



Sistematización

Un Modelo de Extensión en PESA Nicaragua



Nicaragua 2005

Redacción y Coordinación de la sistematización:

Ma. del Mar Martín

Coordinación Técnica:

Enrique de Loma-Ossorio

José Ángel Rugama

Edición al cuidado de:

Róger Argueta

Ma. del Mar Martín

Información y trabajo de campo:

Ma. del Mar Martín

Jacqueline Bonilla

Fotografía:

Natalia Parejo y Equipo PESA

Maquetación e Impresión

3H COMERCIAL

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión del material contenido en este producto para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente.

Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para venta u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse a FAO Representación Nicaragua, Km 4.5 carretera a Masaya detrás de ULTRANIC, Managua, Nicaragua, C.A o por correo electrónico Fao-Ni@fao.org

FAO 2005



Indice

LECCIONES APRENDIDAS 11

CAPÍTULO 1

El enfoque participativo de PESA en el modelo de extensión . 13

CAPÍTULO 2

De la Asistencia Técnica Tradicional al Acompañamiento Técnico Sostenible	17
Asistencia Técnica Integral	17
Asistencia Técnica continuada: el Seguimiento Técnico	19
Asistencia Técnica que enseñe: el proceso continuo de capacitación	21
Asistencia Técnica como Acompañamiento	25



PROPUESTAS PARA LA EXTENSIÓN 29

CAPÍTULO 3

Fortalecer el empoderamiento y la confianza entre los
participantes 31

CAPÍTULO 4

La figura del promotor y la transferencia horizontal 35

CAPÍTULO 5

Las Escuelas de Campo para Agricultores (ECA) 39

CAPÍTULO 6

Expectativas de la Asistencia Técnica Grupal 43

CAPÍTULO 7

La Coordinación Interinstitucional 47



Presentación

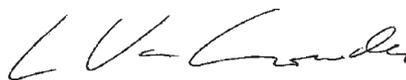
EL Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA- en Nicaragua se inició en el año 1999 como una iniciativa piloto en áreas de gran vulnerabilidad por su situación de inseguridad alimentaria. El PESA ha venido acompañando al Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria -INTA- desde esta fecha, en el reto de validar y promover la adopción de metodologías y técnicas que apoyen a las familias campesinas en situación de inseguridad alimentaria para mejorar su situación y gradualmente contar con los medios necesarios para tener una vida digna. Transcurridos cinco años del inicio del PESA en Nicaragua, se plantea el reto de ampliar la escala de las intervenciones en el ámbito territorial para lograr un mayor impacto, e incidir en las políticas de seguridad alimentaria y nutricional a partir de las lecciones aprendidas durante la fase piloto.

Para ello, es fundamental realizar un análisis crítico de las experiencias que se han puesto en marcha por el PESA, identificando los factores que incidieron positiva y negativamente en el éxito de las intervenciones, y definiendo así las buenas prácticas que pueden ser promovidas por el Programa y reproducidas en otras áreas de actuación.

El trabajo de sistematización que se resume en el presente documento es el resultado de un esfuerzo conjunto de técnicos y técnicas, extensionistas y familias campesinas, que han sabido poner de manifiesto los elementos tangibles e intangibles que han incidido en el desarrollo del Programa, y han contribuido a cambiar las condiciones de vida de la población más vulnerable.

El proceso mencionado ha requerido un importante esfuerzo de capacitación técnica del equipo técnico de INTA/PESA en la recopilación de la información, ordenamiento, documentación, análisis, retroalimentación y difusión de las experiencias vividas. El esfuerzo ha requerido momentos de reflexión en los que los propios técnicos han analizado los éxitos y asumido los errores cometidos y analizar la manera de superarlos, lo que se traduce en un proceso de aprendizaje a partir del análisis de las experiencias vividas.

Los resultados de la sistematización son fundamentales para afrontar la ampliación del Programa PESA con la satisfacción de haber dedicado el tiempo necesario para analizar nuestros aciertos y errores, potenciar los primeros y aprender de los últimos, y construir a través de este ejercicio algunas orientaciones y fundamentos para otros programas presentes y futuros que tienen el reto de afrontar la situación de inseguridad alimentaria y mejorar las condiciones del medio rural en Nicaragua.



Loy Van Crowder
Representante FAO en Nicaragua

Reconocimientos



Agradecemos al Sr. Loy Van Crowder, Representante de la FAO en Nicaragua, y al Sr. Noel Pallais, Director General del INTA, su apoyo durante el proceso de sistematización y su contribución a que los resultados del mismo se sumen al quehacer de ambas instituciones para la mejora de las condiciones de seguridad alimentaria y nutricional en el medio rural nicaragüense.

Esta publicación no hubiese sido posible sin la participación del equipo de especialistas del PESA, los y las extensionistas y directores de las agencias de extensión del INTA en San Francisco Libre, Carazo, Villanueva y Somoto; y los promotores de campo del PESA. Una mención especial queremos hacer al Sr. David Casanova, que ejerció como Oficial Profesional Asociado del PESA Nicaragua durante cuatro años y aportó buena parte de su experiencia a este proceso.

Así mismo, es fundamental hacer una referencia a las comunidades con las que se desarrolló el proceso de sistematización; así como a las familias involucradas en este Programa, protagonistas de la experiencia.

Introducción



En 1997 el Gobierno de Nicaragua solicitó la cooperación técnica de la FAO y la cooperación financiera del Gobierno de España, para poder implementar el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en su territorio. La ejecución de la fase piloto del proyecto comenzó en noviembre de 1999 y, en un principio, concentró sus actividades en el municipio de San Francisco Libre. En 2001, el proyecto amplió su área de influencia a los municipios de La Conquista, en el departamento de Carazo, Villanueva, en el departamento de Chinandega, y posteriormente fue extendiéndose a los municipios de Somoto, San Lucas, Las Sabanas y Cusmapa en el departamento de Madriz.

El objetivo fundamental planteado desde el inicio de las actuaciones fue el de brindar apoyo técnico al Gobierno de Nicaragua para el aumento sostenible de la producción alimentaria, a través de modelos de desarrollo agrícola que permitieran ampliar la escala de las intervenciones a diferentes zonas del país. La finalidad es la de mejorar la disponibilidad de alimentos y los ingresos para reducir el nivel de inseguridad alimentaria y de pobreza en los sectores más desfavorecidos de la población, con prioridad en las zonas rurales secas.

El Ministerio Agropecuario y Forestal (MAG-FOR) es el ente público que rectora el PESA. La ejecución de actividades de campo es responsabilidad del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) y para ello cuenta con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). La Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) es la principal entidad financiadora de la iniciativa PESA en Nicaragua.

La estrategia de campo se estructuró en cuatro componentes: Manejo de suelo y agua; Intensificación sostenible de la producción vegetal; Diversificación sostenible de la producción; y Análisis de limitaciones y fortalecimiento organizativo. Todas las actividades del Proyecto se realizan dentro de un marco integral de protección al medio ambiente y de desarrollo en equidad de género.

La sistematización en PESA-Nicaragua

El proceso de sistematización del proyecto en su fase piloto se inició en enero de 2004, con el objetivo de analizar, conocer, consolidar y difundir la experiencia de PESA en Nicaragua. El ejercicio de sistematización ha aportado importantes avances como actividad formativa, pues se ha desarrollado mediante un proceso de capacitación del personal técnico involucrado en el proyecto. También ha supuesto para todos los participantes del PESA una mirada reflexiva y crítica que contribuirá a que tomadores de decisión, técnicos y familias participantes puedan aprender de la experiencia.

Para alcanzar estos objetivos, la sistematización se ha ejecutado en tres etapas: la etapa de planificación, la etapa de recuperación, análisis e interpretación y la etapa de comunicación. En la etapa de planificación no solo se elaboró un plan de acción, sino



que se formuló de manera participativa una propuesta metodológica del equipo PESA para el objetivo, objeto, método y ejes de sistematización. En la segunda etapa, se pretendía recuperar, analizar e interpretar la experiencia, mediante el testimonio de los implicados. Para ello se llevaron a cabo entrevistas y talleres, que retroalimentaron a los protagonistas del proceso. En la tercera etapa se elaboraron documentos internos de sistematización, realizados por los extensionistas, y documentos “finales” para difundir las experiencias.

En cuanto a la metodología aplicada, hemos contado con la valiosa aportación de la *Guía Metodológica de Sistematización*, publicada por PESA en Centroamérica. El equipo técnico acordó que la sistematización había de servir para “aprender de la experiencia, poder mejorar la práctica en función de ello y comunicar estos aprendizajes”. El eje principal de la sistematización se definió como “disminuir la inseguridad alimentaria”, en cuanto que se entendía éste como el propósito principal del proyecto. Los ejes secundarios, que coadyuvaban para la consecución del eje principal, fueron definidos como: “Diversificación sostenible” e “Intensificación sostenible” de la producción, “Manejo y gestión de los Recursos Naturales”, “Asistencia técnica” y “Mercadeo y comercialización”. Así mismo, se definieron unos ejes transversales, que acompañan la ejecución del resto de las actividades del proyecto. Fueron denominados como: empoderamiento, evaluación, organización, capacitación, coordinación interinstitucional, equidad de género y participación.

La recopilación de la información se realizó de acuerdo a una línea cronológica que permitiera analizar las condiciones antes, durante y después de la intervención. Desde el punto de vista temático, se pretendió abarcar fundamentalmente los ejes de sistematización consensuados.

La experiencia de extensión en PESA - Nicaragua

El reconocimiento de ejes de trabajo como “asistencia técnica” o “capacitación” justifica que se haya recopilado bastante información sobre estos aspectos y demuestra el interés del tema que se propone en la presente sistematización. Esta propuesta temática sobre la experiencia de extensión es de mucho interés para la contraparte nacional, el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), en un momento de redefinición de las estrategias de extensión en el medio rural nicaragüense.

Los Programas de ajustes estructurales y de reformas institucionales para mejorar la eficiencia del aparato público durante los años 90, dieron como resultado la desaparición o transformación de los sistemas públicos y una mayor participación del sector privado. En ese sentido el gobierno de Nicaragua, a través del INTA, ha trabajado en los últimos doce años para transferir tecnología agropecuaria; a través de modelos de intervención diferenciados para estratos de agricultores que presentan homogeneidad en cuanto a sus características agro-socioeconómicas y en cuanto a sus sistemas de producción. Convencidos de que el manejo eficiente de los sistemas agrícolas habría de favorecer el desarrollo económico de la población rural, el INTA estableció tres modalidades de extensión diferentes, adecuadas a la diversidad de situaciones del medio rural del país.



La Modalidad de Asistencia Técnica Pública Masiva (ATPM), adecuada a las condiciones de familias con escasos recursos, es un servicio sin costo para los agricultores y con el objetivo de garantizar la seguridad alimentaria y la preservación de los recursos naturales.

