



global forum for rural advisory services
forum mondial pour le conseil rural
foro global para los servicios de asesoría rural



El «Nuevo Extensionista»: Roles, Estrategias y Capacidades para Fortalecer los Servicios de Extensión y Asesoría

**Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural
Noviembre del 2012**

GFRAS es el FORO GLOBAL PARA LOS SERVICIOS DE ASESORÍA RURAL. GFRAS está conformado por varias partes interesadas alrededor del mundo con gran interés y que tienen un rol en los servicios de asesoría rural (SAR). La misión de este foro es brindar apoyo y liderazgo en los servicios de asesoría rural pluralistas impulsados por la demanda. GFRAS realiza esto dentro del contexto de la agenda de desarrollo global con el objeto de promover el crecimiento sustentable y reducir la pobreza.

El «Nuevo Extensionista»: Roles, Estrategias y Capacidades para Fortalecer los Servicios de Asesoría y Extensión

AUTORES

Rasheed Sulaiman V
Kristin Davis

RECONOCIMIENTOS

Este trabajo se benefició enormemente con los comentarios y sugerencias hechos en las anteriores versiones del presente documento. Quisiéramos agradecer a todos aquellos que dieron sus comentarios sobre este trabajo y, entre todos ellos, nuestro reconocimiento especial a Jon Daane, Magdalena Blum, Riikka Rajalahti, Jeff Mutimba, Javier Ekboir, Roy Murray-Prior, Myra Wopeirus-Pura, David Dolly y Emilio Ruz por sus comentarios sobre todo el documento. Un agradecimiento especial a Sue Canney Davison por dirigir las discusiones presenciales, a través de internet y mediante encuestas. Queremos también agradecer a las más de 200 personas que leyeron el resumen y las recomendaciones de este documento y que participaron en la encuesta y debates en línea sobre este tema. También agradecemos ampliamente todos los comentarios y sugerencias que hicieron sobre este documento a los participantes de la 3ª Reunión Anual de GFRAS llevada a cabo en Manila del 26 al 28 de septiembre del 2012 y de la II reunión de GCARD realizada en Uruguay del 29 de octubre al 1 de noviembre del 2012.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
PolyCrea

FOTOS

Página 1: Zoonar/ChrisW
Página 3: Vincent Long/TechnoServe
Página 9, 12: CRISP
Página 6: Nile Sprague/TechnoServe
Página 10: Zoonar/Elke Dehmel
Página 16 y 20: Eric McGaw
TechnoServe es una organización internacional sin fines de lucro que promueve soluciones empresariales para la pobreza.
www.technoserve.org

CUBIERTA

Diseño por M. Knipfer con fotos de CRISP, K. Davis, M. Haque, IFPRI, Vincent Long y E. McGaw

Noviembre 2012

Todo el trabajo del Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural se encuentra bajo licencia de Creative Commons Attribution-NonCommercial 3.0 Unported.



EL «NUEVO EXTENSIONISTA»

Roles, Estrategias y Capacidades para Fortalecer los Servicios de Extensión y Asesoría

Tabla de Contenidos

ACRONIMOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. EL PAPEL DE LOS SEA EN LOS SISTEMAS DE INNOVACIÓN AGRÍCOLA	3
2.1 Nuevas demandas para los SEA	3
2.2 Los SIA y las implicaciones para las funciones, estrategias y capacidades de los SEA	4
3. NIVELES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LOS SEA	8
3.1 Nivel individual	8
3.2 Nivel organizacional	10
3.3 Entorno normativo propicio	10
4. APOYO AL DESARROLLO DE CAPACIDADES	13
4.1 Apoyo a la capacidad a nivel individual	13
4.2 Apoyo a la capacidad a nivel organizacional	13
4.3 Apoyo a la capacidad al nivel del entorno normativo propicio	14
5. RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LOS SEA	17
Acciones y actores	
5.1 Nivel nacional	17
5.2 Nivel regional	18
5.3 Nivel global	18
REFERENCIAS	19

ACRONIMOS

AFAAS	Foro Africano para los Servicios de Asesoría Agrícola	IALB	Academia Internacional de Asesores en Agricultura, Economía Doméstica y Desarrollo Rural
Agreenium	El Instituto Francés de Cooperación en Agrociencias	IFA	Instituto de Formación Agrícola
AGRINATURA	La Alianza Europea para el Conocimiento Agrícola para el Desarrollo	IN	Iniciativa Neuchâtel
AIAEE	Asociación Internacional para la Extensión Agrícola y la Educación	INCAGRO	Innovación y Competitividad para el Agro Peruano
ANAFE	Red Africana para la Educación en Agricultura, Agrosilvicultura y Recursos Naturales	ISF	Ingenieros Sin Fronteras
ANSA	Asociación de Naciones del Sudeste Asiático	KHDP	Programa de Desarrollo Hortícola de Kerala
APAARI	Asociación de Asia y el Pacífico de Instituciones de Investigación Agraria	MANAGE	Instituto Nacional de Administración de la Extensión Agrícola
APEN	Red de Extensión Australasia-Pacífico	MEAS	Modernización de los Servicios de Asesoría y Extensión
APIRAS	Red de Servicios de Asesoría Rural de las Islas de Asia y el Pacífico	MoFA	Ministerio de Alimentación y Agricultura
ATS	Colegios Técnicos Agrícolas	OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
BASD	Banco Asiático de Desarrollo	OPs	Organizaciones de Productores
BAFD	Banco Africano de Desarrollo	RCBP	Proyecto de Construcción de Capacidades Rurales
BERD	Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo	RELASER	Red Latinoamericana para Servicios de Extensión Rural
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	RUFORUM	Foro Regional de Universidades para el Desarrollo de Capacidades en la Agricultura
CARICOM	Comunidad del Caribe	SAARC	Asociación Sudasiática para la Cooperación Regional
CIAT	Centro Internacional para el Desarrollo de Fertilizantes	SADC	Comunidad de Desarrollo de África Austral
CRS	Catholic Relief Services	SEARCA	Centro Regional del Sudeste Asiático de Estudios de Posgrado e Investigación en Agricultura
CTA	Centro Técnico de Cooperación Agrícola y Rural	SEA	Servicios de Extensión y Asesoría
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación	SIA	Sistema de Innovación Agrícola
FARA	Foro para la Investigación Agrícola en África	SNAA	Servicios Nacionales de Asesoramiento Agrícola
FAS	Servicios de Asesoramiento a las Explotaciones Agrícolas	TAP	Plataforma de Agricultura Tropical
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola	UE	Unión Europea
FMIA	Foro Mundial sobre Investigación Agrícola	UWI	Universidad de las Antillas
GCARD	Conferencia Mundial sobre Investigación Agrícola para el Desarrollo	UWI-CARICOM	Universidad de las Antillas (Campus Mona), Jamaica y la Comunidad del Caribe
GCHERA	Confederación Global Asociaciones de Educación Superior para las ciencias agrícolas y de la vida		
GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agronómicas Internacionales		
GDPRD	Plataforma Global de Donantes para el Desarrollo Rural		
GFRAS	Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural		
GIZ	Asociación Alemana para la Cooperación Internacional «Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit»		

1. INTRODUCCIÓN



A pesar que durante los últimos años se ha discutido mucho sobre el fortalecimiento de la extensión y asesoría en apoyo a las comunidades rurales, se sabe poco acerca de cómo construir las capacidades necesarias dentro de los servicios de extensión y asesoría (SEA). Tampoco se sabe lo suficiente sobre el papel que juegan los SEA dentro del sistema de innovación agrícola (SIA). Es por esto que este documento pretende llenar este vacío de conocimiento mediante la articulación de una nueva visión de los SEA dentro de los SIA, a lo que llamamos el «Nuevo Extensionista», reconociendo que esto no sólo se trata de funciones y capacidades individuales, sino a nivel organizacional y de sistema. El documento analiza las formas de desarrollar las capacidades necesarias para poner en práctica la referida visión en estos niveles.

La impulso detrás del desarrollo del «Nuevo Extensionista» proviene de la creciente conciencia de que los SEA existentes necesitan nuevas capacidades para responder con eficacia a los nuevos desafíos del desarrollo agrícola, tales como la disminución de disponibilidad de agua, el aumento de la erosión del suelo y el clima y mercados cambiantes e inciertos. Los últimos años también han sido testigos de la disminución de las capacidades de los SEA para desempeñar sus roles tradicionales tales como los de formación y comunicación de información técnica. Mientras que los SEA tienen que lidiar tanto con los viejos como con los nuevos retos, la política y el apoyo financiero para la extensión han estado a la baja en muchos países. Muchos comenzaron a cuestionar la pertinencia y la competencia de los SEA para hacer frente a los desafíos contemporáneos antes mencionados. Algunos gobiernos han respondido a estas críticas con la reducción de la extensión pública, con la descentralización de la extensión pública a las unidades administrativas locales, con el retiro del financiamiento y distribución, y la promoción de la privatización (principalmente la recuperación de costos y la subcontratación).

Mientras tanto, el panorama de la extensión también ha experimentado cambios, cada vez más pluralista con la creciente participación del sector privado (relacionados con insumos agrícolas, agroindustria y servicios financieros), organizaciones no gubernamentales (nacionales e internacionales); grupos de productores, cooperativas y asociaciones; consultores (independientes y asociados o empleados por asociaciones de productores o agronegocios) y servicios basados en las tecnologías de información y comunicación (TIC). Todo esto trajo consigo recursos y mano de obra adicionales para los SEA, así como nuevos conocimientos, habilidades y experiencia. No obstante, este pluralismo trajo también nuevos desafíos para garantizar calidad, provisión de apoyo técnico y sinergia entre los distintos proveedores de SEA.

Aunque la investigación sobre la comunicación y la innovación en la última década trajeron una mejor comprensión sobre el proceso de innovación, esto no ha influido en el paradigma subyacente ni en la práctica de SEA en la mayoría de los países. Por otro lado, han habido pocas iniciativas que intentan experimentar con nuevas formas de desarrollo de capacidades para extensión e innovación. Este documento se basa en las nuevas perspectivas de comunicación e innovación, investigación, lecciones aprendidas de las experiencias de extensión en las últimas décadas, debates actuales en torno a los SIA y experiencias con el desarrollo de capacidades para la extensión y la innovación.

El principal objetivo de este trabajo es aclarar el papel de los SEA dentro de los SIA y discutir posibles maneras de desarrollar las capacidades con el fin de servir mejor a los productores rurales (incluyendo ganaderos y pescadores), principalmente al gran número de pequeños agricultores y emprendedores.

El Plan de trabajo de GCARD destacó las acciones para mejorar las capacidades de generar, compartir y usar los conocimientos agrícolas para el desarrollo entre los actores involucrados en la innovación agrícola y crear vínculos efectivos para que la investigación contribuya al cambio⁴ en el desarrollo. Los SEA son cruciales para vincular la investigación no sólo con los agricultores sino con los demás actores (relacionados con la entrega de crédito, insumos, capacitación, eslabones de la cadena de valor y desarrollo de políticas) que son igualmente críticos para la innovación agrícola. Pero para jugar este papel de enlace con eficacia, los SEA necesitan ampliar su mandato,

fortalecer sus capacidades para realizar su rol tradicional, y desarrollar nuevas capacidades para enfrentar nuevos retos.

Se espera que el actual debate sobre el «Nuevo Extensionista» aclare los roles de los diferentes actores en el mejoramiento de las capacidades a diferentes niveles, y contribuya a poner en práctica el Plan de Trabajo de GCARD. Por otro lado es importante señalar que todas las capacidades mencionadas en este documento no necesariamente tienen que desarrollarse en todas partes; incluso cuando sean requeridas se las debe desarrollar en etapas, en función de los retos y oportunidades específicas de cada lugar. La intención del GFRAS, como una red global de los SEA, es proporcionar una serie de ideas y oportunidades a través de este documento de posición, para que todos aquellos que estén interesados en el fortalecimiento de la prestación de SEA puedan considerar y priorizar estas opciones.

