, los extensionistas, no van a observar los resultados en el presente, porque normalmente las leyes internacionales y nacionales apuntan al bienestar individual y a la protección individual, y prácticamente no existen leyes que apunten adecuadamente a los intereses colectivos. Es el caso de una reforestación, que representa un interés del futuro, que pasa por la protección de acuíferos, que proveerán de agua a las generaciones que vienen.

La extensión tiene ese gran desafío: hacer que la agricultura familiar hoy, a través de la transferencia de tecnología en el sector rural, renazca y modernice a los pequeños productores, revalorizando su condición sociocultural. Y al hablar de innovaciones tecnológicas, no se trata de violentar los sistemas tradicionales de producción, sino de complementarlos.

Nosotros hemos decidido en este liderazgo, que el productor no es un rubro, no es algodón, ni caña de azúcar, el productor no es sésamo, ni tabaco. El productor es una persona que tiene familia y depende única y exclusivamente de sus recursos naturales, y mejorar su calidad de vida no necesariamente pasa por la incorporación de tecnologías que destruyan, contaminen o degraden lo único que tiene, su capital natural. Y por otro lado, esa innovación tecnológica debe respetar los sistemas tradicionales e incorporar y respetar al pequeño productor.

Esperemos que este cambio de experiencias así como los desafíos que se plantean hoy en la agricultura a nivel mundial, no signifiquen destruir el legado máspreciado que tiene el Paraguay: los pequeños productores rurales, los cuales necesitan modernizarse e insertarse en el mundo globalizado competitivo sin violentar sus sistemas tradicionales de producción. Espero que estas reflexiones y estas palabras sirvan como un comienzo, para verdaderamente iniciar un cambio de conocimientos, de transferencias, que permitan, en definitiva, no olvidarnos de la labor más importante y loable de los extensionistas: la animación sociocultural con el fin de mejorar la calidad de vida en el sector rural. Muchas gracias.

PEDRO RODRIGUEZ. REPRESENTANTE RESIDENTE DEL BANCO MUNDIAL EN PARAGUAY

La importancia del tema obviamente no tiene que ser muy resaltada en el Paraguay, que en realidad es un país agrícola por excelencia, y cuyo posicionamiento en el mundo empieza a sentirse. En efecto, Paraguay es uno de los grandes exportadores de soja, posicionándose cada vez mejor en el mercado de las carnes,

y abriendo mercados en productos orgánicos, con bastante afirmación y entusiasmo. Sin embargo, también tiene, como dijo el Ministro hace unos momentos, grandes desafíos: aumentar su productividad, su rendimiento y quizás, acelerar la inversión agrícola, tanto en el campo como en las industrias agroindustriales, de manera que reditúe en un mejoramiento de los niveles de vida en las áreas rurales.

Por supuesto, dentro del paquete de políticas de cualquier gobierno, está el proveer conocimientos a los agricultores, diferenciando lógicamente a aquellos que tienen acceso directo al mercado global de conocimientos a través de sus contactos, y cuyo crecimiento les ha permitido en cierta manera acceder directamente a más conocimientos,...de aquellos que están rezagados, los más pequeños, que no siempre son los menos productivos, y que en Paraguay constituyen un grupo muy numeroso.

Como ustedes saben, soy economista, macroeconomista de formación, así que sé muy poquito de extensión, pero me parece que es un tema tremendamente interesante dado que no hay recetas que se puedan imponer o sugerir a un país. Al contrario, cada país tiene su forma de hacer, es casi como hablar de gobernabilidad, uno no sabe en realidad cómo empezar. Entonces, en ese sentido la invitación que nos han brindado para compartir experiencias de otros lados, para que ustedes juzguen, qué puede ser aplicable, qué no es aplicable, qué es práctico y que no lo es, creo que va ser muy útil para todos, tanto a ustedes allá en Paraguay, como a nosotros y a los otros países que se conectan a este seminario por videoconferencia.

2

Un análisis comparado de los sistemas de extensión en América Latina.



DR. WILLEM JANSSEN, ESPECIALISTA AGRÍCOLA PRINCIPAL, Y DRA. INDIRA JANAKI EKANAYAKE, AGRÓNOMA SENIOR, AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL CLUSTER, DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EL REGIÓN DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, BANCO MUNDIAL

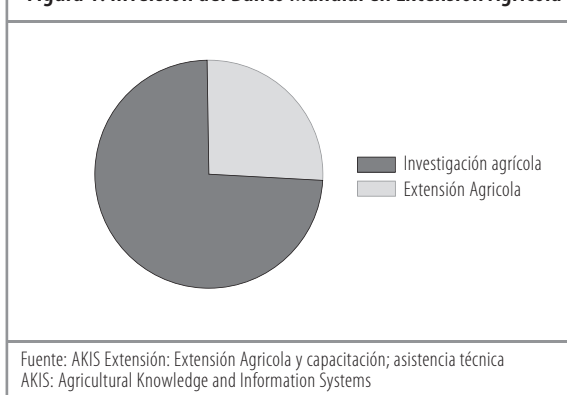
El contenido de nuestra presentación sobre “Las sistemas de extensión en América Latina” incluye, (i) Fuentes

de información; (ii) La importancia de las inversiones del BM en sistemas de extensión; (iii) Historia de los modelos de extensión; (iv) Razones de cambio; (v) Reformas Institucionales; (vi) Ejemplos de nuevos modelos de extensión; (vii) Lecciones y (viii) Conclusiones e Implicaciones para Paraguay. (La presentación de Microsoft power point puede observarse en el anexo).

Entonces, la **inversión del Banco Mundial en extensión agrícola** se ha concentrado como se

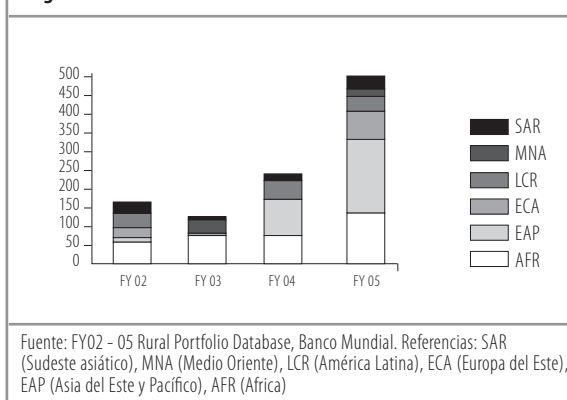
puede ver en este slide, sobre todo en extensión. El Banco gasta tres veces más en extensión que lo que está gastando en investigación (Figura 1) y esa es la razón por la que los sistemas de extensión por lo general son mucho más grandes y mucho más dispersos que los sistemas de investigación. Sin embargo, es muy importante observar que si no existe un buen sistema de investigación, es muy difícil tener un buen sistema de extensión: porque el sistema de investigación está alimentando el sistema de extensión.

Figura 1. Inversión del Banco Mundial en Extensión Agrícola



Las inversiones del Banco Mundial en extensión, vinieron en baja hasta el año 2003 y después han empezado a subir muy fuertemente. Aquí tenemos los datos para el 2004 y 2005, en 2006 y 2007 otra vez han seguido aumentando (figura 2). La razón de esto es básicamente que el Banco está reconociendo que el sector agrícola es central en la lucha contra la pobreza.

Figura 2. Inversión del Banco Mundial en Extensión



En la mayor parte del mundo la pobreza está concentrada en las partes rurales y si no se mejoran las condiciones de vida así como las condiciones y las posibilidades de generar ingresos en el sector agrícola, es muy difícil erradicar esa pobreza. Por eso es que las inversiones han aumentado mucho, han aumentado sobre todo en Asia del Sur y en África, pero creemos que una tendencia parecida está tomando lugar en América Latina y otras partes del mundo.

Comenzamos ahora con las estrategias de extensión en el pasado, la parte 3 de la presentación.

En el **modelo histórico** lo que se veía es que la investigación y extensión estaban a cargo conjuntamente del Gobierno Central, a través de los institutos nacionales de investigación agrícola. Allí se definieron las estrategias tecnológicas, se hicieron las investigaciones y a continuación se implementaron y se divulgaron esos resultados a través de los servicios de extensión. Un modelo muy clásico y muy bien elaborado de esa estrategia es el viejo modelo INTA, que mostraremos aquí como ejemplo. Existía una tendencia a reconocer los problemas en la generación de tecnologías, de validarlas y de difundirlas, por lo que finalmente llegaban a los productores y de este modo se insertaban a los mercados. Se trata del modelo lineal y yo quería dar un par de detalles sobre ese tipo de modelo en el próximo slide.

El modelo era básicamente muy lineal y unidireccional: como la información venía de los investigadores y llegaba a los extensionistas y a través de ellos a los productores, no había retroalimentación. No se escuchaba mucho a los agricultores, se basaba sobre todo en la oferta tecnológica y tampoco era basado en la demanda.

Otra característica de ese modelo era que el gobierno conocía la situación y se encargaba de las actividades, así, el modelo era muy público, no solamente en su ejecución, también en sus fuentes de información y conocimientos. Además todas las instituciones del sector público participaban y tampoco existían fuentes de entrada para las entidades del sector privado.

Otra característica es que el modelo se basó sobre todo en los problemas agronómicos, en los problemas de producción, tratándose entonces de aumentar rendimientos, de mejorar la rentabilidad, pero sobre todo, el rendimiento. Y esa estrategia era muy adecuada en plena 'Revolución Verde', se ajustaba muy bien para una divulgación masiva de conocimiento de nuevas variedades y de las prácticas culturales asociadas, por lo cual tuvo fuerte impacto para la difusión de arroz y trigo en los años '70 y '80 del siglo pasado, especialmente en Asia aunque también en América Latina y el Caribe (LCR).

La estrategia del Banco en esta época estaba fuertemente marcada por esas características y solo llamaba *'Training and visits'*, 'entrenamiento-y-visitas'. Fue promovido en más de 70 países y más o menos se siguió en ese modelo hasta la mitad de los años 90.

Había una sola línea de comando con visitas al campo según programas muy estrictos y puntuales y la razón para esa disciplina era que eso servía para corregir las deficiencias en la gerencia y en los servicios de extensión en los diferentes países. Eran servicios débiles, no muy bien organizados pero a través de esos modelos disciplinados llegaron a funcionar mejor y resultaba muy eficaz para la difusión de paquetes tecnológicos estandarizados y homogenizados sobre áreas grandes. Sin embargo, no servía para dar asesoría técnica más específica, más puntual. Entonces, una vez que estos paquetes tecnológicos uniformes se habían acabado, no había más que hacer para el modelo y se requería una muy intensa relación entre extensionistas y productores y por lo tanto el costo era muy grande, mayor aún que los sistemas anteriores. Sin embargo, era un modelo básicamente tecnocrático y el apoyo político era limitado. En muy pocos países los modelos de entrenamiento y visitas supieron cómo obtener apoyo político importante. Y en consecuencia, al momento en que los fondos externos se terminaron, los fondos públicos nacionales no eran suficientes para mantener el modelo. La sostenibilidad financiera de este modelo, proveniente en su mayor parte del sector público era, entonces, un poco limitada.

La cuarta parte de nuestra presentación es una mirada a **los cambios del sector y el contexto agrícola**.

¿Qué pasó ? En los años 90 el contexto agrícola estaba cambiando muy rápido. El cambio más grande se observó en las posibilidades del mercado, más que en las posibilidades de la producción, empezando a definirse el desarrollo agrícola (Roseboom et al., 2006). Segundo cambio: el libre comercio y la globalización aumentaron las oportunidades, pero también la competencia. El tercer cambio fue que era cada vez más claro que los nuevos conocimientos, las nuevas tecnologías y la nueva información provenían muy a menudo, no del sector público, sino del sector privado y que existen infinidad de proveedores de insumos, maquinarias, semillas, etc., tanto en el sector público como en el sector privado.

Otro cambio muy grande es que todo el sector de comunicación y de ICT (información, comunicación y tecnología), se desarrolla muy rápido y los procesos de difusión de información cambiaron profundamente.

También la sociedad civil estaba tomando un papel más importante en las decisiones y en la gobernabilidad de los países y los nuevos modelos de desarrollo tienen que incluir esta sociedad civil en sus decisiones. Por último, las crisis económicas causaban restricciones fiscales muy fuertes, obstaculizando la disponibilidad de fondos públicos.

En la respuesta se desarrolló un concepto nuevo: el **concepto de innovación**. En éste reconoce la existencia de una multitud de actores en el sector agrícola, no solamente del sector público sino también del sector privado: empresas, organizaciones de productores, y universidades.

El concepto de innovación reconoce que es el mercado el que realmente manda, el que define lo que está pasando en el sector agrícola. Este fue un gran cambio con respecto a la perspectiva anterior, donde la fuerza mayor era la oferta (y en este caso la oferta de tecnologías desarrolladas).

El concepto de innovación reconoce un poco mejor la necesidad de conocimientos y perspectivas diferentes para el cambio efectivo. Muy a menudo los cambios efectivos toman lugar cuando un investigador se reúne con un empresario, y conjuntamente pueden ver cuáles son las ventajas y las desventajas de nuevas tecnologías, mejor que si cada uno de ellos lo hiciera por separado. Esta combinación de enfoques es fundamental.

Además, el concepto de innovación reconoce que no solamente el sector público o la investigación pueden llevar a cambios. En la India, por ejemplo, ha habido un cambio muy grande: la introducción de sistemas de extensión de algunas tecnologías nuevas provenientes de otros países, que básicamente no fueron investigadas en la India.

Y un último cambio es el del reconocimiento de que por lo general el cambio es gradual, las cosas no cambian de un día al otro completamente y uno tiene que reconocer este proceso como evolutivo.

Ahora estamos llegando a la quinta parte de la presentación.

El Banco está comprometido en una agenda muy grande de reforma institucional de los sistemas de extensión y estamos buscando nuevos modelos de apoyo tecnológico, que se concentran sobre todo en el momento y en los principios de innovación efectiva y no tanto en un modelo específico y único.

El Banco no desea repetir la experiencia de los sistemas 'training and visit', que implicaba tener todos los países con idénticos modelos, porque eso era demasiado uniforme, era un modelo que posiblemente era bueno para un país, pero no para todos los otros, y en el cual estaba implícito el reto de combinar esos principios según la característica específica de cada país o región.

Lo que se propone ahora es un **mosaico de modelos**, donde se ven modelos que tienen los mismos principios pero que combinan características propias de los diferentes países y donde se puede com-

parar y se puede aprender de las experiencias de otros.

El tema de los modelos será retomado por Indira más adelante, como parte de los ejemplos de las experiencias de la extensión.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS EN EL DISEÑO DE ESE SISTEMA DE EXTENSIÓN?

Un principio muy importante: introducir competencias, como un poco de competitividad para aumentar la eficiencia y mejorar la calidad, por dos razones: reducir costos y mejorar la calidad de los sistemas de extensión.

Segundo: asegurar que los productores participen en las decisiones y en el financiamiento del sistema para aumentar la sostenibilidad y el apoyo político.

Tercero: Los nuevos sistemas tienen mayor atención al mercado, y al sector privado como interlocutor y socio en los cambios producidos.

Cuarto: Se busca en muchos de esos modelos aumentar, lo que yo he llamado la "densidad institucional", para bajar costos y fortalecer la comunicación e interacción. Y ¿qué es densidad institucional? Por ejemplo, se necesitan gremios para entender cuáles son las necesidades tecnológicas y para difundir los paquetes tecnológicos. Se puede pensar en alianzas que van a desarrollar nuevos sectores del sector agrícola, en grupos de productores que conjuntamente pueden experimentar y se necesita cuadrar los modelos de extensión con las tendencias de centralización que están tomando lugar en los diferentes países.

Y el último principio es que tienen que aprovecharse las nuevas posibilidades tecnológicas, sobre todo, en información y comunicación, ciencia y tecnología, además de la agricultura.

Entonces el Banco está apoyando en este momento la extensión y la innovación agrícola. Ponemos mucho énfasis en los **fondos competitivos para la**

extensión agrícola. Por lo general se predefinen un poquito los temas, luego, se establecen las necesidades: trabajar en algodón o en soja; se definen las áreas: trabajar en el norte del país; se pueden definir los beneficiarios: trabajar para los pequeños productores o para los medianos. Se observa entonces una cierta redefinición de los temas y en base a esa redefinición, se hace una convocatoria para utilización de los fondos.

Por lo general, en dicha convocatoria se buscan proyectos en los cuales se define la colaboración entre los diferentes partidos, no solamente en el sector público. Pero el sector público trabajará con algunas empresas privadas, con grupos de productores, con ciertos gremios. Estos modelos de colaboración son muy importantes para que los proyectos puedan ser financiados, buscándose también un co-financiamiento de esos socios, con el fin de reducir los costos.

Los proyectos se seleccionan después según la demanda de los usuarios, se mira cuáles de los proyectos tiene un mejor acoplamiento con lo que los usuarios están buscando y se pone en marcha un proceso transparente de selección y adjudicación. Cada persona puede tener acceso a ese proceso, para saber cuál es la razón por la cual su propuesta fue o no seleccionada. Dicho proceso se basa en comités de selección, con expertos altamente calificados y respetados, apoyados por especialistas técnicos.

Un punto donde el Banco está trabajando mucho es en cambios institucionales per sé, y allí podemos ver diferentes focos. Por ejemplo un tema de mucho interés del Banco es la descentralización, que está requiriendo la reestructuración de estas unidades administrativas, políticas y legislativas, las federaciones financieras, la capacitación para esas nuevas funciones. Los servicios de extensión tradicionales a menudo son reestructurados y son en cierta medida privatizados.

Se están estableciendo y actualizando organizaciones basadas en la comunidad para tener más peso en las decisiones a nivel local y se está apoyando el desarrollo de gremios de productores a nivel nacio-

nal que se encarguen de la gestión, imagen, calidad y tecnología de los productores. Como ejemplo de un gremio tenemos a la Federación de Cafeteros en Colombia y ésta es una sorpresa; mientras que Colombia como país tiene una imagen muy negativa en el mundo, el café colombiano tiene una imagen muy positiva, entonces, podemos concluir que se trata de un gremio que realmente ha podido poner sus productos en el mercado de una manera admirable.

Otro foco institucional es trabajar en el desarrollo de alianzas entre productores y otras entidades del sector privado para integrar producción y mercadeo.

Quiero dar otro ejemplo sobre cómo se da la relación entre las tecnologías de información y comunicación y la extensión agrícola.

Las tecnologías de información y comunicación permiten establecer y mantener los recursos informativos mucho más cerca de los productores. Al inicio se pensaba que eso era más que importante para las tecnologías de producción, pero lo que se está observando es que básicamente da más apoyo a la información sobre los mercados, los precios, la calidad, los lugares donde se está demandando producción. Vemos entonces que la ICT está dando lugar a muchos e importantes cambios en los mercados.

También puede ayudar en conocer la disponibilidad y el manejo de los recursos como agua, semillas, y mejora la retroalimentación entre el productor, el extensionista y el investigador. En este momento básicamente se está trabajando con dos tecnologías principales, la Web y el celular. La ventaja de los teléfonos celulares y la Web es que se puede pasar mucha información, mientras que la gran desventaja es que todavía es una tecnología costosa, de alrededor de 1.000 dólares y para muchos pequeños productores eso no es factible.

Por otro lado, el celular es una tecnología a la cual tienen acceso muchos habitantes del sector rural y cada vez es más usado para interacción. Esta situación se puede observar cada vez más en el Tercer Mundo. Otra gran ventaja del celular es que se están desarro-

llando muchos programitas especiales, por ejemplo, para pasar créditos, para hacer preguntas a los extensionistas...

Con eso llegamos a los ejemplos (tema sexto de la presentación). Aquí voy a pasar la palabra a Indira. Muchas gracias.

En esta presentación solamente quisiera plantear algunas ideas y tres a cuatro elementos sobre los sistemas de extensión de que se hablaba anteriormente y que están en uso en diferentes países del América Latina y del Caribe. La idea central es proponer el uso de un “mosaico de modelos de extensión”, como una canasta de soluciones y no con un solo modelo, como sucedió en los tiempos de la Revolución Verde por ejemplo. Usando aquellos mismos argumentos, nosotros podemos pensar también en la utilización de un mosaico de modelos para mejorar el sistema de extensión en el Paraguay. Algunos aspectos pueden resultar completamente nuevos y otros ya están en camino de ser aplicados.

