



Guía del enfoque EPAM: Extensión como Proceso de Aprendizaje Mutuo aplicado en la Cuenca Alta del Río Yaque del Norte en la Cordillera Central, República Dominicana

H. Peter

Correct citation:

Peter, H. (2008) *“Guía del enfoque EPAM: Extensión como Proceso de Aprendizaje Mutuo aplicado en la Cuenca Alta del Río Yaque del Norte en la Cordillera Central, República Dominicana”*, Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARN), Proyecto Manejo Sostenible y Conservación de la Cuenca Alta del Río Yaque del Norte (PROCARYN), Jarabacoa, República Dominicana: 108 pp.



Guía del enfoque EPAM

*Extensión como Proceso de Aprendizaje
Mutuo aplicado en la Cuenca Alta del
Río Yaque del Norte en la
Cordillera Central
República Dominicana*

**Proyecto Manejo y Conservación de
los Recursos Naturales de la Cuenca
Alta del Río Yaque del Norte
(PROCARYN)**

GUÍA DEL ENFOQUE

EPAM

*Extensión como Proceso de Aprendizaje
Mutuo aplicado en la Cuenca Alta del
Río Yaque del Norte en la
Cordillera Central
República Dominicana*

***Proyecto Manejo y Conservación de los Recursos
Naturales de la Cuenca Alta del Río
Yaque del Norte (PROCARYN)***

Publicado por:

Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARN)
Proyecto Manejo Sostenible y Conservación de la Cuenca Alta del Río Yaque del Norte (PROCARYN) Jarabacoa, República Dominicana

Primera Edición:

Febrero 2008, 500 ejemplares

Financiado con fondos de:

Banco Alemán de Reconstrucción – KfW

Consultor-Autor:

Henning Peter

Compañía Consultora contratada para la obra:

PICO dominicana S.A.

Diseño y diagramación:

Iris Cuevas

Fotografías:

Henning Peter

Contenido

Presentación	1
Abreviaturas	3
1. Introducción	5
2. El Desarrollo Rural Sostenible	7
3. La extensión desde un enfoque sistémico de servicios rurales	13
3.1 Principios de guía para intervenciones basadas en un enfoque sistémico ..	18
3.2 ¿Quién guía la intervención? –el rol de facilitadores y gestores–	21
4. El Enfoque de Extensión EPAM	23
4.1 El enfoque EPAM en detalles	24
4.2 EPAM – fomentando el aprendizaje de la gente	30
4.3 La facilitación de procesos de cambio –un nuevo rol para los extensionistas–	32
5. Los procesos de aprendizaje	41
5.1 Procesos de aprendizaje a nivel de los extensionistas	42
5.1.1 El ciclo de capacitación y aprendizaje	45
5.1.2 El diseño de los talleres de aprendizaje y capacitación EPAM	46
5.1.3 El aprendizaje durante las fases de campo	50
5.2 Procesos de aprendizaje a nivel de las organizaciones proveedoras de servicios de extensión	52
5.3 Procesos de aprendizaje a nivel de las comunidades rurales	60
5.3.1 Desarrollar capacidades de gestión local	62
5.3.2 Desarrollar las Organizaciones de Base a través de un enfoque de Acción Colectiva	67
5.3.3 Aprendizaje social y colectivo	84



5.3.4 Fomentar la Creatividad y la Capacidad de innovar en las Comunidades	87
6. Conclusiones y Recomendaciones	93
7. Bibliografía	99
8. Anexos	101
8.1 Anexo 1: Desarrollo de Competencias de Facilitadores Rurales	101

Figuras

Figura 1: Marco de Provisión de Servicios	14
Figura 2: Rueda de Aprendizaje “Facilitar la Renovación de Sistemas de Servicios Rurales”	20
Figura 3: Los pilares del enfoque EPAM	25
Figura 4: Modelo de Facilitación y Enlazamiento	26
Figura 5: El rol del extensionista en el límite	33
Figura 6: El nuevo rol del extensionista como facilitador de procesos de desarrollo comunitario	34
Figura 7: El modelo de facilitación (desarrollado por Klaus Krebs)	38
Figura 8: Los procesos de aprendizaje a diferentes niveles	41
Figura 9: Modelo de Desarrollo de Competencias de Facilitadores Rurales	44
Figura 10: Diseño de un Taller de aprendizaje EPAM	48
Figura 11: El ciclo de aprendizaje del proceso EPAM	59
Figura 12: Rueda de Aprendizaje “Desarrollo de Capacidades de Gestión Local”	65
Figura 13: Modelo para la moderación de reuniones de grupos de trabajo (desarrollado por Klaus Krebs)	78
Figura 14: Grupos de trabajo sobre desafíos comunitarios	79
Figura 15: La visión organizacional de una comunidad rural, después de haber pasado por un proceso de DO	82

Cuadros

Cuadro 1: Principios para la Extensión Agrícola	5
Cuadro 2: La gente de La Lomita se ha puesto las pilas... ..	8
Cuadro 3: Clemente Bautista de Mata de Limón	11
Cuadro 4: ¿Qué es EPAM?	23
Cuadro 5: ¿El taller?	47
Cuadro 6: Bajar los costos de producción en cultivos de flores, una experiencia exitosa de los agricultores de Los Sánchez	91

Presentación

Las comunidades rurales de la cuenca alta del río Yaque del Norte y del país luchan de forma decidida por su desarrollo y bienestar. Esta lucha sin embargo, en muchos de los casos ha carecido de las estrategias y herramientas necesarias para hacerla eficiente y efectiva. La falta de un enfoque de desarrollo integral a nivel comunitario ha dejado sin respuestas los grandes problemas de pobreza, migración, deterioro de los recursos naturales y calidad de vida de las familias rurales dominicanas.

El enfoque EPAM ofrece metodologías novedosas para abordar la problemática comunitaria desde un ámbito holístico y colectivo. Permite priorizar las necesidades comunes y ordenar los recursos y las capacidades de la comunidad hacia los servicios de mayor relevancia, sin importar su naturaleza. Este enfoque hace de la extensión rural, un verdadero sistema de acompañamiento al proceso de desarrollo comunitario, generando nuevas perspectivas y compromisos que han de ser realizados por la comunidad misma.

Después de dos años aplicando el enfoque EPAM en más de 17 comunidades de la cuenca alta del río Yaque del Norte, el Proyecto PROCARYN pone en sus manos de forma resumida, las principales experiencias obtenidas de la aplicación de esta metodología de trabajo, en el que los técnicos y sus comunidades desarrollaron de forma fusionada, conocimientos y proyectos, que de otra forma no se les habría ocurrido en su ámbito laboral. De forma general podemos decir que el modelo facilitó el proceso de «desaprender» para dar espacio a nuevos descubrimientos colectivos.

PRESENTACIÓN

Pretendemos con esta guía apoyar a técnicos y líderes comunitarios que desarrollan procesos similares, reconociendo las diferencias que habrán de existir entre sus situaciones y las regiones donde se aplique. La base fundamental del enfoque, sin embargo, es saber qué queremos lograr y para qué lograrlo, y estos aspectos estarán presentes en cualquier gestión que emprendamos. La creatividad, la experimentación, la cooperación y la construcción de experiencias conjuntas son la clave, y en esta guía encontrarán recomendaciones de cómo realizarlas de forma sistemática.

Consideramos justo reconocer los aportes de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), del Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED), de la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARN) y de los consultores Jürgen Hagman, Klaus Krebs y Henning Peter por los grandes aportes y entusiasmo que impregnaron a este proceso. Igualmente reconocemos la labor de coordinación de Fiordaliza Paulino y de los extensionistas de diferentes instituciones que abordaron con responsabilidad y empeño el ciclo de aprendizaje del EPAM sacando el mejor provecho en su desempeño laboral.

Pongamos en práctica los elementos de este enfoque y saquemos de ello el mejor partido para nuestras propias realidades.

Ing. Humberto Checo
Director Ejecutivo de PROCARYN
humberto.checo@gmail.com
Octubre 2007



Abreviaturas

Abreviaturas	Significado
CAY	Cuenca Alta del Río Yaque del Norte
CODOCAFE	Consejo Dominicano de Café
DED	Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica
DO	Desarrollo Organizacional
DOB	Desarrollo de Organizaciones de Base
EPAM	Extensión como Proceso de Aprendizaje Mutuo
GRAPI	Grupos de Aprendizaje entre Iguales
GTZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
KFW	Banco Alemán de Reconstrucción
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organización No-Gubernamental
PEA	Participatory Extension Approach
PROCARYN	Proyecto Manejo y Conservación de la Cuenca Alta del Río Yaque del Norte
RRNN	Recursos Naturales
SEMARN	Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales





Introducción

Este folleto introduce a un enfoque innovador de extensión conocido como **EPAM** (**E**xensión como **P**roceso de **A**prendizaje **M**utuo). Este enfoque ha sido aplicado por primera vez en los años noventa del siglo 20 en Zimbabwe, África, por un grupo de profesionales inquietos, quienes hallaron una forma más adecuada de trabajar con la gente del campo, con un mejor enfoque de sus capacidades de gestión.

Desde entonces, el enfoque EPAM¹ ha sido aplicado en otros países y en distintos contextos estructurales y culturales. La adaptación de EPAM a situaciones particulares con resultados convincentes en cada caso, ha sido posible debido a un enfoque que sigue principios comunes, y que utiliza distintas herramientas y mé-

CUADRO 1: Principios para la Extensión Agrícola

- Una política agrícola buena y negociada, como parte de una política económica amplia.
- Extensión es más facilitación que transferencia de tecnología, para considerar aspectos comerciales, técnicos, económicos, sociales y ambientales.
- Productores son clientes y/o actores, pero no son más beneficiarios pasivos.
- La demanda del mercado crea un impulso para relaciones nuevas con el sector privado.
- Hay perspectivas nuevas para el financiamiento público y los actores privados en la extensión.
- Servicios pluralísticos y descentralizados requieren de un diálogo para generar cambios y un rango amplio de condiciones.

Fuente: Neuchâtel Group, 1999. *Apuntes para una mirada conjunta sobre la extensión agrícola*, www.neuchatelinitiative.net

¹ En inglés conocido como PEA – Participatory Extension Approach

todos, pues no se trata de una receta que se acata sin ninguna modificación.

Entre el año 2002 y el 2005 el proyecto PROCARYN de la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales, apoyado por la GTZ y el DED, junto a nueve organizaciones estatales y no gubernamentales desarrolló un ciclo de EPAM en la cuenca alta del río Yaqué del Norte. Esta guía se basa en las experiencias y lecciones aprendidas en esta iniciativa conjunta.