La Modalidad de Asistencia Técnica Pública Cofinanciada (ATPI) está dirigida a pequeños y medianos productores ubicados en condiciones agroecológicas favorables y con potencial de desarrollo y alberga la intención de diversificar e intensificar su producción.

Y por último, la Modalidad de Asistencia Técnica Privada Cofinanciada (ATP2) para pequeños y medianos agricultores que además de poseer condiciones agroecológicas favorables, tienen acceso a los servicios de financiamiento y están orientados hacia las demandas del mercado. Estas dos últimas modalidades tienen un costo parcial diferenciado según la modalidad que los agricultores deben pagar.

La naturaleza de PESA, que vincula el proyecto con la seguridad alimentaria, determina que su actuación se sitúe en la Modalidad de Asistencia Técnica Pública Masiva (ATPM). Sin embargo, el proyecto ha desarrollado a lo largo de todos estos años interesantes propuestas de extensión cuya validación constituye uno de los insumos de esta sistematización.

“El nuevo técnico me pareció bueno, porque le hice una pregunta: hombre, estoy preocupado porque se me está secando el chagüite por una mancha negra y lo mismo que recibe de agua la una lo recibe la otra ¿Por qué se están muriendo, es hongo a qué...? Además hay muchas matas perdidas. Yo quiero que me de una respuesta. Entonces me dice: Mirá hombre, este hijo se está muriendo porque está dependiendo de la madre. En otras palabras es cuando la madre está dando la teta al hijo, si la madre le quita la teta el hijo se muere. Este hijo es un hijo de agua, por eso vas a ver que tiene las patitas flacas, como es abajo es arriba. Entonces éste se dobla, no te sirve, le quita fuerza a la madre. Yo me quedé pensando y dije: Hombre tiene ciencia, hay que ver, pues.”

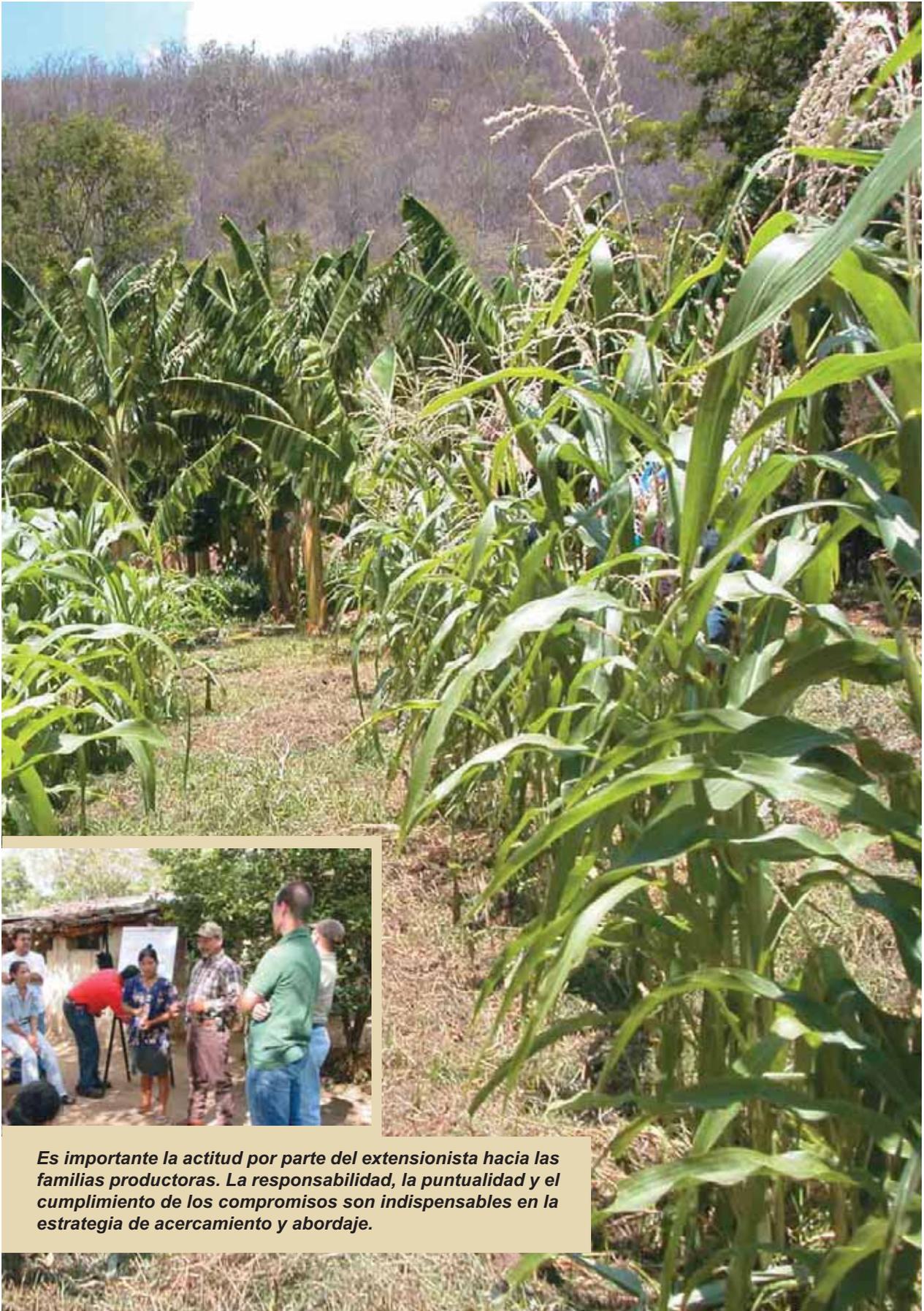


Zonas de Influencia PESA

Lecciones aprendidas



En este capítulo, que hemos llamado “lecciones aprendidas”, incidiremos en lo que en el documento de formulación del proyecto se enunciaba como “enfoque participativo” con especial énfasis en la experiencia del proyecto que invita a debatir en torno a la labor del extensionista. Para comenzar, la propuesta del proyecto pretendía ya desde el inicio superar el enfoque tradicional de los modelos de extensión. El planteamiento teórico del documento de formulación proponía una asistencia técnica integral y continuada, que superara la asistencia técnica tradicional y garantizara el proceso continuo de capacitación y el acompañamiento técnico. La puesta en práctica de estos planteamientos ofrece interesantes lecciones para el futuro de la intervención.



Es importante la actitud por parte del extensionista hacia las familias productoras. La responsabilidad, la puntualidad y el cumplimiento de los compromisos son indispensables en la estrategia de acercamiento y abordaje.

El enfoque participativo de PESA en el modelo de extensión

En PESA-Nicaragua, el diagnóstico inicial se desarrolló con herramientas participativas, como el mapeo de la comunidad, el árbol de ingresos o el análisis de fortalezas y debilidades –FODA-, para diseñar conjuntamente el plan de acción en las comunidades.

El Proyecto PESA-Nicaragua está basado en un enfoque altamente participativo de la población. Su estrategia de ejecución responde a los intereses, demandas y medios de vida de las familias en situación de inseguridad alimentaria. Con esta finalidad y con carácter previo a la intervención se plantea el diagnóstico inicial mediante herramientas participativas y adecuadas a los distintos niveles socioculturales. El mapeo de la comunidad se emplea para obtener una idea sobre los recursos disponibles, la disposición de los mismos y el manejo de las fincas. El árbol de ingresos ofrece un diagnóstico sociológico sobre el reparto de roles, los espacios productivos y el análisis de la actividad económica de la comunidad. El análisis de fortalezas y debilidades (FODA) permite contar con una visión factible de las opciones y expectativas para la comunidad.

En términos generales, el diagnóstico inicial constituye una excelente oportunidad para debatir con las comunidades sobre su situación actual y sus expectativas de futuro. En términos prácticos, ha permitido definir el plan de acción del proyecto de acuerdo a la realidad y la experiencia de las comunidades.

A pesar del proceso de elaboración conjunta de este primer ejercicio de abordaje, el plan de acción diseñado a partir del diagnóstico inicial no se plantea como un principio irrevocable. A lo largo de la ejecución del proyecto, herramientas como el análisis de restricciones permiten revisar las dificultades y las limitaciones observadas en la ejecución, y reformular el plan de acción de acuerdo a las deficiencias y fortalezas detectadas en la experiencia.

Tenemos que reconocer que el máximo inconveniente detectado en la eficiencia de estas herramientas ha sido cierto “mecanicismo” en su aplicación. A menudo estas actividades eran ejecutadas de forma precipitada; más con el interés por cubrir el informe de actividades ejecutadas que por descubrir las necesidades y el punto de vista de los participantes.



Una experiencia interesante en esta primera fase del proyecto, sobre el enfoque participativo, ha sido una intervención piloto en “huertos escolares” llevada a cabo en la comunidad de El Mairo, en el municipio de San Francisco Libre.

Este huerto escolar fue planteado como “experiencia piloto” y, a tales efectos, fue debidamente documentada. Para diseñar los objetivos de dicha intervención se utilizaron las herramientas del Marco Lógico en talleres participativos con todos los involucrados. Se logró involucrar a docentes, alumnos, madres y padres de familia. Cada uno de estos sectores conformó una comisión de trabajo para garantizar su participación activa en el huerto escolar. Los objetivos fueron trabajados mediante el diseño de un árbol de problemas y su correspondiente jerarquización de objetivos a lo largo de diferentes reuniones o talleres con los distintos implicados. Finalmente la alternativa seleccionada fue una intervención con un marcado carácter educativo, capaz de abarcar aspectos nutricionales, agronómicos, tecnológicos, organizativos y de protección del medio ambiente.

Con este enfoque participativo se considera también la fase de ejecución del proyecto, donde el equipo técnico del INTA/PESA ha evitado en todo momento la introducción de ofertas tecnológicas sin la debida participación en la decisión de las familias participantes. Para ello, se han utilizado métodos de aprendizaje como el intercambio de experiencias, las parcelas demostrativas o la investigación y validación participativa en finca.

Se trata de actividades que parten del respeto y la consideración hacia el criterio de los participantes. Son más eficaces porque el conocimiento tecnológico es sólo uno de los criterios que deben condicionar las decisiones en campo. Otros criterios de similar importancia son manejados por las comunidades y, frecuentemente, desconocidos por los especialistas.

Frecuentemente, los criterios manejados por las familias productoras para la toma de decisiones no son suficientemente conocidos y analizados por los técnicos especialistas.