Adicionalmente, también quiero presentar la situación en LCR utilizando tres o cuatro países a modo de ejemplos. Dichos ejemplos incluyen las experiencias nuestras del Banco Mundial, así como también las experiencias de países como Nicaragua y México en LCR o de la India, en el Asia Sur.

Nuestro primer ejemplo es Nicaragua, donde la situación de la extensión y la transferencia de conocimiento y de tecnología en el sector rural es poco complicada. En efecto, en este país existen más de 50 instituciones rurales muy activas (ver capítulo del Nicaragua en la misma publicación). ¿Por qué tomamos el ejemplo de Nicaragua? Porque se trata de país muy semejante a Paraguay, no sólo por la importancia económica del sector sino también por las necesidades del sector agrícola. Por otro lado, el Banco tiene casi una década de experiencia en el sector rural de dicho país y se acompañó la reforma tecnológica agrícola. Este caso también es interesante para analizar los avances hechos en base a las dificultades que enfrenta el sector agrícola nicaragüense.

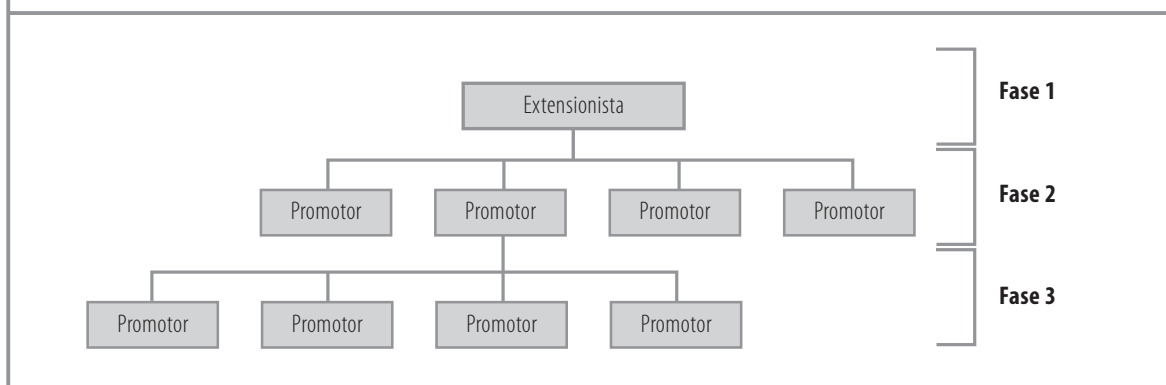
Todo sistema de extensión agrícola debe considerar las particularidades y las formas de funcionamiento de las instituciones de cada país, aprovechando sus ventajas y tomando en cuenta sus desventajas: las características del gobierno, el sector público, las entidades del sector privado, las universidades públicas y privadas, los centros de investigación y extensión agropecuaria, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y los diferentes tipos de alianzas.

¿Cómo puede tratarse una situación con tantas complejidades? Hay dos formas de hacerlo (y es en el sector rural donde tenemos interesantes y exitosas experiencias de extensión agrícola): las cooperativas de pequeños productores por un lado, y las alianzas de productores y grupos del mercado, por el otro, incorporando al mismo tiempo, las experiencias del sector público y de los organismos no gubernamentales. De ambos modelos, formación de cooperativas y de alianzas, tenemos excelentes experiencias en América Latina: en países como Perú y Colombia en la zona andina, y en Honduras, Guatemala, y Panamá en América Central.

En este momento quisiera volver y detenerme particularmente el caso de Nicaragua, por la singular semejanza de situaciones. Explicaré primero brevemente la situación de Nicaragua para pasar luego a otros países como México e India.

El sistema de extensión de Nicaragua es muy parecido al sistema que Willem ha presentado antes: es un sistema tradicional o lineal, que muestra sin embargo algunas experiencias nuevas, muy interesantes.

Uno de los elementos del sistema es el uso de **promotores de extensión** en el servicio de extensión (figura 4). De algún forma, el uso de promotores incluye un nivel adicional e intermedio llamado 'visitas al campo' de las que Willem Janssen hablaba antes. Este sistema sirve mejor para situaciones donde hay muchos clientes y no se tienen suficientes recursos para llegar directamente, y-o cuando no existe una estructura o un sistema donde se pueda capacitar a los productores. Este modelo incluye promotores con alto nivel de experiencia y capacidad

Figura 4. Estudio de Caso: Modelo de Extensión basado en promoción agropecuaria y Escuelas de Campo (INTA Nicaragua)

para utilizar los diferentes elementos de la tecnología y para transferir sus conocimientos a un grupo de productores. Esto también va introduciendo los conocimientos del mercado, por lo cual se trata de un sistema de promoción de competitividad para llegar al mercado que utiliza algunos productores con más experiencia que otros.

El uso de promotores es uno de los elementos del mosaico de las soluciones (de la canasta) más interesantes para Paraguay, donde el sistema de extensión no puede llegar a todos los productores, especialmente a los pequeños

Concretamente, un extensionista tiene conocimiento de una tecnología nueva, y puede capacitar promotores a través de un grupo de productores. Luego los conocimientos pueden transferirse a otros productores (afectando indirectos también). Puedo afirmar que esta es una forma de capacitación y de extensión de las tecnologías y del conocimiento de alto nivel.

Este tipo de acercamiento entre tecnología y usuarios es muy importante. También, se pueden canalizar, a través de los promotores otros tipos de insumos, como equipos especiales para post cosecha. Este es un modelo interesante, que tiene sin embargo sus desventajas y no puede ser aplicado en todos los casos.

Vamos a pasar ahora a otro modelo de más alto nivel o complejidad, en México. Allí existe un sistema que

se llama **Fundación Produce**. Es un modelo donde los productores, agrupados y bien organizados, funcionan como demandantes de la tecnología y están descentralizados en todo el país. Cada una de las fundaciones tiene su financiamiento por parte del sector público y también por parte del grupo de la Fundación Produce, o de sus usuarios/ miembros. Este sistema es establecido en cada uno de estados para financiar INIFAP (del sector público).

Otro aspecto interesante de este modelo, es la forma de búsqueda de financiamiento. El grupo de la Fundación Produce de México tiene conocimiento de las necesidades del pueblo y de los productores, los cuales pueden acercarse y planificar como si se tratara de un plan de negocios. También pueden buscar financiamiento y presentar este tipo de planes de negocios a las agencias del gobierno o al sector privado, donde hay acercamiento a los mercados y las fundaciones trabajan como núcleos para el sistema. Este sistema también trata de establecer diagnósticos de las necesidades tecnológicas.

Es un sistema de innovación que está funcionando muy bien y tiene entre 10 y 12 años de experiencias en México. Vemos así otro modelo de canalización de la tecnología o del conocimiento, que no es lineal sino circular o interactivo e incluye muchos participantes y actores. Es pues un sistema pluralizado donde pueden acercarse las necesidades de los productores, pequeños y medianos, del mercado y también de los planificadores del gobierno.

Este es entonces otro modelo más adelantado, del cual podemos sacar algunas lecciones para mejorar el funcionamiento del sistema de extensión del Paraguay.

El sistema de extensión de México es como el diamante de los modelos de extensión, porque ahí entran casi todos los elementos de los que ha hablado Willem Janssen en la mañana y también ya mencionó antes en Nicaragua y otros trabajos.

El tercer ejemplo de sistema de extensión se aplica en la India. Es un sistema un poco más complejo, en el cual existen posibilidades para canalizar los financiamientos por un lado y planificar las necesidades por el otro. Por otra parte, aparecen elementos de gobernabilidad.. El modelo ATMA o Agencia de Gestión Agro tecnológica (figura 5), incluye los características de la 'Fundación Produce' pero incluye además aspectos gerenciales.

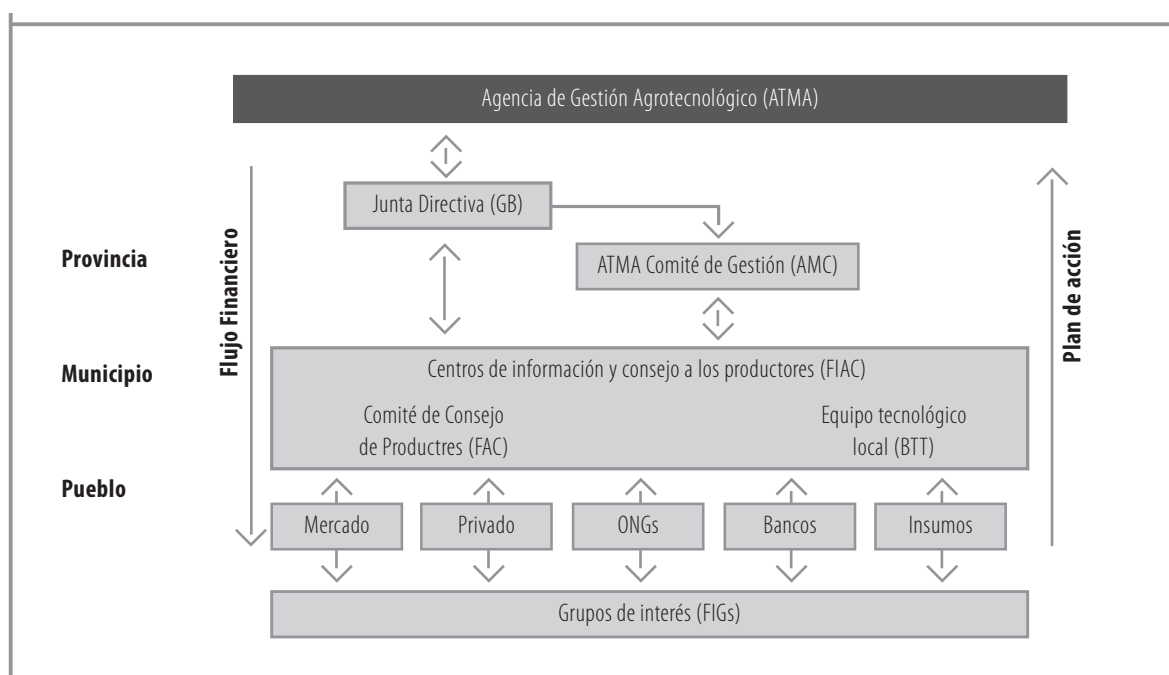
El modelo ATMA presenta las siguientes particularidades:

- trabaja con diferentes niveles: provincial, municipal y de los pueblos;
- el flujo de planificación se inicia por parte de los grupos de intereses, normalmente por parte de los productores, los cuales pueden tener luego un diálogo

con otros grupos con los mismos intereses.

- incluye a todos los actores: el mercado, el sector privado, grupos de productores, no gubernamentales, otros tipos de agencia de financiamiento, los bancos agrarios -no solamente el Banco Mundial-, los gremios...Después de un diálogo conjunto se presentan algunos planes de acción.
- Además entran algunos comités (ver Figura 5) al nivel de gestión: Junta Directiva GB y ATMA Comité de Gestión (AMC) Esos comités pueden ser miembros de los mismos grupos o de otros que tienen más conocimiento y vienen del sector público.
- Otro elemento que funciona bien y apoya mucho al flujo de información es el de los Centros de Información y Consejo de los Productores o FIAC. El flujo de financiamiento para las actividades relacionado con los planes de acción está pasando desde el sector público a los usuarios, usando el modelo ATMA.

Otro aspecto muy interesante del modelo ATMA reside en el hecho de que los grupos de productores tienen ventajas para dialogar con los innovadores de tecnologías y después pueden pedir asistencia a las áreas específicas (en este caso los investigadores). Esto depende de la situación del mercado y adicionalmente de su capacidad para producir.



Además es un sistema bien descentralizado y hasta el momento funciona muy bien. Por otra parte, el Banco ha tenido experiencias con dos o tres proyectos grandes con muy buenos resultados. Actualmente, otro proyecto está en camino. En lo que concierne a su carácter descentralizado, también creo que ATMA constituye un modelo de extensión interesante para Paraguay.

Para terminar quisiera clarificar algunos puntos.

Lo primero que quería mostrar en esta ponencia es que tenemos en este momento experiencias en muchos países como Perú, Colombia, Venezuela, Nicaragua, Honduras, México, la India entre otras, que pueden servir de lecciones y de buenas prácticas. En base a dichas experiencias, quisiera señalar algunos aspectos importantes.

- o En primer lugar, uno de los desafíos principales es definir el rol del sector público y el rol del sector privado en la disposición de información.
- o Segundo, lograr la inclusión social, sea por género, por edad, por pertenencia étnica o por tamaño de finca, sigue siendo uno de los mayores retos.
- o Tercero, determinar si los servicios de extensión deben focalizarse únicamente en problemas de producción o si también deben incluir otros problemas, o si tienen que ser abastecedores de servicios más amplios, como por ejemplo, mercadeo, créditos....
- o En cuarto lugar, un gran desafío es manejar la calidad en los sistemas de extensión. Muchos sistemas de extensión, surgen del problema, siendo sistemas muy grandes, pero en los bordes de ese sistema no se puede manejar muy bien la calidad. Se llega así con extensionistas pobremente calificados, o que no conocen bien sus temas.
- o El quinto reto es la posibilidad de comunicación moderna y el uso de nuevos y más eficientes métodos para reducir costos y mejorar calidad.
- o Por último son necesarios modelos o sistemas de seguimiento y evaluación lo suficientemente amplios, que permitan manejar sistemas de extensión muy grandes.

¿Cuáles son **las conclusiones**? Primero: que los

modelos de extensión que el Banco está desarrollando con sus socios de los diferentes países, cada vez son más pluralistas y cada vez están más dirigidos a exigencias fiscales.

Segundo, dado que el sector agrícola está cambiando, los modelos de extensión también deben cambiar. Muy a menudo tenemos el problema de que, si por un lado el sector agrícola debe ser cada vez más competitivo, por el otro la gran cantidad de pobres rurales tiene que ser ayudada para alcanzar un cierto nivel de competitividad. Y esto sigue generando fuertes tensiones en muchos sistemas de extensión.

Una tercera conclusión es que los programas de extensión se están desplazando de un enfoque exclusivo en la producción agrícola, hacia una gama de servicios, que incluyen la comercialización, la conservación ambiental, la reducción de la pobreza y las actividades fuera de la granja.

Siguen existiendo muchos desafíos para mejorar los sistemas de extensión agrícola y no hay un modelo universal. Por esa razón el Banco está procediendo en este tema con una cierta precaución. Debemos ser muy prudentes y observar la evolución y el funcionamiento de las experiencias con sumo cuidado.

En ese sentido, es interesante el proyecto que se está preparando en este momento para el Paraguay, que cuenta con un componente de unos 7 millones que permitirá trabajar en un modelo de extensión, que se será cuidadosamente probado y analizado para determinar lo mejor para el país. En este sentido, el manejo de los costos y la participación de los productores para el co-financiamiento es muy importante.

No quiero terminar antes de derivar algunas implicaciones para el Paraguay. Éstas son muy amplias, pero más o menos se definen algunos de los límites que están siendo observados en todos los sistemas de extensión.

La primera implicancia es que no puede haber una buena extensión si no hay un sistema de investigación. Uno necesita el conocimiento, de la ciencia,

siendo sus aportes vitales para dirigir y orientar al sistema de extensión.

Segunda implicancia: es esencial aprovechar las oportunidades de los nuevos sistemas de información y comunicación.

Tercera implicancia: la organización del sector y de los productores es central en cualquier modelo, ya que permite mejorar la retroalimentación, para reducir costos y definir pautas que incluyan a todo el país.

Cuarta implicancia: el enfoque hacia el mercado y la participación del sector privado son hoy por hoy cada vez más importantes, por lo tanto, si el mercado no está incluido modelo, éstos terminan siendo básicamente irrelevantes.

Quinta implicancia: hay que buscar soluciones ingeniosas para combinar la participación de los productores y de los usuarios en los sistemas de extensión y definir las incumbencias del sistema de extensión así como el control de costos. Lo importante es que, si la participación de los productores se hace de una forma efectiva, a menudo eso también permite llegar al co-financiamiento, lo cual redundaría en una reducción de los costos y en un control más efectivo de los mismos.

La última implicancia puede parecer obvia, pero de todas formas quería repetirla para terminar. En el pasado muchos pensaban que la agricultura era básicamente una combinación de tierra o de recursos naturales y mano de obra, como el campesino, el productor y el capital y las inversiones en maquinarias, en semillas. Sin embargo, un sector agrícola necesita mucho más, más aún en este momento, para poder competir y generar ingresos a sus productores; se necesita mucha tecnología y mucho conocimiento. Los sistemas de extensión cumplen precisamente esta función tan esencial: llevar esa tecnología y ese conocimiento al sector agrícola.

Quería agradecer a todos ustedes por su tiempo y por su atención y espero que tengan una discusión muy fructífera y muy rica. Muchas gracias!

REFERENCIAS:

AKIS (Agricultural Knowledge and Information Systems). 2002. Extension: Agricultural extension and capacity building and technical assistance. A Report. Agriculture and Rural Development Department (ARD), The World Bank.

Alex, G., Zijp, W. Byerlee, D. y AKIS Thematic Team. 2002. Rural extension and advisory services: new directions. The World Bank, Rural development family. Background paper number 9, The World Bank.

Anderson, J. R. Feder, G. and Ganguly, S. 2006. The Rise and Fall of Training and Visit Extension: An Asian Mini-drama with an African Epilogue. Agriculture and Rural Development Department (ARD), The World Bank.

Banco Mundial. 2006. La innovación institucional en los sistemas de investigación y extensión agrícolas en América latina y el caribe. Banco Mundial, Unidad de Agricultura y desarrollo rural, departamento de desarrollo ambiental y socialmente sostenible, región de América latina y el caribe. 61 paginas.

Ekanayake, I.J. 2007. Knowledge sharing through E-discussions. Results communications on institutional innovation in agricultural research and extension systems. In. *Ideas market: new forms of AAA-Client engagement*. Knowledge Fair 07. Latin America and the Caribbean Region, The World Bank. A Presentation.

Pallais, N. Junio 2007. Agricultural Innovation System Assessment for poverty reduction in Nicaragua. A Consultant Report. Banco Mundial-Nicaragua. 69 p..

Roseboom, J., M. McMahon, I. Ekanayake, y I. John-Abraham. 2006. Reforma institucional de la investigación y extensión Agrícola en América latina y el caribe. En breve numero 90. 4 paginas, Banco Mundial, Washington DC.

SASKI (Sustainable Agricultural Systems, Knowledge and Information). 2006. SASKI Portfolio Review FY05. A report, Agriculture and Rural Development Department (ARD), The World Bank.

World Bank. 2006. Investment source book. Module on Extensión. Agriculture and Rural Development Department (ARD), The World Bank.

World Bank. 2007. E-dialogo del grupo Ag-Innovación (LCSAR FY07). Summary (LAC Ag-Innovations Intranet Page at <http://tinyurl.com/hrrkm>



3.1 LA EXPERIENCIA DE NICARAGUA

GUSTAVO CÓRDOVA ALVAREZ. DIRECTOR DE EXTENSIÓN (EX INTA) Y ESPECIALISTA EN EXTENSIÓN AGRÍCOLA Y DR. NOEL PALLAIS, CONSULTOR DE BANCO MUNDIAL, NICARAGUA.

La extensión de Nicaragua se organizó en un marco lógico en base a seis pilares fundamentales.

El *primer pilar* es la protección de los recursos naturales. Todas las prácticas modernas agrícolas implican cuidar los suelos. Una de las mayores problemáticas son las subcuencas. Hemos observado que hay 21 subcuencas que presentan graves problemas ambientales, con falta de agua para las poblaciones.

El *segundo pilar* son las semillas. Este pilar se hace en la transferencia de semillas registradas de granos básicos. Digo registradas porque en nuestros países

tenemos la tendencia a producir semillas de muy mala calidad y hacerlas aparecer como semillas certificadas. El Estado tiene que fortalecer la transparencia y la ética en la cuestión de la producción de semillas de hortalizas, raíces y tubérculos, con la finalidad de incrementar la productividad, tanto para la exportación como para la seguridad alimentaria. Esta estrategia es sencilla: se trata de poner a disposición de los productores semillas de buena calidad.