La guía a mano introduce al lector al enfoque EPAM partiendo de una mirada amplia, hasta concluir en la descripción detallada de los distintos pasos prácticos.

Primero se explora el contexto sectorial en el cual la extensión está ubicada. Se explican cuatro aspectos del desarrollo rural sostenible como base sobre la cual se construye un enfoque de extensión.

Hoy en día se entiende la extensión como un servicio en el sector rural. Por tanto, se conoce la base conceptual del enfoque EPAM como un enfoque sistémico de servicios rurales. Además se conoce un marco que sirva para el análisis y la renovación de sistemas de servicios rurales.

A continuación se analiza la construcción teórica del enfoque EPAM en todos sus detalles. Uno conoce los pilares del enfoque, sus principios de guía, valores y visión, sus implicaciones para el rol de los y las extensionistas, y el modelo de facilitación aplicado en el marco de EPAM.

Finalmente, el quinto capítulo señala los procesos de aprendizaje que recorren los y las extensionistas, las organizaciones que los emplean y, de mayor importancia, las comunidades rurales. En el quinto capítulo, el lector conoce en detalles qué es EPAM en la práctica. Se responde la pregunta más importante para conocer un enfoque de trabajo: **¿Cómo se hace?** Esperamos que la guía a mano le sirva al público interesado, a extensionistas interesados, al personal directivo de las organizaciones proveedoras de servicios de extensión, como también a aquellos profesionales que desarrollan y diseñan las políticas sectoriales.



2

El Desarrollo Rural Sostenible

Considerando la sostenibilidad de las intervenciones apoyadas por actores externos, se ha mostrado en el pasado que solo aquellas que se han concentrado al nivel local han provocado impactos significativos y cambios positivos.

Se han clasificado los siguientes cuatro aspectos de desarrollo local, como los más importantes para lograr la sostenibilidad de las intervenciones externas:

- **Descentralización**
- **Desarrollo Comunitario**
- **Desarrollo Agropecuario y de los Recursos Naturales**
- **Desarrollo de Empresas y de la Economía Rural**

Estas intervenciones procuran el desarrollo local sostenible y tienen que integrar estos cuatro aspectos en un enfoque sistémico. Solamente en su totalidad, los cuatro elementos pueden provocar cambios positivos, y llevar a las comunidades rurales y a sus habitantes hacia un desarrollo socialmente justo, democrático, económicamente rentable y ecológicamente viable.

Los retos relacionados con cada aspecto son los siguientes:

Descentralización

Las comunidades rurales carecen de una **representación** genuina en **los gremios municipales**. Los municipios requieren esta conexión con su base rural, para poner en práctica su mandato territorial.



CUADRO 2: La gente de La Lomita se ha puesto las pilas...

La comunidad de “**La Lomita**” tiene su nombre con toda la razón. Se encuentra a 1,000 metros sobre el nivel del mar, en las lomas del alto río Yaque del Norte.

Con el apoyo de la facilitación de los extensionistas de PROCARYN y de CODOCAFE, la gente de la comunidad había identificado y priorizado sus desafíos comunitarios, y se formaron grupos de interés acerca de estos desafíos. Los grupos han generado impactos tangibles para la población de la comunidad.

La **asociación de caficultores** “La Teresita” se constituyó legalmente. Se formaron diferentes grupos de trabajo que abarcan temas especiales, tales como el manejo de los cafetales y el procesamiento de la cosecha o comercialización. Los caficultores han redescubierto el trabajar en convite, el cual les facilita realizar sus tareas de manera más eficiente, y han logrado la certificación orgánica según estándares internacionales de sus cafetales, junto a otros grupos de caficultores de comunidades vecinas.

La carretera juega un rol crucial para la comunidad, porque a través de ella se transporta toda su producción agroforestal a los mercados. El **comité de carretera** logró involucrar en el mejoramiento de la vía al ayuntamiento de Jarabacoa, a PROCARYN y a los dueños de las fincas grandes de la comunidad. Hoy, la carretera ha sido mejorada significativamente y se proyecta mejorarla aún más.

El **comité de salud** se encarga de la recolección de basura, y captó fondos de una ONG (Obra Social Salesiana) para construir letrinas para varias familias.

El **comité de acueducto** logró el cofinanciamiento para la ampliación y el mejoramiento del acueducto. Además se combina el acueducto con una mini-hidroeléctrica que genera energía para toda la comunidad. El comité también se ocupa de la reforestación, para proteger la toma de agua del acueducto.

No hay una **demanda articulada, calificada y organizada por servicios** de calidad por parte de la población rural. La gente rural desconoce sus derechos y qué ofertan las organizaciones proveedoras de servicios. Esto resulta en una pobre demanda de los servicios existentes y en una efectividad baja de los mismos.

Politización y personalización de procesos de desarrollo y de asuntos técnicos, en lugar de una negociación basada en necesidades verdaderas. En el pasado se ha demostrado que la política partidaria no ha contribuido al desarrollo de las comunidades, sino a causar peleas y desavenencias internas. Muchos líderes comunitarios atribuyen el desarrollo del grupo que conducen a una dependencia de su persona.

Desarrollo Comunitario

La **Distribución poco equitativa de poder y control** sobre recursos, servicios, información y enlaces con el mundo externo, resulta en que los grupos marginados de los procesos de desarrollo no tienen voz ni participan en estos procesos.

La demanda no existe o se **demanda más de lo mismo**. Muchas veces, la gente con poder domina la demanda de la comunidad, por lo que las demandas de los más necesitados no se conocen ni se atienden.

Deben estar **representados los intereses** de todos los actores/grupos de la comunidad, y éstos deben de tener un **acceso equitativo a las oportunidades**.

Debido a décadas de paternalismo, los comunitarios rurales fueron acostumbrados a depender de otros, cuando lo que se procuraba era desarrollar y fomentar la **auto-iniciativa de grupos comunitarios**, para que por si solos aprendieran a gestionar sus vidas.



Un agricultor y su hijo en una actividad de manejo sostenible de su bosque natural



Desarrollo Agropecuario y de los Recursos Naturales

La economía de los productores agropecuarios en el campo se fundamenta en los recursos naturales. La capacidad productiva de estos recursos depende de la forma en que son manejados por los agricultores. El uso racional de dichos recursos requiere de una planificación y una ejecución entre todos los actores, una **acción colectiva**.

La producción agropecuaria y forestal de los pequeños y los medianos productores los beneficia mucho más en términos económicos cuando ellos se **asocian** y la **comercializan en conjunto**. Así son más competitivos y disponen de poder de negociación frente a otros actores.

La mayoría de los servicios de los recursos naturales carecen de mercado. Sin embargo, hay un mercado de estos **servicios ambientales** que se está desarrollando con vigor, y que contribuye a mejorar los ingresos de quienes viven de ellos.

En el campo hay muchos innovadores. Lo que hace falta es **difundir estas nuevas innovaciones** que contribuyen a conservar y a manejar mejor los recursos naturales y los cultivos agrícolas y, de esta manera, mejoran la capacidad de los productores reaccionar a cambios y a procurar soluciones propias a sus problemas.

La gran mayoría de los pequeños y los medianos productores no tiene **acceso a información** importante, y desconocen la **oferta de los servicios de extensión**. Facilitarles el acceso a esta información y enterarlos de la oferta de los servicios de extensión es un reto fundamental del desarrollo local.

Desarrollo de Empresas y de la Economía Rural

En las comunidades rurales hay muchos pequeños y medianos empresarios (innovadores) que desarrollan sus negocios sin mayor involucramiento de gran parte de la comunidad. Ellos cuentan con un potencial enorme para el desarrollo económico local. **Crear enlaces entre estos empresarios y el resto de la comunidad** ayuda de manera significativa a que la comunidad se desarrolle.

Ampliar el espacio para que los empresarios locales puedan desarrollar actividades económicas es una tarea para las instituciones del Estado, las cuales obstaculizan muchas veces con procedimientos burocráticos el desarrollo económico.

En particular, los pequeños y medianos empresarios tienen mejor acceso a mercados cuando se asocian para satisfacer demandas por volúmenes que un solo individuo no puede satisfacer. Las **asociaciones de empresarios** pueden defender mejor los derechos de cada socio y atraer recursos y demandas.

CUADRO 3: Clemente Bautista de Mata de Limón

En la comunidad de Mata de Limón, cerca del Parque Nacional Armando Bermúdez en el Alto Yaque del Norte, vive un agricultor sencillo pero inquieto. Para ganarse la vida, Clemente Bautista maneja su conuco de una manera que le distingue de muchos otros agricultores.

Su parcela se encuentra en la loma con un suelo lleno de piedras. Los vecinos dijeron *“ahí no vas a producir ni una yuca, Clemente”*. Sin embargo, Clemente se dio cuenta que el suelo es bueno y empezó de limpiarlo de las piedras. Puso las piedras en forma de barreras al contorno para evitar que la tierra se vaya con las lluvias fuertes. Empezó a sembrar yuca, maíz, guandules y otros cultivos.

Para mejorar la productividad del conuco, Clemente buscaba la próxima fuente de agua, y trajo el agua con una tubería a la parcela.

Así puede regar todo el año sus cultivos. De los desperdicios de la agricultura mezclándolos con hojas y ramas de plantas del monte el produce su propio abono. Para diversificar su producción aún más, Clemente plantó al lado de las barreras de piedras matas de limón, aguacate y naranja.

Las innovaciones en la finca de Clemente se reconocían mediante un premio que él obtuvo en el marco de un concurso de innovaciones que se realizó en el contexto de EPAM en el año 2003.

Las comunidades rurales necesitan gente como Clemente Bautista que se involucren en encarar los retos comunitarios.



Clemente Bautista y dos extensionistas supervisan la calidad de los limones

3

La extensión desde un enfoque sistémico de servicios rurales

Desde la década pasada, la demanda de servicios en el área rural ha cambiado drásticamente. Aunque todavía hay servicios que enfocan aspectos tecnológicos de la agricultura, las necesidades verdaderas de las poblaciones rurales demandan por servicios mucho más variados. Se demandan servicios de fortalecimiento de las organizaciones locales, de apoyo al procesamiento y al comercio de la producción agropecuaria y forestal, de facilitación de información, servicios para mejorar la educación de la juventud y la salud, servicios básicos (energía eléctrica, agua potable) y servicios de asesoría en aspectos particulares de mejoramiento y eficiencia de la producción.