Recuadro 1: Definición de algunos términos clave

Servicios de Extensión y Asesoría (SEA): En este documento se utiliza la definición de extensión o servicios de asesoría rural articuladas por GFRAS «como el conjunto de las diferentes actividades que proporcionan la información y los servicios necesarios y demandados tanto por agricultores como por otros actores del sector rural para apoyarlos en el desarrollo de sus propias habilidades y prácticas organizativas, técnicas y de gestión a fin de mejorar sus medios de vida y bienestar»¹. Reconoce la diversidad de actores en extensión y en la prestación de asesoría (sectores público y privado y sociedad civil); amplio apoyo a las comunidades rurales (más allá de la tecnología y el intercambio de información), incluyendo asesoría relacionada con la producción, organizacionales y de administración de negocios; y la facilitación e intermediación en el desarrollo rural y en las cadenas de valor.

Sistemas de Innovación Agrícola (SIA): Un sistema de innovación se define como una red de organizaciones, empresas e individuos enfocados en incorporar nuevos productos, procesos y formas de organización al uso económico, junto con las instituciones y las políticas que afectan a su comportamiento y rendimiento². De lo que se conoce de los sistemas de innovación, la innovación es un proceso interactivo, entre un gran número de actores, a través del cual se da la generación de conocimiento, su adaptación y uso. Instituciones (normas, actitudes, rutinas y prácticas) y políticas forman el entorno propicio que determina, en gran medida, la capacidad que tiene el sistema para innovar. Una mejorada interacción entre el gran número de actores de los SIA es crítica para la innovación y este proceso con frecuencia debe ser facilitado.

Desarrollo de Capacidades: La OCDE ha definido «capacidad» como la habilidad de las personas, organizaciones y sociedad en su conjunto para gestionar sus asuntos con éxito, y «desarrollo de capacidades» como el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedad en general despliega, fortalece, crea, adapta la capacidad y la mantiene a través del tiempo³. Esto significa que es necesario el desarrollo de capacidades no sólo a nivel individual, sino también a nivel organizacional y del sistema. Esto podría implicar varias actividades, entre ellas la de mejorar las habilidades y capacidades individuales, fortalecer la visión y la misión de una organización o sus capacidades organizativas, desarrollar relaciones más eficaces y dinámicas entre los actores, y ayudar a promover la colaboración y las alianzas.

2. EL PAPEL DE LOS SEA EN LOS SISTEMAS DE INNOVACIÓN AGRÍCOLA

2.1 Nuevas demandas para los SEA

Históricamente los servicios de extensión pública fueron establecidos y fortalecidos para difundir nueva información y tecnologías, generadas por la investigación agrícola, a los agricultores. El supuesto era que los nuevos conocimientos generados por la investigación una vez transferidos a los agricultores por las agencias de extensión, daría lugar a la adopción de ese conocimiento y contribuiría así a mejorar la productividad y el aumento de ingresos. En otras palabras, el papel de los SEA era el de comunicar y diseminar información sobre mejores y nuevas prácticas agrícolas. Si bien este tipo de enfoque tiene valor en la promoción y aplicación de tecnologías simples por parte de agricultores individuales, no es suficiente para hacer frente a muchos de los nuevos desafíos.

Desde principios de 1990, la naturaleza de la agricultura comenzó a cambiar rápidamente. Aunque de manera general la producción agrícola y la productividad han aumentado, la pobreza (incluida la inseguridad nutricional) está muy extendida en muchas de las regiones agrícolas desfavorecidas. Para mantener y mejorar la productividad de la tierra, los recursos naturales deben ser manejados de manera sostenible. Durante las dos últimas décadas ha habido un aumento en las tasas de participación de las mujeres en el sector agrícola, ya sea por cuenta propia o como trabajadoras agrícolas asalariadas; esto ha requerido de un mayor desarrollo y una mayor aplicación de enfoques de extensión sensibles al género. Por otro lado, la apertura de los mercados agrícolas ha aumentado aún más la vulnerabilidad de los países más pobres y de los pequeños agricultores que tienen escaso poder de negociación y limitada voz política. El cambio climá-

tico ha hecho que la agricultura sea más vulnerable a los fenómenos meteorológicos extremos, y el manejo de los escasos recursos hídricos será un desafío cada vez mayor.

Estos nuevos desafíos también significan que los SEA tienen que hacer frente a una diversidad de objetivos que abarcan, pero que van más allá de la transferencia de nuevas tecnologías. Esto incluye la necesidad de: vincular de manera más eficaz y responsable los mercados nacionales e internacionales⁵ donde la globalización es cada vez más competitiva; reducir la vulnerabilidad y realzar la voz y el empoderamiento de la gente pobre del campo^{6,7}; promover la conservación del medio ambiente⁸; acoplar la transferencia de tecnología con otros servicios relacionados con el crédito, con los mercados de insumos y productos^{9,10} y potenciar el papel del desarrollo de capacidades que incluye no sólo la formación, sino el fortalecimiento de los procesos de innovación, la creación de vínculos entre los agricultores y otros organismos, y el desarrollo institucional y organizacional para apoyar la mejora en poder de negociación de los agricultores^{11,12}.

Abordar estos retos globales requiere de la generación, adaptación y utilización de nuevos conocimientos. Esto implica la interacción y apoyo de una amplia gama de organizaciones en el sistema de innovación agrícola. Por otra parte, las soluciones para la mayoría de nuevos retos requerirán «nuevas formas de interacción, organización y el acuerdo entre múltiples actores»¹³.



2.2 Los SIA y las implicaciones para las funciones, estrategias y capacidades de los SEA

El concepto de sistemas de innovación agrícola es considerado de utilidad para identificar intervenciones, diseñar inversiones y para organizar intervenciones complementarias que parecen ser mejores para promover la innovación agrícola y el crecimiento¹⁴ equitativo. La investigación agrícola, extensión, educación y formación son componentes claves de un SIA (Figura 1) aunque su papel e importancia varían a través de los entornos de producción en los diferentes países. La aplicación del concepto de sistemas de innovación en los diferentes entornos agrícolas aportó varias ideas útiles sobre innovación y el potencial papel de la extensión en los SIA. El gran valor que tiene el concepto de los SIA para la extensión es que permite que se entienda el papel y la organización de la extensión como parte de un grupo más amplio de actores, procesos, instituciones y políticas, fundamentales para la innovación (recuadro 2).

Como se desprende del recuadro 2, los SEA contribuirían de mejor manera al proceso de innovación si es que pudieran desempeñar nuevos papeles, emprender nuevas funciones, diseñar estrategias adecuadas y construir nuevas capacidades. También se observa que comunicar nuevos conocimientos e información, la tarea tradicional de extensión pública, por sí sola no es suficiente para lograr la innovación. Los SEA tendrán que jugar varios otros papeles si quieren hacer posible la innovación.

2.2.1 El papel de los SEA: En los SIA, el papel específico de cada sistema de SEA dependerá fundamentalmente del diagnóstico de los roles, funciones y actividades de otros proveedores de SEA y de todos los demás actores de los SIA.

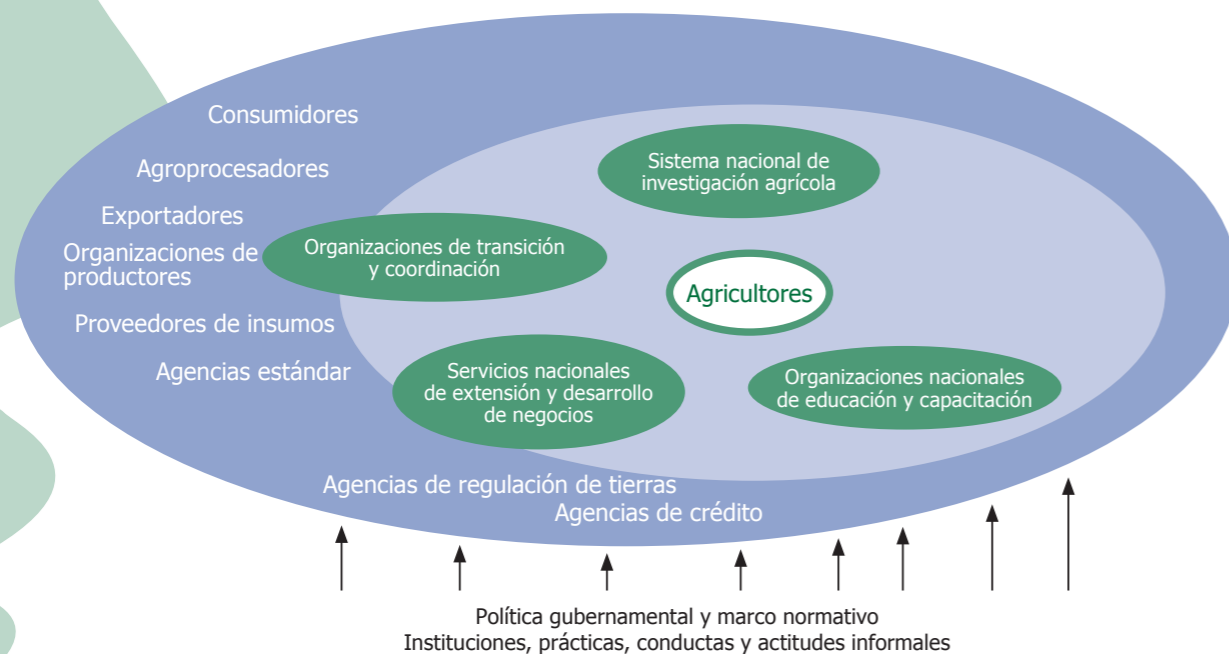
El papel de la extensión del sector público en cada país está determinado en gran medida por los objetivos nacionales de desarrollo agrícola. Estos podrían ser alcanzar la seguridad alimentaria nacional, mejorar los medios de vida rurales, empoderar a los agricultores a través de la construcción de un capital social o mejorar el manejo de los recursos naturales²⁵. Como la extensión pública es sólo un importante actor intermediario entre los muchos otros actores de los SIA, su ventaja comparativa radica en su transformación como una organización enlazadora, que une las diferentes porciones de conocimiento de diferentes actores, mediante la promoción de plataformas y redes, y facilitando su aplicación y uso, por lo tanto, facilitando la innovación. Por otro lado, la extensión del sector público también debe esforzarse por desarrollar las capacidades de otros proveedores de SEA para que puedan contribuir de mejor manera a objetivos nacionales más grandes.