El **tercer pilar** es el manejo integrado de plagas. Nicaragua tenía un enorme problema de envenenamientos accidentales: cerca de 70.000 campesinos padecían este flagelo. Con la orientación de varias organizaciones internacionales, sobre todo PASADANIDA, el JICA logró establecer la restricción de 17 venenos y el gobierno central junto con el Comité Nacional de Plaguicidas logró establecer normas de producción y control de estos venenos que inmediatamente se traducen en utilidades al productor por su mayor producción y por la disminución de las pérdidas y los daños ambientales.

El **cuarto pilar** está basado en cosecha y mercadeo, y está inmerso dentro de las actividades de extensión donde se le facilita a la organización, a la gente, para que puedan mercadear sus productos. Se lograron distribuir en los cinco años anteriores cerca de unos 25.000 silos de 10 quintales cada uno de ellos, para guardar maíz (promovidos por la cooperación suiza), favoreciendo de esta manera a 15.000 mujeres.

El **quinto pilar** es producción animal. Se basa en el

incremento de los niveles productivos de ganado mayor y menor y se trata de cosas básicas como limpieza, higiene, porque nosotros creemos que el pequeño productor, teniendo varias gallinas y unos cerdos logra suplementar su alimentación. La seguridad alimentaria es muy importante en la extensión.

Y el **sexto pilar** y el último es la diversificación y la organización campesina. Esto está basado en un programa que facilitó el JICA durante cinco años con la presencia del profesor Tetsuo Nohara. La premisa básica sobre la cual se trabaja es que la gente puede cambiar, la gente es dueña de su propio futuro y dueña de sus propios sueños y sus esperanzas, ideas que permitieron avanzar con proyectos de diversificación y seguridad alimentaria.

Una de las cosas que más ayudó a la extensión de Nicaragua en estos últimos seis años, es la re-conceptualización de la cuestión de género. Género no es sólo que haya un baño para mujeres y otro para varones. Género consiste en hacer una discriminación invertida. Durante estos seis años sólo se promovieron las mujeres, se hicieron jefas, se enviaron a capacitarse y formarse a todas partes del mundo.

La comunicación también ha sido básica. Se cuenta con una página Web (www.inta.com.nic) y con redes muy amplias con las cuales se trabaja. Sin la asistencia de la población civil, sin ONGs, sin el CIMMYT, sin el CIP, el CIAT, el CATIE, PASADANIDA, COSUDE, y FAO, sin todas esas organizaciones internacionales y locales no se habríamos logrado todos los objetivos que

El Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) es una institución de carácter científico, que define su rol de trabajo en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Rural Productivo (PND-O/PRORURAL), en el cual la innovación tecnológica representa un componente fundamental para el aumento sostenible de la productividad rural y la protección de nuestros recursos naturales. Las prioridades del INTA se basan como unidad rectora en la extensión rural e investigación, registro, acreditación y certificación de los oferentes de servicios de asistencia técnica como elemento fundamental en la corresponsabilidad en dos diferentes obligaciones del estado en el sector agropecuario: a) garantizar la seguridad alimentaria y b) desarrollar y difundir conocimientos o "tecnologías" apropiadas para la generación de riqueza entre pequeños y medianos productores.

INTA, Nicaragua : Web Link : (Source: http://www.inta.gob.ni/files_html/bienvenida2.html)

Dirección: Oficinas centrales, contiguo a la Estación No. 5 de la Policía Nacional, Colonia Centroamérica. Apartado Postal 1247, Managua, Nicaragua

se lograron. Por ejemplo, se lograron erradicar las quemadas, pasándose de un modelo en el cual se quemaba la mitad del país a un modelo en el cual se detuvo la quema. Y esto sólo fue posible gracias a una política comunicacional fuerte..

La transparencia quiere decir que el INTA, el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria Nicaragüense tuvo todas las auditorías necesarias y se logró mantener y responder a todas ellas. Las iniciativas de resultados rápido surgieron de unos de los jefes del Banco Mundial. Además se multiplicó la relación entre las instituciones que estaban recibiendo asistencia técnica del Banco y se lograron coordinar de una manera efectiva para producir más leche, para mejorar la educación con el INATEC, etc..

Había mucha confianza con los supervisores del Banco Mundial, tanto locales como internacionales. El constante análisis y modernización institucional fue fundamental. Porque los modelos de planificación deben estar ligados al modelo de seguimiento, con el fin de no estar esperando, ni demorándose en los informes. Con la ayuda del Banco Mundial se estabilizaron sobre todo los técnicos del INTA, entrenándolos y capacitándolos durante los cinco años y se pudo avanzar en un modelo de extensión más sólido y exitoso.

BAYARDO SERRANO, DIRECTOR GENERAL INTA (NICARAGUA)

Buenos días amigos y amigas. Realmente es satisfactorio para nosotros poder comunicarnos por este medio. Sería de más gusto tenerlos aquí en Nicaragua para brindarles todo el calor humano que nos caracteriza.

Nuestro gobierno de unidad y reconciliación, así como las nuevas autoridades que hemos asumido las responsabilidades de conducir el desarrollo sostenible del país, estamos trazando nuevas líneas y nuevas rutas en torno a la extensión agropecuaria y en ese sentido, estamos vinculándonos más con las cooperativas productoras agropecuarias. ¿Por qué razón? Tenemos más de 4.000 cooperativas, lo que significa

más de 500.000 socios, así que ya son grupos organizados que producen más del 80% de los alimentos, de los cultivos de exportación de Nicaragua. De esta manera no es solamente por simpatía: es una realidad, con un peso específico propio.

Eso nos permite agilizar la asesoría técnica y la capacitación con el sector productivo agropecuario de mayor relevancia. Las cooperativas nos permiten llegar directamente al sector productivo, si bien no son promotores del INTA, sino de las cooperativas, son promotores de la comunidad. Lo que pretendemos es multiplicarnos a través de esas organizaciones existentes.

De igual manera se le está dando mucha importancia a la juventud rural. Queremos impulsar todo un movimiento de jóvenes emprendedores. En Nicaragua somos un país de juventud con una alta población juvenil y un país rural, así que no podemos desconocer a la juventud rural, todo lo contrario: ya es el relevo generacional, pero es el presente. Eso nos permite también evitar la migración de nuestros jóvenes que por falta de empleos están yéndose hacia los países vecinos. Queremos integrar a los jóvenes rurales en las cadenas productivas y en la agroindustria en general.

En Nicaragua estamos orientándonos primero a la seguridad y soberanía alimentaria y luego a la agroindustria, partiendo de cultivos propios. Por lo tanto, aquí la juventud tiene un papel sumamente importante.

Tenemos por otro lado un tendido de universidades a lo largo y ancho de Nicaragua. Estamos vinculándonos, haciendo una alianza con las universidades. Una de las primeras acciones al asumir el cargo de Director General del INTA fue reunirnos con los directores de investigación y postgrado de las universidades, tanto estatales como privadas para aprovechar toda la capacidad instalada que tienen las universidades, sus recursos humanos altamente calificados y de esta manera generar una mayor sinergia a fin de que cada universidad con sus fortalezas y con el apoyo del INTA mejoren y brinden una mejor asesoría, una mayor capacitación al sector productivo agropecuario.

Esto nos ha permitido hacer alianzas de manera tal

que, aprovechando la red de Internet, podamos llegar hasta las últimas comunidades donde haya energía eléctrica y a través de una computadora en una escuela, en una alcaldía, tener la oportunidad que los productores desde allí hagan sus consultas y poder responderles por ese medio. Es un salto realmente grande, cualitativo, que se está iniciando en este momento.

La vinculación con las universidades nos permite también dar un salto para enfocar no sólo la tecnología y la extensión técnica, sino para convocar otras disciplinas para poder responder a las problemáticas integrales del desarrollo rural. La antropología, la sociología, la comunicación son ciencias básicas para entender los procesos de cambio, tanto a nivel nacional como local, en áreas más retrasadas. Si se habla de desarrollo rural hay que pensar en cambios de actitudes, de valores, de conductas, lo que implica dotar a nuestro personal técnico y a nuestros extensionistas e investigadores de nuevas herramientas.

Estamos tratando construir un modelo de desarrollo rural donde tiene que ver la educación, la salud, el empleo, etc. por lo cual cobra un papel sumamente importante el sistema de educación, los institutos técnicos, las escuelas rurales. En este sentido estamos vinculando a las maestras con los niños rurales a través de clubes juveniles a partir de los cuales impulsamos huertos familiares. Lamentablemente muchas veces el extensionista llega a las comunidades rurales y no atiende a los niños. Por ello, con esta práctica pretendemos que los niños adquieran un papel importante. Por ejemplo, se les pide que busquen información sobre las prácticas agrícolas que hacen sus padres, cómo eran antes sus comunidades, qué flora, qué fauna había.... Y esto va permitir discutir y generar conciencia en la escuela sobre las problemáticas ambientales y agropecuarias de cada zona

Otro avance importante que estamos logrando es la vinculación más sólida con el MAGFOR (Ministerio Agroforestal), es decir el sector público agropecuario rural, conformado por tres instituciones, el MAGFOR como rector, el INTA que es la tecnología agropecuaria y el INAFOR que es el Instituto Nacional Forestal. Además mantiene redes con el Ministerio de

Recursos Naturales, el Instituto de Desarrollo Rural, con fondos de créditos rural y también con los centros de acopio. A esto hay que sumarle una mayor cooperación con las universidades, la educación media y los institutos técnicos y por otro lado con la cooperación internacional, con la cual se está trabajando para armonizar y alinear las acciones de desarrollo rural de manera de hacer un uso más eficiente de nuestros recursos humanos, de nuestros recursos técnicos, de nuestros recursos financieros.

Esto nos lleva a impulsar también toda una agricultura de conservación, de manejo integrado de cultivo, de buenas prácticas agrícolas, que nos conduzca a una mejor calidad de vida. Para esto realmente necesitamos un buen sistema de monitoreo, precisar los indicadores... Estamos logrando esos avances y esto definitivamente implica toda una campaña movilizadora, motivadora, participativa.

En Nicaragua en el 80 tuvimos una experiencia valiosísima: la cruzada nacional de alfabetización, por la cual se logró bajar el analfabetismo del 52% al 12%. Esa experiencia de movilización está siendo retomada y potenciada con el aprovechamiento del avance tecnológico en materia de comunicación, como Internet. Aquí juega un papel importante para nosotros la comunicación, los medios de comunicación y estamos impulsando, junto con los periodistas que se inserten en esta red, para que se levante la autoestima de nuestros productores, a través de sus logros.

Estas son entonces algunas de las iniciativas que estamos tomando y queremos compartirlas con ustedes. Muchísimas gracias.

3.2 LA EXPERIENCIA DE PERÚ

LOS SERVICIOS DE EXTENSIÓN EN INCAGRO
LIC. LUIS GINOCCHIO - FONDO DE
TECNOLOGÍA AGRARIA. LIMA, PERÚ.
WWW.INCAGRO.GOB.PE

INCAGRO es el Programa de Investigación y Extensión Agrícola para promover la Innovación y la

Competitividad del Agro Peruano. Se trata de un Programa del Ministerio de Agricultura de Perú, que se ejecuta mediante el Acuerdo de Préstamo N° 72850 PE, suscrito entre el Gobierno del Perú y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF). El presente documento estará centrado en los Servicios de Extensión que ofrece INCAGRO mediante fondos concursables y no intenta cubrir las otras formas en que se atiende la demanda de Servicios de Extensión en Perú.

El objetivo general de INCAGRO es establecer un sistema descentralizado de ciencia, tecnología e innovación, liderado por el sector privado, orientado por la demanda y destinado a incrementar la productividad, la rentabilidad y la competitividad del sector agrario, mediante la adopción de tecnologías sostenibles y ambientalmente seguras.

La particularidad de la agricultura peruana, con más de un millón y medio de pequeños propietarios de la tierra, dispersos en una geografía agreste y muy diversa, con los Andes de por medio, obligan a trabajar con eficacia los recursos que se invierten para apoyar la incorporación de nuevos conocimientos y tecnologías al medio rural, que permitan el valor agregado que diferencie los productos y resulte en mayor bienestar para las familias involucradas en las cadenas agro comerciales.

Estos ingredientes permitirán mayor productividad, calidad y oportunidad accediendo a mercados con base a fuentes de competitividad generadas a partir de nuevos conocimientos. En este sentido, a la organización de productores y sus destrezas empresariales se añaden sus competencias productivas, tres elementos que les permitirán una mejor sintonía con mercados en constante cambio y respuestas más completas a los cambios que las organizaciones confrontan diariamente.

En armonía con este objetivo, INCAGRO adjudica anualmente fondos competitivos para el financiamiento parcial (o cofinanciamiento) de proyectos de servicios no financieros para la innovación agraria, a través de los siguientes fondos:

1. Fondo de Tecnología Agraria (FTA) que cofinancia subproyectos de: a) Servicios de Extensión y, b) Investigación Adaptativa.
2. Fondo para el Desarrollo de Servicios Estratégicos (FDSE), que cofinancia proyectos de: a) Investigación Estratégica y, b) Capacitación por Competencias de Agentes de Extensión y de Operadores de Servicios Agrarios no financieros.
3. Fondo de Premiación (FP), para el reconocimiento de los mejores proyectos en Servicios de Extensión, Investigación Adaptativa, Investigación Estratégica y Capacitación por Competencias de Agentes de

INCAGRO

Innovación y Competitividad para el Agro Peruano INCAGRO es un Programa del Ministerio de Agricultura diseñado para ser ejecutado en tres fases: (i) Fase I de establecimiento de un sistema de innovación tecnológica; (ii) Fase II de expansión del sistema; y (iii) Fase III de consolidación del sistema.

El objetivo del Programa INCAGRO es contribuir al establecimiento de un sistema moderno de ciencia, tecnología e innovación, descentralizado, plural, orientado por la demanda y liderado por el sector privado, con el propósito de incrementar la rentabilidad y mejorar la competitividad del sector, mediante la generación y adopción de tecnologías sostenibles y ambientalmente seguras.

El mandato de INCAGRO es promover y fortalecer la provisión de servicios no financieros, específicamente los servicios a la innovación, que comprenden desde la investigación básica hasta los servicios de extensión a todos los proyectos de la cadena generadora de valor en el sector agrario. Para la implementación de su enfoque, el Programa ha venido empleando los fondos concursables como principal instrumento.

Web Source: <http://www.incagro.gob.pe/>

Dirección: Av. Salvaverry 1388, Jesus Maria Lima 11. Teléfono: 471-4242

Extensión y Operadores de Servicios Agrarios no financieros¹.

El FTA es el mecanismo que utiliza INCAGRO para contribuir a la mejora de los agronegocios rurales conducidos por organizaciones de productores, a través de la provisión de Servicios de Extensión, que mejoren su producción y articulación a los mercados. Los productores organizados contratan a personas e instituciones, públicas y privadas, que forman parte de las plataformas regionales o locales de servicios (oferentes de servicios).

Las propuestas o proyectos elaborados por las organizaciones de productores se sustentan en Planes de Negocios que demuestran la rentabilidad del bien a mejorar con los servicios, y en Planes de Servicios que revelen la necesidad e impacto de la innovación en la mejora de dicho bien. En esta perspectiva, el Fondo de Tecnología Agraria ofrece a las organizaciones de productores una opción de competir por recursos para adquirir servicios especializados en el mercado regional de servicios agrarios no financieros. Para este propósito las organizaciones que tienen claro que existen puntos críticos en sus Planes de Negocios, que pueden ser solucionados adquiriendo servicios especializados, participarán en alguna de las seis 'ventanillas' que anualmente ofrece el FTA de INCAGRO.

En otras palabras, durante seis meses, una vez al mes, las propuestas de Servicios de Extensión son recibidas, y de cumplir con los requisitos de acreditación legal y técnica (en relación a lo dispuesto en las Bases del concurso), son enviadas a un panel de expertos, denominado Panel de Evaluación Técnica (el concurso de Servicios de Extensión constituye uno de los cuatro concursos que anualmente organiza INCAGRO).

Los proyectos de Servicios de Extensión consisten en la provisión de servicios especializados orientados a atender la demanda de los productores por asisten-

cia técnica y capacitación, y buscan facilitar la adopción de tecnologías que mejoren sus agronegocios rurales, incluyendo innovaciones técnicas, gerenciales y organizacionales, en las diferentes fases de dichos negocios (producción, post-producción/post-cosecha, transformación, comercialización y gestión empresarial).

Los proyectos de Servicios de Extensión cumplen con dos condiciones:

1. La difusión de tecnología(s) a través del proyecto permite(n) aplicar conocimientos especializados disponibles. Esto significa que la tecnología a difundir: (1) ha sido validada (en cualquier ámbito) y está siendo usada por productores en campos comerciales; y (2) que está siendo comercializada como parte de un bien tecnológico (insumo, maquinaria, etc.), o a través de procesos que están siendo demandados en el mercado de servicios.
2. La tecnología a difundir es innovadora (novedosa para el grupo de productores clientes) en uno o más de los siguientes atributos:
 - o Calidad del bien (el bien mejorado es distinto y ello se refleja en su precio y consumo en el mercado).
 - o Rendimiento comercial (mayor productividad, menor pérdida, etc.).
 - o Reducción de costos/ aprovechamiento de economías de escala.
 - o Optimización de recursos humanos, sociales, naturales, etc.
 - o Minimización de riesgos bióticos (plagas, enfermedades, etc.) y abióticos (sequías, heladas, etc.).
 - o Minimización de riesgos de mercado (fluctuaciones de precios, especulación, incumplimiento de contratos, cambios drásticos en las tendencias de consumo, etc.).

A la fecha, entre 2001 y 2007, INCAGRO ha cofinanciado y co-financia 357 proyectos de innovación, tanto en el campo de la extensión como en el campo de la investigación agraria.

Como se aprecia en el cuadro anterior, la contribu-

1. Este concurso ha sido convocado por primera vez el Lunes 13 de Agosto de 2007, denominado Fondo de Premiación MORAY a la Calidad en Proyectos de Innovación Agraria, en el que participarán proyectos tanto de INCAGRO como de otras instituciones. Información adicional puede consultarse en la página Web de INCAGRO sita en www.incagro.gob.pe

ción de INCAGRO a la disseminación de los conocimientos a través de las propuestas de Servicios de Extensión ha sido muy importante. Más de la mitad (un 54%) de todas las propuestas que INCAGRO ha cofinanciado ha estado relacionada con Servicios de Extensión.

INCAGRO a través del FTA cofinancia las propuestas de servicio de extensión para las mejoras de los agonegocios rurales conducidos por los propios agricultores. Esta es una de las características que hay que destacar: en las propuestas que presentan a INCAGRO (en esta Fase II del proyecto) las organizaciones de productores, ellas mismas son las entidades ejecutoras. En otras palabras, son los mismos productores quienes concursan y deciden cómo invertir el dinero para solucionar los puntos críticos de sus Planes de Negocios.

En la primera fase fueron las entidades de investigación o los oferentes de Servicios de Extensión quienes lideraban y ejecutaban cada proyecto. Sin embargo, en la fase vigente los productores son los responsables de elaborar sus Planes de Negocios, precisar los puntos débiles de los mismos (que están limitando la atención a los mercados) y proponer Planes de Servicios que desaten esas trabas, sean éstas tecnológicas, productivas, organizativas o de índole empresarial, y que hagan posible atender mercados nacionales o del exterior. Los productores organizados

desarrollan propuestas completando los formularios en la pantalla de una PC, ya sea en la computadora de la propia organización, en la del 'aliado' o en una cabina pública (café Internet), mediante el sistema en línea y siguiendo la pauta que indican las Bases del concurso.

De este modo, debido a las particularidades de la diversidad cultural y ecológica del Perú, la participación de INCAGRO en la disseminación de estos nuevos conocimientos es fundamental y se está recibiendo una creciente demanda, particularmente por proyectos de Servicios de Extensión. Y en esto ha influido decisivamente el tener presencia a nivel nacional, lo que recién se consiguió en Noviembre de 2006, cuando INCAGRO abre su oficina en Cuzco y hoy ya se atiende al país entero.

Hay una creciente respuesta hacia los fondos concursables, un procedimiento que no era muy común hasta la llegada de INCAGRO. Esto ha sido un trabajo arduo porque no es fácil en un país en el que el modelo anterior del paternalismo o asistencialismo dejó actitudes aún visibles, decirles a los agricultores organizados o a los que están por organizarse: "amigos, amigas, existe la posibilidad de que ustedes consigan fondos para proveerse los Servicios de Extensión que requieren para ganar competitividad".