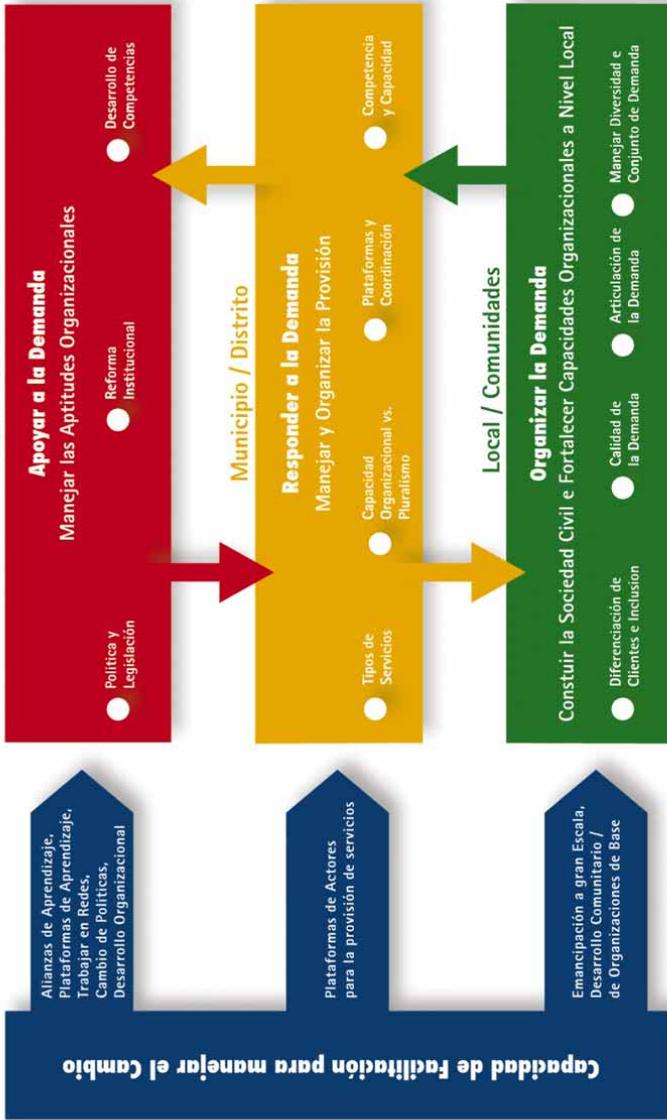
De esta nueva situación surge la necesidad de enfocar servicios hacia el área rural de una manera sistémica, la cual contempla a todos los actores y aspectos importantes.

Para renovar el **sistema de servicios rurales** se requiere de una intervención multi-dimensional y a diferentes niveles, a fin de hacer el sistema más efectivo, eficiente y relevante. El marco conceptual presentado abajo ayuda a guiar dicha intervención, sin la necesidad de aplicar estrategias y metodologías predeterminadas.



Marco de Provisión de Servicios

Entender el desarrollo de sistemas de servicios como un proceso de cambio y negociación dentro y entre tres niveles de demanda y servicio



©Concepto & Diseño: Hagmann, Connolly, Ficarelli, Ramaru (2002). www.pisoteam.org

Figura 1: Marco de Provisión de Servicios

La creación del **Marco de Provisión de Servicios** es un hecho sencillo pero necesario para seguir a una cadena de demanda y oferta. Ambos, el sistema de demanda y el de oferta, tienen que funcionar bien y en conjunto para ser eficientes. Al observar los servicios rurales, vemos que en el lado de la demanda están las comunidades rurales y sus organizaciones (los beneficiarios de los servicios), pero el de la oferta es mucho más complejo. En éste se encuentran los proveedores de servicios directos, sus organizaciones y su entorno institucional. Estos tres componentes tienen que funcionar de manera eficiente para construir el “sistema de servicios”. El marco describe los niveles:

Organizar la Demanda

Este nivel abarca el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las comunidades rurales, entre ellas y a nivel del distrito. Una “demanda organizada” toma en cuenta la diferenciación de las necesidades y demandas de distintos clientes o estratos sociales y trata de incluirlos. Se aspira a suministrar oportunidades iguales y servicios óptimos a diferentes grupos, incluso a los más marginados.

La calidad de la demanda es sumamente esencial. La demanda de alta calidad se construye a partir de un análisis profundo de las causas de problemas o asuntos y después de una evaluación concisa de opciones viables. Finalmente, este análisis determina el tipo de servicio que se requiere.

Hay que manejar la diversidad de la demanda y articularla finalmente hacia los proveedores de servicios. El proceso de articulación de la demanda precisa de estrategias y mecanismos fuertes, para influir en los proveedores de servicios y para reclamar responsabilidad de los proveedores hacia los clientes. La representación y la capacidad organizacional de entidades locales son factores críticos en este contexto.

Responder a la Demanda

Esto significa describir a nivel de los proveedores de servicios cómo hay que manejar y organizar el suministro de los servicios, de manera que los mismos puedan responder adecuadamente a la demanda



articulada y calificada. En la mayoría de los casos, esta demanda se genera en las comunidades rurales. Sin embargo, la demanda de otros niveles (política) puede ser también importante.

Los proveedores de servicios deben tener la capacidad de interpretar la demanda y de identificar qué servicio es apropiado para responder a las necesidades de una clientela heterogénea. En un ambiente plural, donde hay distintos proveedores de servicios, es importante evaluar el desempeño de dichos proveedores y la calidad de sus ofertas, a fin de saber *quién puede hacer qué*. Los servicios puntuales con respecto a aspectos particulares pueden ser de poca eficacia. Los enlaces y hasta las cooperaciones entre proveedores de servicios, a lo largo de plataformas de sistemas de innovación o de cadenas de valor, parecen críticos para que el sistema de dichos servicios funcione como tal. Hay que aclarar los diferentes roles y mandatos de los proveedores de servicios. Es incluso más importante que los proveedores aprendan a cumplir con estos roles y trabajar juntos para generar impactos significativos.

Este escenario presenta un reto grande, dado que los proveedores actúan en un ambiente altamente competitivo, en el que cada proveedor quiere presentar resultados que lo sitúen a él en primer lugar. Las capacidades de los proveedores de servicios son decisivas con respecto al éxito de las intervenciones. Hay que desarrollar, mejorar y adaptar estas capacidades de manera permanente. Se requiere de un sistema de desarrollo de competencias y de manejo de información que provea oportunidades iguales a los diferentes proveedores.

Apoyar la respuesta

Describe la gestión de los arreglos organizacionales e institucionales de la provisión de servicios. El marco político y legislativo, y el financiamiento de los servicios, deben poner a los proveedores de servicios en la posición de desempeñar. Grandes organizaciones públicas de proveedores de servicios (por ejemplo el departamento de extensión, institutos de investigación, de salud, etc.) requieren sistemas y procesos que permitan a su personal trabajar directamente con los clientes (los extensionistas, facilitadores, agentes de campo) para realizar su función de una manera responsable.

La gestión de desempeño, las adaptaciones continuas de las estructuras organizacionales, las culturas organizacionales, los sistemas y los procesos son aspectos que hacen eficaz y eficiente el “apoyo a la respuesta”.

Las reformas institucionales son procesos de adaptación continua, alimentados por las experiencias prácticas en la base y por cambios del ambiente, más que eventos puntuales que muchas veces no cambian el modo de suministro de servicios. Se requiere de organizaciones de aprendizaje para manejar estos cambios continuos. El desarrollo de competencias es un aspecto central para lograr capacidades organizacionales.

En cualquier intervención hay que tomar en cuenta los tres niveles como un sistema. Hay experiencias de décadas pasadas que han demostrado que enfocar sólo a los proveedores de servicios, o el lado de la oferta, no lleva a servicios que responden a la demanda. Hay que apoyar a la demanda, que son las poblaciones locales, en organizarse y en desarrollar una voz formalizada en el sistema de servicios. Al otro lado, la gobernabilidad de los servicios debe corresponderse con los requerimientos (financiamiento, mandato, políticas). Cualquier aspecto del sistema que no sea considerado puede transformarse en un obstáculo para el éxito de los otros aspectos y para la intervención entera.

Hasta hace poco, el pensamiento dominante con respecto a la provisión de servicios en el área rural se basó sobre políticas débilmente formuladas y controladas por el Estado. A nivel de los proveedores, en extensión agrícola por ejemplo, se han promovido ofertas de paquetes tecnológicos que en la mayoría de los casos no responden a las necesidades de los agricultores ni fortalecen sus capacidades. Al lado de la demanda han sido ejecutados diagnósticos superficiales de las necesidades de la población rural, para darle no más un tinte participativo al sistema. La eficacia y eficiencia de esta forma de provisión de servicios ha sido, en general, muy pobre.

La mayor diferencia entre el **marco de provisión de servicios** y la perspectiva pasada es:

- el pensamiento sistémico y estratégico que forma el fundamento de la estrategia de intervención,



- el fuerte foco en calidad e impacto y
- el enfoque de aprendizaje adoptivo (mejoramiento) en el tiempo.

La meta de una intervención basada en el marco conceptual es mejorar el impacto y la eficacia del sistema de servicios en los tres niveles. Finalmente, el sistema debe tener un mecanismo de aprendizaje con planes internos para mejorar el desempeño y la relevancia de servicios continuamente.

3.1 Principios de guía para intervenciones basadas en un enfoque sistémico

Un sistema plural de servicios no se puede controlar mediante una gestión jerárquica, como ocurrió durante décadas en torno a la provisión de servicios en instituciones públicas (secretarías de Estado, ministerios). Motivar a una multitud de actores a trabajar en conjunto y a complementarse requiere de intervenciones de facilitación hacia el cambio. Muy pocos actores están obligados a seguir las “instrucciones” de un “gestor central”, así que su compromiso debe basarse en intereses y posibles beneficios. La facilitación lleva hacia estos compromisos. Unos principios importantes que guían estos procesos son:

Intervención sistémica

Explorar el sistema por los mayores desencadenantes, a través de los cuales se puede lograr un impacto significativo con una intervención pequeña. Por ejemplo, en un caso pueden ser las políticas que contrarrestan el desempeño del sistema entero. Una vez mejoradas las políticas, se desbloquean muchas barreras y ocurren cambios profundos en el sistema. En otro caso, una mejor organización de las comunidades puede tener un efecto fuerte sobre el sistema, debido a una demanda significativamente mejorada.

La identificación de estos desencadenantes es difícil, pues sólo se conocen mientras se trabaja en el sistema. Por lo tanto, es importante comenzar con un desencadenante prometedor y explorar otros aspectos del sistema, averiguando y siguiendo nuevos asuntos que surgen en el camino.

Facilitar intervenciones sistémicas requiere de una alta flexibilidad con respecto al diseño de la intervención, dado que aparecen nuevos aspectos que requieren que uno se preocupe de ellos.

Intervención de un Proceso de Aprendizaje

Hay que explorar las dimensiones del sistema que reprimen su desempeño desde adentro, cuando se trabaja con actores. Los actores directos deben determinar cuáles son los asuntos importantes y preocuparse de ellos, no los actores externos o facilitadores (*si tú quieres saber cómo funcionan las cosas, sólo trata de cambiarlas – de Kurt Lewin*).