Un ejemplo de este hecho fue la introducción de semillas mejoradas como el maíz NB6². En la primera escuela de campo³ organizada en el municipio de San Francisco, los participantes quisieron cultivar esta semilla mejorada en una de las parcelas experimentales. En el momento de cosechar el maíz, los productores reconocían que el desarrollo de la planta había sido altamente satisfactorio. Sin embargo, otros criterios les inclinaban a desestimar esta semilla. Conociendo el comportamiento errático de las lluvias en sus comunidades durante el invierno, era preferible trabajar con la semilla criolla de crecimiento rápido y precoz que arriesgarse a cultivar una planta de crecimiento más lento y que precisa más tiempo de lluvia.

El agrónomo sabe que el rendimiento productivo del NB6 es mejor y no duda en recomendarlo; sin embargo los participantes en la escuela de campo toman su decisión de acuerdo a otros criterios que el técnico no había manejado. Ahora, ha sido el técnico quien ha tenido oportunidad de aprender: ya sabe que el NB6 es una semilla más recomendable en otras zonas con diferente régimen hídrico.

El enfoque participativo requiere de una actitud por parte del extensionista de respeto por el tiempo y ocupación de las familias participantes. El proyecto considera que el

² Se conoce como maíz NB6 a una variedad <<mejorada >> de mayor rendimiento, resistente a las enfermedades y ambientalmente más adaptable a ciertas condiciones del medio rural nicaragüense.

³ El modelo de Escuela de Campo del Agricultor (ECA) ha sido desarrollado por la FAO y aplicado en Nicaragua. Tiene por objetivo capacitar a los agricultores a través de un proceso de experimentación y aprendizaje por descubrimiento. En una ECA, un grupo de agricultores/as participa en forma voluntaria y activa en sesiones programadas a través de todo el período vegetativo del cultivo.

comportamiento de los extensionistas representa en muchas ocasiones su carta de presentación. La responsabilidad, la puntualidad y el cumplimiento de los compromisos son indispensables en la estrategia de acercamiento y abordaje. En algunas ocasiones se ha detectado que el retraso a las citas o simplemente su anulación sin notificarlo ni justificarlo, genera en los participantes un espíritu de desconfianza.

Finalmente, el propósito de PESA en Nicaragua ha sido mantener a los participantes, y a todos los involucrados, con un seguimiento basado en una continua retroalimentación sobre los progresos alcanzados, éxitos o fracasos. Con esta intención ha promovido el intercambio entre los participantes a través de giras de campo que fortalezcan la disseminación de los resultados y la interacción con los técnicos. Las giras de campo han servido no solo para potenciar el intercambio entre participantes sino en todos los niveles de actuación, a sabiendas de que existe una franca diferencia entre las formulaciones teóricas y su praxis, y con el convencimiento de que el conocimiento y el intercambio motiva la participación.

Otra de las actividades que ha promovido el enfoque participativo en el diagnóstico de progresos y errores es la evaluación participativa. Las evaluaciones participativas se han practicado en el proyecto a todos los niveles, con la intención de indagar con profundidad en los factores que intervienen en la vida de las familias involucradas, y su interrelación con el proyecto, de forma que se puedan detectar puntualmente las restricciones y debilidades de la intervención.

Las giras de campo han servido para motivar la participación porque ofrecen una visión práctica de las propuestas tecnológicas.





“Nos gusta alguien que esté al pie: miren hagan esto, así lo van a hacer. Es un técnico que te ayuda, que te asesora, ese estilo nos gusta. Que tenga experiencia, ya que nosotros estamos buscando tener experiencia. No que nos aburran.”

De la Asistencia Técnica Tradicional al Acompañamiento Técnico Sostenible

No debe entenderse el papel del productor o productora como meramente receptivo, sino como sujeto activo de su propio desarrollo.

La asistencia técnica tradicional se fundamenta en la visita del técnico a la familia productora, que expone sus problemas. Como resultado de su visita, el técnico deja una recomendación, que en la mayoría de las ocasiones efectúa únicamente de forma verbal. Con poca frecuencia el técnico deja constancia escrita de sus recomendaciones y, en ocasiones, ni siquiera llega a visitar la parcela.

La recomendación técnica funciona, en esta práctica, como una receta. El papel del productor es pasivo y su única opción, es la de asumir o no la recomendación. La propuesta del técnico no se consensúa con el productor, que normalmente desconoce y seguirá desconociendo los criterios en los que el técnico basa su diagnóstico. Además, difícilmente se plantean recomendaciones de seguimiento.

El punto de partida para renovar la propuesta de asistencia técnica tradicional está en el cambio de actitud y conducta del extensionista, que debe considerar al productor como un sujeto activo de su propio desarrollo y, en este sentido, orientar su asistencia técnica desde una perspectiva más amplia que la meramente productiva.

Un acompañamiento técnico sostenible se formula teniendo en cuenta los medios de vida de la población participante, y está enfocada hacia la generación de conocimiento integral en los actores locales de manera que una vez que no se cuente con la asistencia externa, las comunidades cuenten con recursos humanos capacitados para promover su desarrollo.

Asistencia Técnica Integral

Una de las primeras lecciones aprendidas en el proyecto fue la necesidad de ofrecer una asistencia técnica integral. Con asistencia técnica integral nos referimos a aquella que abarca todos los aspectos involucrados en el desarrollo y concibe el desarrollo económico como un proceso indisoluble del desarrollo humano. Desde el inicio de la intervención, el equipo comprende que si se pretende la sostenibilidad, los beneficiarios deben participar desde el primer momento con su bagaje de conocimiento práctico en la innovación tecnológica.



Una asistencia técnica integral:
El proyecto quiso desde el inicio ofrecer una asistencia técnica que no se limitara a las recomendaciones y la dotación de insumos. La intención era facilitar la futura autosuficiencia de productores y productoras y el uso adecuado de los recursos locales. Por esta razón, desde las primeras instalaciones de agua los especialistas contaron con la participación de las familias usuarias que, además de trabajar en las obras de instalación, designaron promotores locales para garantizar la sostenibilidad y el mantenimiento de las infraestructuras.

Un ejemplo interesante es la instalación de agua domiciliar, que se planificó considerando la formación específica de promotores locales. Cada comunidad designó un comité de agua cuya función abarcaba la regulación, la recaudación de cuotas para crear un fondo comunitario y el mantenimiento técnico de las instalaciones. Los promotores de agua, que eran productores de la comunidad, fueron capacitados por el proyecto y recibieron a cambio una pequeña remuneración durante esos nueve meses, suficiente para sufragar su almuerzo. Después de este tiempo la propia comunidad asumía el costo del promotor.

De hecho, algunos promotores como Tiburcio han sido contratados por otras comunidades, incluso en otros departamentos del país: *“Yo fui a Matagalpa a hacer un sistema de captación de agua, me pagaron 100 córdobas al día y estaba muy bien porque aquí el día-hombre se paga a 25 córdobas. Quien vino a buscarme sabía que en la comunidad había alguien que hacía esas cosas.”*

En las últimas intervenciones, los beneficiarios y beneficiarias poseen un registro de los insumos utilizados con el proyecto y se les capacita para su manejo y mantenimiento.

Otros usuarios y usuarias, aún sin haber recibido capacitación como promotores, han aprendido a construir y reparar sus sistemas de riego y a utilizar un recurso que tenían pero no sabían utilizar. En la comunidad de Pochotillos, San Francisco Libre, los productores recuerdan que al visitar las primeras parcelas de riego enseguida reconocieron su potencial: *“Esta visita de intercambio nos dio la oportunidad de entusiasmarnos (...) en Estelí observamos una experiencia de riego por gravedad que ya conocíamos de nuestros abuelos; cuando, antes de los huracanes, era posible hacerlo. Ahora sabemos la forma de instalar sistemas de riego, sabemos de dónde captar agua para riego. Antes habíamos probado hasta conseguirlo, ahora sabemos la técnica.”*

Sin embargo, en ocasiones es sencillo olvidar potenciar esta autonomía. En Villanueva, los productores y productoras de la comunidad de Guasimito consideran que *“es importante que nos capaciten en mantenimiento de las bombas que nos ha facilitado el proyecto. Nadie le ha dado mantenimiento a las bombas porque tememos dañarlas, y llevan ya mucho tiempo de uso”*. También son algunas las mujeres que han declarado que no saben cómo ni dónde pueden comprar las semillas que les habíamos facilitado la primera vez para cultivar en sus llantas. Esta información, aparentemente tan sencilla como el lugar donde se puede comprar semillas para hortalizas, hubiera asegurado la continuidad de esta tecnología. En la comunidad del Naranjo, San Francisco Libre, los participantes en el taller de sistematización reclamaban: *“saber el costo de los insumos que ha facilitado el proyecto, también el costo de las mangueras, las llaves y de todo lo que provee y dónde lo venden, para ya nosotros saber buscar”*.

Esta es una de las lecciones aprendidas por el proyecto. En Somoto, una de las intervenciones más recientes del PESA en Nicaragua, los participantes llevan un registro de todos los insumos utilizados con el proyecto y también el proyecto pactó con la

empresa suministradora de las bombas la capacitación de los usuarios para su mantenimiento eficaz. Pero los productores de la comunidad de El Guayabo reconocen que todavía necesitan saber más: *“hay poca variedad de insumos en Somoto. El técnico habla de otros insumos pero no se venden acá. Solo cuando salía el técnico fuera de la zona es que traía para que nosotros lo usáramos.”*

En términos generales, estas solicitudes ilustran sobre la necesidad de ofrecer una asistencia técnica integral que posibilite la futura autosuficiencia de productores y productoras haciendo un uso adecuado de los recursos locales. Sin embargo, estas solicitudes también demuestran una predisposición positiva en los participantes; capaz de superar el asistencialismo heredado y fruto, sin duda, de planteamientos más maduros y menos paternalistas por parte del proyecto.

Asistencia Técnica continuada: el Seguimiento Técnico

La experiencia demuestra que una asistencia técnica adecuada debe ser continua y oportuna para que los usuarios y usuarias puedan adoptar la nueva práctica. La asistencia técnica continuada rompe con el hábito de una asistencia técnica intermitente y puntual. El concepto de asistencia técnica para PESA-Nicaragua es, de esta manera, matizado por un concepto más preciso de “seguimiento técnico”. De nuestra experiencia deducimos que el Seguimiento Técnico se identifica con aquella asistencia técnica que se da de manera continuada, oportuna y compartida, respondiendo a los requerimientos que en cada momento sean precisos, resultado de un consenso establecido entre el técnico/a y el productor o productora.

De nuestra experiencia deducimos que el Seguimiento Técnico se identifica con aquella asistencia técnica que se da de manera continuada, oportuna y compartida, respondiendo a los requerimientos que en cada momento sean precisos, resultado de un consenso establecido entre el técnico /a y el productor o productora.