¿Cómo? Concurando por recursos que les permitan

INCAGRO. Número de proyectos cofinanciados.				
Año	FDSE	FTA	S. Extens.	Total
Primera Fase				
2001	15	27	16	42
2002	14	17	8	31
2003	15	19	12	34
2004	0	16	16	16
Sub total	44	79	52	123
Segunda Fase				
2005	22	29	20	41
2006	47	136	121	183
Total	113	244	193	357
Fuente. UPSE, FTA, FDSE.				

acudir a la plataforma de oferta local o regional de estos servicios. Y ustedes mismos podrán solucionar los nudos que requieren innovación tecnológica, empresarial u organizativa. Y de ese modo lograrán administrar una propuesta de innovación que les permita obtener el máximo provecho, tanto en rentabilidad, productividad y también para el tema de la equidad. Es decir, el reparto de los beneficios económicos producidos por la tecnología dentro de las cadenas agro comerciales.

De ese modo se empodera a los productores permitiendo que ellos mismos tomen sus decisiones y se completa el concepto de Extensión, no sólo entendida como capacitación, asistencia técnica e información entre otras actividades. Así, los productores organizados plantean sus Planes de Negocios, determinan sus puntos críticos y definen cuáles son los Servicios de Extensión que necesitan. Luego, ellos mismos redactan un Plan de Contrataciones, que presentan a INCAGRO.

ESTRATIFICAR PARA SERVIR MEJOR

Para poder atender una ruralidad tan heterogénea, a los diversos tipos de organizaciones de productores (como ya se dijo INCAGRO sólo cofinancia proyectos presentados por productores organizados), el concurso de Servicios de Extensión se estratificó en tres tipos de propuestas en función del monto a cofinanciar y del nivel de costos de transacción que tienen los diferentes estratos de los productores. En el tipo 1 se tiene a las organizaciones de productores de mayor tamaño, que generalmente demandan mayor cantidad de fondos y en el tipo 3 están aquellas organizaciones más jóvenes o que tienen menor tamaño, que están expuestas a mayores costos de transacción. Estas tienen menor exigencia en cuanto a requisitos para presentar las propuestas pero siempre bajo el esquema de negocios que desean desatar nudos mediante la compra de servicios agrarios.

Mediante esos tres estratos de organizaciones de productores, INCAGRO atiende especialmente al grupo de productores organizados que están más cercanos a lo que podría llamarse la línea de pobreza.

Esta decisión se implementó en el año 2006 y ha recibido una importante demanda por parte de los pequeños productores organizados. Además, como ya se dijo, INCAGRO amplió en el 2006 a otras actividades no agropecuarias y forestales, como la acuicultura, ecoturismo y artesanía rural.

En las Unidades Centrales, ubicadas en Lima, trabajan poco más de treinta personas y a cada una de las siete Unidades Descentralizadas (UD) que existen en el país, le corresponde atender tres o cuatro departamentos. Cada UD tiene cuatro personas que se encargan de establecer el tramado de promoción, difusión, capacitación y seguimiento, que INCAGRO ha montado para poder animar la elaboración de propuestas con alto nivel de calidad y con el nivel de profesionalismo que exige el manejo de fondos públicos, ya que INCAGRO es un proyecto del Estado a través del Ministerio de Agricultura de Perú.

Adicionalmente, se realizan Foros de Difusión, donde se invita a las organizaciones de productores a participar en los concursos. Se les presenta lo que es INCAGRO, las Bases de los concursos, cómo se llenan las propuestas en el Sistema de Línea, para que ellos se familiaricen con esta opción de cofinanciamiento. Asimismo, se realizan talleres de capacitación de aliados, que es la persona que INCAGRO entrena para que no sólo formule la propuesta sino que además acompañe a la organización de productores durante el proyecto, asesorando en los temas técnicos, empresariales y organizacionales. Una vez presentadas, las propuestas son analizadas por especialistas independientes contratados por INCAGRO que garantizan la eficacia y transparencia del proceso de selección.

Las organizaciones de productores que resulten seleccionadas serán convocadas a una Negociación in Situ (NIS) donde los especialistas de INCAGRO acuden a los predios de los productores, promoviendo la descentralización. INCAGRO visita a la organización y se pactan compromisos en un acta de mutuo cumplimiento. Luego sigue un sistema de seguimiento y evaluación por hitos o pasos críticos, herramienta muy útil para poder completar el ciclo de transferen-

Herramientas de Extensión Agraria		
Reuniones	De exposiciones: 1) Disertación o conferencia 2) Simposio De discusión: 1) Estudio de casos 2) Plenario	3) Panel 4) Socio drama 3) Seminario taller
Individuales de campo	1) Visita a productores 2) Entrevista y consulta individual	3) Demostración de resultados
Grupales de campo	1) Charla 2) Demostración de prácticas 3) Demostración de resultados 4) Parcela demostrativa 5) Campo demostrativo	6) Módulo pecuario 7) Día de campo 8) Gira de intercambio de experiencias 9) Curso práctico 10) Concursos
Difusión masiva	1) Exhibición 2) Afiche y cartel 3) Edición de folletos 4) Colección de fotografías y de vistas fijas 5) Edición de boletines técnicos	6) Edición de manuales técnicos 7) Artículo periodístico 8) Testimonio 9) Maqueta y muestras 10) Pizarra
Gestión y articulación de agronegocios	1) Diagnóstico participativo 2) Proyecto 3) Plan de Negocios 4) Gestión empresarial	5) Gestión financiera y crediticia 6) Gestión comercial 7) Registro de campo, presupuesto y costos 8) Control de calidad
Servicios tecnológicos	1) Información de mercados y de cartera tecnológica 2) Fomento; agrícola, pecuario y forestal 3) Prevención y control fito y zoo sanitarios 4) Post cosecha 5) Certificación de productos orgánicos	6) Buenas prácticas agrícolas 7) Conservación y manejo de recursos naturales 8) Análisis de suelo y agua 9) Transformación primaria y agroindustrial
Fuente. Herramientas de Extensión Agraria. Luis Núñez Fernández Prada. Ediciones PIEA-INCAGRO. Lima 2007.		

cia o de compartir competencias, entendidas como conocimientos, destrezas y actitudes.

En INCAGRO se trabaja muy fuerte para modernizar la agricultura, ganadería, forestería y acuicultura incluyendo negocios ecoturísticos y artesanía rural, dentro de un concepto de Nueva Ruralidad. De paso, INCAGRO está apoyando la lucha contra la pobreza, uno de los mandatos de la entidad que provee parte de los fondos para la innovación rural, el Banco Mundial.

Apoyando la inserción de los actores del mundo rural

en cultivos tradicionales y emergentes se están trasladando competencias de la ciudad al campo y aportando al desarrollo regional. Y no solamente para atender a los mercados nacionales sino también los mercados de exportación. Además, como se sabe, el Estado peruano está organizando acuerdos y tratados comerciales que obligan a modernizar los sistemas productivos y la tecnología es en estos casos, un insumo fundamental.

Las dinámicas de cambio que INCAGRO viene desencadenando en el país están gestando nuevas

formas de mirar los desafíos agropecuarios y además se trabajan -a partir de las lecciones aprendidas en los diferentes ecosistemas en el país- propuestas para que los hacedores de las políticas agropecuarias encuentren en la experiencia de INCAGRO, fuentes para construir nuevas propuestas para que se conviertan luego en leyes. Entonces, se verá más claramente la importancia del tema asociatividad, la heterogeneidad de las organizaciones de productores, sus retrasos en gestión empresarial y en general, la débil institucionalidad en la comunidad de productores e investigadores de temas agrarios en Perú.

EL FTA busca la consolidación del mercado de Servicios Agrarios no financieros. Por eso se está promoviendo a los oferentes de servicios especializados agrarios, se está contribuyendo a que estos agentes se formalicen y operen con mayor eficiencia para responder a la demanda de Servicios de Extensión e INCAGRO trabaja descentralizadamente, por tanto, contribuyendo al desarrollo regional del país.

Finalmente, INCAGRO es la expresión de una nueva cultura en el campo peruano, expresada en la demanda de sus productores por innovación. Sus logros se hacen visibles en la medida que las organizaciones de productores están emprendiendo con sus propios recursos proyectos de modernización como resultado de la experiencia adquirida durante su relación con INCAGRO.

3.3 LA EXPERIENCIA DE ARGENTINA

JULIO CÉSAR CATULLO.
COORDINADOR NACIONAL DE
TRANSFERENCIA Y EXTENSIÓN
INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA
AGROPECUARIA - ARGENTINA

En diciembre del año pasado el INTA cumplió 50 años y es el único organismo que continúa como en sus orígenes en Latinoamérica, manteniendo la investigación y la extensión en su seno. Esta presentación se propone aportar a las distintas miradas sobre la investigación y la extensión desde la experiencia y trayectoria del INTA, partiendo de la premisa de que no es posible separar la extensión de la generación de conocimientos.

El INTA surgió en la década del 50 como un elemento para modernizar el agro, palabra que ya no nos gusta usar. Sin embargo, en aquel momento el sector rural era uno de los más atrasados y había que “llevar la tecnología al campo” y es así que se trabaja inicialmente con la familia rural pasando luego por las etapas donde el énfasis estuvo en los productos, los sistemas, las empresas cuando el paradigma fue la revolución verde, los paquetes tecnológicos, etc.

En estos 50 años pueden señalarse dos grandes etapas en la extensión del INTA: la primera desde el origen de la institución (1956) hasta el advenimiento de la democracia en la Argentina a mediados de la década.

INTA. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Es un organismo creado en 1956, con el propósito de “impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales: la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”. Depende de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA), con autarquía operativa y financiera.

El objetivo central del INTA es contribuir a la competitividad del sector agropecuario, forestal y agroindustrial en todo el territorio nacional, en un marco de sostenibilidad ecológica y social.

Prioriza entre sus acciones la generación de información y tecnologías para procesos y productos de este vasto sector, poniendo los mismos al servicio del productor rural a través de su sistema de extensión.

www.inta.gov.ar

Rivadavia 1439 (1033) Buenos Aires, Argentina

da del 80, período de una fuerte centralización y donde la extensión era dirigida desde un estamento nacional ubicado en Buenos Aires. Si bien fue el período de mayor crecimiento de ocupación territorial donde se creó gran parte de las unidades de extensión, las decisiones importantes se tomaban en Buenos Aires

A partir del 85, durante la gestión del gobierno radical -presidía el país Raúl Alfonsín- un diagnóstico participativo realizado por los integrantes del INTA determinó la constitución de un nuevo modelo organizativo. Se llevó a cabo una regionalización y una descentralización operativa de la extensión y de parte de la investigación; la investigación aplicada más vinculada a sistemas regionales. Este fue el punto de partida para que cada Centro Regional y cada Estación Experimental Agropecuaria (EEAs) buscaran definir su sistema y actividades según sus realidades regionales.

Este proceso implica la existencia de 15 Centros Regionales -en algunos casos abarcan más de una provincia- y dentro de ellos funcionan unidades operativas que son las EEAs. De estas últimas dependen todas nuestras unidades de extensión, estas se denominan de distinta forma en cada provincia de nuestro país, pueden ser agencias, unidades de experimentación, grupos operativos, oficinas técnicas pero todas están vinculadas a una estación experimental. Es allí donde se retroalimenta el sistema de investigación aplicada, experimentación, extensión y difusión.

Desde el punto de vista político - este es otro elemento central en la reforma de la década del 80 del INTA- existe un Consejo Directivo. Este consejo, dado que el INTA es organismo autárquico e independiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA) y tiene presupuesto propio, es el órgano central de decisión de la institución. A su vez, cada Centro Regional tiene su propio Consejo Regional que define política regional, presupuestaria y de estrategias en su ámbito. Un espacio importante de interacción y aun mayor es el conformado por Consejo Directivo y los presidentes de Consejos Regionales quienes se reúnen 4 veces al año en una

especie de foro federal donde se discuten las políticas más importantes de la institución.

En materia de conformación, el Consejo Directivo Nacional se compone con una mitad de representantes del Estado y la otra mitad son representantes del sector privado; allí se encuentran representantes de universidades, organizaciones nacionales de productores y representantes de la SAGPyA. Los representantes directos del estado son el Presidente y el Vicepresidente, un vocal por la SAGPYA y 2 delegados de las Universidades Nacionales de Ciencias Agrarias y Ciencias Veterinarias. Las entidades privadas representan al sector rural en su conjunto. Una composición similar se da en cada Consejo Regional; agregándose allí miembros de los gobiernos provinciales y de carteras de Agricultura y Ganadería o de Desarrollo, completándose 12 miembros, siempre respetando una mitad pública y una privada. En las unidades más pequeñas -EEAs y unidades de extensión- existen Consejos Asesores replicando las estructuras ya comentadas. En todos los casos, los representantes son elegidos de forma democrática por las instituciones.

De este modo, existen ámbitos de participación y control social a nivel nacional, regional, local en la estación experimental y uno local en el territorio (unidad de extensión). Si bien existen dificultades para el funcionamiento de estos órganos ya que no escapamos a la crisis de representatividad que hay en muchas de las organizaciones e instituciones, este es un modelo que queremos fortalecer.

Retomando la composición de la estructura operativa, la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión trabaja en apoyo a los Centros Regionales. Desde el nivel nacional, lo que se busca es el fortalecimiento programático y organizativo del sistema buscando un equilibrio entre una centralización extrema y una regionalización absoluta que desmiembre nuestro sistema nacional de extensión. Este objetivo se encuentra enmarcado en un proceso de fortalecimiento de la extensión que actualmente estamos llevando a cabo. Para entender el porqué de este proceso es necesario mirar el pasado reciente de nuestro país.

En el INTA desde el año 90 hasta el 2002 el sistema de extensión se fue reduciendo, no hubo ingresos, no hubo formación de postgrado, es decir, se vivió una clara política de embate hacia el sistema de extensión, inclusive con propuestas de privatizaciones. A nivel país, la década de los 90 implicó un modelo económico y consecuentes políticas que excluyeron más del 30% de los pequeños productores, traducándose esto en una urgente demanda del sector para empezar a trabajar con las audiencias. Esta fue la génesis de programas de intervención como PRO Huerta, Cambio Rural y Minifundio.

Actualmente, más de 8.000 familias trabajan con proyectos de productores familiares, 15.000 familias de campesinos minifundistas, 10.000 productores en 800 grupos de Cambio Rural formados por empresarios pequeños y medianos, gestionados en conjunto con la SAGPyA, así como con el Ministerio de Desarrollo Social se implementa el programa PRO Huerta, uno de los programas de asistencia alimentaria más grandes de América con más de 3 millones de personas beneficiadas a quienes se les enseña y se gestiona el trabajo en huertas, granjas, básicamente orgánicas, ecológicas, agro ecológicas. Desde hace tres años hemos comenzado a involucrarnos en procesos de desarrollo local, algo que es totalmente novedoso para un sistema de transferencia como el que antiguamente tenía el INTA. En estos proyectos es la propia comunidad la que nos va asignando el rol a cumplir.

Estos proyectos simbolizan una nueva etapa en la que procuramos un enfoque mucho más integral: un enfoque de desarrollo territorial que aspira a consolidar una visión ampliada de lo rural, que no abarque la tecnología productiva como fin en si misma sino como un medio para que la gente viva mejor, y reconociendo que el proceso de extensión es un proceso básicamente educativo.

Nuestra finalidad es generar capacidades a través del intercambio, la adaptación, la reconfiguración y la adopción, es decir, partimos de la base que todos contribuimos desde el conocimiento como una construcción social entre agentes públicos y privados de

cada territorio y que está destinado a mejorar la gestión de los recursos en pos de un desarrollo sostenible. Ya no nos planteamos una posición vertical lineal -otrora difusionista-, sino que intentamos formar equipos entre actores públicos y privados, esto varía enormemente en cada territorio de nuestro país. Es conocida la existencia de una región central mucho más desarrollada en la Argentina en comparación con las regiones del norte y noroeste. Allí la presencia del INTA es mucho más importante y necesaria.

Las estrategias que usa el sistema: la innovación tecnológica -la más tradicional- junto con la organizacional, financiera, entre otras. La innovación como herramienta para fortalecer la capacidad de de autogestión los actores.

Un tema central es que en general nuestro país y el INTA en particular desarrollaron tecnologías para productores más competitivos, empresariales, sectores medios a grandes. Hace tres años se creó en el INTA un Centro de Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar, reconociendo que la construcción de tecnologías apropiadas se hace de una manera absolutamente participativa. Este sector representa prácticamente dos tercios del total de nuestros productores.

Otra de las estrategias más importantes es la de formar parte y motivar la creación de redes entre las instituciones de innovación. El INTA cuenta con diez años de una fuerte experiencia en convenios de vinculación y convenios de creación de alianzas, tanto nacionales como internacionales.

Todas las estrategias se instrumentan en programas y proyectos y a nuestros proyectos y/o programas de intervención lo que se le ha agregado en esta última etapa son proyectos para fortalecer nuestras propias capacidades, nuestros propios modos de hacer extensión intentando armar redes que consoliden las capacidades hacia el futuro.

Cuando planteamos una mirada hacia el futuro, nuestra institución crea y lleva adelante un Plan Estratégico Institucional 2005/15 con el objetivo de

contribuir a la competitividad, sustentabilidad ambiental y equidad social de todo el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.

El fortalecimiento enmarcado según el plan estratégico y para el que estamos trabajando parte de una decisión política basada en la convicción de que al menos en nuestro país el rol del Estado es fundamental a la hora de hablar de desarrollo. Entendemos el accionar conjunto del estado en sus distintos ámbitos: hoy estamos trabajando en muchas provincias de forma integrada, por ejemplo en la provincia de Entre Ríos el sistema de extensión es absolutamente compartido y cooperativo entre los recursos provinciales y los recursos que el INTA tiene en esa provincia.

¿Qué es fortalecer el sistema? Intentar erradicar las unidades de extensión de una o dos personas, tratando de fortalecer equipos interdisciplinarios, incorporar recursos humanos o mejorar las figuras contractuales y luego propender a la formación de los mismos. Junto a esto, estamos reforzando la política de incorporación de becarios en donde vamos a recrear la vieja escuela de extensión que tuvo el INTA. Asimismo, estamos pensando en crear nuevas unidades de extensión a los fines de fortalecer la presencia del INTA en cada una de las provincias.

Para mayor información dirigirse a:

jcatullo@correo.inta.gov.ar

<http://www.inta.gov.ar/ediciones/2006/50anios.htm>

3.4 LA EXPERIENCIA DE MÉXICO

DR. GERARDO SEGURA. ESPECIALISTA EN DESARROLLO, LCSAR. BANCO MUNDIAL

Buenas tardes a todos. Agradezco la oportunidad. Yo voy a presentar el último caso de esta sesión, que es un caso un poco particular en el sentido que es un esquema de asistencia técnica y extensión a empresas forestales que tienen una cierta peculiaridad y tiene mucho que ver con el tipo de tenencia de los recursos forestales en México, de cómo se organizan los productores para el aprovechamiento de estos

recursos y cómo el Estado Mexicano ha tratado de impulsar el desarrollo de estas empresas con esquemas de asistencia técnica y extensión.

México es un país con recursos forestales importantes de 2 millones de kilómetros cuadrados. Hay bosques productivos de 60 millones de hectáreas. Es un país con una gran biodiversidad. El tipo de tenencia de los bosques es principalmente comunitaria, colectiva, El 80% de los bosques tienen ese tipo de tenencia, que es único en el mundo. Existen más de 9.000 núcleos agrarios que tienen recursos forestales como el principal recurso de capital natural y se han desarrollado en estos núcleos empresas forestales comunitarias para el aprovechamiento comercial de los mismos.

Hemos trabajado en una tipología, que va, como en algunos otros casos mencionados esta mañana, desde productores con un nivel de organización incipiente, que requieren de un apoyo muy importante por parte del gobierno y de otros esquemas de asistencia técnica hasta productores que venden productos semi-terminados o productos con un valor agregado mayor que se venden directamente en los mercados. Los sistemas de asistencia técnica responden a estos diferentes niveles o tipologías de empresas forestales comunitarias.