En el caso de otros proveedores de SEA (fuera del sector público), a menudo sus roles se dan por el interés empresarial (sector privado), prioridades de los donantes e intereses locales (ONG), preocupación de socios (organizaciones de productores) y demanda de servicios específicos (consultores); por lo tanto sus funciones y capacidades varían significativa-

Recuadro 2: Perspectivas de la investigación acerca de los SIA e implicaciones para los SEA

1. La innovación es un proceso interactivo a través del cual se genera, se accede y utiliza conocimiento. No es un proceso lineal de la ciencia que desarrolla nuevos conocimientos y los transfiere a la extensión para su difusión¹⁵.
2. La parte central de este proceso son las interacciones que se dan entre un gran número de actores que tienen conocimientos y experiencias complementarios. Este proceso debe ser facilitado a menudo ya que los actores casi siempre necesitan un empujón inicial o la oportunidad de romper barreras contra discusiones conjuntas, acciones, intercambio y aprendizaje (cada vez más conocidos como plataformas de innovación)¹⁶.
3. Las actividades de intermediación (cada vez más conocidas como «brokering» o de enlace) destinadas a crear, mantener y fortalecer una a una las relaciones dentro de las organizaciones y entre gran variedad de actores tienen que guardar cierto orden para poder promover la innovación¹⁷.
4. Las instituciones (actitudes, hábitos, regulaciones, leyes, normas, prácticas y formas de trabajar) condicionan la forma en que interactúan los individuos y las organizaciones; del mismo modo las políticas y la naturaleza del entorno político también afectan a la innovación¹⁸. Por lo tanto, para la innovación es fundamental abogar por el cambio en las instituciones y en las políticas.
5. La innovación requiere una combinación de adaptaciones técnicas, organizacionales e institucionales. Las nuevas inversiones y alianzas están obligadas a unir la innovación tecnológica con el cambio organizacional e institucional¹⁹.
6. Las intervenciones clásicas tales como el apoyo a la investigación, a la extensión y a la educación y la creación de vínculos entre la investigación, la extensión y los agricultores no son suficientes para lograr la innovación. Esto debe ser apoyado por intervenciones complementarias incluyendo competencias profesionales, incentivos y recursos para desarrollar asociaciones y empresas, mejorando los flujos y el aprendizaje de conocimientos, y asegurando que las condiciones que permiten a los actores innovar, estén en su lugar²⁰.
7. Poner los nuevos conocimientos en uso no es una tarea de difusión de información post-investigación per se. A menudo la innovación necesita apoyar más a la investigación, a veces como una fuente de habilidades o pericias, a veces para adaptar las técnicas existentes y a veces para resolver un nuevo problema o aprender a hacer algo nuevo^{21,22}.
8. La innovación consiste en una amplia gama de funciones, actividades y herramientas (realizadas por varias agencias que trabajan a través de plataformas, alianzas o asociaciones), que se conocen colectivamente como manejo de la innovación. Si bien facilitar el acceso a la tecnología es importante para poner la investigación en uso, ésta sólo tiene valor cuando se la coloca junto a otras tareas relacionadas con el manejo de la innovación, tales como el desarrollo de redes, la organización de los productores, la comunicación de las necesidades de investigación, la mediación de conflictos, la facilitación al acceso a los servicios de crédito, insumos y productos, convocar a plataformas de innovación, promover un cambio de política y otros cambios gestionados en la práctica y la acción²³.
9. La innovación es un proceso de aprendizaje constante y de adaptación. La capacidad para aprender a trabajar en nuevas formas y de construir gradualmente nuevas competencias es una parte importante de la capacidad de innovación en el nivel de la organización, del sector y de los sistemas²⁴. Por tanto, el enfoque de desarrollo de capacidades debe incluir no sólo el mejoramiento de los conocimientos técnicos, sino también el fortalecimiento de la capacidad de interacción, aprendizaje y adaptación.

Figura 1 Un Sistema de Innovación Agrícola



Fuente: Adaptado de Rivera, MW, Alex G., Hanson, J. y R. Birner, 2006. Habilitación de la Agricultura: La evolución y las expectativas de estructuras de conocimiento agrícola. Ponencia presentada en la Conferencia de la Asociación Internacional de Educación y Extensión Agrícola (AIAEE) en Clearwater Beach, Florida del 14 al 18 de mayo del 2006.

mente. La mayoría de ellos han estado trabajando de forma aislada centrado sus iniciativas en nichos geográficos determinados y entre tipos específicos de agricultores. En todos estos casos, sus funciones deben expandirse de la implementación de sus actividades específicas al apoyo a otros actores de los SIA y la colaboración con otros proveedores de SEA. Por ejemplo, las ONG que tienen conocimiento y experiencia en la construcción de capitales sociales

deben colaborar con la extensión del sector público en la ejecución conjunta de programas relacionados con el desarrollo organizacional del agricultor y/o entrenar a líderes agrícolas y otros proveedores de SEA, incluyendo personal del sector público, en los enfoques de la construcción de capitales sociales. Del mismo modo, las empresas agroindustriales del sector privado deben colaborar con la extensión del sector

público y las organizaciones no gubernamentales para iniciar actividades conjuntas con el fin de vincular a los pequeños agricultores con los mercados de alto valor. Algunas organizaciones (que pueden hacer intermediación o brokering) están en mejores condiciones de desarrollar relaciones entre los diferentes actores y de hacer posible la acción colaborativa.

2.2.2 Funciones de los SEA: A medida que el papel de los SEA en los SIA está más cerca de compartir y facilitar el acceso a la información, el conocimiento y pericias, y de trabajar con otros para lograr la innovación, los SEA deben cumplir la extensa gama de funciones de gestión de innovación mencionadas anteriormente (Cuadro 2, punto 8). Sin embargo, es importante observar que todos los proveedores de SEA no tienen que realizar todas estas funciones. Las funciones reales realizadas por cada uno dependerán del tipo de demanda de servicios que hagan los agricultores, del contexto local, del mandato de la organización, de la disponibilidad de recursos y de la capacidad.

Una manera de llegar a las funciones específicas es convocar a las plataformas que reúnen a las diferentes partes interesadas y mejorar sus interacciones para cambiar la forma en que funcionan sus organizaciones, y colaborar con los demás «plataformas de innovación»²⁶. Por ejemplo, la plataforma nacional de innovación para el sector agrícola en Benín que representa a siete grupos de interés (grupos de agricultores, agro-procesadores, académicos e investigadores, ONG, formuladores de políticas de diferentes ministerios, y organizaciones internacionales) está involucrada en la realización de evaluaciones de

necesidades de innovación, en el apoyo a las asociaciones público-privadas, y el fomento de la consulta periódica a diferentes grupos de interés²⁷. Para asegurarse que varios actores del sistema estén interactuando y permitiendo la innovación, se hacen críticas²⁸ otras facetas de la comunicación, tales como la creación de redes, apoyo al aprendizaje social y tratar las dinámicas del poder y conflicto. Estas funciones también se llaman «trabajo de frontera/fronterizo»²⁹, «intermediación»³⁰ y, recientemente, «intermediación o brokering de innovación»³¹.

En un entorno de extensión cada vez más pluralista, los SEA del sector público (idealmente en colaboración con las plataformas de extensión) deberían tomar la iniciativa para identificar vacíos en la prestación de servicios y garantizar que estos vacíos se aborden a través de prestaciones públicas o mediante el financiamiento para la extensión y la promoción del desarrollo de capacidades, o de la colaboración y la sinergia entre los diferentes proveedores de SEA. También podría tomar la iniciativa para coordinar las actividades de los diversos SEA de tal manera que los recursos se utilicen más eficientemente.

La coordinación también es importante para asegurar que los pobres, los pequeños agricultores, las mujeres y los agricultores desfavorecidos también están siendo bien atendidos. Esta coordinación se facilita cuando los potenciales socios comparten una visión común de sus problemas y oportunidades. Del mismo modo, la interacción y la colaboración prosperan sólo si se basan en la confianza, la cual fomenta un significativo compromiso a través de un mayor intercambio de conocimientos y una mejor resolución de conflictos³².



2.2.3 Estrategias de reforma: Como el rendimiento de los SEA (o el desempeño de otras organizaciones en los SIA) depende de las habilidades técnicas y la forma en que cada actor se comporta o interactúa con sus clientes y otros actores de los SIA, y contribuye con su conocimiento y experiencia para el proceso de innovación, las reformas no deben limitarse sólo a la extensión. Lo ideal sería que las reformas se centraran en todo el grupo de actores de SIA en base a los resultados del diagnóstico de los sistemas de innovación (véase la Sección 2.2.5). Las reformas también deben abordar explícitamente los cambios institucionales y de políticas que mejoran el talento de los distintos actores, especialmente de los que tienen la capacidad de ejercer la mayor influencia en los SIA, para trabajar como un sistema.

El concepto de sistemas de innovación destaca la importancia del aprendizaje y la adaptación. Como la innovación es un proceso de adaptación gradual, nuevos acuerdos de extensión tienen que evolucionar en base a las demandas de los clientes y mercados, de las condiciones locales, de las limitaciones y oportunidades. En otras palabras, las reformas deben basarse en la experimentación y el aprendizaje (véase la sección 4.2.3), que podría ser conducido por plataformas de innovación o redes nacionales de SEA. Teniendo en cuenta la gran variedad de actores, objetivos de desarrollo, desafíos, limitaciones y oportunidades, así como las lecciones aprendidas de experiencias pasadas, la implementación de un modelo único de extensión o la búsqueda de una de las estrategias de reforma en todo el país, provincia o estado, no deberían ser la mejor manera de avanzar hacia la reforma de los SEA.

2.2.4 Nuevas capacidades para los SEA: Considerando los retos cambiantes en la agricultura, los nuevos roles, funciones y estrategias de reforma previstos, los SEA necesitan nuevas competencias; deben tener la facultad para manejar la serie de actividades de innovación discutidas anteriormente (Recuadro 2). También deberían tener facultades técnicas y funcionales para promover tecnologías agrícolas apropiadas, aplicar enfoques participativos, ayudar a los productores a organizarse, entender los mercados y las cadenas de valor y abordar las formas cambiantes de vulnerabilidad climática, social y económica.

2.2.5 Diagnóstico de capacidades existentes: A medida que el contexto actual influye en la(s) organización(es), es esencial centrarse en las organizaciones en su contexto; éste ofrece incentivos para la(s) organización(es), estimulándola(s) a actuar de determinada manera. Por lo tanto, el diagnóstico de la capacidad existente para la innovación de SIA es un buen comienzo para iniciar el desarrollo de capacida-

des. La «Herramienta de Cuatro Elementos»³³ desarrollado para la evaluación del diagnóstico de la capacidad de innovación podría ser un buen punto de partida. Sus elementos son:

1. Actores/partes interesadas y las funciones que desempeñan (incluyendo sus conocimientos, habilidades e intereses, y su demanda de apoyo);
2. Patrones de interacción entre los actores;
3. Instituciones (reglas, leyes, normas, hábitos y prácticas); y
4. El entorno normativo propicio.

Es importante diagnosticar estas capacidades ampliadas dentro de los SIA teniendo en cuenta el creciente pluralismo que existe en los SEA, así como la interdependencia de extensión con los otros actores de los SIA para facilitar o llevar a cabo la innovación. Adicionalmente la evaluación de las capacidades debe ser organizada como un proceso consultivo. Esto es esencial para asegurar la apropiación de las acciones y para reducir la resistencia al cambio. Sin embargo, el desarrollo de capacidades a nivel individual sin ampliar el mandato de la organización y el desarrollo de nuevas capacidades en la organización y el entorno normativo propicio, nunca ha tenido el impacto deseado. El desarrollo de capacidades tiene, por tanto, que centrarse en las tres dimensiones de una manera integral; en la próxima sesión se analizan estas dimensiones.

3. NIVELES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LOS SEA

La estrategia corporativa de la FAO sobre el Desarrollo de Capacidades³⁴ ofrece una estructura útil para abordar el desarrollo de capacidades, lo cual resulta igualmente relevante para el desarrollo de capacidades en los SEA. Esta estructura de la FAO habla sobre las capacidades funcionales y técnicas en tres niveles: de los individuos, de las organizaciones y del entorno propicio. Los requisitos de capacidad de los tres niveles son:

- El nivel individual se refiere a: conocimientos, habilidades (técnicas y de gestión), y las actitudes que se pueden abordar a través de la facilitación, capacitación y desarrollo de competencias.
- El nivel organizacional se refiere a: organizaciones de la sociedad y redes de organizaciones públicas, privadas y civiles en términos de: a) funciones, estructuras y relaciones de gestión estratégica; b) capacidad operacional (relaciones, procesos, sistemas, procedimientos, sanciones, incentivos y valores, recursos; c) recursos humanos y financieros (políticas, implementación y rendimiento); d) recursos de conocimientos y de información; y e) infraestructura.
- El entorno normativo propicio se refiere a: compromiso político y visión; estructuras políticas, legales, regulatorios y económicos; asignaciones y procesos presupuestarios del sector público nacional; estructuras de gobierno y de poder; infraestructuras; incentivos y normas sociales.