También los participantes en el proyecto saben reconocer la importancia del seguimiento técnico cuando comparan la intervención con la de organismos anteriores en los que: *“No había seguimiento, por eso la iniciativa nació: la gente sembraba, pero una vez que se acababa la semilla esperaban la próxima vez que les regalaran más. Además en invierno había mucha plaga, por eso una vez que les afectó la plaga, la otra vez ya no sembraron”*

El seguimiento técnico exige la presencia del extensionista en los momentos clave del proceso, y el proceso, visto desde un punto de vista técnico, es previsible. Es decir, el técnico sabe cuáles son los momentos de mayor riesgo, por ejemplo en la implementación de un nuevo cultivo. El seguimiento es una tarea compartida entre el técnico y el productor. Las recomendaciones que deja el técnico son consensuadas con el agricultor y acompañadas de actividades de seguimiento para valorar la efectividad de las recomendaciones.

El plan operativo de cada extensionista debe recoger actividades vinculadas a este análisis del proceso, de manera que cada nueva intervención suponga la adición de nuevas tareas de seguimiento referidas a ella. El criterio de PESA-Nicaragua ha sido privilegiar la calidad sobre la cantidad en la selección de las intervenciones y así figura en sus documentos de formulación⁴. En este sentido, se debe poner énfasis en las tareas de seguimiento y descartar el activismo irresponsable y de difícil sostenibilidad, cuyo objetivo sea alcanzar resultados de implementación y no un impacto sólido.



La necesidad del seguimiento técnico por parte del extensionista

Rosalba, en la comunidad de Pacora, aprendió desde un inicio a instalar el sistema de riego por goteo en su parcela. De hecho, comenta que piensa ayudar a su hermana a instalar un “sistemita de riego” para su patio. Sin embargo, cuando analiza su primer fracaso con el huerto comprende que cometió errores en el manejo del riego. Ahora sabe que estaba regando de manera insuficiente y que lo hacía en las horas de más calor, cuando el agua quema las plantas. Lo aprendió de su primer fracaso porque en aquel momento no tuvo el seguimiento adecuado. Es probable, y ella lo reconoce, que le explicaran cuándo y cuánto tenía que regar, pero en su práctica no lo tuvo en cuenta. Fueron pasando los días y el cultivo fracasó. Ningún técnico vino a supervisar cómo estaba ella manejando su huerto.

⁴ Recogido en el documento de “Reformulación del Proyecto PESA Nicaragua a tres años” realizado por Laura de Clementí, José Cruz Roche y Carlos Garcés Restrepo durante la Misión Evaluadora que tuvo lugar en febrero de 2001

A menudo, las instituciones y los proyectos plantean sistemas de seguimiento que garanticen el cumplimiento de actividades por parte de los extensionistas. Sin embargo, es más importante la "eficacia" de la ejecución que el "cumplimiento" de actividades.

En la práctica, es difícil mantener este criterio. Y quizá la mayor restricción puede ser la incongruencia entre este planteamiento y el contexto institucional en el que se desarrollan las iniciativas. En efecto, a menudo las instituciones y proyectos plantean sistemas de seguimiento que garanticen el cumplimiento de las actividades por parte de los extensionistas. Para el proyecto PESA es, sin embargo, más importante registrar la "eficacia" de las actividades ejecutadas que su mero "cumplimiento".

Otra de las dificultades para ofrecer un seguimiento técnico adecuado es, en ocasiones, la falta de permanencia de los extensionistas: *"Cada técnico que va viniendo, será que cada uno sabe diferentes las cosas o no sabemos, pero ese técnico que vino ayer ya nos dejó con la "cacaroca". Le entendimos y nos dijo cosas lógicas que nos hacen pensar, pero si viene otro, ya nos cambia la cosa y nos dice otra chochada. Entonces vamos como los científicos, hoy hice un radio, mañana hice una computadora..."*. También la falta de continuidad entre los especialistas del proyecto ha provocado acciones inconexas en las comunidades, desconcierto entre los técnicos y la existencia de actividades inconclusas.

En el campo se observaban a menudo situaciones derivadas de estos planteamientos. En Pochotillos, Antonia estaba satisfecha con las llantas y dispuesta a seguir trabajando, pero una vez entregadas las primeras semillas, el técnico no le ofreció el seguimiento que ella hubiera necesitado para continuar con éxito: *"Al inicio sembré remolacha, zanahoria y rábano. No lo volví a sembrar por falta de semillas. Probé a sembrar papas. Creció bien pero nunca le vi la semilla. El técnico pasaba por la comunidad pero yo no le pregunté. No sé qué se puede sembrar. He probado también con el ajo, pero me queda chico. Una vez compré semillas de cebolla y eran muy caras..."*.

También Martina sembró tomate y chiltoma y se le dio bien, sin embargo *"la segunda vez se me dio mal, eso me desanimó y dejé de sembrar"*.

En ambos casos se observa una deficiencia de seguimiento, pero también permite comprender que el seguimiento técnico es más complejo de lo que pudiera estimarse.

Asistencia Técnica que enseñe: el proceso continuo de capacitación

La capacitación, a todos los niveles, ha constituido uno de los pilares fundamentales para la ejecución del proyecto y ha hecho énfasis en el modelo de "aprender haciendo". En la implantación de sistemas de riego, por ejemplo, se involucraba a los participantes desde el inicio de las actividades de identificación, diseño y construcción de los sistemas. Para ello se organizaban los grupos de regantes que eran capacitados en temas que cubren todo el espectro del riego: desde la protección de las fuentes de agua, al plan de manejo, operación y mantenimiento o medidas de conservación de suelo y agua.

Pero la intención ha sido siempre más ambiciosa, al pretender que el extensionista pudiera compaginar el desarrollo de un plan de seguimiento para los sistemas de riego con el fortalecimiento organizativo de grupos de riego que se asocian para la comercialización.

De este modo se planteaba un programa amplio y agresivo de capacitación de acuerdo a las necesidades y niveles socio-culturales de los participantes.

Todas las actividades han estado siempre precedidas por talleres que introducían el manejo de la nueva tecnología. A los aspectos técnicos agropecuarios se suman otras áreas vinculadas al desarrollo económico y humano de los participantes. La autogestión, el fortalecimiento organizativo, la administración de fincas, el mercadeo o la protección ambiental constituían el tema de nuevas capacitaciones incluidas en el plan operativo de los extensionistas.

El sistema de capacitación en las escuelas de campo parte de la capitalización de la experiencia y los conocimientos de los participantes.

La capacitación no es entendida como la transmisión de conocimientos o tecnología, sino como la adquisición de destrezas y habilidades prácticas fundamentadas en la propia experiencia de los participantes. El establecimiento de parcelas demostrativas o de parcelas experimentales pretendía presentar a los participantes nuevas posibilidades para la explotación de sus recursos: *“Cuando se introdujo por el PESA la utilización de semillas mejoradas estábamos con dudas. Dejamos que sembraran un pedazo de terreno con esta semilla. Cuando sacaron producción resulta que obtuvieron los mismos rendimientos que nosotros habíamos obtenido en áreas más grandes”*. Este tipo de actividades servían también para validar las nuevas tecnologías y fortalecían el buen entendimiento y el respeto mutuo entre extensionistas y beneficiarios/as: *“La experimentación que los técnicos han hecho en las parcelas y que ha demostrado dar buenos resultados nos ha convencido de ser parte del proyecto”*.

Bajo el mismo principio, se promueve la investigación como técnica de capacitación, por ejemplo, con los sondeos de mercado. En efecto, antes de planificar su producción en función del mercado, los grupos de productores y/o productoras llevaban a cabo un sondeo de mercado, es decir una visita a los mercados potenciales para la venta de su producción, al que acudían con un formulario previamente preparado junto a los extensionistas.

Por último, la formulación más íntegra y exitosa de esta experiencia de capacitación, basada en una propuesta práctica y experimental del aprendizaje, ha sido la Escuela de Campo (ECA). Las escuelas de campo se desarrollan a lo largo de un ciclo de cultivo, que es elegido por los propios participantes en función de sus intereses y necesidades.

“A mí lo que me gustó de la ECA es que nos llevaron a la práctica, que así se aprende.”



La capacitación debe ser entendida como un proceso continuo y responder a la demanda real de los participantes.

Metodológicamente se caracterizan por utilizar técnicas de experimentación e investigación ejecutadas por los/as propios/as agricultores/as que participan en esta actividad. Fomentan la toma de decisiones y fortalecen el criterio propio de los participantes. El testimonio de D. Miguel muestra claramente el desarrollo de estas habilidades relacionadas con el “criterio propio” y fortalecidas por la experiencia de la escuela de campo: *“en la ECA⁵ experimentamos sembrar más cerca (16pulg) y echando 2 granos entre golpe y golpe, a veces más granos pero con raleo a 2-3 plantas por golpe y 1 en otros. Los resultados fueron buenos porque obtuvimos mejor rendimiento en menos área -20qq/mz- (...) Voy a sembrar 1mz de maíz sin quemar usando abono orgánico, porque ya probé de postrera y me funcionó y ahora probaré de primera”.*

En las escuelas de campo los productores/as se organizan en grupos, mantienen un alto protagonismo e incluso comparten, por turnos, la facilitación de la escuela con el responsable. El sistema de capacitación en las escuelas de campo parte de la capitalización de la experiencia y los conocimientos de los participantes.

Otra experiencia que genera expectativas interesantes en el terreno de la capacitación y también vinculada a las escuelas de campo es el huerto escolar, pues es una interesante fórmula para completar el programa de capacitación en las zonas de intervención con una apuesta de futuro que garantice la sostenibilidad de las nuevas propuestas agronómicas y medioambientales, al tiempo que facilite su difusión.

Ahora bien, desde un punto de vista crítico, hay que reconocer que la ejecución no siempre respondió a las expectativas. Con una visión de conjunto, en la práctica se observa cierta rigidez y falta de flexibilidad en la aplicación de este ambicioso programa de capacitación global. Frecuentemente, las capacitaciones se planifican de acuerdo al desarrollo previsto de la intervención, sin flexibilidad ante los imprevistos, y, en ocasiones, carecen de las condiciones deseables. De nuevo se detecta un activismo ajeno a la demanda real de los participantes y que, a la larga, resultó poco efectivo. En ejemplos extremos, hubo mujeres que recibieron capacitaciones para el manejo de gallinas y nunca recibieron las gallinas.

⁵ Son las siglas con que se conocen las Escuelas de Campo para Agricultores.