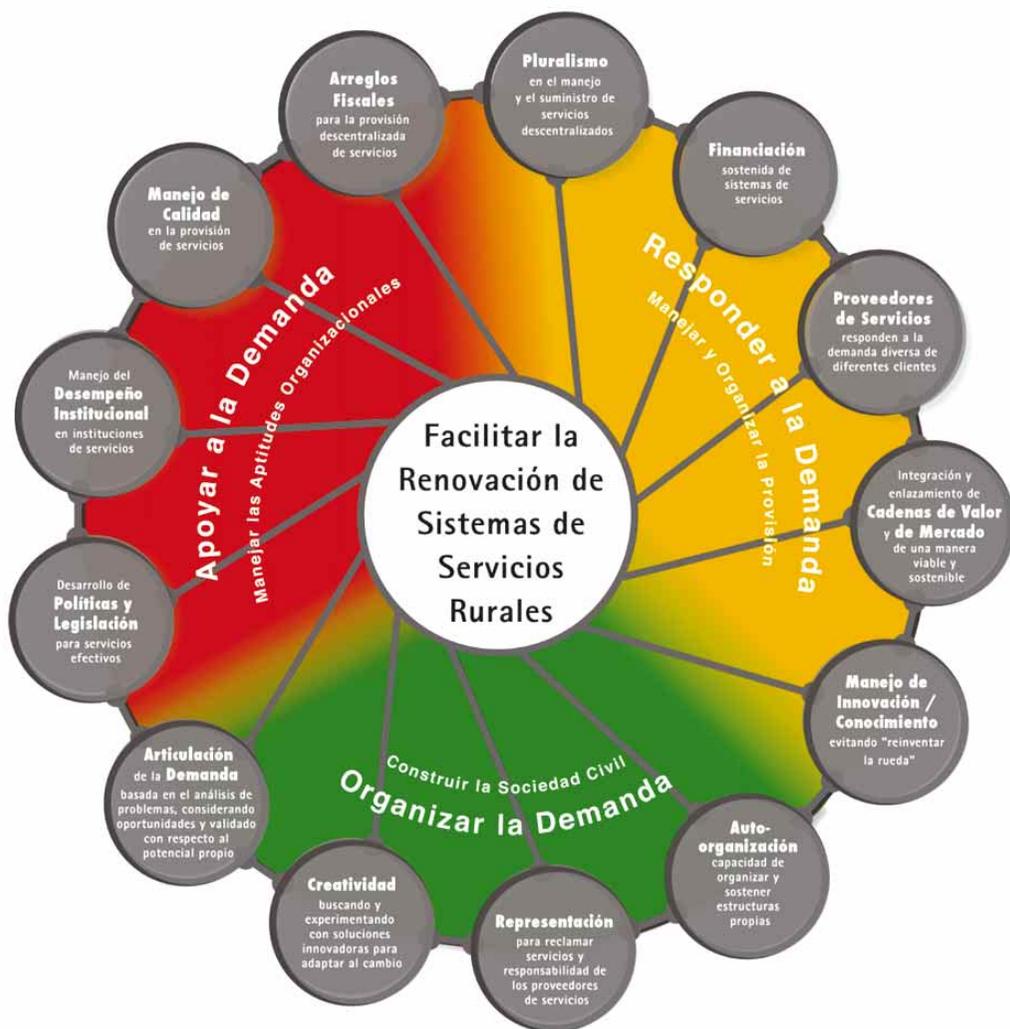
La exploración y el mejoramiento continuo por procesos de acción y reflexión (aprendizaje de acción e investigación-acción) requieren de rigor en la facilitación para lograr análisis y aprendizajes de calidad. El aprendizaje de éxitos y fracasos precisa de una excelente documentación. Otra vez hay que ser muy flexible para adaptar ciclos de aprendizaje a los aspectos a mano, y hay que ser muy abierto respecto a la incorporación de nuevos aspectos.

Gestión del Cambio

La facilitación del mejoramiento del desempeño de todo el sistema es una intervención de cambio. Por lo tanto, principios y procesos aplicados en el manejo del cambio son pre-requisitos en todos los niveles, desde el desarrollo organizacional a nivel de las comunidades, pasando por los proveedores de servicios, hasta las políticas y la legislación. Además de intervenciones sistémicas y procesos de aprendizaje, esto necesita de:

- una planificación estratégica
- enfocar las funciones clave
- definir impactos deseados en los diferentes niveles
- cambios estructurales en las organizaciones
- gestión del desempeño





Concepto & Diseño: Hagmann, Connolly, et al. (2005) Diseño gráfico: Josef Dreier. El concepto se desarrolló con la metodología del LearningWheel© - www.picoteam.org

Figura 2: Rueda de Aprendizaje “Facilitar la Renovación de Sistemas de Servicios Rurales”

- desarrollo de sistemas y procedimientos adecuados (p. ej. planificación, M&E, etc.)
- y el desarrollo consecuente de las competencias del personal para adaptarlo a los nuevos requerimientos.

La calidad de la facilitación es un factor determinante para tener éxito. La competencia de facilitación debe ser para guiar los procesos de cambio.

3.2 ¿Quién guía la intervención? – el rol de facilitadores y gestores-

La pregunta central es: ¿Quiénes deben ser los facilitadores y gestores de la reforma de los servicios rurales? ¿Quién debe coordinar a los actores y las acciones para el cambio en los diferentes niveles?

Es obvio que no hay un tal facilitador que tiene el mandato ni la capacidad de gestionar los tres niveles a la vez. Dependiendo de los puntos de entrada, uno puede ver el proceso de la reforma a través de la perspectiva de los actores centrales. En el *Marco de Provisión de Servicios* y en la *Rueda de Aprendizaje de la Reforma del Sistema de Servicios Rurales*, la perspectiva principal es la de los gestores de servicios públicos de extensión y de planificadores de intervenciones de desarrollo rural.

Los gestores de servicios de extensión a nivel de un distrito tienen, por ejemplo, el mandato de coordinar servicios de extensión en su distrito, es decir, hacer funcionar el sistema de servicios en su distrito. Ellos deben conocer todas las dimensiones de la reforma: qué estrategias aplicar, dónde y cómo, a quién hay que involucrar, recursos necesarios, etc. En este caso, ellos pueden ser los gestores del proceso de reforma a nivel de las comunidades, a través del trabajo de buenos facilitadores y también a nivel de los proveedores de servicios. En el caso de aspectos de políticas y legislación, ellos pueden influir en su propia organización/ministerio, pero posiblemente no sean capaces de facilitar el proceso. Finalmente, trabajarán los facilitadores en los niveles que tienen que coordinar sus acciones de una manera complementaria.



Desde la perspectiva de un planificador de desarrollo, el diseño de la intervención es mucho más amplio que para el gestor a nivel de un distrito. La intervención externa se preocupa de todos los niveles, y tiene diferentes puntos de entrada al mismo tiempo. Algunas de las preguntas guía para un planificador pueden ser:

1. ¿Cómo definir un punto de entrada?
2. ¿Cómo diseñar una estrategia y una secuencia de pasos del proceso de cambio y con quién?
3. ¿Cómo aclarar roles y responsabilidades de diferentes actores del sector público, privado y ONG?
4. ¿Qué tipo de facilitación y de gestión se requiere, dónde y quién debe proveer este servicio?

El marco conceptual y la rueda de aprendizaje referentes a la reforma de servicios rurales guían a los tomadores de decisiones a encontrar respuestas para estas preguntas, y los apoyan en el diseño de una estrategia de intervención junto con los actores clave.

4

El Enfoque de Extensión EPAM

En la búsqueda de estrategias que contribuyan a lograr impactos tangibles y sostenibles se ha construido este enfoque, que se nutre de varios modelos y herramientas desarrollados en las últimas décadas, y que han sido aplicados con éxito en la práctica.

EPAM es una inversión en el capital social de las comunidades rurales, que fortalece y mejora sus capacidades individuales y colectivas, para que sus habitantes puedan encarar sus desafíos en tiempos de profundos y cada vez más rápidos cambios.

En EPAM se aplica el **constructivismo** en la práctica. Eso significa que el conocimiento resulta de procesos sociales, mediante los cuales la información (técnica como social) se comunica y se negocia. Por lo tanto, el conocimiento se

CUADRO 4: ¿Qué es EPAM?

Una definición resumida de un enfoque innovador de extensión.

EPAM es un enfoque de extensión participativa que responde a los desafíos principales a nivel de las comunidades rurales:

- Cómo organizar a la población rural y apoyarla en articular su verdadera demanda;
- Cómo hacer que la gente rural innove y explore opciones que lleven a cambios positivos;
- Cómo motivar a los agricultores a actuar colectivamente para mejorar su producción y comercializar sus productos.

EPAM es un enfoque de aprendizaje para desarrollar las capacidades de adaptación tanto de los individuos como de las organizaciones de la población rural, para que puedan manejar mejor los retos y cambios dinámicos en el marco del desarrollo rural.

EPAM se basa en la realidad de la población rural cuya base de vida son los recursos naturales y la agricultura.



desarrolla en procesos, y no se puede “obtener”. La sociedad y la tecnología no son esferas separadas sino interrelacionadas entre sí. Una tecnología nunca es “libre de valor” sino siempre valorizada por la gente en base a su cultura, entorno social, educación y experiencia.

Reconociendo esta hipótesis, significa cambiar profundamente la forma en cómo los agentes externos – extensionistas, expertos en desarrollo, investigadores y otros – trabajan con las poblaciones rurales.

A continuación se exploran los detalles del enfoque EPAM y se demuestra cómo han sido aplicados en la práctica en la cuenca alta del río Yaque del Norte, en la Cordillera Central de la República Dominicana.

4.1 El enfoque EPAM en detalles

El objetivo del proceso EPAM es apoyar a las comunidades rurales en el proceso de su emancipación social y organizacional, económica, política y ciudadana y técnica. Se ejecuta de forma tal que los actores locales articulen su demanda como ciudadanos que no esperan la ayuda externa para encarar sus desafíos. Los comunitarios usan sus potencialidades, desarrollan un poder económico y saben aprovechar y manejar, de la mejor forma posible, los recursos naturales.

El enfoque EPAM se puede ilustrar como una casa. El fundamento sobre el cual se construye la casa son los valores, los principios de guía y la visión del enfoque. Los ocho valores crean la base sobre la cual se pueden desarrollar las actividades identificadas en los pilares de la casa. Los elementos centrales de las actividades que se desarrollan en el marco de EPAM simbolizan los cuatro pilares de la casa. El techo muestra que la finalidad del enfoque es la emancipación de las comunidades rurales, que se logra mediante el cambio de sus organizaciones locales.