Algunas de las siguientes capacidades funcionales identificadas por la FAO son obligatorias en estos tres niveles. Éstas incluyen:

- a) Capacidad política y normativa: capacidades para formular y aplicar políticas y reforma de políticas principales
- b) Capacidad de conocimiento: capacidades para acceder, generar, gestionar e intercambiar información y conocimientos
- c) Capacidad de asociación: capacidades para participar en redes, alianzas y asociaciones
- d) Capacidad de ejecución: las capacidades de gestión para implementar y ejecutar programas y proyectos, desde la planificación hasta el seguimiento y la evaluación

3.1 Nivel individual

Una asesoría eficaz ya no es simplemente cuestión de dar mensajes acerca de paquetes tecnológicos establecidos. Los SEA deben tener personas con un cabal conocimiento de las opciones tecnológicas adecuadas, de la forma de acceder a los mercados y cómo analizarlos, y de normas y reglamentos. Así mismo es importante contar con personal con capacidad para gestionar los procesos organizativos y sociales necesarios para facilitar la innovación (Tabla 1).

Todos los componentes de esta larga lista de habilidades duras y blandas de la Tabla 1 nunca se encon-



trarán o desarrollarán en una sola persona ni en una sola organización. Además, no todas estas capacidades o habilidades son necesarias en toda situación. Por lo tanto, es crítico contar con agentes de extensión con diversos perfiles, equipos multidisciplinarios y asociaciones con otras organizaciones de los SIA. Es por esto que el desarrollo de capacidades a nivel individual tiene que ser organizado de la siguiente manera:

Dotación de personal: Los SEA necesitan una combinación de generalistas y especialistas con diferentes antecedentes. Por ejemplo, en las grandes organizaciones (sector público, agroindustria privada, ONG internacionales, etc.) los empleados de los niveles más bajos de la jerarquía (que tratan directamente con los clientes) podrían ser generalistas (que tienen una comprensión genérica sobre tecnologías relacionadas con la agricultura y con las habilidades relacionadas con la evaluación de necesidades, comunicación, formación, facilitación, creación de redes y enfoques sensibles sobre género). Estas competencias deben integrarse en sus planes de formación. Sin embargo, estos deben ser apoyados por un equipo de especialistas que tenga experiencia en diferentes aspectos de producción, empresas y mercados, construcción de capital social, manejo de relaciones, apoyo a las políticas, aprendizaje y evaluación, desarrollo de capacidades, solución de problemas y vinculación con organizaciones pares y de mayor jerarquía. En muchas culturas, es inaceptable que los agentes de extensión varones aborden a las mujeres en los pueblos, por lo que se da la necesidad de aumentar el número de asesoras de extensión y de mejorar su capacidades³⁵. Se estima que sólo el 15% de los agentes de extensión en el mundo son mujeres y sólo el 5% de las agricultoras se benefician de los servicios de extensión³⁶.

Los especialistas también pueden ser contratados a tiempo parcial, dependiendo de la situación. En algunas organizaciones, empresas de consultoría por ejemplo, que pueden tener una estructura organizacional más plana, en su mayoría se encuentra especialistas que pueden resolver o asesorar cuestiones específicas sobre técnicas o gestión. Del mismo modo, si un programa está trabajando en la vinculación de los agricultores a los mercados de alto valor, necesita especialistas en el desarrollo de cadenas de valor. La consigna es que el mandato del programa/organización y los desafíos dentro del contexto específico deben fijar la combinación correcta de generalistas y especialistas.

Orientación del desarrollo de capacidades hacia la naturaleza de la tarea: La naturaleza de las capacidades técnicas y funcionales requeridas en los diferentes niveles de jerarquía de la organización varía en función de los tipos de tareas realizadas a diferentes niveles, así como las características especiales (restricciones, oportunidades) del lugar donde la organización está funcionando. Por ejemplo, el personal de los SEA que trabaja a nivel medio y superior, necesita tener mayores/superiores competencias en las áreas de administración, asociación, facilitación y asuntos relacionados con la promoción de políticas, que aquellos que trabajan en el campo. Del mismo modo, la naturaleza del ecosistema, sistema de producción, o de la empresa (productos básicos, tamaño de la explota-

Tabla 1: Capacidades requeridas a nivel individual en los SEA

Técnicas	Funcionales
El buen entendimiento acerca de nuevas tecnologías/prácticas/normas/regulaciones/políticas apropiadas/relevantes para el manejo de la agricultura y los recursos naturales. Algunas de estas áreas técnicas incluyen: opciones técnicas para apoyar a la adaptación al cambio climático; agroindustria, valor añadido y desarrollo de cadenas de valor; mejorar la eficacia en el uso de recursos; aplicación de biotecnología; propiedad intelectual y derechos de los agricultores; uso de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC)	Movilización de la comunidad (organizar a los productores y a las mujeres del área rural en diferentes tipos de grupos de interés/actividad) Desarrollo de organizaciones de agricultores (organizar, apoyar y federar las organizaciones de agricultores para que asuman nuevas tareas de extensión y de servicios de asesoría agrícola vincularlas a nuevas fuentes de conocimiento y de servicios) Facilitación (facilitar debates, lo que permite la creación de consensos y acciones conjuntas, acompañamiento a los procesos de las diferentes partes interesadas) Entrenamiento (auto-reflexión dirigida y asesoría de expertos para lograr perfeccionamiento) Aprendizaje reflexivo (organizar talleres de intercambio de experiencias y facilitar el aprendizaje) Mediación en los conflictos (mejorar el diálogo y ayudar a llegar a un acuerdo) Negociación (ayudar a alcanzar un compromiso satisfactorio o acuerdo entre personas o grupos y desarrollar la capacidad de negociación entre otros interesados) Intermediación (la creación de relaciones muchos a muchos entre una amplia gama de actores) Desarrollo de redes y asociaciones Propugnar cambios en las políticas e instituciones Capacidad de liderazgo para inspirar y motivar Manejo de recursos (humanos y financieros) Pensamiento crítico Resolución de problemas Auto-reflexión/crítica y aprendizaje en base a errores Mentalidad de servicio Rendición de cuentas Responsabilidad Dedicación/compromiso Trabajar en equipos multi-organizacionales y multisectoriales Trabajar con mujeres del área rural y usar enfoques de extensión sensibles al género

ción agrícola y gestión, situación socioeconómica) también determina qué aspectos de la capacidad técnica y funcional deben ser mejorados. En una línea similar, los SEA que se especializan en prestar apoyo de medios a la agricultura, pueden necesitar sólo capacidades de uso de medios y comunicación para los diferentes públicos.

3.2 Nivel organizacional

La capacidad a nivel organizacional incluye organizaciones, sistemas, procedimientos y marcos institucionales individuales que básicamente permiten que una organización opere y preste servicios a sus integrantes basados en la demanda mediante la capitalización de las capacidades individuales de su fuerza de trabajo³⁷. El escenario institucional y las relaciones organizacionales dentro de un SEA determinan en gran medida esta capacidad y, por lo tanto, es importante contar con las prácticas adecuadas (rutinas, hábitos, prácticas, normas y leyes) que favorecen o apoyan la interacción, el aprendizaje y el intercambio.

Ya que las prácticas institucionales dan forma a los procesos de innovación, el cambio institucional es un elemento crucial del desarrollo de capacidades. Las actuales «prácticas» en extensión pública pueden incluir: una jerarquía rígida y modos centralizados de planificación; la tradición de evaluar el desempeño en términos de tecnología adoptada; el récord de recompensar sólo éxitos y, por lo tanto, la renuencia a reportar y analizar las razones del fracaso; el historial de trabajar de forma independiente; la desconfianza de otras agencias/organismos; y la tradición de una rendición de cuentas ascendente – a la gerencia – para utilizar recursos, en lugar de alcanzar una buena producción y la satisfacción del cliente³⁸.

Cabe recalcar que estas instituciones tienen que cambiar si la extensión pública va a desempeñar un papel más amplio. También hay la necesidad de identificar y abordar tanto los hábitos y prácticas similares de las otras organizaciones de SEA, como de los actores de los SIA que limitan las interacciones productivas entre los distintos actores en los diferentes niveles.

Para llevar a cabo las funciones y roles previstos en el SIA adecuadamente en términos de cantidad y calidad, los SEA también deben tener las siguientes capacidades a nivel organizacional descritas en la Tabla 2.

Si las organizaciones no reflexionan críticamente acerca de su misión, servicios, productos, culturas y procedimientos de forma regular, pueden volverse disfuncionales e ir a la quiebra o ser eliminadas³⁹. Muchas organizaciones no tienen una cultura de aprendizaje, por lo que es esencial la creación de plataformas para compartir éxitos, errores y fracasos y

recapacitar sobre éstos. Así mismo debe haber espacio para experimentar con nuevos enfoques. Los SEA necesitan un liderazgo visionario e inspirador para aprender continuamente de experiencias y crear una cultura de excelencia. Swanson y Rajalahti (2010) han desarrollado un sencillo instrumento de encuestas para recoger datos e información sobre éstos aspectos de los principales proveedores de SEA⁴⁰.

3.3 Entorno normativo propicio

El entorno propicio se relaciona con el compromiso político y la visión; con las estructuras políticas, legales y económicas, asignaciones presupuestarias nacionales del sector público y procesos, estructuras de gobierno y de poder, incentivos y normas sociales que facilitan (o dificultan) el desarrollo de una organización⁴¹. El desempeño de los SEA depende fundamentalmente de éstas condiciones que prevalecen en el entorno en el que están inmersos. Por ejemplo, las políticas agrícolas mal concebidas crearían un entorno inútil con consecuencias significativas para los programas de extensión. Se necesita de marcos regulatorios apropiados en el sistema de extensión pluralista para garantizar una competencia leal, ofrecer igualdad de condiciones y permitir la colaboración entre los diferentes proveedores de SEA. Algunas de las condiciones en el entorno propicio incluyen:

- Políticas macroeconómicas, incentivos para aumentar la producción, reformas del mercado, y acceso a crédito
- Compromiso político con el desarrollo agrícola y reconocimiento para los SEA



- Descentralización política y fiscal y clara demarcación de funciones y responsabilidades de los gobiernos locales en el desarrollo agrícola, incluyendo el apoyo a los SEA
- Disponibilidad de un marco político o políticas para los SEA y maneras en que éstas políticas determinan el comportamiento de las diferentes organizaciones del sector y de los SIA
- Capacidad y voluntad de los otros actores de los SIA (investigación, educación, sector privado, organizaciones no gubernamentales) para compartir recursos y habilidades, y participar en una acción conjunta con los SEA, agricultores y organizaciones de agricultores
- Instituciones que facilitan y estimulan la cooperación de solución de problemas entre los diferentes prestadores de SEA y entre éstos y otras organizaciones en el SIA, en lugar de organizaciones que restringen los mandatos oficiales
- Capacidad de los procesos de elaboración de políticas con el fin de adaptar las políticas en base a lecciones aprendidas durante la implementación de las mismas y para definir políticas en procesos que involucren a varias partes interesadas
- Acuerdos financieros que estimulen la orientación al cliente, capacidad de respuesta a la demanda, la capacidad de respuesta, y colaboración entre los proveedores de SEA
- Nivel de alfabetización, así como la educación en el país/provincia/región
- Infraestructura (carreteras, telecomunicaciones, mercados, etc.)
- Disponibilidad y acceso a servicios financieros
- Disponibilidad y acceso a insumos
- Instituciones de capacitación que pueden ofrecer formación a medida y apoyo al aprendizaje