Estas empresas tienen características peculiares en el sentido de que se desarrollan con fines de producción comercial de maderas, con regímenes de propiedad colectiva o comunitaria. Su éxito está asociado, como en muchos otros casos se han mencionado esta mañana, a su capacidad de organización y a lo que llamamos el capital social, sus formas de autogobierno y de organización para la producción. Están basadas principalmente en una racionalidad social. No es un modelo de empresa privada ni de empresa pública: es un modelo alternativo entre estas dos figuras y es el resultado de una serie de arreglos internos entre formas tradicionales de gobierno y manejo empresarial. No hay un modelo único, sino que cada empresa se ha organizado de una manera que responde a sus condiciones locales. Estas empresas han tenido impactos importantes en términos de los

beneficios sociales que están generando. Principalmente están promoviendo la creación de empleos e ingresos, pero también inversiones en dar valor agregado a sus empresas y distribución de beneficios a nivel individual y colectivo.

En términos de la experiencia gubernamental que México ha tenido en la promoción, el apoyo de este tipo de empresas comunitarias, ha dejado lecciones importantes que tienen que ver con:

1. La importancia que hay entre la relación técnica y comercial entre las mismas comunidades. Esto contribuye a fortalecer la gestión entre ellas mismas, a adquirir una visión regional del uso de sus recursos y a generar redes de fortalecimiento técnico intercomunitario.
2. Otro aspecto importante ha sido la diversificación productiva de no concentrarse únicamente en el recurso madera sino en tratar de ampliar su producción a otros bienes y servicios que ofrecen los bosques. La atención gubernamental ha sido un factor muy importante, sobre todo en las empresas que no tienen una buena organización de entrada pero que están interesadas en desarrollarse. En estos casos, este tipo de atención ha sido exitosa gracias a que se ha abocado a dar una atención muy individualizada, integral y continua a productores que tienen capacidad de gestión y capital social. Si no tenemos una base social mínima, el trabajo que puede hacer el servicio de extensión a la asistencia técnica es muy limitado.
3. Finalmente, contar con un apoyo externo de prestadores de servicios técnicos privados, que juegan un papel muy importante y que tienen la función de lograr el vínculo entre transferencia de tecnología y la investigación asociada en el campo.

El esquema de atención es participativo. Se empieza a dar una atención a nivel de espacios regionales de participación de foros, donde se promueven los servicios de extensión y de asistencia técnica. Esto después entra en un trato mucho más directo con el grupo productivo a través de asambleas generales o de sus espacios de gobierno tradicional. Muchas de ellas son comunidades indígenas que tienen modos de gobierno tradicional, entonces se trabaja mucho a

ese nivel. Se empieza a trabajar a nivel de organización y planeación con diferentes tipos de instrumentos donde se definen planes de negocios y luego se comienza una asistencia técnica mucho más especializada y orientada a aspectos más puntuales, a necesidades más concretas.

Las principales premisas o principios del modelo de atención incluyen: a) reconocer las estructuras tradicionales de gobierno y la administración de los recursos comunes, b) respetar los usos y costumbres así como la toma de decisiones al interior de los núcleos agrarios forestales, c) promueve la definición y fortalece el proceso de desarrollo local, es decir, tiene como muchos de los ejemplos que se han presentado esta mañana un reconocimiento de las características no solamente del núcleo agrario con el que estamos trabajando sino de las características regionales del comportamiento de los mercados o aspectos del potencial productivo que tienen los recursos en esa región; d) muchos de estos apoyos replican modelos exitosos de manejo forestal; e) hay una distinción también respecto a diferentes niveles de organización. Ya hablábamos de los niveles de organización y de capacidad para la producción. Entonces la asistencia técnica está muy orientada a responder al nivel de organización que tiene cada núcleo y los instrumentos de apoyo que se generan están orientados a responder a esos niveles, f) otro aspecto importante que responde a la demanda de los mismos grupos, como se presentó en otros casos en donde hay una convocatoria, se promueve la presentación de propuestas de apoyo y estos compiten para ser seleccionadas. Después a través de un proceso, se identifican en base a criterios las propuestas que tienen mayor solidez técnica y mayor potencial de impacto local. Todo esto está sustentado por un equipo de apoyo desarrollado en el gobierno, de técnicos y promotores que dan una atención integral, individual y permanente a estos grupos siendo asistidos también por los prestadores de servicios técnicos privados.

La intervención que el gobierno ha hecho en este sentido partió de una situación complicada respecto a la disponibilidad de servicios técnicos privados. Básicamente hay un mercado pobre de servicios, los

pobres generalmente tienen una capacidad limitada de responder a las necesidades de las empresas comunitarias; no siempre tienen la sensibilidad o la capacidad para responder técnicamente a las necesidades específicas de cada grupo.

El programa de Asistencia Técnica del Gobierno no ve a los prestadores de servicios técnicos como un obstáculo, sino más bien como beneficiarios del proyecto y los apoya para que el tipo de asistencia técnica ofrecida sea de mejor calidad. En efecto, se basa de un proceso de capacitación, de capacitadores o de prestadores de servicios técnicos y de vinculación de éstos con las organizaciones de investigación aplicada.

Para terminar quisiera simplemente hablar de algunos de los instrumentos de apoyo que se ofrecen: a) la promoción de espacios permanentes de participación social donde se discuten las estrategias de manejo del territorio forestal donde participan diferentes empresas que están ubicadas en una región particular. La planeación participativa usa instrumentos como evaluaciones rurales participativas y ordenamientos territoriales comunitarios y se definen las prioridades a nivel regional o a nivel de los núcleos agrarios, para luego derivarse a un plan de negocios, a un plan de inversiones. b) Intercambios de experiencias: esto es, promover redes de cooperación intercomunitarias, viajes de trabajo, de estudio para que las comunidades menos avanzadas puedan conocer a las comunidades que tienen más éxito y que llevan más tiempo trabajando en sus proyectos; c) apoyo a través de estudios y asistencia técnica muchos más especializados que tienen una orientación hacia la diversificación productiva o a dar valor agregado a los productos forestales que las empresas están generando o invertir en ecoturismo, en conservación, o en otros temas que las comunidades estén interesadas en promover. d) Finalmente, un programa de capacitación a prestadores privados de servicios técnicos vinculándolos con alternativas técnicas más avanzadas que respondan a las necesidades y al potencial de los productores que se están apoyando.



4.1 LA EXPERIENCIA DE FECOPROD

BLAS CRISTALDO. FECOPROD

Buenos días. Antes que nada el agradecimiento a los organizadores del evento por la deferencia de haber considerado pertinente nuestra experiencia como algo que pudiese compartirse y servir para alimentar la reflexión acerca de la problemática del campo y también de los mecanismos que se pueden plantear para irlos superando.

La Federación tiene una experiencia en la promoción del desarrollo rural que arranca aproximadamente de mediados de los años 80. Con 32 años de actividad, nuclea 29 cooperativas agrícolas, todas ellas del ámbito rural, con una participación importante en el PIB; 16.000 productores aproximadamente, un rol gremial, técnico y también de promoción del desarrollo. Se trabaja en conjunto con otras organizaciones internacionales, agencias de cooperación, por ejemplo, con el centro cooperativo sueco, las agen-

cias de cooperación del Japón y de Canadá, etc. Tenemos un listado rápido de estos emprendimientos, para que ustedes tengan una idea de la diversidad de intervenciones en las cuales estamos participando. El abanico de intervenciones es amplio porque va desde la promoción del desarrollo rural, el mejoramiento de las condiciones de vida de sectores pobres, hasta cuestiones que tienen que ver con la competitividad ya volcada hacia la exportación, por ejemplo en productos lácteos. Todos estos proyectos de desarrollo, de promoción o de mejoramiento de las capacidades están en ejecución actualmente por la Federación con aliados estratégicos.

Vamos hablar un poco de cómo vemos nosotros nuestro modelo de intervención y cuáles son los elementos que creemos son claves al momento de intervenir en una comunidad.

1. Consideramos en primer lugar que el proceso de intervención tiene que ser sostenible en el tiempo. Eso quiere decir que en un momento dado la comunidad tiene que tener el grado de fortaleza suficiente para seguir sola su camino. Hablamos de tres dimensiones principales: la económica, la social y la ambiental, interrelacionadas entre sí. Es decir, adoptamos un enfoque que engloba esos tres elementos como pilares.
2. En base a ese enfoque multidimensional entendemos al desarrollo rural como un proceso dinámico, por supuesto de superación desde una situación

que se supone inadecuada o insatisfactoria hacia una situación ideal, pero básicamente o estratégicamente el elemento diferenciado sería dotar a las personas que integran esas comunidades de capacidades y herramientas para que ellas sean protagonistas de sus organizaciones, basadas en principios y valores cooperativos. Es decir, nosotros no trabajamos nunca con un productor aislado, sino que desarrollamos la organización como elemento catalizador, fundamental para mejorar las condiciones de vida de los productores. En otras palabras, la organización y la promoción de las organizaciones son para nosotros elementos estratégicos clave: si no hay organización nosotros pensamos que el proceso no va ser sustentable. Tiene que haber una organización que en un momento dado pueda asumir el rol de liderar su comunidad y eventualmente, incluso, integrarse en el futuro en redes con otras organizaciones similares.

3. Tenemos una carga valorativa fundamental en los principios y valores del cooperativismo que son: la autogestión, la autoayuda y el gobierno democrático y representativo de los asociados. La cuestión pasa para nosotros por prepararle al pequeño productor un ámbito de asociativismo económico para que pueda enfrentarse con condiciones relativamente favorables al mercado. Entendemos que la organización está inserta en un sistema económico basado en los mercados libres, y en consecuencia, la idea fundamental es preparar a la gente

¿Qué es Fecoprod?

Un grupo de líderes de Cooperativas de nuestro país luego de largas tratativas, decidió en el año 1975 crear una Entidad Cooperativa de Segundo Grado que las nucleara, a fin de fomentar el desarrollo económico y social de las mismas, y principalmente procurar una adecuada representación a sus intereses ante los Organismos Públicos y Privados a nivel nacional e internacional. Así en fecha 23 de Agosto de 1975, se fundó la Federación de Cooperativas de Producción - FECOPROD Ltda., presentando servicios de defensa gremial, asistencia técnica administrativa y contable, actividades educativas, auditorías, consultorías y asesoría jurídica a sus asociados. Con el importante apoyo de la Fundación Konrad Adenauer de Alemania, se intensifica la acción en el sector de capacitación a las Cooperativas asociadas y pre cooperativas.

Desde entonces, la Federación ha buscado constituirse en un agente de desarrollo del sector Agropecuario y Agroindustrial de nuestro país, buscando permanentemente la prosperidad económica y social de las Cooperativas afiliadas, de los socios de las mismas y sus familias. Igualmente trabaja procurando que la imagen y la conciencia sobre el cooperativismo rural sean precisas, resaltando siempre el importante papel que cumplen las Cooperativas en el desarrollo equitativo del país.

www.fecoprod.org

para que se enfrente al mercado, a las condiciones del mercado. No podemos hacer énfasis en un determinado rubro o en un determinado tipo de producción sino que lo fundamental para nosotros es crear en las organizaciones esa capacidad de gestionar su realidad, de gestionar recursos en un ambiente de confianza y de transparencia para que ellos puedan desempeñarse con sus propios medios y sin ser avasallados, en una economía de mercado. Por eso aquí volvemos a hablar de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Entendemos en este marco complejo, lo fundamental es que la organización tenga capacidad de administrar ese entorno cambiante, tenga “capacidad gerencial”, como decimos nosotros y usamos ese término porque para nosotros no por ser una empresa pequeña y del ámbito rural no va tener que obedecer a las reglas básicas de gerenciamiento de cualquier emprendimiento económico. Si esa capacidad no se instala, vamos a tener que estar tutelando permanentemente a la comunidad. Entonces el gerenciamiento se entiende en sentido amplio no solamente desde el punto de vista económico tradicional, sino del gerenciamiento de los conflictos propios que hay dentro de la comunidad.

La unidad económica es un punto de encuentro para la comunidad y nosotros vemos incluso ese punto de encuentro como un ámbito en el cual se ejercen otras dimensiones del comportamiento comunitario, como la democracia o la solución y administración de conflictos comunitarios. La cuestión es que tenemos que ver que el pequeño productor o la organización o la empresa asociativa rural no existan en el vacío, porque necesariamente va tener que relacionarse con otros agentes, y si no está preparada para administrar esas relaciones se va a encontrar en una situación desventajosa.

Aquí están los valores fundamentales. Hablábamos del cooperativismo trasladado a una esfera de asociativismo económico-rural: la autoayuda, la autogestión, la auto responsabilidad, y enfocamos nuestras intervenciones en ámbitos en los cuales detectamos que existe por lo menos un mínimo de liderazgos

locales positivos que puedan acompañar esto. Porque sino se tiene una contraparte local dentro de la comunidad que pueda acompañar, y eventualmente el día de mañana liderar el proceso, nos vamos a eternizar ahí y no vamos a salir nunca. Impulsamos el crecimiento multidimensional porque al fortalecer la organización no sólo se atiende la inserción en el mercado sino también se consolida el ejercicio de virtudes o de valores de convivencia y del ejercicio pleno de la democracia.

Entendemos que una organización de esta naturaleza se tiene que manejar democráticamente y la democracia no es solamente un ejercicio de participar de un acto electoral, sino poder resolver las cuestiones que tienen que ver con el día a día cotidiano en forma conjunta.

Un elemento fundamental para nosotros es la formalidad de la organización. Nunca vamos a trabajar con una organización si no tenemos planteado que en el mediano plazo esa organización se tiene que formalizar. La formalidad de la organización es una garantía de la auditabilidad de las actuaciones de los dirigentes y de los asociados y esa auditabilidad refuerza la confianza mutua, elemento fundamental para que la organización subsista. Si no hay formalidad dentro de la organización, entendida como registro de las actividades, registros mínimos, sencillos, se entiende, no estamos hablando de cuestiones muy complejas... ¿qué controlamos, cómo rendimos cuentas a los asociados, cómo fijamos los precios, cómo negociamos? Esa formalidad es fundamental.

Creemos que no por ser una organización pequeña no tiene que pagar sus impuestos, tener sus boletas o su RUC, su registro de contribuyente, no tenga que tener una contabilidad y nosotros tenemos montado un sistema de auditoria externa pagado por el propio programa.

Otro tema que refuerza la autogestión es que toda organización requiere siempre una contrapartida a efectos de la presentación del proyecto. La contrapartida, la mayoría de las veces es en tiempo, en recursos humanos destinados a los trabajos de la

organización, a la comercialización conjunta, a las gestiones que realizan los dirigentes, al voluntariado que tienen que hacer en las etapas iniciales, y en algunos casos, en dinero.

El productor tiene que entender que va a trabajar en un esquema asociativo, tiene que desprenderse un poco del individualismo. Muchas veces ese individualismo se alimenta de la falta de confianza hacia una organización que no puede responder de sus actuaciones en la forma adecuada, es decir, no tiene la capacidad de gestionar o de administrar los recursos como corresponde.

Consideramos que hay que trabajar siempre en dos dimensiones: a) la asistencia al mejoramiento de las habilidades del productor como tal y b) el fortalecimiento de la capacidad de gestión y de los sistemas administrativos de la organización. Eso va permitir mejorar el acceso a los mercados, el acceso a mecanismos formales de crédito, a su inserción en una economía dinámica y amplia aún tratándose de productores relativamente modestos.

En lo que respecta a las fortalezas hay otro elemento importante que hay que destacar. Nosotros siempre nos basamos en planes de trabajo contruidos en forma participativa, incluyendo a la comunidad en la definición de sus prioridades dentro de un esquema metodológico universal aplicado normalmente en este tipo de cosas. El compromiso debe ser compartido en todos los niveles: volvemos a insistir en eso. Si esto no se detecta, nos retiramos, así de simple. Porque el productor también tiene que entender que hay una disciplina a la cual él tiene que someterse porque está siendo de una u otra manera apoyado y está siendo receptor de recursos y de conocimientos. Por ejemplo, en algunas organizaciones, pasado el proceso de concientización no se daban los resultados esperados por problemas en el interior de la organización. Se inició entonces un diálogo y al no poder superarse la dificultad, lamentablemente, debió tomarse una posición firme y excluirlos del proyecto.

Con respecto a las debilidades, a veces a la gente le cuesta entender por qué tiene que capitalizar su

organización, por qué tiene que dejar parte de su producción, cree que la cooperativa o la organización tienen que funcionar gratis y debe conseguirle el mejor precio y pagarle más incluso que el competidor. Pero, ¿cómo lo va a hacer si no tiene como mínimo los recursos que necesita? Explicar en estos casos la necesidad de la capitalización es muy complicado.

El tiempo de la intervención también es otro factor fundamental. Son intervenciones largas: estamos hablando de comunidades en las cuales estamos trabajando 6, 7, 8 años. Un período de dos o tres años no es suficiente para implantar en la organización los elementos de sustentabilidad.

RAMÓN GAUTO. FECOPROD

El esquema de nuestros proyectos se basa en la identificación de un problema principal. A partir de ahí se definen los objetivos de desarrollo y de los proyectos, los resultados y las actividades. Lo importante dentro de este punto es que la identificación de los problemas focales o principales se hace en forma participativa, compartida, por eso lleva tiempo elaborar y definir este problema focal. En el caso específico del proyecto que vamos a mencionar, la problemática y el plan de acción se identificaron en un proceso de seis meses de trabajo, el cual mostró que el sector cooperativo-agrario tiene debilidades en la atención de las necesidades de sus miembros. A partir de allí los objetivos de desarrollo estuvieron orientados a mejorar la calidad de vida de las familias, de los asociados de las cooperativas agrarias, para lo cual las empresas asociativas campesinas y la FECOPROD debieron ajustar sus capacidades en la atención de estas necesidades.

Las organizaciones con las cuales se trabaja se localizan en los departamentos de Caaguazú, San Pedro, Concepción, Guairá y Caazapá; un total de 11 organizaciones, aparte de las cooperativas asociadas a la FECOPROD.

El proyecto está compuesto por cuatro componentes: o Componente de desarrollo productivo y comercial

de las organizaciones campesinas (capacitación y asesoramiento en la gestión comercial, en la gestión productiva y en la gestión organizativa)

- o Componente de desarrollo integral de comunidades rurales. Esto es una experiencia más nueva pero también se incluye dentro de este proyecto, donde no se trabaja directamente con la organización sino con la comunidad y las organizaciones que integran la comunidad,
- o Componente de mejora de la gestión estratégica de estas empresas asociativas y
- o Componente de la mejora de la gestión de la FECOPROD como institución.

Para tener una idea tomamos una experiencia concreta de una de las organizaciones, de las tantas con las que trabajamos, y que es un poco meritoria teniendo en cuenta que está ubicada en una zona crítica, pobre: el departamento de San Pedro, específicamente el distrito de Santa Rosa. Esta organización nació a partir de un grupo de pequeños productores donde la situación ya no les daba posibilidad de seguir adelante. Pensando juntos en un objetivo común, los productores decidieron iniciar este trabajo, y se fue conformando una sociedad de aprendizaje para el desarrollo, a partir de la cual se realizó un trabajo en forma conjunta, teniendo en cuenta los propios objetivos y planes de la organización. El primer paso, la primera etapa de trabajo se concentra en la capacitación y entrenamiento de la gente que trabaja en las fincas, por las personas y las familias, principalmente. Dentro de esta etapa se trabaja también en la capacidad productiva y gerencial de la organización como tal. En este caso se identificó como rubro principal el káá- hé-hé, que nunca fue cultivado en la zona. Se pudo introducir este cultivo y ahora es el rubro que ellos están manejando. El otro elemento importante es la formación de líderes. La planificación estratégica y operativa es un elemento fundamental dentro de la ejecución, tal como el control permanente que se realiza dentro de las actividades. A partir de allí se ven los resultados de un proceso de prácticamente 4 años de trabajo, resultados concretos que se traducen en la venta de los productos, gracias a la capacidad administrativa reflejada en un período de tres años: 180 millones de guaraníes,

sea en efectivo o en especies, como créditos, todo ello en el marco de los valores cooperativos.