Pilar I: Experimentar e innovar

EPAM motiva a la gente rural a experimentar y a innovar. La experimentación es un ejemplo de cómo se aplica el ciclo de aprendizaje en la práctica. La gente es dueña de su experimentación, los extensionistas

e investigadores son acompañantes. Generalmente, pero no exclusivamente, los experimentos se diseñan sobre los cultivos agrícolas para hacerlos más rentables, más amigables con el ambiente, y para probar cultivos o variedades nuevas. Mediante un proceso de experimentación y de desarrollo de innovaciones en grupos, los habitantes de las comunidades desarrollan capacidades que les ayudan a encarrar los retos de desarrollo a nivel comunitario.

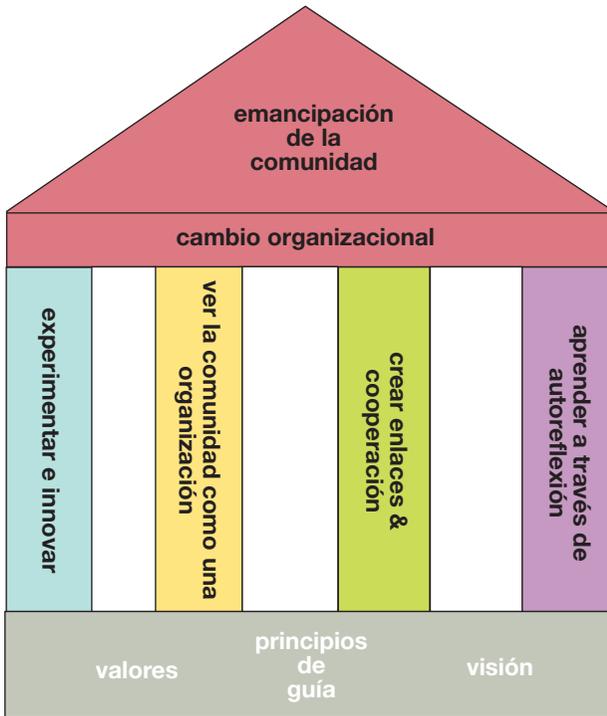


Figura 3: Los pilares del enfoque EPAM

Pilar 2: Ver la comunidad como una organización

El facilitador de EPAM pone su atención tanto en los aspectos técnicos como en los aspectos sociales del cambio en las comunidades y su desarrollo. La comunidad no sólo está compuesta por diferentes organizaciones de base, sino que es una organización. Cualquier acción tiene un efecto sobre la comunidad como entidad social que es. Por ejemplo, muchas veces algunas familias de la comunidad se benefician



más que otras de proyectos iniciados por actores externos. EPAM enfoca el desarrollo de la comunidad entera, y procura disminuir las desigualdades sociales. EPAM estimula la unidad y la cooperación entre los comunitarios.

Pilar 3: Aprender a través de la auto-reflexión

Aprender a través de la auto-reflexión es la fortaleza metodológica de EPAM. La auto-reflexión de los comunitarios es el elemento central del aprendizaje, mediante el cual se construyen conocimientos. En el contexto de EPAM, tal reflexión se realiza en grupos, para aprovechar las múltiples perspectivas de los miembros de los grupos y para generar sinergias, quiere decir que se asocien entre ellos. La reflexión es un proceso consciente, facilitada por un moderador externo, en este caso el extensionista que acompaña a la comunidad en su desarrollo.

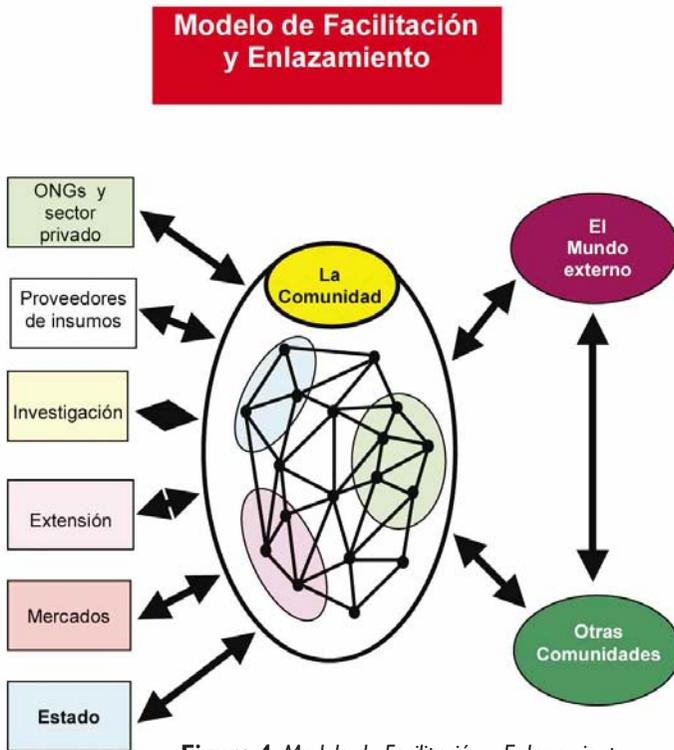


Figura 4: Modelo de Facilitación y Enlazamiento

Pilar 4: Crear enlaces y cooperación

Un asunto clave que obstaculiza el desarrollo local es la falta de cooperación entre los mismos comunitarios y entre las comunidades vecinas. Además, la población local no tiene acceso a los mercados, ni a los resultados de la investigación, ni a los proveedores de servicios, etc.

El facilitador acompaña a los hombres, a las mujeres y a los jóvenes en las comunidades en la mejora de su cooperación dentro de la misma comunidad, y facilita la creación de enlaces con actores externos, sean estas otras comunidades, vendedores de insumos agrícolas, instituciones estatales, proveedores de luz y agua, comerciantes, mercados o proveedores de créditos, entre otros.

Los Valores

En base a una experiencia de más de 15 años con la facilitación de procesos de cambio en numerosas comunidades rurales en Zimbabwe, África del Sur, Mozambique y la República Dominicana, se han cristalizado algunos valores que los facilitadores siempre tienen que tener en mente cuando trabajan con la gente del campo. Son valores que les guían en el trabajo diario y que buscan como finalidad el verdadero desarrollo de la gente en el campo. Son ocho valores de guía:

1. Confianza en sí mismo
2. Apropiación y control
3. Auto-organización de las comunidades
4. Involucramiento de todos y oportunidades iguales
5. Compartir y retroalimentar
6. Unidad y cooperación
7. Construir sobre experiencias y capacidades locales
8. Conciencia sobre el valor de los recursos naturales



Valor	Algunos Aspectos
1. Confianza en sí mismo	EPAM está dirigido a aumentar la confianza de los hombres, mujeres y jóvenes en el campo. Hay que aumentar la confianza de los comunitarios en sus propias potencialidades. Ellos deben sentir y desarrollar su capacidad de poder resolver sus problemas.
2. Apropiación y control	En cualquier actividad de desarrollo, la gente es y debe sentirse dueña de la acción. Por ende, los mismos hombres y mujeres deben controlar su vida. También son dueños de sus problemas. El problema no pertenece al extensionista. Si una persona no es dueña del problema, ¿cómo puede ser dueña de la solución? ¿Y cómo puede ser dueña de su vida? Desarrollar la apropiación y el control por la misma gente es un camino duro pero indispensable.
3. Auto-organización de las comunidades	El objetivo central de EPAM es que la gente se auto-organice en sus comunidades. La experiencia del pasado ha demostrado que las organizaciones establecidas por fuerzas o incentivos externos no son eficaces ni duraderas. Sólo las organizaciones creadas con motivación interna y por determinación de los comunitarios tienen la potencialidad de permanecer con vigor y contribuir, algo importante, al desarrollo de las comunidades rurales.
4. Involucramiento de todos y oportunidades iguales	Tenemos que concentrar nuestros esfuerzos para involucrar a todos los hombres, mujeres y jóvenes de una comunidad, independientemente de su raza, estatus social, religión, género y edad. Todos deben tener oportunidades iguales para participar en el desarrollo de la comunidad. La facilitación externa de los extensionistas contribuye a la unidad de la comunidad y no a ahondar las zanjias sociales de las cuales se benefician sólo algunos pocos.
5. Compartir y retroalimentar	Compartir sus experiencias, ideas y temores y retroalimentar estas a otros permite percibir el mundo con una visión más amplia y ofrece nuevas posibilidades. Solamente mediante la retroalimentación la gente puede crecer y desarrollarse.
6. Unidad y cooperación	El desarrollo del campo depende mucho más de los recursos humanos que el de la ciudad. Para poder desarrollarse en todos los sentidos (económicamente, socialmente y técnicamente) la gente en el campo tiene que trabajar en conjunto y cooperar entre ellos. Son actores desfavorecidos y débiles que requieren de la acción colectiva para poder lograr sus desafíos.
7. Construir sobre experiencias y capacidades locales	Trabajamos con “ <i>lo que hay</i> ”. Es decir, que se parte de la situación en que se encuentra y se comienza en base a las capacidades que se encuentran localmente. Este procedimiento permite desarrollar planes reales con la gente rural, planes que se basan en su realidad.
8. Conciencia sobre el valor de los recursos naturales	La naturaleza y sus recursos forman la base de la vida humana. Para la gente del campo es una realidad sentida y diaria. Los recursos naturales son el capital principal de la población rural sobre el cual se pueden desarrollar actividades económicas.

Los Principios de Guía

Aparte de los ocho valores centrales, con el tiempo se han desarrollado algunos principios de guía para el desarrollo de las organizaciones de base en las comunidades rurales. Los principios de guía son otro apoyo para los facilitadores rurales, quienes deben tenerlos en mente cuando trabajan con la población rural.

1. La decisión sobre el tipo de estructura organizacional la toma la comunidad.
2. Cualquier estructura organizacional debe salir de la necesidad de tener tareas y funciones a ejecutar. No es un fin en sí.
3. El desarrollo de organizaciones de base (DOB) busca hacer a la organización de la comunidad más fuerte y efectiva, ayudándola a solucionar los problemas más importantes, como por ejemplo las dificultades de comunicación, la poca retroalimentación y responsabilidad, la falta de consulta y roles y la falta de responsabilidades claras.
4. El DOB trata de fortalecer el proceso de consulta entre grupos de la comunidad y sus representantes y líderes.
5. El DOB enfoca a construir sobre las organizaciones existentes y sobre el liderazgo tradicional y moderno -el DOB trata de armonizar sus relaciones, roles y responsabilidades-.
6. Los incentivos para el cambio y el mejoramiento organizacional se generan mediante el acceso y la exposición a información, a ideas nuevas y a programas relevantes.
7. La difusión de estructuras organizacionales locales dentro y/o hacia comunidades vecinas se realiza mediante la creación de enlaces entre comunitarios de diferentes comunidades, sobre innovaciones técnicas y sociales.