Tabla 2: Capacidades requeridas a nivel organizacional en los SEA

Áreas generales	Áreas específicas para apoyar el fortalecimiento de capacidades
Funciones de gestión estratégica	Liderazgo (inspiración y motivación), construcción de la visión, gestión del cambio, capacidad para responder a emergencias, relaciones políticas, incidencia
Estructuras	Capacidad para estructurar la organización en diferentes unidades dentro de la jerarquía organizacional y garantizar que estas unidades se interrelacionen y sean flexibles
Relaciones	Definición clara de autoridad, de funciones y de responsabilidades, así como de recursos entre las diferentes unidades dentro de una organización y entre organizaciones dentro de los SIA; construcción de confianza; creación de tiempo y espacio para aprender unos de otros
Procesos, sistemas y procedimientos	Planificación, organización, dirección y control de los métodos utilizados en la comunicación interna; evaluación del desempeño, desarrollo de recursos humanos, gestión financiera, aprendizaje, seguimiento y evaluación; asegurar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés y la gama de enfoques utilizados para proporcionar extensión y asesoría
Valores, incentivos/recompensas	Integridad, conocimiento basado en la ciencia, inclusión, cooperación, aprendizaje, mecanismos para recompensar e incentivar el buen desempeño, estándares aceptables que rigen el comportamiento de los individuos dentro de una organización, oportunidades para la retroalimentación y la reflexión, reputación
Recursos humanos	Capacidad de proporcionar un número adecuado de personal y acceso a expertos de otras organizaciones para complementar y suplementar su experiencia; descripciones de trabajo claras, funciones y tareas bien definidas, desarrollo profesional e incentivos, acceso a nuevos conocimientos, mecanismos para movilizarse, desarrollo y retención de recursos humanos
Recursos financieros	Capacidad para suministrar un presupuesto adecuado para los sueldos del personal, otros gastos de operacionales e inversiones para desarrollar e implementar programas que benefician a los pequeños agricultores; o un modelo de negocio sostenible que mantenga a la organización activa
Conocimiento y recursos de información	Manejo del conocimiento incluyendo la gestión de relaciones para acceder a las habilidades y conocimientos para hacer frente a los nuevos retos y oportunidades
Infraestructura	Capacidad para apoyar a los SEA en términos de movilidad, telecomunicaciones, TIC, instalaciones de entrenamiento, carreteras, infraestructura de mercado

No es necesario tener todas estas condiciones favorables para alcanzar el éxito en los SIA pero contando con algunas de ellas se mejoran las oportunidades de innovación, por lo que se necesita una estrategia para influir sobre estas condiciones. El entorno propicio puede estar influenciado por la construcción de las siguientes capacidades:

- a) Capacidad de los órganos formuladores de políticas para adaptar las políticas basadas en lecciones aprendidas durante la implementación de las mismas, para el aprendizaje reflexivo y gestión del cambio adaptativo
- b) Iniciar actividades conjuntas, colaborar entre las organizaciones de los SIA y los actores del sector agrícola
- c) Apoyar la organización de talleres, seminarios, investigaciones conjuntas, estudios comisionados y evaluaciones conjuntas que sacarían a relucir las áreas que necesitan mayor atención política
- d) Organizar los mecanismos de coordinación del sector y los grupos de trabajo de las partes interesadas para desarrollar y manejar las relaciones entre los diferentes actores para poder desarrollar colectivamente las pautas y políticas estratégicas para el sector
- e) Generar los datos adecuados requeridos para la promoción e incidencia en políticas y toma de decisiones basadas en evidencias
- f) Intercambiar información sobre las actividades de los SEA con los agricultores y sus organizaciones, investigadores, formuladores de políticas y políticos interesados en hacer frente a las restricciones a través de cambios en políticas (uso de sitios web, notas de políticas, redes sociales)
- g) Manejar las relaciones con los medios de comunicación (gestión de las comunicaciones y medios de comunicación)



4. APOYO AL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El desarrollo de capacidades es una inversión y proceso de cambio a largo plazo. Debe ir más allá del fortalecimiento de las capacidades necesarias para obtener resultados técnicos y apuntar a la construcción de relaciones más eficaces y dinámicas entre los diferentes actores dentro de un sistema (ya sea una organización, sector, país o región)⁴². Debe basarse en las capacidades existentes y requiere del aprendizaje continuo y adaptación, alianzas estratégicas a largo plazo, coherencia y coordinación efectiva entre los actores que ofrecen el desarrollo de capacidades y aquellos cuya capacidad está siendo mejorada⁴³. La cuestión de funciones y cómo se las negocia es un tema central en el desarrollo de capacidades.

Se requiere de una mayor variedad de enfoques para desarrollar la capacidad en los tres niveles. En la siguiente sección se describen algunas de las formas en que diversas agencias están organizando actualmente el apoyo al desarrollo de capacidades. El propósito de esta sección es básicamente ilustrar la diversidad de los diferentes enfoques para apoyar el desarrollo de capacidades y algunas iniciativas interesantes.

4.1 Apoyo a la capacidad a nivel individual

La competencia en áreas tales como el desarrollo del mercado, gestión empresarial, adaptación al cambio climático y aplicación de las TIC se la puede aprender a través de cursos de diferentes niveles (desde profesionales hasta académicos); para esto se requiere que colegios, universidades y unidades de formación desarrollen planes de estudio. Las nuevas competencias transversales que necesitan los profesionales de los SEA y los líderes organizacionales requieren de nuevos enfoques y no de los convencionales para el aprendizaje (aprendizaje activo). Éstos no se ofrecen actualmente a través de colegios y universidades. Para que esto suceda se requiere que éstas instituciones educativas lleven a cabo cambios importantes en la forma de diseñar e implementar sus cursos. Por esto sería apropiado el desarrollo de organizaciones de entrenamiento separadas, con menos restricciones que las instituciones académicas. La implementación de un sistema modular para la formación y el desarrollo de los materiales del curso a impartir, tales como la educación a distancia, puede ser parte del mejoramiento de la capacidad de quienes ya están trabajando.

4.1.1 Creación de centros de capacitación y el fortalecimiento de su capacidad: Con los años, muchos países establecieron sus propios centros de formación dependientes del Ministerio de Agricultura/Educación para organizar el desarrollo de la capacidad continua del personal. La mayor parte de estos esfuerzos han sido dirigidos al desarrollo de habilidades técnicas relacionadas con la producción de cultivos/empresas y habilidades funcionales relacionadas con movilización social,

participación, comunicación, vinculación de los agricultores a los mercados, y así sucesivamente.

Algunas organizaciones también organizan programas para mejorar las diferentes capacidades de otros proveedores. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Administración de la Extensión Agrícola (MANAGE) para los distribuidores de insumos en India por el Centro Internacional para el Desarrollo de Fertilizantes (CIAT) para desarrollo agro-distribuidores y el Instituto de Formación Agrícola (ITA) para el personal del gobierno local en Filipinas. En la India, el gobierno reembolsa los gastos al personal de extensión del sector público que se inscribe para el Diploma de Postgrado en extensión Agrícola patrocinado por MANAGE.

Durante los últimos años se han hecho varios esfuerzos para hacer frente a la baja calidad de formación que tienen éstos centros. Por ejemplo, el Proyecto de Construcción de Capacidades Rurales (RCBP) en Etiopía, tiene un componente de fortalecimiento de la capacidad de formación vacacional y de extensión. En Vietnam, el CIAT, Helvetas y COSUDE desarrollaron conjuntamente una guía de «extensión de comercialización agrícola» para apoyar a los agentes de extensión a proporcionar servicios de asesoría orientados al mercado eficaces⁴⁴. USAID-Egipto está apoyando la reforma de las Escuelas Técnicas Agrícolas (ATS) por medio de planes de estudio, la mejora de medios de enseñanza y formando a profesores para que puedan aplicarlos⁴⁵. En Ghana, Ingenieros Sin Fronteras (ISF) y el personal del Ministerio de Agricultura y Alimentación (MoFA) conjuntamente han creado e implementado cursos sobre agroindustria y desarrollo empresarial para consolidar la entrega de estas habilidades a los estudiantes de los escuelas de agricultura⁴⁶. En Europa, la IALB (Academia Internacional de Asesores en Agricultura, Economía Doméstica y Desarrollo Rural) ofrece cursos certificados para asesores para mejorar su conocimiento metodológico, comunicativo y social así como sus capacidades. Mientras que la capacitación profesional, de inducción, y formación siguen siendo importantes, existe la necesidad de un mayor desarrollo de capacidades «en el trabajo» para los proveedores de SEA.

4.2 Apoyo a la capacidad a nivel organizacional

Los SEA necesitan mecanismos para asegurar el apoyo técnico de las organizaciones involucradas en

investigación, educación y formación. Adicionalmente, el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales requiere del aprendizaje activo y de aprender haciendo, incluyendo servicios tales como: entrenamiento para el liderazgo en la gestión estratégica y del cambio, en el manejo de organizaciones de aprendizaje para lograr un alto rendimiento; facilitación de la auto-reflexión sobre su experiencia dentro de la organización, así como con sus socios y clientes, con el propósito de mejorar el rendimiento (basado en las lecciones de la implementación); facilitación del desarrollo orgánico de la estructura y diseño propio de los procesos participativos de planificación y ejecución; facilitación y entrenamiento para mejorar la comunicación, la motivación del personal y la evaluación del desempeño; y planificación de carrera. Este tipo de servicio de entrenamiento y facilitación, probablemente tendrá que provenir de las empresas de consultoría de gestión y escuelas de negocios. En algunos países, se exigirá el desarrollo de la capacidad de tales firmas y escuelas de negocios en el sentido de diseñar programas adecuados para el sector rural.

4.2.1 Establecimiento de los servicios de asesoría agrícola: Durante la fase de transición (después de 1991), los donantes han desempeñado un papel importante en el apoyo a la creación de servicios de asesoría agrícola en los países de Europa Central y Oriental. Por ejemplo, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos apoyó a Rusia en el establecimiento de servicios de información y asesoría modeladas en el sistema de extensión de Estados Unidos. Muchas universidades Land-Grant de este país también participaron en el programa. Los sistemas de asesoría en los nuevos países miembros de la UE todavía están evolucionando. La Política de Desarrollo Rural de la UE apoya a los Estados Miembros en la creación de Servicios de Asesoría a las Explotaciones Agrícolas (FAS) cuando se considere necesario. La existencia de un FAS nacional garantiza que cada agricultor puede pedir y recibir asesoría al menos sobre los requisitos básicos para estar en conformidad en lo relacionado con medio ambiente, salud pública y sanidad animal y vegetal.

4.2.2 Fortalecimiento de la demanda: En el caso de INCAGRO (Innovación y Competitividad para el Agro Peruano), se utilizó la licitación pública para aumentar la demanda y la oferta de servicios de extensión⁴⁷. Un aspecto importante del Fondo de Tecnología Agropecuaria de INCAGRO es que los agricultores eran dueños del proyecto y contrataban proveedores de extensión para completar un determinado número de actividades. Esto ayudó a los grupos de agricultores a adquirir habilidades de desarrollo organizacional y de proyectos. Los SNAA (Servicios Nacionales de Asesoría Agrícola) en Uganda fue otro

intento de empoderar a los agricultores para exigir y controlar los servicios de asesoría.