Los productores de la comunidad de Pochotillos reclaman “*Más capacitaciones sobre un mismo tema, el ejemplo claro que tenemos es sobre manejo y control de plagas. Recibimos una capacitación, pero sentimos que nos hace falta más*”. Es decir que este grupo de beneficiarios no ha interpretado el plan de capacitación como un programa con continuidad, sino esporádico. Es seguro que recibieron numerosas visitas de los extensionistas y que, en muchas ocasiones, recibieron asistencia técnica sobre el control y manejo de plagas. Sin embargo, ellos no interpretaron esta asistencia técnica como capacitación, quizá porque solo recibieron indicaciones. Tampoco interpretaron aquella capacitación como parte del seguimiento técnico, quizá porque no fue impartida de manera íntimamente ligada a la experiencia por la que atravesaban en aquel momento. En cualquier caso, sí parece muy generalizado el sentir, ajeno a las intenciones del Programa, sobre la falta de continuidad en la capacitación y la desvinculación entre la asistencia técnica y la capacitación.

La falta de empoderamiento en algunas familias participantes demuestra que el seguimiento técnico es más complejo de lo que pudiera parecer.

Para PESA-Nicaragua, la capacitación de los usuarios o usuarias de nuevas tecnologías debe ser entendida como un proceso permanente, capaz de asegurar la sostenibilidad y lograr los mayores beneficios derivados de las nuevas técnicas. E incluso, la introducción de nuevos elementos en la dieta familiar ha requerido especial atención en cuanto al manejo, uso, preparación y valor nutritivo de los mismos. El promotor en agricultura orgánica facilitó en ciertas comunidades algunas indicaciones sobre la cocina de ingredientes poco habituales. Las mujeres lo recuerdan como una buena aportación, que quizá debería reforzarse con mayor planificación. También en el huerto escolar los alumnos acompañaron sus tareas de cuidado y manejo del huerto escolar con trabajos grupales sobre las propiedades nutritivas, el hábito culinario y las posibilidades del nuevo alimento que se introduce con el huerto. Sin embargo, las actividades de capacitación deberían haber sido en este sentido más intensas.

Por último, la distribución de boletines instructivos o informativos completa las tareas de capacitación. Los documentos publicados eran previamente validados sobre el terreno y respondían a una demanda detectada. No obstante, en este aspecto sí se recoge una reclamación unánime en todas las comunidades para ampliar las colecciones iniciadas: “...de haber material sobre el tema nos ayudaría y podríamos recordar mejor la capacitación. Por ejemplo, folletos o guías con ilustraciones y texto con las recomendaciones en detalle”.



Asistencia Técnica como Acompañamiento

Si se analiza en detalle uno de los casos presentados en el presente documento, el caso de Martina y Antonia, que no habían recibido un seguimiento técnico adecuado, se observa que ninguna de ellas denunciaba la ausencia del técnico en su comunidad, algo que sí sucedía en Pacora al inicio del proyecto con Rosalba. Martina y Antonia sí vieron al técnico en su comunidad con frecuencia: “pero no venía a visitarnos a nosotras”. Así es como ellas lo interpretaron y, como consecuencia, ninguna le preguntó a tiempo cómo continuar con su cultivo.



En primer lugar, parece evidente que la asistencia técnica para Martina y Antonia hubiera requerido habilidades ajenas al mero conocimiento agropecuario. Es decir, Martina y Antonia como mujeres no se sentían suficientemente empoderadas como para saber requerir la ayuda que precisaban. Para reforzar su empoderamiento la asistencia técnica habría tenido que utilizar herramientas de desarrollo humano, que la formación del extensionista, en principio, no contempla.

En ambos casos, la reacción es diferente. Martina ha fracasado en su segundo cultivo y decide renunciar, asume su fracaso como una frustración. Antonia tiene la iniciativa de investigar por sus propios medios, no se rinde fácilmente pero le faltan recursos. Son diferentes y su proceso de adopción será diferente. Este hecho es el que invita a matizar el concepto de asistencia técnica con la idea de “acompañamiento técnico”.

La experiencia del proyecto demuestra que la asistencia técnica debe ser aún más cercana e integral y, sin embargo, los extensionistas poseen una escasa preparación en herramientas de desarrollo humano.

En efecto, la experiencia de PESA en Nicaragua parece demostrar que la asistencia técnica debe ser aún más cercana e integral y el modelo de extensión propuesto supera la mera transmisión de información. El acompañamiento técnico ofrece mayor flexibilidad y adecuación que la asistencia técnica. El protagonismo reside en los y las participantes que pueden ir definiendo su evolución. Martina hubiera necesitado que el extensionista regenerara su frustración y sensación de fracaso, convirtiendo un error en una oportunidad de aprendizaje. Para Martina hubiera sido una oportunidad excelente de aprender el manejo de aquella plaga. Antonia necesitaba obtener una información muy sencilla: dónde se halla la semilla de la papa. Ambas precisaban un refuerzo con enfoque de género para favorecer su empoderamiento.

Es el usuario el que debe definir sus necesidades de asistencia técnica y, para ello, es importante entender la asistencia como acompañamiento. El técnico ofrece una demostración de la tecnología al productor o productora, observa y valora cómo la ponen en práctica, consensúa con ellos los siguientes pasos a seguir, programa su próxima visita y ofrece su planificación para que puedan localizarle.

Otro ejemplo interesante. En muchas comunidades el comité de aguas no ha conseguido madurar lo suficiente como para convertirse en una organización capaz de proteger la cuenca. Sin embargo, existen usuarios, como los hermanos Flores en Telpochapa,

El Acompañamiento Técnico se refiere a aquella asistencia técnica integral, flexible y cercana, en la que son fundamentalmente los y las participantes quienes definen la evolución del apoyo técnico adecuado a las necesidades de la población meta.

con los que sí podría comenzar a trabajarse otro enfoque de cuenca más comprometido. La familia Flores fue denunciada por la familia Manzanares porque su sistema de riego acaparaba el agua de la fuente y perjudicaba a los vecinos de la parte baja de la cuenca. Pese a que la alcaldía ha reconocido, tras un examen de la zona, que el sistema de riego no es el causante de la escasez de la fuente; la familia Flores reconoce que su beneficio debe ser proporcional a su compromiso. Ellos se benefician del río, pero también se sienten comprometidos a proteger la fuente y desde que trabajan con el proyecto han hecho un importante esfuerzo por la regeneración de los recursos. No todos los beneficiarios están maduros para aceptar el reto y el técnico debe adecuar su asistencia técnica a las condiciones de cada participante.

Para garantizar esta adecuación, el proyecto ha puesto en práctica herramientas participativas capaces de arrojar con mayor autenticidad la predisposición, necesidades e intereses de los participantes. Estas mismas herramientas sirvieron para adecuar los contenidos de las escuelas de campo a la realidad de sus beneficiarios. En la primera experiencia piloto de escuela de campo ejecutada por el proyecto, se detectaba que el modelo implementado en Nicaragua era poco flexible en sus contenidos y que las actividades preliminares no rastreaban en profundidad la voluntad y las necesidades de los participantes.

El proyecto asumió el modelo que ya contaba con una interesante experiencia en el país, pero adaptó sus actividades a un esquema más participativo. Por lo tanto el concepto de “acompañamiento técnico” es inseparable del enfoque participativo en el modelo de extensión. De manera que la intervención del proyecto se entiende como parte de un proceso más amplio que capitaliza la experiencia anterior de los participantes y prevé las necesidades futuras.



Lecciones Aprendidas

MODELO DE EXTENSIÓN	RECOMENDACIONES
ENFOQUE PARTICIPATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ■ El diagnóstico inicial debe ser la base del plan de acción de acuerdo a la realidad y a la experiencia de las comunidades ■ El análisis de restricciones y la evaluación participativa permite revisar la ejecución y reformular el plan de acción ■ No es eficaz aplicar estas herramientas de forma mecánica ■ Para introducir ofertas tecnológicas se deben utilizar herramientas participativas como las giras de intercambio, las parcelas demostrativas, la investigación y la validación en el terreno ■ Respetar y tener en consideración el criterio de los participantes ■ Mantener la responsabilidad, la puntualidad y el cumplimiento de los compromisos ■ Un cambio en la actitud y conducta del extensionista ■ Percibir al beneficiario/a como un sujeto activo de su propio desarrollo ■ Promover una perspectiva más amplia que la meramente productiva
ASISTENCIA TÉCNICA INTEGRAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ No debe limitarse a las recomendaciones y la dotación de insumos ■ Debe facilitar la futura autosuficiencia y el uso adecuado de los recursos locales ■ Se debe potenciar la autonomía desde la capacitación de los recursos humanos a nivel local. ■ Es positivo que los beneficiarios posean un registro de los insumos utilizados y se les debe capacitar para su manejo y mantenimiento
SEGUIMIENTO TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Una asistencia técnica continuada ■ La presencia del extensionista en los momentos clave del proceso ■ El seguimiento como tarea compartida entre el técnico y el productor ■ Las recomendaciones deben ser consensuadas con el productor e incluir actividades de seguimiento para valorar su efectividad ■ Cada nueva actividad debe suponer nuevas tareas de seguimiento ■ Descartar el activismo irresponsable y de difícil sostenibilidad ■ Evitar sistemas de seguimiento que prioricen el mero cumplimiento y no la eficacia ■ Es recomendable la permanencia de los equipos para dar continuidad al trabajo. ■ Un concepto de seguimiento más complejo y multidisciplinar
EL PROCESO CONTINUO DE CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asumir el modelo de "Aprender haciendo" ■ Completar la capacitación en aspectos técnicos agropecuarios con capacitación para el desarrollo económico y humano ■ La capacitación que persiga, no la transmisión, sino la adquisición práctica de conocimientos y tecnología. ■ Promover la investigación participativa como técnica de capacitación ■ La experiencia más íntegra y exitosa de capacitación ha sido la ECA ■ La capacitación debe partir de la capitalización de la experiencia y el conocimiento de los participantes ■ El huerto escolar supone una apuesta de futuro y un excelente medio de difusión ■ Evitar el activismo ajeno a la demanda real de los participantes ■ Interpretar la asistencia técnica como capacitación, no como mera consulta ■ La capacitación ha de ser continua y permanente ■ El plan de capacitación debe adecuarse al proceso de aprendizaje y no al contrario ■ Promover la capacitación en preparación de los alimentos y en educación nutricional ■ Aumentar las publicaciones divulgativas y didácticas
EL ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Una asistencia más cercana e integral que asuma el desarrollo humano ■ Mayor flexibilidad y adecuación para los contenidos de la asistencia técnica ■ Es el usuario quien debe definir sus necesidades de asistencia técnica ■ El acompañamiento es inseparable del enfoque participativo ■ Capitalizar las experiencias anteriores y prever las necesidades futuras

Propuestas para la extensión



En este capítulo, expondremos algunas propuestas concretas para su aplicación en los procesos de extensión. Todas ellas están avaladas por la experiencia del proyecto y hemos seleccionado aquellas que han demostrado su eficacia. Algunas propuestas introducen nuevos elementos en el modelo de extensión, como el trabajo con promotores o las Escuelas de Campo. Otras suponen una nueva manera de organizar la asistencia técnica, tal y como sucede con la Asistencia Técnica Grupal o la Coordinación Interinstitucional. También aborda el propósito de la extensión; puesto que focalizar el empoderamiento entre las familias participantes demuestra la importancia de este objetivo para lograr resultados más sostenibles. En general, estas propuestas aportan herramientas auxiliares y nuevas perspectivas sobre la tarea de extensión y suponen el análisis y la síntesis de la experiencia llevada a cabo por el proyecto.