4.2 LA EXPERIENCIA DEL PARN

ALVARO SOLER. BANCO MUNDIAL

Un saludo a todos. Es un gusto estar en este evento y tener la oportunidad, aunque más no sea brevemente, de hacer un repaso de la experiencia del PARN (Programa de Administración de los Recursos Naturales) en el tema de extensión.

Básicamente, el PARN procuró mejorar la sostenibilidad de los sistemas de producción a través de la mejora de la gerencia de los recursos naturales y a partir de allí aumentar no sólo el rendimiento sino también los ingresos de los agricultores. En la transparencia 3 hay un resumen de los componentes del PARN. El PARN nació con cinco componentes y un poco después de aprobado por el Banco se hizo una enmienda y se agregó un sexto componente que es relevante al tema de este seminario: me refiero a las inversiones rurales comunitarias. En definitiva, de los seis componentes, hay tres componentes que proveen asistencia técnica. El primero es el desarrollo agrícola, el segundo, que trabajó con comunidades indígenas y el sexto, que promovió las inversiones rurales comunitarias.

Voy a hacer una breve presentación de estos tres componentes, de sus objetivos y de cómo se desarrollaron los esquemas de extensión/ asistencia técnica. Hubo tres esquemas diferentes de extensión rural, para cada uno de estos componentes, y se generó una serie de experiencias muy interesantes en base a las peculiaridades de cada esquema y del tipo de actividad que debía apoyarse.

El componente 1 de desarrollo agrícola es muy rico en subcomponentes y actividades. Nos interesa resaltar que la visión general era mejorar la sostenibilidad de los sistemas de producción en base al mejor manejo de los recursos naturales, logrando así mejores rendimientos e ingresos.

Básicamente este componente era el corazón original del proyecto. Se proveyó asistencia técnica, para la organización comunitaria, la capacitación de las comunidades que iban a participar de este componente y la preparación e implementación de planes de inversión que serían apoyados por el FOCON, —Fondo de Conservación de Recursos Naturales—, a través del Crédito Agrícola de Habilitación, apoyándose de esta manera tres tipos de planes de inversión: en fincas, a través de comunidades, y municipales.

La asistencia técnica en este componente fue provista básicamente por técnicos consultores, contratados por el proyecto, además de la participación de técnicos de la DEAG. Esto es algo que se promovió desde el inicio. No funcionó del todo bien aunque dejó buenas experiencias. Los técnicos se sintieron apoyados, con los medios necesarios y además, se les proveyó entrenamiento, por lo que estaban muy a gusto y se insertaron muy bien en el proyecto. El problema era más de tipo institucional: cómo insertar adecuadamente a un técnico del sector público en un proyecto que hasta la fecha tenía un mecanismo de extensión provista por técnicos privados.

En general los resultados fueron positivos, básicamente por el esquema de extensión a asistencia técnica, que tuvo una consistencia entre el enfoque de la extensión rural, el mensaje y el nivel de atención. Fue un enfoque más holístico, sistémico y no centrándose en el cultivo del rubro de producción sino mirando los aspectos sociales, ambientales y económico-productivos como un complejo. Un enfoque que privilegió la participación de los productores en diagnosticar sus demandas, en determinar cuáles eran las necesidades, en ver qué era lo que este componente del proyecto podía ofrecerles o proveerles, y sobre todo en el nivel de atención, porque en este componente el extensionista estuvo a tiempo completo dedicado a la comunidad. Fue un nivel de atención prácticamente de cinco años continuos trabajando con la comunidad lo cual hace mucho a la sostenibilidad de largo plazo.

El enfoque de extensión también creó externalidades positivas muy importantes. Demostró que se puede

planificar a nivel descentralizado, que se puede hacer participar a las entidades públicas locales y a los actores locales en los proyectos e informarse sobre el diagnóstico de la situación. Todo lo cual hace que en la aplicación de recursos públicos se puedan solventar problemas reales, diagnosticados por los propios participantes, por las propias comunidades.

Uno de los problemas, fue la necesidad de unificar las jefaturas técnicas de la provisión de extensión rural cuando hay técnicos privados y técnicos provistos por el sector público. Si bien los funcionarios técnicos del sector público estaban a gusto con el proyecto, había un problema de comunicación jerárquica y de disponibilidad a tiempo completo de los funcionarios del sector público, no así en el caso de los funcionarios contratados.

El enfoque también demostró la importancia de equipos multidisciplinarios. Había diversos tipos de proveedores de asistencia técnica: algunos encargados de la parte indígena, otros de la organización, otros de la parte productiva, y si bien no trabajaron con equipos muy cohesionados, realmente demostraron que se requieren más especialidades a la hora de generar proyectos de desarrollo rural.

En la otra transparencia, se observa el componente de comunidades indígenas, con diversos tipos de actividades. Aquí pondremos énfasis solamente en aquellas que estaban más vinculadas al tema de extensión rural. El objetivo del componente fue apoyar la tenencia de la tierra por las comunidades indígenas y la producción agrícola en esas comunidades. Se implementaron una cantidad de proyectos y se puede decir que tuvo un éxito razonable. La asistencia técnica fue provista por técnicos consultores. El sector público no se involucró en mayor grado. El resultado entendemos que fue positivo, fue una buena primera experiencia para comunidades indígenas donde se aprendieron muchas cosas que se están reflejando en el diseño de futuras operaciones específicamente probadas.

Por ejemplo, se observó, en el tratamiento de comunidades indígenas, la necesidad de conformar equi-

pos multidisciplinarios. No se trata sólo de tener una especialización en el tema indígena sino en cómo organizar los cuadros en las actividades que pueda apoyar el proyecto y en cómo diagnosticar sus problemas, cómo apoyar la preparación de actividades en base a inquietudes de las comunidades y cómo acompañar la ejecución y la operación de esos emprendimientos. No obstante, faltó entrenar a gente de las comunidades para ir proveyendo la asistencia técnica; eso es sumamente importante para la vinculación entre el extensionista y la comunidad. Y básicamente, hay que fortalecer el cuidado de las pautas culturales específicas que hay que observar.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad también hay que destacar un hecho importante en base a las experiencias: es recomendable entrar a través de las asociaciones indígenas y con participación de los entes públicos locales para obtener mayor sostenibilidad en vez de dirigirse directamente a las comunidades.

Finalmente el componente 6 apoyó inversiones rurales comunitarias. El objetivo era asistir a comunidades y grupos organizados preexistentes y proveerles de asistencia técnica y apoyo financiero para desarrollar micro proyectos productivos. El número fue positivo: se financió una gran cantidad microproyectos, aunque hay que diferenciar el desempeño físico del desempeño temporal. En efecto, el flujo de proyectos no fue el más adecuado debido a que muchos se pusieron en marcha hacia el final de la ejecución del proyecto, afectando la sostenibilidad de los mismos.

En este componente el esquema de asistencia técnica fue diferente. Hubo dos niveles de asistencia técnica: un primer nivel que determinó el grado de organización, verificó los criterios de elegibilidad de las comunidades y chequeó los microproyectos procesados en el otro nivel de asistencia técnica. Este primer nivel de asistencia técnica fue provisto por la unidad de asistencia técnica del proyecto, donde también actuaron funcionarios de la DEAG. En el segundo nivel (desarrollo y ejecución de macroproyectos) todos los técnicos proyectistas fueron contratados. Había un acuerdo de que la DEAG se haría cargo pos-

teriormente de los macroproyectos, aunque esto no sucedió de la manera esperada. Hay que reconocer también que este componente se inició en dos departamentos, expandiéndose luego a otros y a varias microcuencas con un enfoque territorial, aunque la falta de vinculación entre ellas hizo difícil el seguimiento de todos los proyectos. Tuvimos un buen desempeño con una gran cantidad de microproyectos, aunque desde el punto de vista temporal el flujo de los microproyectos no fue el más deseado.

En este componente la asistencia técnica se centraba en el apoyo financiero a las comunidades. Es decir, parte del apoyo financiero era para el pago de la preparación del microproyecto, y dentro de éste, estaba incluido un apoyo financiero para la asistencia técnica posterior a la preparación, vale decir, la ejecución y la operación. Eso complicó los resultados y la efectividad de la asistencia técnica. Era muy difícil tener un equipo multidisciplinario para un microproyecto, y en general lo hicieron proveedores de asistencia técnica que eran especialistas en el armado de microproyectos pero no en la implementación de los microproyectos ni en la asistencia técnica para la operación. En resumen, el proyectista especializado en el armado, no necesariamente tiene las cualidades técnicas para la gestión.

ALGUNAS OBSERVACIONES GENERALES.

No importa el proyecto de que se trate. Entendemos que en Paraguay el primer punto es ver cómo vamos a proceder para perfeccionar la extensión rural. Debe resolverse el tema del papel permanente del Estado en la generación y transferencia de tecnología agropecuaria, y, básicamente hay que definir si la extensión rural es un bien público o no, y bajo qué condiciones lo es.

Hay que definir el papel del Estado en el tema de la extensión rural, y a partir de allí desarrollar un mensaje de extensión. Hoy por hoy no hay un mensaje claro de la extensión rural y en base al mensaje global que después puede abrirse en varios tipos de mensajes, dependiendo de los público-meta, hay que estructurar la extensión de forma acorde, es decir, qué parte

va ser pública, qué parte va ser privada, cómo se van a desenvolver y cómo se van a estructurar esos apoyos. Aunque entendemos que hay un rol público muy activo en la planificación, complementación y coordinación de esquemas de extensión rural.

Históricamente, el Ministerio se ha valido de instrumentos de política que son los proyectos. Sin embargo no queda bien claro cómo se planifica la complementación entre uno y otro proyecto, cómo se coordinan las acciones específicamente. Es necesaria una coordinación. En su momento era con el PARN, en el futuro será con el PRODERs. Los proyectos GTZ, KfW, que actúan con mensajes similares, deben actuar coordinadamente. Además muchas veces tienen áreas de coberturas geográficas semejantes. Se hace necesario por lo tanto un rol público que debe planificar cómo se va llegar, cómo se va a hacer más eficiente el uso de esos esquemas.

La complementación, esquemas como el componente 1 del PARN o lo que está previsto para el PRODERs, crea una capacidad, a nivel de las comunidades locales, para ir elevando sus niveles de ingresos económicos, de bienestar. Ningún proyecto puede cubrir de la A a la Z, entonces ahí alguien tiene combinar los instrumentos. Por ejemplo, hay acuerdos de complementación entre el PRODERs y el FIDA. Cuando las comunidades están organizadas y tienen cierta capacidad y cierto nivel se puede pasar a un proyecto como el FIDA, que ayuda el desarrollo en planes de negocios y en una inserción comercial de una forma mucho más específica que algunos apoyos que podría dar el PRODERs.

De acuerdo a las experiencias surgen algunas lecciones aprendidas.

Lo primero y muy importante es definir el mensaje de la extensión rural. El componente 1 tenía un mensaje de extensión, tenía una visión y una prédica y tuvo impactos mucho más contundentes que los demás componentes.

La participación local es fundamental. La extensión rural debe ser receptiva a la participación local y la

participación local que haga el trabajo con las comunidades debe ser un elemento vital de la extensión rural. Ahí creemos que realmente el sector público tiene ventajas muy grandes. La DEAG tiene una gran capacidad, tiene gente en cada distrito y muy cerca de las comunidades, por lo cual allí hay un rol que realmente se puede profundizar. También fomentar la participación local como parte del proceso de descentralización. Debe haber un lineamiento de extensión rural a nivel central. A nivel local los agentes de extensión tienen que tener un rol muy activo en la planificación, en la mejor utilización de recursos y complementación de acciones.

Quiero resaltar la importancia de la constancia en la acción. Los componentes que tuvieron un apoyo constante, continuo, seguido, enfocado cien por ciento en el tiempo del público beneficiado, tuvieron realmente impactos mayores que aquellos en los cuales la asistencia técnica no era sistemática y el público beneficiario no estaba tan protegido. Ahí la sostenibilidad es un poco menor, a no ser que haya realmente un compromiso muy grande del sistema público.

Es necesario considerar que los instrumentos y los proyectos disponibles son una plataforma de entrenamiento, de absorción de nuevos recursos humanos para la extensión rural pública. Entendemos que realmente hay espacio para que la DEAG pueda (directamente a través de la colocación de algunos de sus agentes o indirectamente a través de la contratación de consultores) utilizar más los proyectos para hacer un entrenamiento efectivamente operativo, aplicando nuevos paradigmas de extensión, nuevas formas de abordar los sistemas productivos. Creemos que ese es un campo fértil para estudiar nuevos tipos de actividades.

Finalmente, también hubo lecciones aprendidas sobre la necesidad de coordinar acciones entre organizaciones vinculadas al desarrollo rural, las cuales actúan en las mismas zonas con diferentes mensajes de extensión. Hay que coordinar esos mensajes técnicos, hay que entrenar a los extensionistas para que estén bien al tanto de cuál es el mensaje central, el mensaje ins-

titucional. Sería bueno proveer a los extensionistas de manuales de campo para que tengan una referencia de cómo actuar en diversas situaciones.

Resaltamos también la necesidad de hallar mecanismos eficientes para involucrar extensionistas públicos en los proyectos. El PARN fue un caso bastante claro. En el componente 1, más allá de la voluntad de algunos extensionistas, hubo problemas operativos para insertarse bien en los proyectos porque debían responder a las jerarquías de la DEAG y a la del proyecto y no siempre había armonía de acciones.

Finalmente también el PARN dejó bien en claro la necesidad de encontrar una mejor vinculación entre la generación y la transferencia de tecnología. Creemos que hay que trabajar más a nivel local y dar aún más espacio a la participación, ver cuáles son las demandas de la gente. Y en el caso de la generación de tecnología, buscar los mecanismos de comunicación entre esas demandas y los sistemas de investigación, para que estos últimos apoyen la adaptación de ciertas prácticas, de ciertos mecanismos, a las realidades locales. Más allá de la investigación básica o muy específica, habría también que destinar recursos y dedicar el sistema de investigación a las necesidades concretas de los productores.

Básicamente esta fue la experiencia del PARN. Creo que es muy rica y ha dejado lecciones muy importantes para reestructurar o mejorar los sistemas de extensión en el Paraguay. Muchas gracias.

4.3 LA EXPERIENCIA DE LA DEAG

ING. JUAN CARLOS ESTIGARRIBIA,
DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE
EXTENSIÓN AGRARIA DE PARAGUAY

Muchas gracias. Buenas tardes. Antes de iniciar mi exposición, que será breve, quisiera expresar mi deseo de que esta jornada sea fructífera para que la labor de extensión, que es una labor muy noble que desarrollamos a nivel de campo con los pequeños productores, principalmente, sea mejorada.

La Dirección de Extensión Agraria es una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, del Vice Ministerio de Agricultura. Esta institución tiene 55 años de vigencia en el país: este año en el mes de octubre estamos cumpliendo 55 años y venimos estructurando desde un tiempo esta visión: la Dirección de Extensión Agraria visualiza en el horizonte una agricultura familiar campesina con seguridad alimentaria, con una producción competitiva, con recursos naturales manejados con enfoques de sostenibilidad y promovidos por una Institución sólida basada en criterios de calidad. Eso es lo que nosotros pretendemos, y nos estamos moviendo hacia esa visión.

Y la misión que vamos cumpliendo rumbo a esa visión es la de brindar los servicios de asistencia técnica organizativa, productiva, comercial, a la agricultura familiar, con el enfoque de cadenas productivas, todo esto ubicado en zonas o en regiones agroecológicas. Esa es la misión que nosotros estamos desempeñando.

Esto está encuadrado en cuatro grandes áreas temáticas o ámbitos. La primera es la del mejoramiento de las bases productivas, todo lo que hace a la recuperación y el mantenimiento de suelos, fuentes de agua, bosques. La segunda hace a la seguridad alimentaria, volver a que el pequeño productor tenga su pequeño almacén en la finca, que muchos de ellos ya han perdido, que se mantenga esa seguridad, que no tenga que ir al almacén a comprar galleta, por decirlo así, y pueda tener su mandioca que en algunos casos no se da, probablemente, por el manejo de sus tierras. En tercer lugar, la diversificación de rubros, que hace a todo lo que es innovación productiva y a todo lo que es ampliar la cantidad de rubros que un productor pueda tener en una finca. Y por último, todo lo que hace a la gestión como grupo o gestión organizativa y la incorporación o el acercamiento a los mercados a través de los agronegocios.

La institución tiene presencia institucional en 140 distritos. Actualmente han quedado 131 agencias locales de asistencia técnica, que están a su vez congregadas en 14 centros de desarrollo agropecuario. Tiene una

estructura básica que es una dirección, una administración, una coordinación técnica, departamentos técnicos de planificación, de operaciones de campo, apoyo técnico, comunicación. Existe un nivel regional, que constituyen los centros de desarrollo agropecuario: son 14, distribuidos en las principales cabeceras departamentales del país, y 131 agencias locales, que denominamos ALA, que son de nivel distrital.

La actual extensión agraria se orienta principalmente hacia la entrega de servicios de asistencia técnica y capacitación en forma gratuita con técnicos y funcionarios permanentes. El objetivo primordial es siempre apoyar a todo lo que hace al pequeño productor y su familia en el marco de una agricultura familiar. La extensión centra su apoyo a la agricultura familiar para que las mismas puedan insertarse exitosamente en las cadenas productivas, todo ello en el marco de las zonas agroecológicas. Se pone énfasis en que las demandas provengan principalmente de las organizaciones campesinas y que estas demandas de estos productores o de estas organizaciones estén orientadas principalmente a las oportunidades de mercados que se puedan dar.

Actualmente la DEAG se está reorganizando. La nueva estructura tiene una vida de un año y ocho meses, más o menos, y en base a esta experiencia institucional podemos decir que tenemos las siguientes fortalezas.

1. Primero: existe una cobertura institucional importante, se llega a muchos lugares del país y en algunos lugares desfavorecidos, pero existe una cobertura nacional en el sector productivo primario que es el más necesitado. Todos los proyectos que se desarrollan en el territorio nacional o cualquier emprendimiento que se quiera iniciar a nivel rural en el territorio nacional, el primer lugar al cual se acerca la persona, el técnico, el consultor, es a la agencia de extensión, y es la oficina de extensión, el extensionista el que proporciona todas las informaciones.
2. Segunda: existe un profundo conocimiento de la realidad rural. Eso se demuestra en todos los informes con los que se cuenta, con toda la información

solicitada a la institución por otros organismos, por otras instituciones que reciben informes detallados de lo que es el trabajo del campo, del sector rural y en este caso de la agricultura familiar a nivel nacional.

3. Tercero: la relación interinstitucional. La Dirección de Extensión Agraria tiene acceso al propio Ministerio sin inconvenientes, siendo dicha Dirección la más solicitada en todos los proyectos de cooperación y con los organismos no gubernamentales, tanto públicos, privados, nacionales o internacionales.
4. Cuarto: Otra de las fortalezas es la capacidad técnica y de gestión que la Institución tiene para abordar distintos ámbitos temáticos, para la gestión que se requiere en las distintas instituciones y para el manejo de grupos y organizaciones de la comunidad.

Entre las debilidades hay que reconocer que la implementación de esta nueva reingeniería es dificultosa debido a la resistencia a la apropiación de los nuevos procesos y enfoques. Entre estas nuevas propuestas encontramos, los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, nuevos abordajes temáticos, responder a la demanda que tienen los productores ante los servicios y las oportunidades de mercado que se pueden dar en torno a las distintas cadenas productivas que van surgiendo. Más allá de estas dificultades, el enfoque de cadenas productivas se está incorporando en forma progresiva, especialmente en todo lo que respecta a organización, producción y comercialización a la agricultura familiar.

Los servicios se van desarrollando cada vez más en base a las demandas de los productores. En la mayoría de las agencias se están recibiendo estas demandas y así como el propio Ministerio de Agricultura lo plantea en su programa de agricultura familiar para el período 2007-2008, la Dirección de Extensión Agraria está haciendo énfasis en recibir las demandas, principalmente de aquellos grupos organizados para conocer los ámbitos o las áreas temáticas productivas de interés, a fin de que la Dirección de Extensión Agraria pueda acercarles los servicios de asistencia y de capacitación.

Todos estos cambios implican un cambio de mentalidad, incluso del técnico extensionista, pues el mismo tiene que pasar a ser un gerente de todo este proceso productivo- comercial que constituyen las cadenas productivas en torno a los distintos rubros, algo muy distinto a lo que habitualmente el extensionista estaba haciendo.