4.2.3 Aprendizaje activo: Es una estrategia de aprendizaje y resolución de problemas para aumentar la capacidad de aprendizaje de los empleados dentro de una organización y entre organizaciones. Aunque esto no se ha utilizado mucho en el desarrollo de capacidades de los SEA, promete ser de gran potencial en el desarrollo de las capacidades funcionales en estos servicios. Este enfoque aprovecha los conocimientos y experiencias tácitos de los miembros y crea oportunidades para experimentar, reflexionar y compartir su aprendizaje a la vez que resuelve problemas reales en el contexto organizacional. Por ejemplo, el Programa de Desarrollo Hortícola de Kerala (KHDP) en India, financiado por la UE, se enfocó en la ejecución de sus actividades como una serie de pequeños proyectos experimentales en alianzas con otros y apoyó al personal a reflexionar sobre su significado y resultados⁴⁸. En este proceso se desarrollaron nuevas capacidades para la experimentación, aprendizaje y adaptación a las circunstancias cambiantes. El aprendizaje activo necesita facilitación y un facilitador externo puede ayudar mucho en este proceso. Las organizaciones necesitan aprender a apreciar esta estrategia. Este aprendizaje puede tener éxito en las organizaciones que brindan flexibilidad al personal de mandos bajos y medios a experimentar con diferentes enfoques.

4.3 Apoyo a la capacidad al nivel del entorno normativo propicio

Un entorno propicio habilitante es fundamental para el desarrollo, sostenibilidad y eficacia de los SEA y requiere de gran apoyo en varios aspectos tales como el político, financiero, organizacional, institucional y de infraestructura. En esta sección se analiza el desarrollo de las capacidades necesarias en los niveles organizacionales e institucionales, que es principalmente una cuestión de aprendizaje en acción conjunta con otros actores de los SIA. Para lograr esto, se requiere entrenamiento y apoyo de las empresas de consultoría que manejan la gestión de alta calidad, especializadas en las plataformas con múltiples actores y alianzas, gestión del cambio y la promoción de políticas. Nuevamente, esta situación probablemente requerirá desarrollar la capacidad de este tipo de empresas. Tal vez las universidades también pueden estar interesadas en desarrollar escuelas especiales para este servicio que está vinculado a las universidades, pero no está sujeto a las limitaciones académicas normales. Las universidades también pueden jugar un papel importante en la revisión de los SEA ofrecidos por las agencias, realizando investigación activa en colaboración con los SEA, desarrollando nuevas estructuras para organizar los SEA, así como la integración de este enfoque en los planes de estudio existentes.

4.3.1 Aprendizaje activo en plataformas de innovación: Este es otro enfoque cada vez más utilizado en la promoción de la innovación agrícola, especialmente en África y América Latina. Los foros de innovación se crearon para dar espacio a la negociación, planificación y aprendizaje activo al juntar diferentes actores trabajando por un objetivo común. Para que los actores puedan desempeñar sus roles adecuadamente en las plataformas de innovación necesitan fortalecer sus capacidades de: interacción con las diferentes partes interesadas, de construcción de confianza, resolución de conflictos, trabajo en equipo, su capacidades para escuchar y mediar. Pero lo más importante, trabajar en plataformas contribuye al desarrollo de muchas de éstas nuevas capacidades a través del aprendizaje activo. Si se construyen suficientes oportunidades para documentar y reflexionar sobre los procesos, los cambios institucionales y los resultados de este enfoque, se puede contribuir al desarrollo de nuevas capacidades y su institucionalización.

4.3.2 Generación de redes y abogacía en políticas: La falta de espacio para la abogacía y liderazgo en los diferentes niveles de los SEA también ha contribuido a la falta de reconocimiento y disminución del interés entre los formuladores de políticas (políticos y burócratas de alto nivel) que participan en la agricultura. El establecimiento de redes regionales y mundiales de SEA en los últimos años ha sido en parte una respuesta a esta situación. Actualmente GFRAS ha venido desempeñando un papel catalizador, promoviendo y estimulando interacciones entre y dentro del ámbito de las políticas globales y de los niveles regionales y nacionales. Se espera que esto genere un entorno propicio para invertir en los SEA⁴⁹. Del mismo modo las redes regionales de los SEA, tales como AFAAS (África), RELASER (América Latina); APEN (Red de Extensión Australasia-Pacífico), APIRAS (Red de Servicios de Asesoría Rural de las Islas de Asia y el Pacífico), y PIEN (Red de Extensión de las Islas del Pacífico) también juegan un papel importante en influir en las políticas en las respectivas regiones. Se necesita más esfuerzos en este ámbito para desarrollar redes regionales y nacionales y promover el intercambio de experiencias dentro y entre países y regiones.

4.3.3 Documentación y desarrollo de nuevos marcos: Durante la última década, además de la FAO y el Banco Mundial, otras agencias de desarrollo también comenzaron a valorar la importancia de documentar las experiencias de las reformas de los SEA y el desarrollo de nuevos marcos para guiar las inversiones y reformas. La más importante de ellas fue la Iniciativa de Neuchâtel (NI), una plataforma financiada por donantes europeos. En los últimos 15 años, la NI ha producido varias publicaciones úti-

les sobre diferentes aspectos de las reformas de extensión⁵⁰. El GFRAS se ha hecho cargo de las funciones de la NI desde el 2010. Las redes regionales de los SEA, tales como AFAAS y RELASER también están sacando a relucir varios productos de conocimiento útiles relacionados con las reformas en los servicios de asesoría y estructuras para hacer frente a nuevos retos.

MEAS (Modernización de los Servicios de Asesoría y Extensión) es otra iniciativa global que está tratando de definir y difundir estrategias de buenas prácticas y enfoques para establecer SEA eficientes y eficaces. Las ONG también están involucradas en el desarrollo de nuevos módulos de capacitación para su personal de extensión. Por ejemplo, Catholic Relief Services (CRS) elaborará módulos de capacitación para desarrollar capacidades entre sus agentes de extensión en su trabajo con grupos de agricultores⁵¹. Por otro lado, la FAO elaboró recientemente un módulo de formación para altos directivos de extensión, formuladores de políticas y estudiantes, sobre diferentes aspectos de las reformas de extensión y los desafíos nuevos y emergentes en la prestación de SEA. No obstante, se requieren más esfuerzos para vincular estos productos de conocimiento, a las reformas y cambios en las políticas y planes de estudio nivel regional y nacional.

Los donantes han desempeñado un papel importante en el desarrollo de capacidades de los SEA en varios países a través de la prestación de asistencia técnica y financiera. El compromiso de los donantes continúa en muchos países, y esto varía, desde la creación de nuevos mecanismos de extensión en Europa central y oriental, a la promoción de enfoques descentralizados y basados en la demanda de extensión en los países asiáticos y dirigiendo innovaciones institucionales de la extensión en América Latina y África subsahariana. Estas contribuciones están resultando críticas para el desarrollo de capacidades de los SEA. No obstante mucho podría lograrse a través de inversiones y esfuerzos mejorados y sostenidos en el desarrollo de capacidades por parte de los gobiernos nacionales y de todos los actores que participan en los SEA, y otras organizaciones en los SIA. Este proceso debe ser informado por lecciones aprendidas de los esfuerzos anteriores en el desarrollo de capacidades (Recuadro 3).

Recuadro 3: Ideas que emergen de iniciativas en desarrollo de capacidades

Los esfuerzos de desarrollo de capacidades tienen, en general, una larga historia. Hasta el momento se han gastado varios millones de dólares en la construcción de capacidades a través de la asistencia técnica/cooperación en países en desarrollo. Revisiones sobre la eficacia de la cooperación técnica revelaron que «la cooperación técnica ha sido menos eficaz en el desarrollo de instituciones locales o en el fortalecimiento de las capacidades locales; y que son costosas, orientadas por los donantes, a menudo sirvieron para aumentar la dependencia hacia expertos extranjeros y que distorsionan las prioridades nacionales»⁵². La falacia de mostrar las actividades más visibles (esa apelación a la circunscripción extranjera de los donantes) y su preferencia por resultados tangibles llevaron a un menor énfasis en las prioridades del país anfitrión y actividades de desarrollo de capacidades menos tangibles⁵³. El desarrollo de capacidades también ha sufrido por la falta de definiciones claras, marcos conceptuales coherentes y un control eficaz de resultados⁵⁴.

La última década vio una comprensión mejorada de cómo desarrollar las capacidades y algunas de las ideas que emanan de las revisiones y evaluaciones sobre este tema son las siguientes:

1. Diagnóstico: La evaluación de la capacidad es un requisito previo para decidir si y cómo el apoyo al desarrollo de capacidades es factible. El diagnóstico debe comenzar al nivel SIA y el reto es identificar y fortalecer los eslabones más débiles. Gran parte de este diagnóstico debe ser auto-diagnóstico. Intentar entender por qué un sistema funciona como lo hace, en lugar de sólo ver por qué no funciona⁵⁵.
2. Apropiación: A menos de que los países en desarrollo tengan sus propios programas de cooperación técnica, que ya hayan acordado sus objetivos y trazado su contenido, nunca tendrán el compromiso para ponerlos a funcionar^{56,57}.
3. Sostenibilidad: Cuando se estén introduciendo enfoques nuevos e innovadores en la creación de capacidades, los problemas de sostenibilidad deben ser considerados al inicio del proceso⁵⁸. El diseño del proyecto debe basarse en una evaluación realista de los recursos nacionales para sustentar las actividades proyecto⁵⁹. Además de los recursos materiales, la sostenibilidad también depende de factores institucionales, culturales y motivacionales.
4. No necesariamente a través de proyectos formales: El desarrollo de capacidades no debe ser concebido necesariamente involucrando el apoyo externo para los SEA con objetivos específicos de desarrollo de capacidades; esto también se lo puede realizar a través de técnicas de aprender haciendo, participación, observación y comparación de experiencias. Puede ser un importante efecto indirecto o subproducto de la forma en que se realiza el desarrollo, extensión o investigación⁶⁰.
5. Proceso a largo plazo: el desarrollo de capacidades es un proceso largo, sobre todo cuando la capacidad inicial es muy débil. A menudo las mejoras requieren de compromisos más allá de los plazos habituales de los proyectos de donantes⁶¹.



5. RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LOS SEA

Los Servicios de Extensión y Asesoría (SEA) juegan un papel importante en el desarrollo agrícola. Sin embargo, estos servicios necesitan nuevas capacidades para hacer frente a los retos actuales de la agricultura y contribuir de mejor manera a la innovación agrícola – un proceso que requiere de interacciones y flujos de conocimiento en medio de una amplia gama de actores de los Sistemas de Innovación Agrícola (SIA). El horizonte de extensión se ha vuelto más pluralista gracias al incremento en la participación del sector privado (agro-insumos, agroindustria, servicios financieros), organizaciones no gubernamentales (nacionales e internacionales); grupos de productores, cooperativas y asociaciones, consultores (tanto independientes como los afiliados a las asociaciones de agro-negocios/productores), y servicios basados en las TIC. Para contribuir mejor a la innovación agrícola, los SEA deben realizar una serie de funciones de forma conjunta. Estas incluyen desarrollar redes, organizar a productores, facilitar el acceso a servicios de crédito, insumos y productos, convocar a foros de innovación, promover la igualdad de género y difundir nuevos conocimientos mediante capacitaciones y demostraciones. Para llevar a cabo estas funciones, los SEA necesitan de nuevas capacidades a nivel individual, organizacional y un entorno normativo propicio.

A nivel individual los SEA necesitan personal que comprenda los conocimientos técnicos a cabalidad y con habilidad para gestionar procesos sociales. A nivel organizacional los SEA deben tener la capacidad de poner en práctica sistemas y procedimientos para manejar recursos humanos y financieros, instituciones para facilitar asociaciones y el aprendizaje y estructuras para abordar asuntos institucionales, legales y reglamentarios. En el entorno normativo propicio, las capacidades de interacción, aprendizaje y adaptación son importantes. Del mismo modo, las estrategias de reforma deben abordar explícitamente los cambios institucionales y de políticas que mejoren la capacidad de los diferentes actores de los SIA para trabajar como un sistema. En todos los niveles deben existir mecanismos para estudiar la representación de género y la forma de que tanto mujeres como hombres tengan acceso a los servicios por igual; mecanismos para promover la participación de los jóvenes en la agricultura; y oportunidades para aplicar las TIC con el fin de mejorar el rendimiento de los SEA. Para lograr desarrollar nuevas capacidades en los SEA los diferentes actores deben iniciar acciones a nivel nacional, regional y global. A continuación se indican estas acciones y actores.