Esperamos un cambio de hábito entre los participantes que mantienen prácticas desaconsejables y poco productivas.

Fortalecer el empoderamiento y la confianza entre los participantes

La experiencia demuestra que los resultados esperados del proyecto tienen que ver con el cambio de hábito entre los participantes que mantienen prácticas desaconsejables y poco productivas.

En términos generales, se entiende que la extensión ha de ofrecer herramientas válidas para inducir el cambio de conducta entre los beneficiarios y beneficiarias. Al fin y al cabo, el propósito de la intervención viene a ser provocar cambios capaces de reducir la inseguridad alimentaria en las familias participantes. Un punto de vista más asistencialista justificaría la intervención como una simple “dotación de recursos”, pero la experiencia demuestra, por ejemplo, que la mera entrega de insumos no garantiza su uso. Conscientes de esta realidad, el proyecto PESA en Nicaragua planificó una intervención más sostenible que garantizara un cambio en las condiciones de vida, mediante un cambio en las formas de vida, es decir un cambio en algunos hábitos.

Un proceso hacia el cambio de hábitos es lo que testimonia un grupo de mujeres en la comunidad de las Lomas: *“Las mujeres hicieron pruebas de germinación, estaban bien las semillas después de esta prueba con las semillas de melón. Nosotros no hicimos pruebas de germinación y con la sandía no nació la semilla, desde ahora haremos las pruebas en el terreno, que es más real”*. Las mujeres de esta comunidad parecen haber asimilado el hábito de hacer prueba de germinación previa a la siembra; sin embargo los hombres están todavía en el proceso y han aprendido de su error para aceptar ese hábito nuevo.

Provocar un cambio en los hábitos de la comunidad significa intervenir en una realidad compleja, vinculada a los procesos de adopción y no tan fácil de detectar. Por esta razón, el proyecto privilegia instrumentos que favorezcan la retroalimentación. Es decir, toda aquella actividad que nos informe sobre la receptividad de nuestra intervención en el terreno y que garantice el protagonismo de la población meta en los diferentes niveles de actuación.

En este sentido se valora el testimonio en todas sus manifestaciones (sistematizaciones, estudios de caso, evaluaciones participativas, etc.) y se utiliza el valor testimonial para la difusión y propagación de las actividades del proyecto mediante, por ejemplo, el intercambio de experiencias que invita a nuevos beneficiarios o beneficiarias a participar en estas actividades. También se privilegia la validación (comprobación de validez) de cualquier producto destinado a la población meta: una nueva tecnología, una publicación o una actividad innovadora. Ya se ha aportado algún testimonio sobre la validación de tecnologías mediante parcelas experimentales y demostrativas en páginas anteriores. La validación de publicaciones se lleva a cabo a través de

Las herramientas participativas como el diagnóstico inicial o las visitas de intercambio favorecen el empoderamiento y la confianza de los participantes.

formularios y la de una actividad innovadora se lleva a cabo mediante la documentación de “experiencias piloto”⁶.

Por último, garantizando la participación de la población meta en todos los niveles de la intervención, desde el diseño y la planificación hasta la ejecución y evaluación de actividades, se asegura su receptividad y disposición al cambio.

En efecto, el cambio de hábitos, asentados en costumbres como la quema o en tradiciones como la distribución de roles, es sólo posible desde una actitud interna positiva para el cambio. La predisposición al cambio parte necesariamente del reconocimiento de la necesidad de cambio y de la generación de expectativas factibles, algo que puede vislumbrarse en este testimonio de cómo fue el comienzo de las actividades del proyecto en la comunidad: *“Cuando inicia el proyecto fue cuando vinieron a hacer un diagnóstico, del cual sale la idea que lo más indicado en esta comunidad es impulsar los huertos familiares. Después hacen una gira de intercambio a Esteli a la que fueron 22 líderes de las comunidades de la zona. A partir de esta gira hacen solicitudes al PESA, de esas solicitudes uno de los líderes a partir de lo que vio en la gira solicitó un biodigestor, los demás solicitaron la construcción de pozos comunales y 30 silos para igual cantidad de familias, esto debido a que la mayoría de las cosechas se perdía por la humedad y los roedores (...) Por otro lado el proyecto también benefició con huertos familiares y árboles frutales (...) También hicieron una segunda gira a Sébaco en el 2002 y una tercera a Chinandega en noviembre”*. En este testimonio se puede observar cómo la herramienta del diagnóstico inicial y las visitas de intercambio contribuyen a generar esa actitud positiva en los participantes, que comprendieron cuáles eran sus deficiencias y cuáles eran las expectativas para solucionarlas.

También la toma de decisiones es un instrumento eficiente para contribuir a que el proceso de cambio sea interiorizado por los participantes y sentido como propio. En este sentido, el objetivo del proyecto ha sido brindar asesoría, capacitación y acompañamiento técnico para fortalecer la capacidad en lo referente a la toma de decisiones, como parte de un proceso de autogestión sostenible.

Entre los recursos para potenciar y fortalecer la generación del criterio propio, necesario para la toma de decisiones, en los participantes, la Escuela de Campo (ECA) se muestra como uno de los métodos más eficaces. En efecto, los principios, procedimientos y contenidos de la Escuela de Campo están enfocados a cimentar el criterio propio de la comunidad. Parte, en principio, de la experiencia y el conocimiento de los participantes; los nuevos contenidos son presentados siempre como alternativas que se experimentan en la escuela; se fortalece la capacidad de observación mediante un método de análisis del agro-ecosistema y se provoca la toma de decisiones para poder aprender de los aciertos y de los errores.

La escuela de campo se ofrece así como una metodología de extensión más eficaz para favorecer el empoderamiento, pero también más sostenible en cuanto que, como veremos más tarde, facilita la asistencia técnica grupal.

⁶ Tres son las experiencias piloto documentadas hasta el momento: la Primera y Segunda Expoferia Agropecuaria INTA/PESA La Conquista; la Primera Escuela de Campo y el Primer Huerto Escolar.

La metodología de la Escuela de campo fortalece el criterio propio de los participantes mediante el ejercicio de la toma de decisiones.



En resumidas cuentas, la experiencia del proyecto demuestra que la toma de decisiones favorece el sentimiento de apropiación y empoderamiento entre los beneficiarios y beneficiarias. Un alto nivel de participación o el establecimiento de compromisos previos también aportan una mayor apropiación de los participantes sobre las actividades del proyecto. En Somoto, por ejemplo, los participantes recuerdan que *“para ser beneficiarios primero se hizo un estudio de agua, un estudio para saber la capacidad de los pozos para el riego de los cultivos. Después el director del PESA explicó bien los requisitos para entrar en el proyecto, acerca de la garantía que debían poner los beneficiarios para recibir los beneficios. Por esta razón de los 12 productores iniciales apenas quedaron 5, los únicos que se arriesgaron a aceptar el “reto” de entrar en el proyecto. (...) pero cuando vieron los resultados después quisieron entrar, pero el PESA les dijo que era decisión de la organización si los aceptaban en ese momento o cuando la organización considerara que había condiciones para crecer en el número de miembros.”*

Para que las familias participantes adopten el proyecto como propio es necesario que sientan confianza acerca de la capacidad de técnicos y especialistas.

“Aceptar el reto del proyecto”, como reconocían los participantes, supone no solo confiar en las expectativas que ofrecen sus actividades; sino confiar en sus técnicos y para ello es preciso saber generar esa confianza. Son importantes pequeños detalles: *“...lo que pasó, que no nos gusta, es que se prometían cosas que no se van a cumplir, como programar reuniones a las que no asistía, faltaba mucho y nos hacía perder el tiempo, la puntualidad es importante”*. De hecho, algunos recomiendan a este respecto: *“avisar con anticipación las actividades que se planifiquen con nosotros, no el mismo día, ni un día antes”*.

También es importante demostrar que se poseen los recursos técnicos necesarios para solucionar los problemas. Demostrar que se tienen los recursos no quiere decir tener la solución, sino saber cómo hallarla. El extensionista genera mayor confianza si reconoce con honestidad sus dudas o incertidumbres que si, por aparentar seguridad, aconseja una actuación incorrecta. Ésta es la orientación de PESA hacia los extensionistas, que siempre podían recurrir al grupo de especialistas para solicitar asesoramiento técnico.

De hecho, los propios extensionistas se hallan también inmersos en un proceso de capacitación ambicioso para fortalecer sus destrezas como extensionistas. E incluso todos los especialistas del proyecto mantienen un programa de capacitación, no solo a nivel nacional, sino también regional.



“Nos gustó la forma de enseñarnos que tuvo el promotor.”



La figura del promotor y la transferencia horizontal

Quizá una de las experiencias más interesantes del proyecto PESA en Nicaragua haya sido la experiencia con los promotores. En efecto, el organigrama de asistencia técnica puesto en práctica por el proyecto establecía cuatro niveles en la transferencia tecnológica:



Organigrama de Asistencia Técnica PESA-Nicaragua

Los especialistas han sido contratados por el proyecto para facilitar asistencia técnica a los técnicos y promotores. En un principio, PESA en Nicaragua contaba con un único especialista en sistemas de riego. Poco a poco, las necesidades del proyecto en este sentido fueron creciendo a medida que la práctica requería integrar en la intervención nuevas áreas como género o comercialización. Algunos consultores esporádicos sirvieron también para fortalecer áreas transversales como organización o comunicación. La labor de los especialistas y consultores es de asesoramiento y capacitación, sin entidad ejecutiva, puesto que es el INTA la institución responsable de la ejecución del proyecto.

En la denominación de “técnicos” se consideran los extensionistas que el INTA pone a disposición del proyecto en las áreas de intervención. Ellos son los responsables directos de la asistencia técnica en las comunidades, y en esta tarea cuentan con la colaboración de los promotores.

Los promotores son contratados por el proyecto para compartir con productores y productoras el proceso de capacitación. Su función es la de “enseñar haciendo” y para ello residen en las comunidades, durante cortas temporadas.