4.4 LA EXPERIENCIA DE LA DINCAP CON BID Y KFW

ING. LETICIA TORRES, DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, DINCAP. PARAGUAY

Muy buenas tardes para todos los presentes en esta sala y a los que nos están acompañando desde lugares distantes.

La Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP) es la institución encargada de ejecutar proyectos o programas en el marco del desarrollo rural. A continuación les voy a presentar un programa financiado por el BID que si bien está finalizado, consideramos que tiene experiencias ricas en lo que respecta a la extensión rural, principalmente a través de la asistencia técnica.

La asistencia técnica se realizaba mediante la aplicación de un modelo de tercerización, es decir se trataba de empresas consultoras que realizaban el trabajo de asistencia y extensión. Esta asistencia giraba en torno a cuatro ejes temáticos y se realizaba en los departamentos de Concepción, San Pedro, Caaguazú, Caazapá y Canindeyú. Se trataba de una asistencia técnica integral que incluía visitas a fincas, en donde cada unidad familiar recibía asistencia. Así también se preveían reuniones técnicas, charlas educativas y giras de observación.

Este modelo de asistencia técnica tuvo varios logros, entre los cuales se puede mencionar: a) la consolidación de un importante capital social con la conformación y consolidación de 1.271 comités de producción

ubicados dentro de las áreas de trabajo, b) la interacción de otros proyectos. En efecto, otro logro importante fue la coordinación con otros proyectos como el proyecto “manejo sostenible de los recursos naturales” con fondos del KFW, y el proyecto PGP-14 con los cuales se han podido coordinar acciones; c) la introducción y consolidación de rubros alternativos de renta para el productor, por ejemplo, el sésamo.

En cuanto a las debilidades podemos señalar: a) la focalización de la evaluación de resultados a nivel de cumplimiento de metas fijadas en los POA de cada unidad de intervención (denominadas UTI) ejercía una presión muy fuerte dentro de estas unidades de acción; b) la continuidad de un sistema tradicional de asistencialismo de parte del Estado. Si bien es cierto que el programa era innovador, desde el sector público se seguía insistiendo en los modelos y en la experiencia ministerial; c) poco énfasis en el desarrollo de un plan de mediano plazo enfocado a medir indicadores de logros de cambios tecnológicos y socioeconómicos del productor; d) se mantuvo una escasa coordinación intrainstitucional en la ejecución del programa, e) existió una permanente incertidumbre en la posición institucional ante la aplicación del modelo tercerizado de extensión, f) una falta de adecuación de los procedimientos administrativos vigentes ante un nuevo modelo de intervención estatal. El nuevo enfoque que traía el programa descansaba sobre el mismo sistema tradicional que se tenía a nivel institucional; g) una intervención enfocada en la asistencia técnica sin el acompañamiento de otros factores que ayuden al cambio tecnológico.

Las fortalezas de este modelo han sido: a) existió una presencia efectiva a nivel de campo de los servicios de asistencia técnica del Estado; permitía tener una asistencia principalmente en áreas donde el Ministerio como tal no estaba pudiendo llegar, debido también a limitaciones, ya sean de recursos humanos o financieros; b) la provisión de un servicio de asistencia técnica en función a la demanda de los productores, con la presencia de un equipo técnico multidisciplinario; c) Existió una asistencia técnica enfatizada en organizaciones de productores para una planificación de la producción y comercializa-

ción. Era un trabajo necesario y muy importante a nivel organizacional con esos productores, un modelo ágil y poco burocrático para responder eficazmente ante situaciones imprevistas de demandas de los productores; d) ayudó a contener el crecimiento del aparato del Estado, ampliando a su vez la cobertura de intervención del Ministerio a nivel de asistencia técnica.

El proyecto que a continuación vamos a discutir, es el Proyecto de Manejo sostenible de los Recursos Naturales. Este es un proyecto que hasta hoy está en ejecución e incluso ha sido ampliado hasta el 2011. Es un proyecto llevado a cabo entre el MAG y la cooperación alemana del KFW, la GTZ y una agencia tercerizada para la administración de recursos que es AG-ECO. La fase inicial tuvo una ejecución de 7.6 millones de Euros, la segunda fase está ampliada en 9.1 millones de Euros.

El proyecto tiene dos componentes principales: uno es el manejo forestal y el otro el manejo de suelos. El grupo meta son pequeños productores de 7 departamentos de la región oriental. El mecanismo o módulo de trabajo consiste en la transferencia de incentivos a comités organizados. En este sentido se trabaja necesariamente con productores que estén organizados en comités. La asistencia técnica es directa a través de técnicos subcontratados. Se trabaja también a través de la Dirección de Extensión Agraria, entidades municipales, gubernamentales y no gubernamentales, a través de convenios y se tiene un sistema de monitoreo permanente cuyo responsable es la Unidad Ejecutora. El modelo de extensión utilizado se sustentó en la estrecha colaboración a partir de convenios de cooperación entre el MAG y municipalidades, gobernaciones, cooperativas (COVESAP, COVEPA), y empresas privadas y algunas otras ONGs. Con relación a la metodología de extensión que es aplicada en este proyecto tenemos: a) a nivel de técnicos, la capacitación por áreas técnicas, con especialistas, demostración de métodos y adiestramiento, giras técnicas; b) para los productores visitas a fincas, reuniones técnicas, demostraciones de métodos, días de campo y difusión del programa a través de radio u otro material divulgativo, o sea materiales técnicos.

Las medidas financiadas por el proyecto con relación al componente suelo consiste en dos ejes estratégicos: la recuperación de suelo degradado o el manejo de suelo normal. En el componente forestal se trabaja con el manejo de bosques nativos (regeneración natural, enriquecimiento de bosques, etc.); otra medida es la reforestación, previéndose para ello la instalación de viveros y la promoción de la agroforestería.

El proyecto generó algunos aprendizajes importantes. En primer lugar, se pudo demostrar que el manejo de bosques naturales en el sector campesino es factible. Inclusive se cuenta con datos en cuanto a tasa de crecimiento de los bosques nativos manejados a nivel de pequeñas fincas de productores. Otro aprendizaje importante es que hace falta establecer la cadena productiva de la madera para pequeños productores. Hay un aumento en la productividad de las fincas y crece el interés por el sector maderero aunque no hay claridad sobre cómo se debe avanzar en la integración de cadenas más complejas.

Con respecto a las fortalezas, podemos afirmar que este proyecto permitió: a) la libre disponibilidad de los recursos financieros al alcance del productor. Esta transferencia de incentivos se hace directamente: beneficia de manera directa al productor ya que éste recibe los incentivos financieros; b) se tiene una posibilidad de ajuste en los procedimientos administrativos; el proyecto sí ha capitalizado la experiencia con relación a otros proyectos; c) se promueven las prácticas conservacionistas, que como bien saben, es una exigencia hacia todos los sistemas o modelos productivos. d) hay una mayor interacción también entre las instituciones y empresas, tanto a nivel local, departamental o nacional. Es decir, el proyecto involucra al sector público y privado. Esto permitió expandir la cantidad de empresas que actúan en el sector, e) hay una oferta tecnológica adecuada al interés del productor, y un apoyo a la formalización de las organizaciones en base a la Ley de Organización sobre Tributación vigente, f) Paquetes tecnológicos ofertados con ventajas en la obtención de mayores beneficios económicos. El proyecto apunta también a lo que es la diversificación de la producción.

En cuanto a debilidades podemos señalar: a) se tienen pocos técnicos con formación especializada que trabajen en la extensión, principalmente en lo que se refiere a siembra directa y a la parte forestal; b) tenemos un escaso número de organizaciones formalizadas con la adecuación a las disposiciones legales; c) hay una falta de disponibilidad de insumos para la aplicación de paquetes tecnológicos recomendados; d) tenemos exigencias fiscales y administrativas que en cierta medida dificultan el proceso ágil para la transferencia de los recursos del productor; e) hay rigidez en cuanto al paquete tecnológico previsto dentro del proyecto.

Dentro de los logros, hay que señalar la cobertura de 12.000 familias de pequeñas fincas en un total de 15.200 hectáreas, de las cuales 10.000 están bajo el manejo de suelo mayoritariamente con un sistema de siembra directa, y unas 5.200 hectáreas con manejo en el componente forestal.

4.5 LA EXPERIENCIA DE LA GTZ

GEORG BIRBAUMER. GTZ

Antes que nada, muchas gracias a los organizadores de este seminario. Es una gran honra haberme invitado para este evento. Yo soy un extensionista entusiasta y para mí naturalmente es un gran placer hablar frente a los tantos extensionistas entusiastas aquí presentes.

Hoy día la GTZ está presente en el Paraguay con un programa que se llama “Buen gobierno a nivel des-

centralizado y reducción de la pobreza” Este programa de la GTZ en el Paraguay tiene 4 componentes. El Componente 2 se denomina “Desarrollo Económico Regional”.

Este componente tiene dos objetivos: el primero es aumentar el ingreso familiar de la población rural en los departamentos de Caazapá, Guairá y Concepción en un 30%, considerando un grupo meta en los tres departamentos de 9.000 familias campesinas. El segundo objetivo tiene que ver con la generación de empleo no agrícola. Queremos generar hasta octubre de este año 600 nuevos empleos no agrícolas. La duración de nuestro componente “Desarrollo Económico Regional” es de cuatro años y comenzó en el 2003. Terminará en octubre de 2007, aunque de facto antes ya se había trabajado en el departamento de Caazapá durante el año 2001 hasta el año 2003.

El Componente 2 descansa en tres pilares. Uno tiene que ver con la coordinación interinstitucional o con la introducción de las Mesas Coordinadoras Interinstitucionales MCI del sector productivo rural. ¿Qué significa eso? Se intenta reunir los principales actores del sector productivo rural por región o por territorio. Entendemos por territorio una jurisdicción como municipio o departamento. Se han introducido estas mesas coordinadoras interinstitucionales a nivel de departamento, en los Departamentos de Caazapá, Guairá y Concepción, y a nivel de municipio, en 10 municipios de estos Departamentos. La frecuencia de las reuniones de las mesas coordinadoras varía por región: algunas se reúnen cada semana y otras cada 15 días.

GTZ

La Cooperación Técnica Alemana, GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) con presencia en Paraguay por mas de 31 años es una de las agencias internacionales más antiguas con sede en el país. La GTZ por encargo del Ministerio Federal de la República Alemana de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) trabaja en base a acuerdos bilaterales con el gobierno de Paraguay.

Para hacer un aporte al desarrollo del país, la Cooperación Técnica Alemana ha acordado con el gobierno paraguayo orientar el apoyo en los temas de Modernización - Descentralización del Estado y Manejo Sostenible de Recursos Naturales. Las metas son aumentar la eficiencia y eficacia de las instituciones del Estado, mejorar los niveles de confianza entre el sector privado, la sociedad civil y el Estado, disminuir la corrupción y la impunidad

www.gtzparaguay.org

Una mesa coordinadora reúne a los principales actores o instituciones prestadoras de servicio al área productiva rural, tales como instituciones de crédito, instituciones de extensión rural, públicas y privadas, cooperativas, si hay en la región, ONGs, instituciones de enseñanza agropecuaria y de investigación agropecuaria. Frecuentemente participan también empresas transformadoras de materias primas, tales como FRUTIKA, AZPA, SEDA y FIBRAS, Dreyfuss y otros.

Justamente la coordinación, la complementariedad y la cooperación entre instituciones son la base para la implementación del segundo pilar del Componente 2: las cadenas productivas. Cadenas Productivas se define como “vínculos entre una empresa con otros actores o instituciones prestadoras de servicios que son necesarios para lograr un producto deseado”. Y el logro de un producto deseado depende de una serie de actores, no solamente de la empresa. Consecuentemente, una cadena productiva o cadena de valor funciona solamente cuando hay coordinación, complementariedad y cooperación entre instituciones o actores de una cadena productiva.

Como ya se ha mencionado anteriormente, un pilar del Componente 2 descansa sobre la coordinación interinstitucional. Otro pilar consiste en la implementación y fomento de cadenas productivas y tercer pilar tiene que ver con el mejoramiento de las bases productivas suelo y bosque. El mejoramiento del bosque tiene que ver con la reforestación, manejo de bosques nativos y la agro-forestación. En la agro-forestación se usa preferentemente la mezcla de especies forestales nativas con frutales, tales como naranja, pomelo, abocados y otros. O sea, una mezcla de frutales con forestales y la agricultura. Es una manera atractiva para el pequeño agricultor para reforestar su terreno.

Hablando de estas tres bases, queremos ahora referirnos al impacto que se ha logrado durante los últimos 4 años en los departamentos de Concepción y Guairá, y durante los últimos 7 años en el departamento de Caazapá:

En cuanto a coordinación interinstitucional se cuenta con diez mesas coordinadoras municipales en los tres departamentos y se cuenta en cada departamento con una mesa coordinadora departamental.

En cuanto al impacto con la implementación y fomento de las cadenas productivas se han podido integrar 2.815 familias campesinas en seis cadenas: en la cadena de la seda con la empresa Seda y Fibras, en la cadena jugos de frutas con la empresa Frutika, que tienen que ver con jugos de naranja, pomelo y mburukuja, en la cadena algodón/ confecciones orgánicas con la empresa Arasy Orgánico, en la cadena de azúcar orgánica con la empresa AZPA con la cual estamos recientemente, en la cadena etanol y azúcar orgánico con la Cooperativa “Yegros Ltda” y en la cadena madera y muebles con la empresa alemana Unique Word.

A través de estas cadenas, se han podido generar 572 empleos no agrícolas. La mayoría de las empresas la GTZ coopera con proyectos PPP. Estos son proyectos de cooperación entre empresas privadas y el ente público GTZ, que de manera conjunta financian proyectos productivos que varían de 100.000 a 400.000 EUROS. En el caso de la cadena de la seda se ha duplicado, a través de un proyecto PPP, la producción de capullos de seda en un cien por ciento, de 200 toneladas a 450 toneladas de capullo de la seda en el Paraguay, y eso naturalmente genera empleo en las fábricas, genera empleos no agrícolas. Algo parecido ocurre con la cadena jugo de frutas, que genera empleo agrícola y no avícola, a través de la implantación de 900 hectáreas de frutales como pomelo y naranja con 1.800 familias campesinas.

Otro impacto importante se ha logrado a través del mejoramiento de las bases productivas. Aquí principalmente el mejoramiento de los suelos se da mediante la difusión de prácticas de Agricultura de Conservación, o sea la siembra directa, el uso de abonos verdes y la rotación de cultivos. Ustedes que conocen el campo y el suelo donde habitan los campesinos paraguayos. Muchos de ellos han sido expulsados de los fértiles suelos a largo de la frontera con Brasil. Hoy, la mayoría de los campesinos trabajan en

suelos arenosos derivados de arenisca y que tienen una fertilidad natural no muy buena. En algunos lugares son de uso de más de 70 familias y con producciones muy bajos: el algodón rinde en estas tierras entre 500 a 700 kilos, la mandioca 15.000 kilos, y el maíz 1.500 kilos. Con la introducción del uso de abonos verdes y la siembra directa aumentan significativamente el rendimiento de los cultivos, a veces hasta cien por ciento. Con estas prácticas se ha llegado a 6.600 familias en los tres departamentos

Mediante encuestas que se realizaron en 2005 a 300 familias asistidas por la asistencia técnica y utilizando siembra directa y abonos verdes y a 180 familias no asistidas y sin el uso de abono verde y siembra directa, se ha registrado un aumento del ingreso familiar de 330 por familia asistida y por año. Si multiplicamos ese valor por el número de campesinos asistidos en los tres departamentos, que son 9.000, se llega a aproximadamente 3 millones de dólares, valor adicional que entra en la economía regional.

Ahora quiero explicarles nuestra experiencia con diferentes enfoques de extensión que hemos aplicado en el Paraguay. Actualmente estamos involucrados en cinco enfoques de extensión diferenciados: cooperamos con el enfoque de extensión pública a través del DEAG, con la extensión privada que realizan las empresas transformadoras de materia prima tales como Frutika, Seda y Fibra, AZPA y Arasy, Otro enfoque representa la asistencia técnica realizada por la extensión pública mediante personal contratado, como lo realiza actualmente el Proyecto de Manejo de Recursos Naturales MAG-KfW, y donde la propia Unidad Ejecutora del Proyecto contrata directamente técnicos.

Otros enfoques de extensión que hemos experimentado es la extensión realizada a través de gobiernos municipales y departamentales, y a través de cooperativas. Para valorar estos diferentes enfoques me di la libertad de colocar notas a cada enfoque:

En cuanto a la extensión pública a través del DEAG yo le di una nota 3, como promedio de los tres departamentos Concepción, Guairá y Caazapá. Es cierto que en el caso de Caazapá hubiera podido poner un 4,

pero habían otros departamentos con notas inferiores, de maneras, el promedio resultó en 3 para la extensión pública a través de la DEAG.

El enfoque “extensión privada” que realizan empresas transformadoras de recursos naturales, resultó también con una nota de 3. Sin embargo, estas empresas últimamente invierten recursos para el mejoramiento de su asistencia técnica, de manera que hemos observado un mejoramiento continuo de la asistencia técnica privada. Por cierto, este enfoque va jugar un rol importante en la extensión rural para pequeños productores en los próximos años.

El enfoque con la mejor nota es la modalidad de la asistencia pública que contrata técnicos por un tiempo limitado, tal como lo realiza el proyecto de Manejo de Recursos Naturales - PMRN. Con este proyecto se realiza la contratación de técnicos buenos que están en el mercado, y no como en el caso de PRODESAL, que contrató la asistencia técnica mediante empresas consultoras. En una encuesta realizada recientemente (julio 2007) esta modalidad fue percibida como la mejor opción por parte de 500 familias campesinas encuestadas en los departamentos de Caazapá, Guairá y Concepción en la ocasión de una evaluación de impacto contratada por la GTZ. .

El enfoque de extensión realizado por cooperativas (tres cooperativas en Caazapá) ha arrojado también la nota 4. Trátase de un enfoque eficiente, pues muchas veces viene combinado con el acceso a crédito e insumos, además de un control oportuno de parte de los socios de la cooperativa. Sin embargo, es limitado en su alcance, pues existen pocas cooperativas que operan en áreas de pequeños productores en la Región Oriental del Paraguay.

Para mejorar los enfoques de extensión, se ha optado por el mejoramiento de las técnicas de producción, a través de la elaboración participativa de sistemas de producción recomendables para la Región Norte y la Región Central del país. En dicha elaboración participaron extensionistas, investigadores, agentes de crédito y productores. La estrategia de extensión que se utilizó era impulsar la coordinación interinstitucional,

uniendo los conocimientos de cada uno de ellos. De esta manera, todos los agentes de extensión, independientemente de la institución de origen, pueden llegar con una sola información técnica al cliente sin confundirlo con informaciones contradictorias.

El contenido técnico apropiado y útil para el productor es la punta de partida de una extensión agropecuaria efectiva y eficiente. El segundo paso más importante es la difusión amplia de esta información tecnológica por un sistema de extensión, sea público o privado. Existen a disposición en la oficina de la GTZ en Asunción dos manuales sobre sistemas de producción. Uno es denominado "Sistemas de producción para los principales cultivos agrícolas de los departamentos de Concepción, Amambay y de la región norte del departamento de San Pedro", otro "Sistemas de producción sostenibles para los departamentos de Caazapá, Guairá, Caaguazú, Paraguarí y la región sur del departamento de San Pedro.

Como métodos y medios de la extensión rural se han promovido días de campo y la difusión radial, apoyando en los tres departamentos 5 programas radiales con emisión diaria.

Recomendaciones: tengo 40 años trabajando en Europa y América Latina, siempre ligados al desarrollo rural y la extensión rural. En mis recomendaciones referentes a la extensión rural en Paraguay quiero reunir estas experiencias, adquiridas más precisamente en Austria, en el Brasil, Paraguay, Ecuador, Colombia y Argentina.

RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EXTENSIÓN RURAL EN EL PARAGUAY

La asistencia técnica a medianos y grandes productores rurales deberá ser realizada por empresas especializadas en la provisión de insumos, servicios de mecanización agrícola o asistencia técnica privada. Hoy en realidad ya funciona así. Si medianos y grandes productores requieren de asistencia deben contratarla.