Acciones y actores

5.1 Nivel nacional

Diagnóstico y Reformas

N1. Diagnosticar roles y funciones en el sistema de innovación agrícola y sintetizar y compartir los

estudios existentes (Acción por parte de: agencias/consultores especializados en consulta con los diferentes grupos de interés)

- N2. Realizar encuestas a proveedores de SEA en el país y analizar los modelos existentes de prestación de estos servicios y llevar a cabo más investigaciones para apoyar las reformas basadas en la evidencia y la promoción de políticas de SEA (Acción por parte de: el gobierno a través del Ministerio de Agricultura; plataformas y redes de SEA, universidades, consejos de investigación y otros centros de investigación de políticas, organizaciones de agricultores, la FAO y el GICAI)
- N3. Llevar a cabo autodiagnósticos de las capacidades de los SEA (Acción por parte de: administración de los SEA, redes nacionales de SEA; plataformas y foros de SEA apoyados por facilitadores)

Asociaciones y Redes

- N4. Crear foros de innovación, realizar evaluaciones de las necesidades y poner en marcha proyectos piloto para experimentar con nuevos enfoques y promover su aprendizaje (Acción por parte de: SEA y otros actores de los SIA, especialmente universidades y centros de investigación)
- N5. Organizar la colaboración y las alianzas con diferentes actores de los SIA, así como con actores dentro de las cadenas de valor de los productos, en temas de investigación-acción y de aprender haciendo (Acción por parte de: los consejos de investigación y extensión, centros de formación en colaboración con los SEA)
- N6. Apoyar el establecimiento de redes nacionales de proveedores de SEA a diferentes niveles y buscar sinergias entre las redes (Acción por parte de: divisiones de Extensión de los Ministerios de Agricultura, proveedores de SEA, sociedades técnicas en extensión, redes regionales de SEA y fundaciones privadas)

Mecanismos Técnicos de Apoyo

- N7. Fortalecimiento de los mecanismos de apoyo técnico para los SEA por parte de organizaciones dedicadas a la investigación a través de iniciativas conjuntas de investigación/extensión (Acción por parte de: consejos de investigación, universidades, sector privado, ONGs)

N8. Centrarse en el desarrollo institucional de los agricultores trabajando a través de organizaciones de productores en los distintos niveles (Acción por parte de: divisiones de Extensión de los Ministerios de Agricultura, proveedores de SEA)

Monitoreo y Aprendizaje

N9. Crear mecanismos periódicos para la supervisión, reflexión, aprendizaje y evaluación; revisar sistemas y procesos; crear mecanismos para la coordinación y colaboración entre los SEA (Acción por parte de: plataformas de SEA y redes apoyadas por facilitadores)

Capacitación y Educación

N10. Establecer y fortalecer centros de formación; acordar sobre las competencias específicas necesarias para apoyar el desarrollo de capacidades; alentar a los centros de capacitación de gestión y escuelas de negocios para organizar programas de desarrollo de capacidades a medida para los SEA en: entrenamiento, facilitación, liderazgo, construcción de una visión (Acción por parte de: Ministerios de Agricultura y SEA en colaboración con instituciones de formación/gestión)

N11. Desarrollar planes de estudio para la educación vocacional continua y mejora de las habilidades de los profesionales del SEA y agricultores; llevar a cabo las revisiones curriculares o de los planes de estudio por lo menos una vez cada cinco años (Acción por parte de: universidades, centros de investigación, centros de formación y ONGs en colaboración con los SEA, OPs y organismos como la FAO, GIZ)

Financiamiento

N12. Mejorar los mecanismos de financiamiento público para promover a los proveedores de SEA (Acción por parte de: gobiernos nacionales, provinciales y locales, redes de SEA)

5.2 Nivel regional

R1. Apoyar el establecimiento de redes regionales y subregionales y hacerlas participar en el diseño, implementación y evaluación de las intervenciones de los SEA; fortalecer redes similares existentes a nivel regional y subregional (Acción por parte de: organizaciones crediticias regionales como el BASD, el BaFD el BID, el BERD, etc.; agrupaciones económicas regionales, tales como las comunidades económicas regionales, por ejemplo: SADC en África, ANSA en Asia y el Pacífico, SAARC en Asia del Sur)

R2. Recopilar y sintetizar la evidencia sobre los diferentes aspectos de los SEA en la región y apoyar el desarrollo de sinergias y asociaciones (Acción por parte de: redes regionales de los SEA; FAO; redes regionales universitarias de educación y de investigación, por ejemplo ANAFE, RUFORUM en África, AGRINATURA / Agreeenium en Europa, APAARI y FARA)

R3. Elaborar informes de políticas y documentos de posición para influir en los procesos políticos con el fin de apoyar a los SEA (Acción por parte de: redes regionales de SEA en colaboración con los organismos de política regional, organizaciones regionales de agricultores, investigadores de la región en universidades y centros de investigación)

R4. Desarrollar y promover nuevos conocimientos, lineamientos y metodologías relacionadas con los SEA, impulsar su desarrollo y posibles replicas/adaptaciones en otros contextos (Acción por parte de: redes regionales de SEA en colaboración con las organizaciones de agricultores, investigadores y profesionales; universidades regionales y centros académicos; [por ejemplo: RUFORUM en África; SEARCA en el sudeste asiático, UWI-CARICOM en el Caribe])

R5. Organizar consultas regionales y subregionales y programas de capacitación para compartir experiencias e influir sobre las condiciones para un entorno favorable (Acción por parte de: Redes regionales de SEA con el apoyo de otros actores en el SIA)

5.3 Nivel global

G1. Apoyar a GFRAS y otros actores internacionales a dirigir y orientar la creación de redes y el desarrollo de capacidades así como la promoción de políticas para los SEA a nivel global (Acción por parte de: donantes y organismos intergubernamentales dedicados a la agricultura y el desarrollo rural, tales como el Banco Mundial, la Unión Europea, la FAO, CTA, GIZ, FIDA, MEAS, Organización Mundial de Agricultores, GCHERA, FMIA; universidades y centros de formación)

G2. Fortalecer, apoyar y coordinar las redes regionales de los SEA para lograr sus respectivos objetivos (Acción por parte de: GFRAS, FAO, CTA, MEAS, organismos internacionales y regionales de desarrollo)

G3. Desarrollar estructuras, herramientas, módulos de capacitación, libros de consulta sobre inversiones, documentos de debate para dar forma a la evolución de los SEA y compartir ampliamente estos resultados (Acción por parte de: GFRAS en colaboración con los donantes, investigadores y profesionales vinculados con los SEA, y la FAO, el Banco Mundial, CTA, MEAS, CABI, CRS)

G4. Servir de enlace entre los donantes dedicados a los SEA a nivel mundial y regional (Acción por parte de: GFRAS, GPRD)

G5. Llevar a cabo la promoción de políticas sobre el fortalecimiento del papel de los SEA en el desarrollo agrícola y la reducción de la pobreza, sobre el aumento de apoyo financiero y en las reformas institucionales y de políticas en los SIA (Acción por parte de: GFRAS en colaboración con las redes regionales y otros organismos bilaterales e internacionales de desarrollo, investigación internacional y organizaciones de desarrollo, G8 y G20)

G6. Promover el intercambio interregional de experiencias con las reformas y nuevos enfoques en los SEA (Acción por parte de: GFRAS en colaboración con las redes regionales, la FAO, el Banco Mundial y otros asociados para el desarrollo)

REFERENCIAS

- 1 Movilización del potencial de extensión rural y agrícola. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, y el Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural.
- 2 Banco Mundial (2006). Mejoramiento de la Innovación Agrícola: Cómo ir más allá del fortalecimiento de los sistemas de investigación. Washington DC: El Banco Mundial. ARD.
- 3 OCDE (2006). El desafío del Desarrollo de Capacidades: Trabajando hacia las buenas prácticas. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
- 4 FAO (2011). El plan de trabajo de GCARD: Transformación de la investigación agrícola para el desarrollo de sistemas de impacto global, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, Roma.
- 5 Swanson, B. E. y Rajalahti, R. (2010). Fortalecimiento de los Servicios de Extensión y Asesoría Agrícola, Washington, DC, El Banco Mundial, ARD. Documento 45.
- 6 Swanson, B. E. y Rajalahti, R. (2010). Fortalecimiento de los Servicios de Extensión y Asesoría Agrícola, Washington, DC, El Banco Mundial, ARD. Documento 45.
- 7 Berdegue, J. A. y Escobar, G., (2001). Conocimiento agrícola y sistemas de información, y la reducción de la pobreza. AKIS, Documento de debate, El Banco Mundial.
- 8 Alex, G., Zijp, W. y Byerlee, D. (2002). Nueva Dirección de los Servicios de Extensión y Asesoría Rural, Antecedentes sobre estrategia de desarrollo rural, Documento No 9. Departamento de Desarrollo Rural y Agrícola, El Banco Mundial, Washington DC.
- 9 Grupo Neuchatel (2002). Marco Común sobre Financiamiento Agrícola y Extensión Rural, Grupo Neuchatel, Centro Suizo para la Agricultura, Lindau
- 10 OAP (2006). Mejoramiento de los Sistemas de Extensión en la Agricultura, Sharma, Vicepresidente (eds), Informe del Seminario sobre Mejoramiento de los Sistemas de Extensión en la Agricultura, Organización Asiática de Productividad, Tokio.
- 11 Sulaiman, R. V. y Hall, A. J. (2003) India: El Surgimiento de la Extensión-Plus: ¿Futuro para la Extensión más allá de la Transferencia de Tecnología? En Rivera WM y Alex, G. (eds) Volumen 1. Sistemas Descentralizados, Casos de Estudio de Iniciativas Agrícolas Internacionales y Desarrollo Rural, Documento de Trabajo 8, Extensión y Desarrollo Rural, de Washington DC.
- 12 Movilización del potencial de extensión rural y agrícola. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, y el Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural.
- 13 Leeuwis, C y Van den Ban, A.W. (2004). Comunicación para la Innovación Rural: Volviendo a Pensar en la Extensión Agrícola (tercera edición), Wiley, Chichester, Reino Unido.
- 14 El Banco Mundial (2012). Sistemas de Innovación Agrícola: Un Libro de Consulta de Inversiones. Departamento de Desarrollo Rural y Agrícola. Washington DC: El Banco Mundial.
- 15 Banco Mundial (2006). Mejoramiento de la Innovación Agrícola: Cómo ir más allá del fortalecimiento de los sistemas de investigación. Departamento de Desarrollo Rural y Agrícola. Washington DC: El Banco Mundial.

G7. Brindar apoyo financiero y técnico a largo plazo a los SEA con el fin de gestionar el cambio y desarrollar nuevas capacidades y modelos de negocio; utilizar nuevas inversiones para experimentar con nuevos enfoques y promover reformas institucionales (Acción por parte de: donantes y organismos intergubernamentales dedicados a la agricultura y desarrollo rural, tales como el Banco Mundial, la FAO, IFAD, entre otros)

G8. Desarrollar un programa de investigación sobre extensión y fortalecimiento de capacidades (Acción por parte de: AIAEE, GCHERA, TAP, FMIA, GICAI y universidades)

¹⁶ Nederlof, S., Mariana Wongtschowski y Femke van der Lee (eds) 2011. Juntando cabezas: Foros de Innovación Agrícola en la Práctica. Boletín 396, editores KIT, Países Bajos.