El principio que inspira esta figura del promotor es la transferencia horizontal de conocimientos, campesino a campesino, y una metodología de capacitación basada en la práctica. La “transferencia horizontal de conocimientos” se contrapone a la verticalidad heredada por el hábito académico, de dirección unívoca y fuertemente jerarquizada, en la que la transmisión de conocimientos se verifica mediante un mero traspaso de información y en una dirección única que parte del extensionista al beneficiario/a. El proyecto ha pretendido evitar un traspaso de información “meramente teórica” entre extensionista y usuario/a, mediante técnicas de aprendizaje experimental y práctico, ya comentadas en páginas anteriores.

Por su parte, la “transferencia horizontal” entre promotores y usuarios/as ha logrado enriquecer la tarea del extensionista con el ejercicio práctico en el que, mientras comparten la ejecución, aprenden unos de otros y adquieren mayores destrezas para desenvolverse en su medio. Así es como lo han entendido también en las comunidades: *“El método que utiliza el promotor a través de la práctica nos gusta más, no es que los técnicos no lo hacen bien, pero la enseñanza a través de la práctica es lo que nos gusta más que solo la teoría”.*

Resulta interesante comprobar que cuando los productores comparan al extensionista con el promotor no aprecian la diferencia en el nivel académico entre ambos sino la diferencia entre las dos formas de relacionarse con ellos: *“Consideramos que los técnicos y los promotores andan en cosas diferentes, es decir que uno hace la práctica y el otro (técnico) va más a la teoría”.*

El primer promotor contratado fue el especialista en instalaciones de agua domiciliar o de riego: *“Marcial se encargó de la parte de agua potable, fue el que construyó los mini acueductos, capacitó, además fue el primero que vino e instaló el sistema de agua, enseñó a Sergio, Santiago, Tiburcio y Delvin, que son los que le pueden dar mantenimiento al sistema que tenemos y además van a otras comunidades a revisar otros sistemas de agua”.* En efecto, su tarea consistió en ejecutar las instalaciones junto a los productores de la comunidad, al tiempo que capacitaba a algunos de ellos como promotores locales para garantizar el mantenimiento de las instalaciones.

La figura del promotor se ha mostrado altamente eficaz, ha enriquecido la tarea del extensionista con el ejercicio práctico y ha fortalecido la capacidad local.

También el promotor en agricultura orgánica trabaja en el proyecto casi desde el inicio. Su función es enseñar en las comunidades algunas prácticas relacionadas con la agricultura orgánica y el manejo del suelo: *“Con él aprendimos a trabajar con los huertos, nos enseñó a hacer abono orgánico, el estilo “de a montón” que se hace en verano, además venenos naturales, nos enseñó reunidos primero y después casa por casa. Nos enseñó a hacer capas (quitar las guías madres) y hacer podas de sandía (quitar hijos). Además, nos enseñó a hacer almácigos en bancos y en el terreno, desinfectar el suelo y desinfectar tapesco.”* Finalmente, el promotor más recientemente introducido en el proyecto se ha especializado en prácticas de agricultura sostenible.

La experiencia de PESA aconseja replicar y ampliar la formación de promotores y promotoras locales.

La experiencia demuestra que la figura del promotor favorece a los usuarios porque les ayuda a desarrollar sus destrezas. En palabras del especialista que trabajó con el proyecto desde el inicio: *“El éxito de los promotores es que gente como ellos les enseña que el agua se puede manejar, les enseña que tienen recursos y ellos solos idean nuevas posibilidades porque la gente en las comunidades es hábil”*. Pero el promotor también ha fortalecido la tarea de técnicos y extensionistas, en cuanto que es un intermediario con la población meta, que conoce y sabe interpretar la realidad de las comunidades. Desde ambos puntos de vista la figura del promotor ha representado un instrumento útil y altamente eficaz.

Por último, el proyecto ha promovido la formación de promotores comunitarios locales en aspectos de diseño y construcción de infraestructuras de captación y distribución de agua para riego y para el consumo. Se trata de los promotores de agua que integran los comités comunales en las comunidades y que garantizan la sostenibilidad de los sistemas e infraestructuras de agua. Esta intervención obedece a la estrategia de fortalecer las capacidades locales y de generar estructuras organizativas capaces de sostener la intervención de forma autónoma.

En términos generales, la experiencia con los promotores del proyecto y los promotores locales ha sido claramente exitosa y altamente eficaz e invita a replicarla con mayor intensidad y abarcando un ámbito más amplio en la segunda fase del proyecto. De hecho, el único inconveniente que se detecta en las comunidades es que: *“solo le explicaban a los varones, no les gustaba platicar mucho con las mujeres por respeto a los maridos. Pero algunas mujeres se metían a oír”*. Sabemos que no es una apreciación completamente cierta porque, entre otras cosas, uno de los promotores ha trabajado fundamentalmente con mujeres, *“a las mujeres les explicó manejo de las llantas”*. Sin embargo, ésta es la apreciación subjetiva de algunas mujeres, quizá porque no se sienten representadas en el proyecto por mujeres promotoras. Algo que anima a impulsar con mayor convencimiento la formación de promotores y promotoras.





La Escuela de Campo debe cubrir aquellos aspectos de la producción que los participantes vislumbran como problema.

Las Escuelas de Campo para Agricultores (ECA)

Las escuelas de campo son experiencias relativamente recientes en el proyecto, sin embargo han aportado interesantes resultados y han demostrado su eficiencia como método de extensión.

El procedimiento puesto en marcha para conformar una escuela de campo ha sido sistematizado por el proyecto. En primer lugar, para la identificación de la comunidad en la que se desarrollará la escuela, el proyecto tiene en cuenta requisitos como la accesibilidad para todos los implicados; cierto grado de organización o capacidad para ello; la existencia de un cultivo común en el que los participantes detecten dificultades de manejo y, finalmente, que exista una fuente de agua cercana para evitar que la falta de lluvias pueda impedir el desarrollo de la ECA. Las condiciones óptimas que, a priori, considera el técnico antes de establecer la ECA son: que la comunidad disponga de una parcela para llevar a cabo la escuela y que las características agronómicas y climáticas de la parcela sean paradigmáticas y permitan poner en práctica todas las experiencias aconsejables.

El proyecto considera en las ECA cuatro contenidos transversales: comercialización, nutrición, género y conservación medioambiental.

Previo a la ejecución de la ECA el proyecto lleva a cabo un diagnóstico que arroja información indispensable para su diseño y que se realiza de forma participativa con los/as implicados/as. La motivación para la Escuela debe partir de la necesidad de productores y productoras; del análisis y reflexión de los participantes sobre sus circunstancias productivas y su situación frente a la seguridad alimentaria. Los propios participantes en la ECA definen cuál es el rubro que les interesa para trabajar en una escuela experimental. Tras la elección del rubro deben seleccionar los experimentos o prácticas que se ejecutarán en las parcelas de la Escuela. El análisis de restricciones sirve como herramienta para la definición del rubro y de sus limitantes y, con esta información, se establece el diseño curricular.

La propuesta curricular es el sumario y ordenación de los contenidos técnicos y temáticos que se incluirán en la ECA. La elección de los contenidos se vincula a las decisiones tomadas por los participantes en las tareas precedentes. Existen además, en el diseño y programación de los contenidos, cuatro temas transversales: comercialización, nutrición, género y conservación medioambiental. Estos temas transversales son contenidos formativos que, sin constituir un tema central, forman parte de un diseño curricular integral de la ECA y su presencia atraviesa el desarrollo completo de la Escuela.

Garantizar el empoderamiento de todos los participantes en la escuela es una de las preocupaciones del proyecto y para ello prevé que los participantes se impliquen directamente en la organización y coordinación de la Escuela.

Como método de capacitación, la ECA mantiene la ventaja de adecuarse a la realidad y a las necesidades de los participantes. El objetivo de PESA en Nicaragua cuando capacita a los usuarios es cambiar sus condiciones de vida, un cambio que ellos deben aceptar y que solo aceptarán si les interesa hacerlo.

La ECA propone una metodología educativa concreta: experimental e integradora. Lo que pretende provocar la ECA es una experiencia, que cuenta con la participación activa de los participantes. Para lograr su éxito, se debe reproducir el proceso lógico de aprendizaje y, por ello, se utilizan los conocimientos de los participantes para inducir una experiencia que siempre será diferente. El método para provocar la experiencia consiste en: enseñar a observar, enseñar a reflexionar sobre lo observado, a sintetizarlo y generalizarlo y finalmente utilizarlo, o ponerlo en práctica, en la toma de decisiones.

Por último, la ECA puede servir como punto de encuentro para productores dispersos; pero también puede fortalecer la solidez de un grupo. La organización de una ECA supone, en definitiva, que existe un interés común en el grupo: la asistencia técnica.



Desde el punto de vista metodológico, la ECA promueve y fortalece la capacidad de observación, reflexión y síntesis de los participantes que tienen que poner en práctica sus conocimientos y arriesgarse a tomar decisiones.



El Funcionamiento de una ECA

Una ECA está constituida por un grupo de agricultores y agricultoras y un técnico que facilita el proceso de aprendizaje a través de la metodología “aprender haciendo”. El proceso de transferencia de conocimiento se inicia con un análisis y reflexión del grupo sobre sus circunstancias productivas y su situación frente a la seguridad alimentaria y nutricional. Se definen colectivamente los rubros que les interesa trabajar en esta escuela experimental de campo, y el facilitador explica la nueva tecnología que se va a aplicar, tanto por el grupo en una finca piloto, como cada participante en su propio campo. Durante toda la estación agrícola se va realizando conjuntamente el seguimiento del proceso, y el técnico promueve la discusión entre los miembros del grupo sobre los problemas que va enfrentando para que aporten posibles soluciones.

Cómo se conforma una Escuela de Campo

El requisito indispensable es la instalación de una parcela en la que se siembra el cultivo seleccionado. La parcela será utilizada por los participantes como laboratorio para capacitación, estudio e investigación. Se trata de una metodología de capacitación dirigida a adultos y todas las actividades están basadas en ejercicios prácticos. El objetivo de la ECA es lograr que los agricultores tomen mejores decisiones para sus cultivos.



La ECA fortalece el criterio propio de los participantes

Una actividad principal de las Escuelas de Campo de Agricultores (ECA) es el análisis agroecológico u observación y análisis del campo de cultivo. Para ello, se forman grupos de agricultores que observan la parcela: marcan algunas plantas, ven y cuentan los insectos y evalúan los síntomas de ataque de alguna enfermedad o plaga. Realizan un dibujo en el que anotan todo lo observado en el campo. El grupo discute la decisión que tomará para mantener el cultivo en buenas condiciones. En plenaria, cada grupo expone su trabajo y la toma de decisiones es discutida entre todos los miembros de la ECA.