La Visión

EPAM aspira a contribuir a un desarrollo donde las comunidades rurales actúen de manera auto-gestionaria, aprovechando y fomentando el potencial y la creatividad de su gente, facilitando oportunidades y un futuro atractivo para los jóvenes, y donde la economía local prospere sin perjudicar los recursos naturales.

4.2 EPAM – fomentando el aprendizaje de la gente

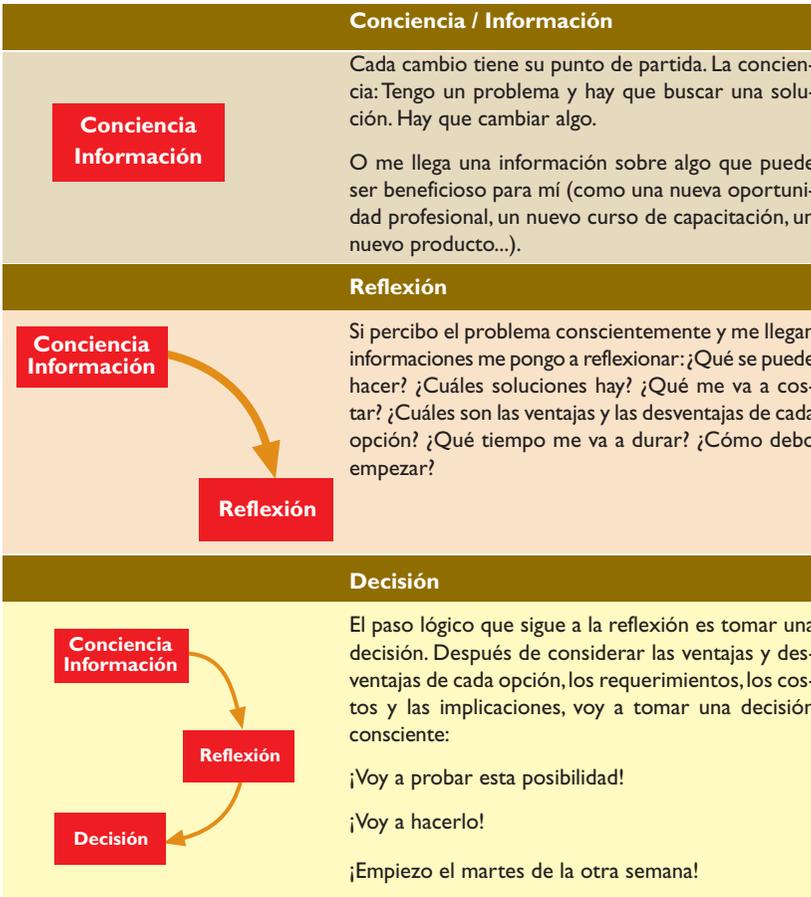
EPAM es un enfoque de extensión para el desarrollo de capacidades. Esto se refiere tanto a las capacidades de la gente que vive en el campo como a las capacidades de los extensionistas que le facilitan su proceso de desarrollo. El desarrollo de capacidades va mano a mano con el aprendizaje.

Uno se puede preguntar: ¿por qué es beneficioso desarrollar estas capacidades? ¿No es suficiente que los extensionistas lleven paquetes tecnológicos a los agricultores, como siempre lo hicieron? Bueno, si fuera tan fácil que el agricultor adopte una nueva tecnología, la vida fuera muy fácil para los y las extensionistas.

Lo que el extensionista busca es que los agricultores cambien. Que cambien su forma de sembrar, de fertilizar, de cosechar, de procesar o de mercadear. Que cambien las variedades de semillas, las herramientas o las técnicas. Que cambien el uso de los suelos. Que cambien hacia una mejor conservación de los suelos y mucho más.

El o la extensionista es mucho más que la persona que “extiende” el mensaje desde las oficinas hasta los últimos rincones en el campo. Es la persona que facilita el cambio de la gente en las comunidades.

Como facilitadores y expertos de cambio, ellos deben saber cómo funciona el cambio. El modelo del ciclo de aprendizaje nos muestra cómo aprendemos todos, como seres humanos. Este ciclo podemos aplicarlo a cualquier tipo de cambio, sea personal, familiar, organizacional o nacional, sea de comportamiento o de tecnología, sea un cambio pequeño o un cambio grande.



Ahora sigue la fase de la verdadera acción:

¡Cuando tomé mi decisión bien pensada, ya sé qué tengo que hacer y lo hago!



En el desarrollo rural, muchas veces los involucrados piensan que fuera posible pasar de la información directamente a la acción, sean los diseñadores de programas y proyectos, sean los directores, sean los encargados o los mismos extensionistas. Se habla del “atajo del desarrollo rural”. Este atajo no existe, como lo demuestran muchos proyectos que sólo han generado resultados pobres. Si llevo solamente la información al agricultor que:

...él debe usar otra variedad de habichuela,

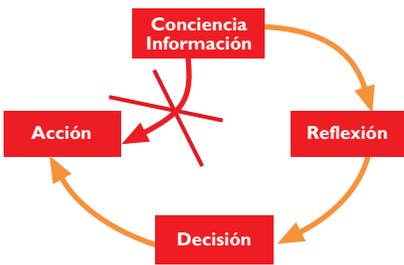
...él debe plantar barreras vivas,

...él debe producir y aplicar abono orgánico,

...él debe juntarse con sus vecinos para formar un grupo.

¿Él va a hacerlo? Muy probablemente no. Quizás sí, pero no por convicción propia sino sólo por persuasión del extensionista.

Sólo si el agricultor o la agricultora reflexiona intensamente y toma una decisión por sí mismo, la acción tendrá un fundamento fuerte y podrá llevar a cambios duraderos en el tiempo.



El ciclo de aprendizaje presenta uno de los fundamentos del enfoque EPAM. Se aplica como principio en cualquier situación para motivar que la gente tome sus decisiones sobre la base de un proceso lógico y eficiente de reflexión.

4.3 La facilitación de procesos de cambio – un nuevo rol para los extensionistas –

Todo el enfoque EPAM se centra en facilitar procesos de autogestión y en construir capacidades locales en las comunidades rurales. El personal de las organizaciones que prestan servicios de extensión a los y a las comunitarias asume el papel de facilitador de dichos procesos.

La naturaleza del trabajo de la extensión en el campo es muy difícil. Las y los extensionistas se encuentran en el límite entre su propia organización y sus “clientes”, la gente en las comunidades rurales y los agricultores. En este límite se lleva a cabo el trabajo de la extensión. Los y las extensionistas son la CARA de la organización que provee servicios de extensión a la gente en el campo. Para la gente en el campo ellos SON la organización proveedora de servicios de extensión.

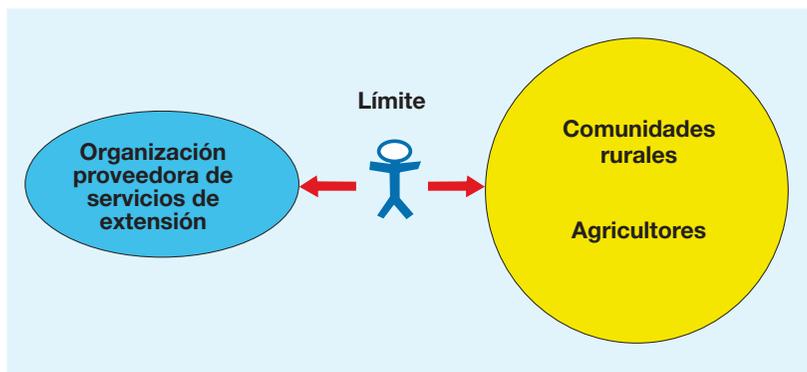


Figura 5: El rol del extensionista en el límite

Los y las extensionistas trabajan PARA la organización a la cual pertenecen y trabajan CON la gente en las comunidades rurales. Las y los extensionistas tienen un contrato con su organización, trabajan según las reglas y las normas de ella y están influenciados por la cultura organizacional. Sin embargo, ellos tienen que lograr las metas del trabajo trabajando con gente (agricultores, amas de casa, jóvenes, etc.) en las comunidades rurales que no pertenecen a esta organización y que no tienen que cumplir con sus reglas.

Las y los extensionistas tienen que cumplir con las exigencias de su institución y, a la vez, canalizar hacia ella la demanda de la gente del campo. Muchas veces, los intereses de la institución y de la gente no son los mismos, y los y las extensionistas entran en un conflicto de intereses.

Aunque los y las extensionistas trabajan para una institución, las características propias de la extensión establecen que ellos son responsables ante sus clientes, la gente en las comunidades rurales.



El rol de las y de los extensionistas en la extensión moderna es de **FACILITADORES** de procesos de cambio en las comunidades rurales. Es un cambio fundamental en el rol que juegan los y las extensionistas. En el enfoque EPAM, la forma en que los y las extensionistas trabajan con los habitantes de las comunidades rurales es la de motivarlos a tomar sus vidas en sus propias manos.

¡Estamos en buen camino de liberarnos de la carga del paternalismo que tiene una tradición larga en la historia de la relación entre las instituciones del Estado y de muchas ONGs con la gente del campo!

La manera en que los y las extensionistas que participan en el proceso de aprendizaje EPAM actúan con la gente determinará si ellos alcanzarán o no su meta, la emancipación de las comunidades rurales.

Lograr la meta **“emancipación de la comunidad”** mediante la facilitación de procesos de desarrollo y cambio significa una fuerte transformación en el rol que juegan los y las extensionistas.

El nuevo rol de los extensionistas es facilitar que el sistema “comunidad rural” se entienda a sí mismo y así pueda cambiarse desde adentro.

De los extensionistas no se espera más que ellos analicen el sistema, sólo para entenderlo y preparare una posible solución. Tal procedimiento es parte de los impactos insatisfactorios que ha generado la extensión convencional.