La asistencia técnica a pequeños productores que están incluidos o integrados en cadenas productivas

lideradas por grandes empresas transformadoras de materia prima, debe ser realizada por las empresas líderes de la cadena, o sea por empresas privadas. Sin embargo, para que mejore el nivel de asistencia técnica, estas empresas requieren asesoramiento en métodos, medios y estrategias de extensión rural, tarea que podrá ser asumida por expertos en extensión del servicio público agrario como es la DEAG.

La extensión rural para el pequeño productor que no está incluido en cadenas productivas deberá ser efectuada por la extensión pública bajo los siguientes criterios: -mantener un equipo base de profesionales de buena experiencia y reputación con la organización, manteniendo la infraestructura actualmente existente. Precisamente, en lo que concierne a la infraestructura existente, el DEAG tiene una buena base para realizar la asistencia técnica en el país, y tiene todavía recursos humanos cualificados en la materia. Luego habrá que introducir un riguroso esquema de carrera profesional que abarca la selección en base a méritos y experiencias, prevé castigo a la deshonestidad y ineficiencia, evitando el nepotismo y el parentesco político. Debe contemplar un sistema de monitoreo y evaluación constante que permita motivar a los funcionarios buenos y castigar a los malos.

Aparte de un equipo base, la mayoría de los agentes de extensión serán contratados por tiempo limitado y deberá proveérseles de suficientes recursos financieros para trabajar y vivir dignamente.

4.6 LA EXPERIENCIA DE LA COVESAP

SR. VICTOR KLEBER. COVESAP

Muchas gracias. Gracias también por la invitación para participar aquí hoy como un proyecto privado. Voy a hacer una pequeña introducción respecto al proyecto, más bien hablando sobre las actividades que tenemos en el proyecto. Después tenemos un video documental de 12 minutos que explica bien el proyecto en sí y todos nuestros objetivos. Dichos proyectos pueden verse también en la página WEB, www.covesap.org.

COVESAP (Cooperación Vecinal para pequeños agricultores en el Departamento de San Pedro)

Covesap es una iniciativa de la Colonia Friesland. El proyecto de ayuda vecinal empezó en el año 1999 en algunas comunidades aldeanas a la Colonia Friesland. La primera etapa del proyecto Covesap empezó en el año 2002 y concluyó en septiembre del 2003. La segunda etapa de Covesap comenzó en enero del 2004 y tuvo una duración de dos años. En el año 2006 comienza la tercera etapa de Covesap. Covesap III comienza en enero del 2006 y termina en diciembre del 2008.

El objetivo del proyecto Covesap consiste en crear las condiciones para obtener mayores ingresos a través de la producción agropecuaria y posibilitar a los participantes de esta forma una vida digna. La visión de Covesap se concentra en mejorar la calidad de vida de los participantes a base de un desarrollo integral y sustentable.

La metodología de trabajo se basa en seis áreas de acción: administración propia, producción agropecuaria, comercialización, caminos, educación y salud. El eje del trabajo consiste en fomentar la autogestión y iniciativa propia.

www.covesap.org

El proyecto de COVESAP se basa en la autogestión y en la iniciativa propia. COVESAP significa Cooperación Vecinal en el Departamento de San Pedro. El objetivo principal del proyecto COVESAP es posibilitar a los habitantes de las respectivas comunidades un nivel de vida digno a base de un fundamento sostenible.

Nuestro slogan es “vida digna para mi vecino”. Las comunidades con las que trabajamos en el proyecto están ubicadas en el departamento de San Pedro, un total de 700 familias que involucran más de 2.800 personas. Estos están concentrados en la colonia Frieslam donde está la Cooperativa Frieslam que es la que desarrolla el proyecto y en torno a ella nueve comunidades alrededor de la colonia.

Nuestra metodología de trabajo se llama SIEM, es el Sistema Integral con un Enfoque Múltiple. El proyecto, como dije, está basado en la autogestión y en la iniciativa propia, y se trabaja en seis áreas de acción.

1. La administración propia. La base de ello son los comités de productores. En la zona hay 50 comités de productores existentes, siendo casi la mitad comités de mujeres.
2. La segunda área es la producción agropecuaria: todo lo que se refiere a la producción misma, la asistencia técnica.
3. La tercera es la comercialización.
4. La cuarta área es el mantenimiento de los caminos:

hay aproximadamente 100 kilómetros de caminos que tenemos que mantener.

5. La quinta área de acción es la educación: cursos para líderes, profesores, cursos para capacitación de amas de casa.
6. La sexta área de acción es la salud. Todos los que están asociados en COVESAP tienen un carnet médico.

COVESAP está apoyado por la IME, una organización de menonitas de Europa, la Cooperativa Frieslam, que casi aporta el 50% de los costos del proyecto, el gobierno, a través del MAG, los proyectos de KFW, etc..

Conclusión: ¿Qué podemos hacer en materia de extensión agrícola y rural en Paraguay?



A través de este seminario se han podido detectar las características más relevantes del sistema de extensión agropecuaria en Paraguay así como las demandas del sector productivo para su mejoramiento. Las conclusiones más salientes, pueden resumirse de la siguiente manera:

En primer lugar se puede observar que existen en Paraguay diferentes modelos de extensión que están en el momento funcionando. En este sentido,

es llamativa la presencia de un gran número de organizaciones, cooperativas, organizaciones de productores, además del Estado y los programas de cooperación de organismos multilaterales y bilaterales, que mantienen sistemas de extensión de diverso alcance y complejidad. No obstante, más allá de esta diversidad de modelos, todos ellos tienen una cobertura muy limitada, por lo cual existen muchos productores en el país que no están recibiendo atención.

Por otro lado, los modelos de extensión puestos en marcha son muy disímiles entre sí, y se carece de una coordinación estratégica entre ellos, así como de espacios de articulación y aprendizaje compartido. Esto genera por un lado, una sub-utilización de los recursos, y por el otro, una pérdida de oportunidades para aprender y mejorar los modelos de intervención.

En tercer lugar, queda claro que el país sigue teniendo problemas de exigencia en la calidad de los modelos de extensión, y esto, básicamente, por dos causas. En primer lugar, por la escasez de recursos humanos altamente calificados, y en segundo lugar por la falta de recursos operacionales (oficinas, computadoras, vehículos, etc.), que garanticen su buen funcionamiento. Esta situación hace suponer que el país está invirtiendo en el tema, pero posiblemente no en la forma adecuada. De allí que se torna imperioso reconsiderar las prioridades de las intervenciones.

- o La primera prioridad podría ser enfatizar el trabajo con los pequeños productores, considerando que los grandes y medianos productores pueden obtener sus servicios de extensión a partir de otros mecanismos.
- o Otra alternativa para mejorar la cobertura entre los grupos más necesitados de un sistema de extensión estatal, es dejar que los pequeños productores que ya están insertos en una cadena productiva, obtengan su asistencia técnica a través de dicha cadena, pudiendo ser la Organización responsable de la estructuración de la cadena la que se encargue de la extensión.

En cuarto lugar pudimos observar que la demanda de un mejoramiento de los sistemas de extensión proviene de los diversos sectores productivos. Estas demandas se traducen en:

- o **Brindar una asistencia técnica de planificación integral de la finca familiar.** Los actores vinculados al desarrollo rural insisten sobre la necesidad de mejorar los sistemas de extensión considerando a la finca familiar como una unidad, cuya problemática no se limita a aspectos tecnológicos, sino que es necesario consolidar sistemas de extensión que consideren la integralidad de la finca, con sus sistemas productivos, sus infraestructuras, su patrimonio,

sus estrategias familiares y sus proyectos de futuro.

- o **Priorizar el enfoque participativo dentro de los procesos de extensión.** Los sistemas de extensión deben sustentarse en mecanismos de participación donde también tengan cabida los sectores más vulnerables, como son los jóvenes y las mujeres. Además es necesario avanzar en el fomento de comités o mesas distritales a partir de los cuales se puedan generar sinergias o mecanismos de articulación de proyectos productivos con base local.
- o **Aumentar el nivel de capacitación de profesionales extensionistas.** Esta es una necesidad sentida por todos los participantes para lo cual sería indispensable mejorar y aumentar la cantidad de cursos, charlas, congresos, seminarios, talleres en función de la optimización de los recursos humanos..
- o **Aumentar la descentralización y la coordinación interinstitucional.** El sistema de extensión del país está muy centralizado. Es necesario por lo tanto aumentar el nivel de descentralización del proceso de extensión a fin de estar más cerca de las necesidades de la gente. Por otro lado también existe una gran descoordinación entre las Instituciones y Organismos vinculados a la extensión. Lograr una mejor coordinación nacional de todos esos proyectos contribuiría a aumentar su eficiencia evitando repeticiones o superposiciones.

Frente a estas demandas, a partir del Seminario han surgido diferentes sugerencias, algunas de las cuales aparecen como estrategias para mejorar en el corto plazo el sistema de extensión en el país.

La primera sugerencia concreta para mejorar el sistema de extensión agropecuaria en Paraguay es establecer un **Centro Nacional de Apoyo a la Extensión**, no para hacer extensión en un área específica, sino para operar con dos funciones principales:

- a) Capacitar a los extensionistas que participan en las diferentes Instituciones y Programas en las nuevas metodologías disponibles, y de esa forma contribuir al mejoramiento de los diferentes proyectos de extensión que están funcionando.
- b) Implementar un sistema Ciber-extensión, de extensión por Web y por celular que permita obtener y

difundir información para el trabajo con los productores. Esto permitiría aumentar la cobertura, porque cualquier productor en cualquier parte del país podría acceder a esos modelos. Por su parte, los extensionistas podrían acceder a nueva información a través de la Web y el celular.

La segunda sugerencia es crear un **Fondo Concursable para el Apoyo a Iniciativas de Extensión Agropecuaria**. Ese fondo concursable podría tener una cobertura regional, pero también podría ser nacional. El acceso a esos fondos estaría condicionado por algunos criterios, a saber: a) tipo de extensión a poner en marcha, b) eficiencia de la organización, c) calidad técnica y organizacional para poner en funcionamiento un programa de extensión efectivo, y d) existencia de co-financiamiento (el mismo podría venir de los productores, del sector privado, o de otras partes del sector público, como los municipios u otros organismos públicos que disponen recursos para la promoción y el desarrollo rural).

Estas propuestas son de bajo costo y no requieren grandes esfuerzos institucionales pero su impacto en términos de desarrollo rural sería muy importante, especialmente en un contexto donde ya existen numerosas iniciativas de extensión agropecuaria. Avanzar hacia el futuro con estas propuestas sentaría las bases para la construcción de un nuevo modelo de intervención contribuyendo a valorizar los recursos potenciales para el desarrollo del país.

ANEXO 1: Transparencias

Comité distrital de productores de Quyquyho (CODIPRAQ)
Cooperación Vecinal en el Departamento San Pedro (COVESAP)
Programa Buen Gobierno a nivel descentralizado y reducción de la pobreza (STP-GTZ)
Nicaragua Extensión
Cooperativa de producción y consumo Avati Poty LDTA
Programa de apoyo al desarrollo de pequeñas fincas algodoneras (PRODESAL)
Ministerio de Agricultura y Ganadería Viceministerio de Agricultura, Dirección de Extensión Agraria (DEAG)
Evolución de los sistemas de extensión en América Latina: Un análisis comparativo, Banco Mundial
Construyendo la sostenibilidad del sector agropecuario y forestal del Paraguay (FECOPROD)

Ver CD

ANEXO 2: Fortalecimiento del mercado de servicios para la innovación agraria en Perú

Durante el año 2006 en INCAGRO se implementaron cambios sustantivos en la estrategia del FTA, con el objetivo de garantizar una adecuada atención al desarrollo del mercado de servicios agrarios no financieros, bajo los principios de transparencia y equidad. Las principales modificaciones fueron:

1. Estratificación de la demanda por servicios de extensión en correspondencia al tamaño de cada agro negocio y al nivel de costos de transacción que limita el acceso e implementación de los Servicios de Extensión.
2. Establecer el liderazgo de los productores por la demanda y contratación de los servicios especializados de innovación, mediante la implementación de las organizaciones de productores como entidades ejecutoras de los proyectos de Servicios de Extensión y de Investigación Adaptativa.
3. Ajustar los calendarios de los concursos del Fondo de Tecnología Agraria a los tiempos y plazos de la actividad agropecuaria y forestal, mediante la implementación de 'ventanillas' (cierre mensual y pase a evaluación de los proyectos evitando la tradicional concentración en un momento al final del año).
4. Ampliar la cobertura de atención a proyectos no sólo agropecuarios sino también forestales, acuícolas, ecoturísticos y artesanales, que se desarrollen en el ámbito rural.

Adicionalmente a estos cambios, se implementó por

parte de INCAGRO, el Sistema en Línea de Concursos (SELCI), la descentralización de la ejecución y la composición de un panel de evaluación técnica a nivel nacional, garantizando la presencia de evaluadores de la mayoría de regiones del país.

OTROS AVANCES

Se refieren a procesos activados para el desarrollo del mercado de servicios agrarios no financieros como resultado de la estrategia implementada el año 2006 por el FTA, los que están alineados con los objetivos y misión de INCAGRO, y que a continuación se mencionan:

1. **Confianza para animar negocios de servicios.** Los subproyectos de INCAGRO de las Fases I y II constituyen pasos importantes en el establecimiento de la confianza entre oferentes y demandantes de servicios agrarios no financieros, condición que requiere todo mercado para su desarrollo y consolidación.
2. **Acercamiento de oferta y demanda.** La nueva estrategia del FTA promueve la reducción de la brecha en el mercado de servicios mediante: a) un proceso de acercamiento entre demandantes (organizaciones de productores) y oferentes tecnológicos, siendo los productores organizados quienes buscan aliados y oferentes; b) la participación de un profesional poco considerado durante la Fase I, que es el proyectista o aliado², quien actúa como asesor de la organización de

2. El 'aliado' cumple un rol vital para la estrategia implantada por INCAGRO pues es un profesional relacionado con los negocios rurales o agronegocios, que no solamente formula la propuesta o proyecto sino que acompaña a la organización de productores en la ejecución de la misma. Por lo tanto, asesora a los productores organizados en temas técnicos, organizativos, legales y en general, de la marcha del negocio.

productores, materializando en forma de proyecto la demanda de esta última y logrando éxito en la competencia por los recursos puestos en concurso.

3. **Separación entre oferentes y demandantes.** La separación de productores demandantes y oferentes tecnológicos es un principio básico del mercado de servicios e induce a que los productores asuman la responsabilidad del proyecto y como verdaderos clientes de tecnología elijan al oferente más competente. Además, al celebrar contrato con INCAGRO la organización de productores evita la influencia del oferente tecnológico y confirma la independencia entre ambos actores que exige el mercado de servicios (durante la Fase I las entidades ejecutoras eran los oferentes de servicios quedando los productores organizados sólo como clientes de esos servicios).

4. **Productores organizados, innovación y desarrollo local.** No es frecuente en el país que organizaciones de productores y empresas agrícolas inviertan en investigación para la innovación. Y como INCAGRO está comprobando, la tendencia es que las organizaciones de agricultores lo hagan con mayor frecuencia (incluyendo las organizaciones de pequeños productores). La investigación adaptativa trasciende por ser el nexo entre la demanda del mercado y la generación de ciencia y tecnología para el sistema de investigación, desarrollo e innovación. La ausencia de investigaciones adaptativas genera fenómenos de “enclaves”, donde algunas empresas importan tecnologías sin compartirlas ni desarrollar capacidades locales.

5. **Prioridades regionales, concursos y nueva cultura de negocios.** Los principales cultivos y crianzas priorizados por los gobiernos regionales para impulsar su desarrollo agrario, coinciden en muchos casos con los proyectos cofinanciados por INCAGRO y que son expresión de las competencias de organizaciones de productores y entidades oferentes de tecnología. Además, éstas han sido propuestas ganadoras de concursos públicos (algo inédito en el país). Ello eleva significativamente la garantía de la inversión (no regalo) de los fondos del Estado. La inversión en estos subproyectos se confirma por transacciones formales registradas por la autoridad tributaria nacional (SUNAT).

6. **Productores empoderados innovan y gerencian sus agronegocios.** Como ejemplo, durante 2005 y 2006, veinticinco organizaciones de productores del ámbito

de la Unidad Descentralizada I (los departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque) han invertido en su formalización para liderar las alianzas estratégicas y conducir sus propios proyectos, lo que les permite contratar servicios especializados, activando ese mercado. Estas organizaciones han contratado a ocho entidades oferentes de tecnología y veinticinco expertos en los servicios requeridos. Este proceso sin precedentes ha sido selectivo y a pesar de ser la primera experiencia ha mostrado que tan solo en un año las organizaciones de productores han superado la cifra de diecisiete entidades oferentes de tecnología (generalmente ONGD) lograda en cuatro años durante la Fase I.

7. **Actitud empresarial y fortalecimiento organizativo.**

Al conducir y administrar sus propios subproyectos, por vez primera el discurso de fortalecimiento organizativo se pondrá a prueba en los hechos, ya que la rendición y vigilancia de la calidad de la ejecución técnica y financiera de cada proyecto será en una relación directa entre la Unidad Descentralizada de INCAGRO y la organización de productores. A diferencia de la Fase I en que el oferente tecnológico tuvo la iniciativa y control, esta vez no subordinará a la pasividad e inoperancia a la organización de productores, lo cual alentará el empoderamiento de las organizaciones y la sostenibilidad del agronegocio. La nueva estrategia del FTA en 2006 puede construir las verdaderas prácticas empresariales que las organizaciones de productores necesitan para responder a las tendencias y fuerzas del entorno.

8. **Competitividad regional e investigación básica y aplicada.**

Problemas clave de la competitividad regional vienen recibiendo respuesta de proyectos de investigación básica y aplicada. La evolución de las competencias institucionales y profesionales en su capacidad para competir ha permitido que se cofinancien proyectos de investigación en temas que afectan la competitividad regional. Los principales problemas ambientales, de conservación de recursos naturales y germoplasma para el mejoramiento genético se están abordando en los actuales proyectos cofinanciados por el Fondo para el Desarrollo de Servicios Estratégicos.

ANEXO 3: Listado de presentadores en el Seminario

LISTA DE PRESENTADORES

Ing. Agr. Alfredo Silvio Molinas. Ministro de Agricultura de Paraguay, Asunción, Paraguay

Pedro Rodriguez. Representante del Banco Mundial en Asunción, Paraguay

Dr. Willem Janssen, Especialista Agrícola Principal, Agricultura y Desarrollo Rural Cluster (LCSAR), Departamento de Desarrollo Sostenible, El Región de América Latina y el Caribe, Banco Mundial

Dra. Indira Janaki Ekanayake, Agrónoma Senior, LCSAR, Departamento de Desarrollo Sostenible, El Región de América Latina y el Caribe, Banco Mundial

Dr. Gustavo Córdova Alvarez. Director de extensión (ex INTA) y especialista en extensión agrícola

Dr. Noel Pallais, Consultor de Banco Mundial- Nicaragua y ex -Director General del INTA.

Ing. Bayardo Serrano, Director General INTA (Nicaragua)

Lic. Luis Ginocchio, Fondo de Tecnología Agraria. Lima, Perú. www.incagro.gob.pe

Ing. Julio César Capullo, Coordinador Nacional de Transferencia y Extensión, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - Argentina

Dr. Gerardo Segura. Especialista en Desarrollo, LCSAR,. Banco mundial

Sr. Blas Cristaldo. FECOPROD, Paraguay

Sr. Ramón Gauto. FECOPROD, Paraguay

Ing. Juan Carlos Estigarribia, Director de la Dirección de Extensión Agraria de Paraguay

Ing. Leticia Torres, Directora de la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos, DINCAP. Paraguay

Dr. Georg Birbaumer. GTZ, Paraguay

Dra. Ethel Sennhauser, Gerente, LCSAR, Banco Mundial

Dr. Marcelo Sili, Especialista en Desarrollo Rural, LCC7, Banco Mundial



BANCO MUNDIAL

Oficina de Paraguay
Mcal. López esq/ Saravi
Ciudad de Asunción
Paraguay
Tel: 595 21 664 000 / Fax: 595 21 664 002
www.bancomundial.org.py