La Investigación participativa en la ECA

En la escuela los principios de investigación participativa son apoyados por la capacitación. La intención es que los agricultores/as puedan aprovechar y comprobar tecnologías nuevas, entiendan los principios de las tecnologías que van a evaluar, y tengan un conocimiento más amplio del manejo ecológico del cultivo y de las plagas. Sin embargo, los productores no son los únicos que aprenden en la escuela. La ECA permite una interacción entre agricultores, facilitadores e investigadores para desarrollar estrategias locales. Las sesiones son una oportunidad para el intercambio de experiencias a todos los niveles y una ocasión importante para aprender de los criterios del agricultor/a.



La Asistencia Técnica Grupal promueve el intercambio de experiencias, favorece el empoderamiento de la comunidad y aumenta la escala de las intervenciones.

Expectativas de la Asistencia Técnica Grupal

La Asistencia Técnica Grupal promueve el intercambio de experiencias, favorece el empoderamiento de la comunidad y aumenta la escala de las intervenciones.

La asistencia técnica grupal es, en definitiva, la propuesta de extensión experimentada y promovida desde el PESA en Nicaragua. La asistencia técnica grupal ha sido desarrollada a través de los grupos de interés, redes de usuarios y usuarias, parcelas demostrativas y escuelas de campo. No se puede decir que PESA en Nicaragua haya implementado un tipo de asistencia técnica grupal de forma premeditada. Lo que en realidad ha sucedido es que la práctica demuestra en el proyecto que la asistencia técnica grupal es posible, que en gran medida surge de forma espontánea y que está cargada de ventajas.

En efecto, en muchas comunidades la asistencia técnica se coordina mediante una familia de la comunidad que es la que avisa al técnico cuando alguien lo necesita o la que comunica al resto de las familias la visita que programa el extensionista. Este procedimiento de convocatoria facilita la comunicación entre técnicos y usuarios, pero además deja entrever la posibilidad de generar mayor autonomía en la gerencia de la asistencia técnica. De hecho, se observa en algunos grupos de interés capacidad para responsabilizarse de solicitar y dirigir la asistencia técnica. Es decir, que no es el técnico quien decide qué debe visitar, sino los usuarios/as que solicitan la ayuda que precisan y algunas comunidades manifiestan que les gustaría: *“saber dónde pueden localizar al técnico a la hora en que pueda pasar algo con los cultivos”*.

Esta posibilidad fortalece el intercambio de experiencias entre los usuarios, ya que organizar al grupo para que dirija la asistencia técnica que necesita recibir supone que todo requerimiento de asistencia esté precedido de la consulta previa al grupo. Una ocasión excelente para poder intercambiar conocimientos y experiencia. Este tipo de dinámicas se han observado en la escuela de campo. En varias ocasiones el facilitador organizó en grupos a los participantes para que resolvieran y tomaran decisiones sobre una situación determinada del cultivo. Obviamente en los grupos se generaba un intercambio de experiencias y conocimientos muy interesante.

Se trata, en definitiva, de potenciar un intercambio, que ha sucedido tradicionalmente pero que ahora estaría reforzado por un programa de capacitación permanente. También la figura de la familia que sirve de enlace puede potenciarse hasta convertirse en una familia “promotora”, especialmente capacitada para solventar los requerimientos



técnicos. De hecho, algunas familias con experiencia en el proyecto y especial predisposición ejercen ya funciones de promotor asesorando a los vecinos y solventando pequeños problemas. Sin duda, esta estrategia fortalece las capacidades locales, la autoestima del conocimiento basado en la experiencia, la comunicación y el asociacionismo entre familias; al tiempo que garantiza mayor sostenibilidad en la comunidad.

La propuesta de la asistencia técnica grupal nace de la observación de la práctica que responde a necesidades concretas, como el aumento en el número de beneficiarios del proyecto y la necesidad de aumentar la escala de las intervenciones. Parece también una consecuencia lógica del trabajo con grupos de interés, que tienden a organizarse en redes, y de la implementación de escuelas de campo como método de extensión agrícola.

Por último, las acciones dirigidas a la comunidad, como la instalación de agua domiciliar, demuestran una especial eficacia y así lo verifica la experiencia de PESA en Nicaragua. Por ejemplo, la instalación del agua domiciliar constituye, siempre que ha sido posible y necesario, el inicio de las actividades del proyecto en la comunidad. Facilita el acceso a todos los integrantes y favorece la difusión: *“Al inicio hubo una desconfianza, el entusiasmo nació cuando se tuvo acceso al agua, ahí vieron que dio resultado, fue cuando todos querían hacer solicitudes”*. El trabajo compartido y la capacitación simultánea de los participantes, que aprendían a mantener sus instalaciones al tiempo que colaboraban en su construcción, constituyen una impecable carta de presentación. La organización del comité de aguas se convierte así en el punto de partida y el marco de referencia para la actuación del proyecto.

Otras experiencias con alcance comunal han reforzado también la difusión de las actividades exitosas entre la población meta. Un claro ejemplo de ello es el huerto escolar. Para el proyecto, el huerto escolar supuso una clara oportunidad de difusión: los estudiantes asumieron esta responsabilidad ante sus padres cuando dieron a conocer sus actividades. Los padres y madres de familia se comprometieron con un programa educativo adaptado a la realidad de niños y niñas, que atesoraba el conocimiento

tradicional de la comunidad y lo regeneraba con nuevas tecnologías capaces de aumentar la seguridad alimentaria de la población. Es así como los huertos escolares se incardinan en un modelo de asistencia técnica grupal con una misión divulgativa.

A lo largo del proceso de sistematización hemos recogido numerosos testimonios sobre la actitud dependiente y asistencialista de los beneficiarios y beneficiarias. También mantienen esta actitud con la asistencia técnica y se quejan de falta de atención pero no se sienten responsables de ella: *“Las mujeres no estamos recibiendo asistencia técnica (...) Si recibimos antes capacitación para el manejo de silos, huertos familiares y aves”*. Las beneficiarias no reclaman la presencia del técnico en su comunidad, sino que se dirija a ellas y no sienten que ellas tienen parte de responsabilidad en esta situación por no haber reclamado atención. Es evidente que sería también interesante generar empoderamiento en este sentido y que una asistencia técnica grupal que responsabilice a la comunidad podría favorecerla.

Por último, sería importante matizar que una Asistencia Técnica Grupal requiere de un esquema organizativo bien estructurado, trabajado a conciencia y en constante renovación. El diseño y fortalecimiento de estas estructuras organizativas requiere la asesoría de especialistas, sin lugar a dudas, pero también se debe afianzar en el hábito de las comunidades para garantizar que no se imponen estructuras poco sostenibles y totalmente extrañas a las tendencias tradicionales de la comunidad.



Las propias agencias del INTA han tramado una red de alianzas interinstitucionales que demuestra la eficacia de esta coordinación.

La Coordinación Interinstitucional

La pretensión de potenciar entre los beneficiarios un desarrollo integral invita a ampliar significativamente las áreas de capacitación. La práctica del PESA en Nicaragua demuestra las dificultades que esta propuesta conlleva. Los técnicos extensionistas están capacitados para facilitar una asistencia técnica agronómica. Ellos con el proyecto han comprendido las limitaciones de este planteamiento: es imposible generar un desarrollo sostenible si no se potencia un desarrollo integral; por ejemplo con aspectos organizativos, de género o mercadeo que se escapan a su dominio técnico.

En un principio, la tendencia en PESA Nicaragua fue capacitar a los técnicos extensionistas para que pudieran ofrecer una asistencia más completa a sus beneficiarios. Sin embargo, la experiencia demuestra que es difícil concentrar en una única persona tantas capacidades y que si bien es posible generar el conocimiento ya no lo es tanto contar con la destreza. Es difícil interiorizar la utilidad profunda de, por ejemplo, una herramienta participativa que exige un talante participativo y destrezas de asociatividad. En la práctica era preciso un apoyo, e incluso una presencia, constante de los especialistas para poder garantizar los resultados deseables. Y cuando esto no era así, se observan resultados poco sostenibles.

Es así como se llega a comprender que a la asistencia técnica del INTA era preciso sumarle el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones gubernamentales o no gubernamentales especializadas en las áreas transversales y avaladas por una amplia experiencia en campo. El involucramiento de las entidades locales, se convierte ahora en interacción y se cuenta en el proyecto con experiencias muy interesantes en este sentido que podrán ser analizadas en otro capítulo. Son las propias agencias del INTA quienes han tramado esta red de alianzas. El papel del extensionista alcanza con este planteamiento un enfoque diferente: se convierte en algo parecido a un coordinador de una asistencia técnica multidisciplinar e integradora; más que en un facilitador universal y “todólogo”.

Propuestas para la extensión

PROPUESTAS	RECOMENDACIONES
FORTALECER EL EMPODERAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hay que garantizar el protagonismo de la población meta en todas las fases de la intervención ■ Hay que validar participativamente cualquier propuesta dirigida a la población meta ■ Las herramientas participativas favorecen el empoderamiento y la confianza en las expectativas ■ Promover la toma de decisiones y el establecimiento de compromisos previos para favorecer la apropiación por parte de los beneficiarios ■ Provocar un proceso de autogestión sostenible ■ Utilizar la metodología de la ECA para fortalecer el criterio propio y el empoderamiento ■ Potenciar la constante capacitación de técnicos y especialistas para garantizar su validez profesional y la confianza que generan
CAPACITAR PROMOTORES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se debe asumir el modelo de "Aprender haciendo" ■ Evitar el traspaso de información meramente teórica y asumir técnicas de aprendizaje experimental y práctico. ■ Capacitar a promotores locales para el mantenimiento de las instalaciones y el seguimiento ■ El promotor, como intérprete de la realidad de las comunidades, puede fortalecer a los especialistas y técnicos ■ Capacitar promotoras del proyecto y promotoras locales para favorecer la integración del enfoque de género
ESCUELAS DE CAMPO PARA AGRICULTORES (ECA)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Las ECA deben cubrir aquellos aspectos productivos que ofrecen mayores problemas para las familias productoras ■ La elección de los contenidos en la ECA debe ajustarse a la demanda de los participantes ■ Implicar a los participantes en la organización y coordinación de la escuela favorece su empoderamiento ■ La ECA debe utilizar el conocimiento previo de los participantes ■ La ECA puede convertirse en un punto de encuentro y fortalecer la solidez del grupo mediante el interés común por la asistencia técnica ■ La ECA permite la interacción entre agricultores, facilitadores e investigadores
ASISTENCIA TÉCNICA GRUPAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es importante que los usuarios se responsabilicen de recibir la asistencia técnica ■ Reforzar la asistencia técnica con un esquema organizativo bien estructurado y en constante revisión ■ No imponer estructuras poco sostenibles y afianzar la asociatividad en el hábito local
COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coordinar mediante alianzas estratégicas la asistencia técnica integral y multidisciplinaria en las comunidades