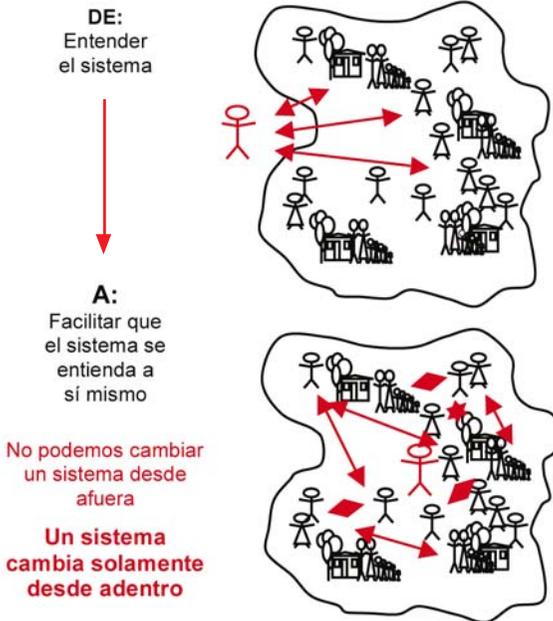


Figura 6: El nuevo rol del extensionista como facilitador de procesos de desarrollo comunitario

Si los comunitarios mismos entienden cómo su comunidad funciona, tienen todas las opciones en sus manos para mejorar las relaciones y mecanismos entre ellos y con la gente fuera de la comunidad (otras comunidades, mercados, etc.)

Entender cómo el “sistema” comunidad funciona significa saber cuáles son las fortalezas de la comunidad (muchos innovadores, asociaciones que comercializan, etc.), cuáles son las debilidades (conflictos entre familias, emigración, etc.), cuáles son los obstáculos para el desarrollo (líderes débiles, poca organización, etc.) y cuáles son las opciones viables (cultivos especiales, formar comités de desarrollo según los desafíos comunitarios, etc.)

Naturalmente, surge la pregunta de cómo los y las extensionistas facilitan estos procesos de auto-gestión. En adelante se describe cómo se puede lograr una buena facilitación y cómo la misma está relacionada con otros aspectos del enfoque EPAM.

El Modelo de Facilitación

La facilitación de procesos de cambio tiene finalmente que ver con cuestionar mucho aquello que la gente considera “normal”. Dado que la facilitación para el cambio es un asunto bastante complejo, ayuda a organizarla bien.

Los siguientes aspectos sobre facilitación muestran que el y la extensionista tienen que considerar cuando trabaja con la gente del campo el proceso de cambio.

- **Facilitar para crear discomfort**

Muchas veces, la gente del campo está acostumbrada a culpar a otros de su mala situación. El extensionista la ayuda, a través de la facilitación, a adquirir conciencia de su propia responsabilidad en cuanto a cambios, y que nadie más lo hará (tampoco las instituciones del Estado). Para que la gente conozca qué quiere que pase en el futuro, es necesario que desarrolle una visión compartida sobre ese futuro.

- **Facilitar para que la gente del campo analice críticamente su situación**

El o la extensionista facilita que los comunitarios miren su situación actual (por ejemplo cómo están organizados) utilizando sus



propios recursos locales, para finalmente identificar los problemas importantes y decidir cómo superarlos.

- **Facilitar el auto-descubrimiento**

El análisis de la situación de la población local, mencionado arriba, no funciona si la gente es incapaz de mirarse a sí misma. La y el extensionista deben facilitarles el identificar sus fortalezas y debilidades, como también sus patrones de comportamiento. Cuestionar los patrones de comportamiento (por ejemplo “*soy pobre, no puedo hacer nada*”) ayuda a la gente a detectar esos bloqueos psicológicos innecesarios. La conciencia de “*yo sé lo que hago y puedo hacer, y también sé porqué*” es el fundamento sobre el cual se puede construir el cambio.

- **Facilitar para descubrir y crear normas y valores**

Con el tiempo, las comunidades han desarrollado un sistema complejo de normas y valores. Estas son tan “normales” para los habitantes de las comunidades que en la mayoría de los casos ellos ni son conscientes de esto. La y el extensionista ponen a la gente en la posición de estar conscientes de las normas y valores existentes y de desarrollar nuevos, si fuera necesario (por ejemplo con respecto al manejo sostenible de los recursos naturales).

- **Facilitar para apoyar la gestión del cambio**

Aunque no se puede evitar el analizar problemas mientras se trabaja con las comunidades, sin embargo se pueden generar actitudes negativas sólo enfocando los problemas. Por lo tanto, es recomendable ayudar a los comunitarios a ver los desafíos y las oportunidades de su propio desarrollo, en vez de sólo identificar problemas. Una de las tareas centrales de los facilitadores del cambio es motivar a los habitantes de las comunidades a buscar nuevos caminos, a buscar cómo encarar sus desafíos y a experimentar sobre distintas opciones.

- **Facilitar para establecer una cultura de retroalimentación y reflexión**

De acuerdo con la historia de las comunidades rurales en América Latina, no debe sorprender que en muchos países su capacidad de analizar sistemáticamente su situación no sea muy desarrollada.

Por eso el y la facilitadora debe crear una cultura de franqueza y transparencia en los grupos comunitarios. Franqueza y transparencia son los puntos de partida cuando uno quiere establecer una cultura de crítica constructiva. Es inducir lo interno hacia afuera e ir al fondo de los problemas.

- **Facilitar para ver hechos en lugar de politiquerías**

Muchos de los problemas y conflictos de organizaciones de base en las comunidades rurales provienen de la politiquería, de asuntos que nada tienen que ver con política. Es una contribución muy importante del extensionista la de facilitar la despolitización de estos procesos y enfocarlos hacia roles y funciones relacionados con tareas concretas. También para el buen liderazgo se deben desarrollar criterios claros y transparentes.

Arriba se explicó **QUÉ** debe hacer la y el facilitador mientras facilita los procesos de cambio en las comunidades rurales. Ahora queda sólo la pregunta con respecto a **CÓMO** se hace la facilitación.

En parte, esta pregunta se responde en el capítulo sobre los procesos de aprendizaje a nivel de las comunidades rurales. Aquí sólo vamos a explicar la metodología de la facilitación que aplica la y el extensionista.

Después de haber pasado por un proceso de capacitación y aprendizaje (talleres EPAM) el y la extensionista dispone de todas las herramientas que necesita para facilitar los procesos de cambio en las comunidades. Todo lo que ella o él tiene en la MENTE. Es decir, que las nuevas habilidades y conocimientos sirven como guía mientras están facilitando.

La o el extensionista acompaña a grupos de base en las comunidades, donde ella o él trabajan a invitación de ellos. Generalmente, ella o él facilita talleres comunitarios, reuniones de trabajo de las organizaciones, encuentros en el campo (días de campo) y otros encuentros colectivos.

En la facilitación misma se aplican metodologías y herramientas que motivan la auto-reflexión y decisión de la gente. Muy pocas veces, la o el extensionista facilita insumos (por ejemplo informaciones) a las



discusiones de la gente. Mayormente ella o él guía el proceso de la gente a través de preguntas (abiertas), que hacen pensar a la gente y la ayuda en la conclusión de lo discutido.

La o el facilitador percibe muy bien la dinámica del grupo y reacciona a esta en bien del mismo grupo. Es sumamente importante que

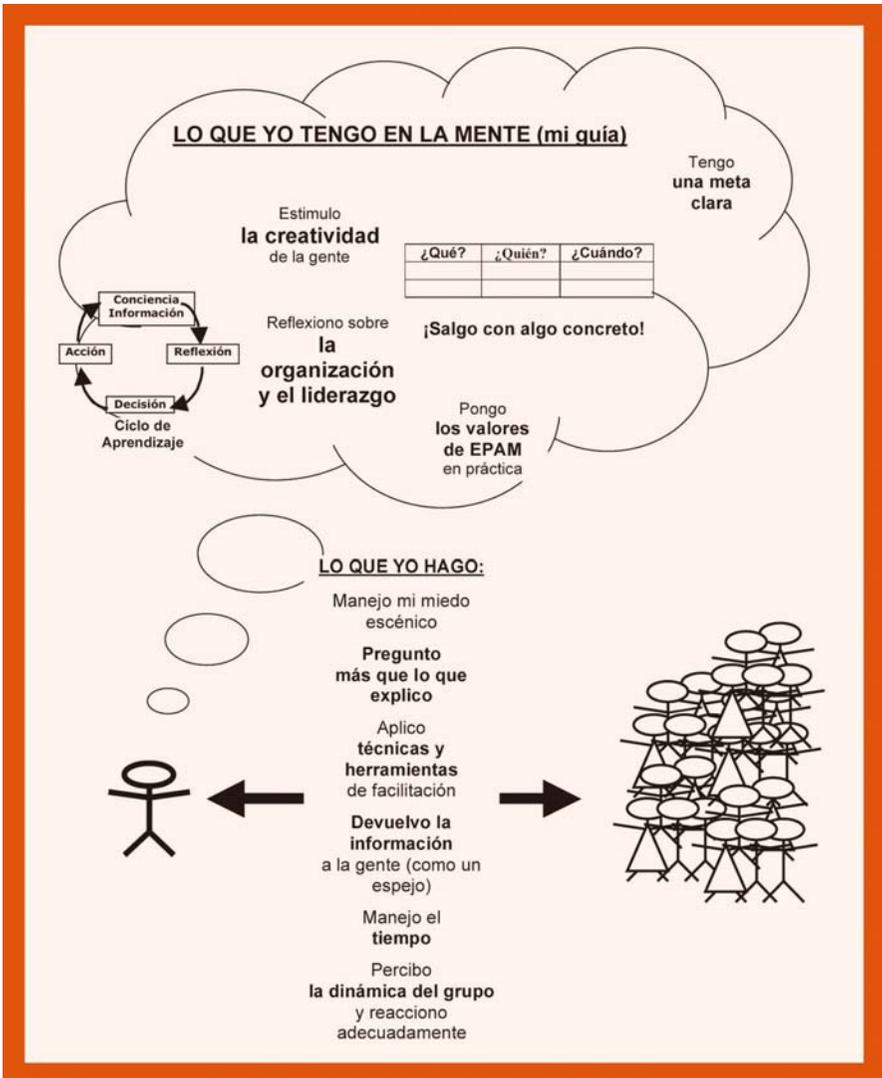


Figura 7: El modelo de facilitación (desarrollado por Klaus Krebs)

la o el extensionista fomente la apropiación de lo discutido y decidido por la gente. El grupo que ella o él facilita debe de estar totalmente claro con respecto a su rol, que no es más que el de una persona externa que “les trae algo”.

La o el extensionista es responsable de que ninguna persona domina a los demás en el evento, sino que se crea una atmósfera de libre intercambio y discusión.

También es de suma importancia salir de cada evento con algo concreto, y que todos los participantes tengan claro los próximos pasos a seguir. La facilitación no sólo fomenta el intercambio sino que también hace crecer el compromiso de la gente y su capacidad de planificación y cumplimiento.

Durante la facilitación es de mucha ayuda tener algunas reglas en mente que guían al extensionista y aseguran una alta calidad de la facilitación. Estas reglas no se deben entender como un “hay que cumplir” sino, más bien, como una ayuda mental. A continuación se exponen las 10 reglas de la facilitación.