¹⁷ Klerkx, L., y Leeuwis, C. (2009). El establecimiento y la incorporación de agentes de innovación en los diferentes niveles del sistema de innovación; Perspectivas del sector agrícola holandés. Previsión Tecnológica y Cambio Social, 76 (6) 849 hasta 860.

¹⁸ Hall, A. J., Yoganand, B., Sulaiman, R. V., Raina, R., Prasad, S., Naik, G., y Clark, N. G., (eds) (2004). Innovaciones en la innovación: Reflexiones sobre Colaboración y Aprendizaje, Instituto Internacional de Cultivos para Zonas Tropicales Semi Áridas (ICRISAT), Hyderabad y Centro Nacional de Economía Agrícola e Investigación Política (NCAP), Nueva Delhi.

¹⁹ Hall, A. J., Dijkman, R. y Sulaiman, V. (2010). La Investigación en Uso. Indagando la Relación entre Investigación e Innovación Agraria, Documento de Discusión de la UNU MERIT (2010-44) --Universidad de las Naciones Unidas de Maastricht de Economía e Investigación Social y Centro de Innovación y Tecnología, Maastricht, Países Bajos.

²⁰ El Banco Mundial (2012). Sistemas de Innovación Agrícola: Una Libro de Consulta sobre Inversiones, Departamento de Desarrollo Agrícola y Rural.

²¹ Reddy, TSV, Andy Hall y Rasheed Sulaiman V. (2012). Localizando la investigación en las trayectorias de innovación agrícola: Evidencias e implicaciones de los casos empíricos de Asia del Sur, Ciencia y Política Pública, pp-01.15.

²² Sulaiman, R. V., Andy Hall y TS Vamsidhar Reddy (2012). Cómo funciona mejor la investigación para la innovación agrícola, Red de Ciencia y Desarrollo (SciDevNet), 16 de mayo, 2012. www.scidev.net/en/science-and-innovation-policy/opinions/how-research-for-agricultural-innovation-works-best.html

²³ Sulaiman, R. V., Andy Hall, Vamsidhar Reddy, TS y Kumuda Dorai (2010). «Estudio de la Gestión sobre Innovación Rural: una estructura y primeros resultados de RIU en el sur de Asia». Documentos de debate RIU, serie # 2010-11, diciembre 2010, la investigación en uso (RIU): Reino Unido.

²⁴ Hall, A. J., Rasheed Sulaiman V y Peter Bezkorowajnyj (2008). Replanteando el cambio técnico: la escasez de forraje de ganado vista como falta de capacidad de innovación: un marco conceptual, UNUMERIT e ILRI, ILRI Sudasia, Hyderabad.

²⁵ Swanson, B. E. y Rajalahti, R. (2010). Fortalecimiento de Extensión Agrícola y Servicios de Asesoría. Washington, DC, Banco Mundial, Documento 45 ARD.

- ²⁶ Nederlof, S., Mariana Wongtschowski y Femke van der Lee (eds) (2011). Juntando cabezas: Foros de Innovación de Práctica Agrícola, Boletín 396, KIT Publishers, Países Bajos.
- ²⁷ Mongbo, RL y Glin, L. (2011). La plataforma nacional de innovación para el sector agrícola en Benín, en Nederlof, S., Mariana Wongtschowski y Femke van der Lee (eds) 2011. Juntando cabezas: Foros de Innovación Agrícola en la Práctica, Boletín 396, KIT Publishers, Países Bajos.
- ²⁸ Klerkx, L. y Leeuwis, C. (2008). Equiparando la oferta y la demanda en la infraestructura de conocimiento agrícola: la experiencia con los intermediarios de innovación, Políticas Alimentarias, 33 (3), 260-276.
- ²⁹ Kristjanson, P., Reid, RS, Dickson, N., Clark, WC, Romney, D., Puskur, R., Macmillan, S, Grace, D. (2009). Vinculando el conocimiento internacional de investigación agrícola con la acción para el desarrollo sostenible. Actas de la Academia Nacional de Ciencias de EE.UU., 9 (13): 5047-5052.
- ³⁰ Howells, J. (2006). Intermediación y el papel de los intermediarios en la innovación, Política de Investigación, 35,715-728.
- ³¹ Klerkx, L. y Peter, G. (2012). El Papel de los Corredores de Innovación en Sistemas de Innovación Agraria, Nota temática 4, Módulo 3, Inversión en Extensión y Servicios de Asesoría como Parte de Sistemas de Innovación Agrícola, en El Banco Mundial (2012) Sistemas de Innovación Agrícola: Un Libro de Consulta sobre Inversiones, Departamento de Desarrollo Agrícola y Rural.
- ³² Ekboir, J y Rajalahti, R. (2012). Coordinación y Acción Colectiva para la Innovación Agraria. Módulo 1 Descripción General, en el Banco Mundial (2012) Sistemas de Innovación Agrícola: Un Libro de Consulta de Inversiones, Departamento de Desarrollo Agrícola y Rural.
- ³³ Banco Mundial (2006). Mejoramiento de la Innovación Agraria: Cómo ir más allá del fortalecimiento de los sistemas de investigación, Washington DC; El Banco Mundial. ARD.
- ³⁴ FAO (2012). Estrategia Corporativa de Desarrollo de Capacidades, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma.
- ³⁵ Mangheni, MN (2011). Una revisión de estudios de caso sobre dirigido a los proveedores de servicios de asesoría a mujeres en programas de desarrollo de capacidades, Informe Final, Uganda, un informe de consultoría preparado para el Foro Africano para Servicios de Asesoría Agrícola.
- ³⁶ GFRAS (2012, junio). Hoja informativa sobre Servicios de Extensión. Lindau: GFRAS.
- ³⁷ PNUD (2008). Nota Práctica sobre Desarrollo de Capacidades, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nueva York.
- ³⁸ Sulaiman, RV y Hall, AJ (2002). Una Perspectiva de los Sistemas de Innovación sobre la Reestructuración de la Extensión Agrícola: Evidencia de la India. Perspectivas para la Agricultura 31 (4) pp 225-233.
- ³⁹ Leeuwis, C y van den Ban, A.W. (2004). Comunicación para la Innovación Rural: Volviendo a Pensar en la Extensión Agrícola (tercera edición). Chichester, Reino Unido: Wiley.
- ⁴⁰ Swanson, BE y Rajalahti, R (2010). Fortalecimiento de los Servicios de Extensión y Asesoría Agrícola, Washington, DC, Banco Mundial, Documento 45, ARD.
- ⁴¹ FAO (2010). Estrategia Corporativa para el Desarrollo de Capacidades, Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- ⁴² Datta, A., L. Shaxson y A. Pellini, (2012). Capacidad, Complejidad y Consultoría: Lecciones de Manejo de Proyectos de Desarrollo de Capacidades, Londres: Instituto de Desarrollo de Ultramar.
- ⁴³ Blagescu, M. y Young, J. (2006). Desarrollo de Capacidades para Políticas de Defensa: pensamiento actual y enfoques entre los organismos de apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, Documento de Trabajo 260. Londres: Instituto de Desarrollo de Ultramar.
- ⁴⁴ Wandschneider, T y Ngo Kim Yen (2006). Guía de Extensión de Mercadeo Agrícola, con referencia especial a Vietnam, Módulo 2, (Apoyo a la Acción Colectiva para el Acceso a mercados). CIAT, Helvetas- Vietnam y COSUDE.
- ⁴⁵ El Wafa, MA y Samy, M. (2012). Reformulación del Sistema de Escuela Técnica Agropecuaria (ATS) en Egipto, documento presentado en el Taller Internacional de Inversión en Innovación Agrícola y fortalecimiento de los sistemas de 1 de junio de 2012. Washington DC: Banco Mundial.
- ⁴⁶ Stratas, R (2011, julio) Inversión en Futuros Emprendedores e Innovadores, Documento Informativo. Accra, Ghana: Ingenieros sin Fronteras.
- ⁴⁷ Pressing, J. (2012). INCAGRO: El Desarrollo de un Mercado de Servicios de Innovación Agrícola en Perú, Actividad Innovadora, Perfiles 3, Módulo 3. Inversión en Servicios de Extensión y Asesoría como Parte de Sistemas de Innovación Agrícola, en El Banco Mundial (2012), Sistemas de Innovación Agrícola: Un libro de Consulta sobre Inversiones, Departamento de Desarrollo Agrícola y Rural.
- ⁴⁸ Sulaiman, RV (2012). Extensión Plus: Nuevos Roles para Servicios de Extensión y Asesoría, Nota temática 3, Módulo 3, Inversión en Servicios de Extensión y Asesoría como Parte de Sistemas de Innovación Agrícola, Banco Mundial (2012), Sistema de Inversión agrícola: Un Libro de Consulta sobre Inversiones, Departamento de Desarrollo Agrícola y Rural.
- ⁴⁹ www.g-fras.org
- ⁵⁰ www.g-fras.org/en/knowledge/neuchatel-initiative
- ⁵¹ www.meas-extension.org
- ⁵² Berg, Elliot y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1993). Volviendo a Pensar en la Cooperación Técnica: Reformas para el Fortalecimiento de Capacidades en África, Nueva York, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- ⁵³ Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes, Khalid Malik (2002). Innovaciones Institucionales para el Desarrollo de Capacidades, Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes, Khalid Malik (eds), Capacidad para Desarrollo: Nuevas Soluciones a Viejos Problemas, Earthscan y el PNUD, Reino Unido.
- ⁵⁴ Otoo, S, Natalia Agapitova y Joy Behrens (2009). El Marco de Resultados de Desarrollo de Capacidades: Un enfoque estratégico y orientado a los resultados de aprendizaje para el desarrollo de capacidades. Washington, DC: Banco Mundial.
- ⁵⁵ Unión Europea (2005). Evaluación Institucional y Desarrollo de Capacidades; ¿Por qué, qué y cómo? Documento de Referencia 1, series Herramientas y Métodos.
- ⁵⁶ Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes, Khalid Malik (2002). Innovaciones Institucionales para el Desarrollo de Capacidades, Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes, Khalid Malik (eds) Capacidad para el desarrollo: Nuevas soluciones a Viejos problemas, Earthscan y el PNUD, Reino Unido.
- ⁵⁷ Datta, A., L. Shaxson y A. Pellini, (2012). Capacidad, complejidad y consultoría: Lecciones de la gestión de proyectos de desarrollo de capacidades. Londres: Instituto de Desarrollo de Ultramar.
- ⁵⁸ Ayuda Memoria, Misión de Apoyo para la Implementación Final del Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Rurales en Etiopía (IDA42010; TF90085) 22 abril-7 mayo, 2012.
- ⁵⁹ Rice, E. B., (1999). Desarrollo de Capacidades en el Sector Agrícola de África, Precip, Spring 1999, Número 180, Banco Mundial, Departamento de Evaluación de Operaciones.
- ⁶⁰ Moussa Z. (2006). Estudio de Caso sobre la Comunicación para el Desarrollo en la Agricultura Sostenible y Desarrollo Rural en el Cercano Oriente: Capacitación, Formación y Trabajo en red para la Integración del Desarrollo de Componentes, proyecto preparado para la Consulta Técnica sobre Comunicación para el Desarrollo en el Cercano Oriente: experiencias, problemas y perspectivas.
- ⁶¹ Rice, E.B., (1999). Desarrollo de Capacidades en el Sector Agrícola de África, Precip, Spring 1999, Número 180, Banco Mundial, Departamento de Evaluación de Operaciones.

Contacto

Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural (GFRAS)

Eschikon 28

8315 Lindau, SUIZA

Teléfono: +41 (0)52 354 97 64

Fax: +41 (0)52 354 97 97

e-mail: info@g-fras.org

Página web: www.g-fras.org