- 1 No imponer metas propias, opiniones e interpretaciones**
No califica las contribuciones ni los comportamientos de la gente.
No existe un «muy bien» ni un «no vale».
No entra en competencia con la gente sobre quién tiene la razón.
- 2 Respetar a TODOS los participantes**
Es sumamente cortés y muestra la misma apreciación y el mismo respeto a todos.
No prefiere ni perjudica a nadie.
- 3 Fijarse en que todos tengan la oportunidad de hablar**
Hace posible que todos puedan exponer sus opiniones, ideas y puntos de vista.
Involucra a los más callados para que participen activamente.
- 4 Siempre tener la meta del evento en mente**
Asegura que el grupo siga un rumbo claro e interviene cuando se está perdiendo el camino.



- 5 Animar al grupo para acordar reglas**
Para un intercambio y un trabajo fructífero.
- 6 Poner atención en la dinámica del grupo**
¿Qué dicen las caras y los cuerpos? Percibe dónde hay acuerdo, unidad, conflictos o desacuerdos.
- 7 Preguntar, preguntar y preguntar**
Y no orientar
Con sus preguntas abre y energiza al grupo para el intercambio de ideas.
- 8 Escuchar la mayor parte del tiempo**
Habla menos que la gente. Prepara el camino para que los participantes discutan e intercambien ideas. El centro de la atención no es ella o él, sino las habilidades de los participantes, el tema, el desafío y la meta del evento.
- 9 Repetir y resumir**
Repite las contribuciones centrales y logra que los participantes tengan la información básica presente para tomar una decisión.
- 10 Visualizar, visualizar y visualizar**

5

Los procesos de aprendizaje

En el capítulo “EPAM –fomentando el aprendizaje de la gente” ya hemos conocido el fundamento de los procesos de aprendizaje que presenta el **Ciclo de Aprendizaje**.

En la aplicación práctica de EPAM este principio se aplica en una serie de procesos de aprendizaje que abarca a todos los actores clave de la intervención. Por el principio se puede diferenciar tres niveles de aprendizaje que están vinculados entre sí:

1. *Procesos de aprendizaje a nivel de las comunidades rurales*
2. *Procesos de aprendizaje a nivel de los extensionistas*
3. *Procesos de aprendizaje a nivel de los proveedores de servicios de extensión*

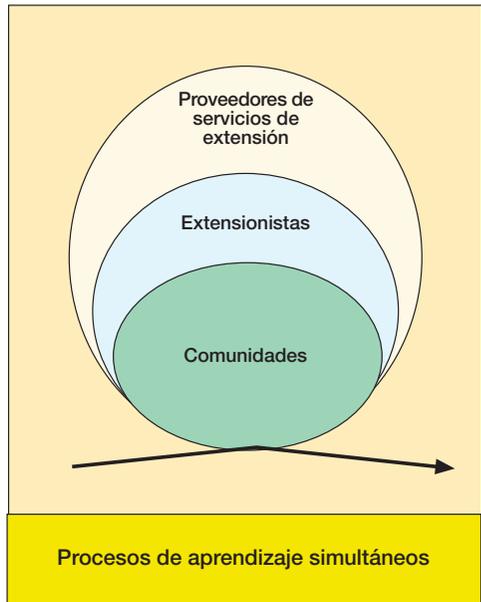


Figura 8: Los procesos de aprendizaje a diferentes niveles



A continuación se describen los procesos de aprendizaje a cada nivel.

5.1 Procesos de aprendizaje a nivel de los extensionistas

El enfoque de la extensión, como **proceso de aprendizaje mutuo**, exige al personal de los proveedores de servicios de extensión que trabaja con la población local que, aparte de sus conocimientos técnicos, dispongan de capacidades de facilitación.

El personal de campo, los llamados extensionistas, agentes de cambio, técnicos, agentes de desarrollo o facilitadores, actúan en la interrelación entre las organizaciones que proveen servicios (el **Sistema de Servicio**) y la gente en el campo (el **Sistema de Clientes**).

Para los clientes, que son los agricultores, las amas de casa y los comunitarios en el campo, los extensionistas son la cara de las organizaciones proveedoras de servicios.

Desde el punto de vista de los proveedores de servicios, el personal de campo es el último eslabón que conecta a la organización directamente con los clientes. Son aquellos profesionales que llevan a cabo todos los conceptos, los planes, las ideas, y las metas de la organización.

En el contexto de un sistema de extensión sistémica que procura el desarrollo rural integrado, se presta atención especial al personal de campo, dado que son finalmente los extensionistas quienes deben facilitar procesos de cambio en las comunidades rurales y no sus superiores ni “la institución”.

Tomando en cuenta que la gran mayoría de los extensionistas tiene un trasfondo profesional técnico (agronomía, forestería, ingeniería civil, salud, etc.) el rol de facilitadores de cambio exige un perfil profesional distinto. Aparte de capacidades de planificación, monitoreo y evaluación, son capacidades que les permitan actuar como catalizadores de los intereses y de las necesidades de la gente rural hacia lo interno,

esto es dentro de las comunidades y hacia lo externo, es decir entre las comunidades y el mundo fuera de ellas (mercados, otras comunidades, instituciones del Estado, etc.)

Para cumplir con este nuevo rol, los extensionistas demandan de competencias que cambien su propia postura y forma de interactuar con la gente y dentro de la organización para la cual trabajan. Son competencias tanto a nivel de conocimiento como emocional las que les permiten actuar como facilitadores.

“Antes de participar en EPAM yo decía a los agricultores lo que hay que hacer. Hoy facilito su búsqueda por soluciones propias a sus problemas.” (Testimonio de un extensionista)

El proceso de desarrollo de competencias de los facilitadores rurales (extensionistas) que se aplica en EPAM se centra en tres dimensiones, en las cuales los profesionales que actúan en el campo generalmente tienen debilidades que no son tomadas en cuenta en su formación profesional, pero que son necesarias para ellos poder cumplir con su nuevo rol. Las tres dimensiones son las siguientes¹:

- 1. La personalidad del facilitador**
- 2. El contexto organizacional del facilitador**
- 3. La facilitación del desarrollo comunitario**

La personalidad del facilitador

En su nuevo rol, los y las extensionistas trabajan muy cerca de la gente en las comunidades, con sus problemas, desafíos y relaciones sociales. El trabajo de facilitación de procesos de cambio de esta gente conlleva situaciones difíciles de manejar. En el proceso surgen conflictos y problemas de los cuales la gente no está consciente. Para manejar estas situaciones, el facilitador o la facilitadora debe estar muy seguro de sí mismo, de su posición, de su mandato y de su rol en la comunidad.

¹ En anexo I se presentan los detalles del enfoque de desarrollo de competencias de facilitadores rurales



Desarrollo de Competencias de Facilitadores Rurales

El Sistema de los Clientes

El Sistema del Servicio

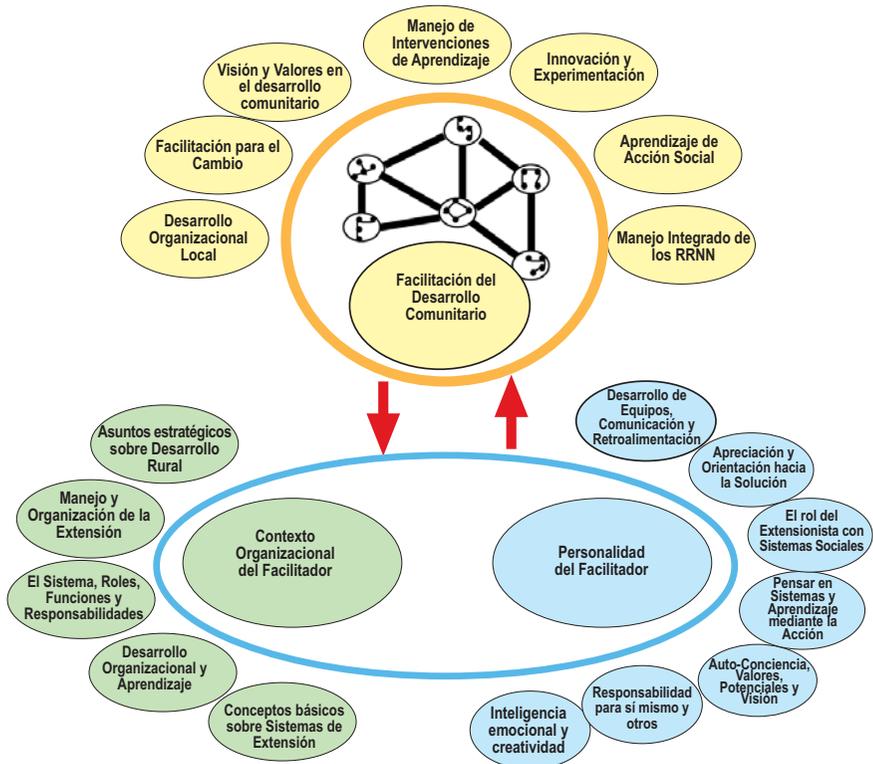


Figura 9: Modelo de Desarrollo de Competencias de Facilitadores Rurales

Una personalidad desarrollada del facilitador o de la facilitadora es muy importante para cumplir, incluso, con el rol de mediador o mediadora de conflictos. Por lo tanto, es una dimensión clave del proceso de desarrollo de competencias enfatizar en el desarrollo de la personalidad del facilitador o de la facilitadora.

El contexto organizacional del facilitador

El facilitador o la facilitadora se encuentra en un entorno organizacional del proveedor de servicios de extensión para el cual él o ella trabaja. Aparte de su organización, hay otras que actúan en el mismo

campo de acción, que implementan actividades para fomentar el desarrollo rural.

Para ubicarse mejor en su organización, esto es entender su rol y los de sus colegas a otros niveles jerárquicos, para conocer mejor el contexto amplio del desarrollo rural, para conocer cuáles son los roles y aportes de otros actores externos, y para conocer el espectro de organizaciones proveedoras de servicios de extensión, es necesario dedicar a esta temática una parte del desarrollo de competencias de los facilitadores.

El facilitador o la facilitadora puede desempeñar bien su trabajo sólo si conoce bien el contexto organizacional en que se mueve y conoce exactamente las expectativas hacia él o hacia ella.

La facilitación del desarrollo comunitario

Las tres dimensiones de competencia tienen la finalidad de formar facilitadores que puedan desempeñar mejor su trabajo en las comunidades rurales. Las dos dimensiones descritas arriba apoyan indirectamente a los facilitadores en este sentido.

La tercera dimensión se refiere directamente a aspectos relacionados con las capacidades que los y las extensionistas necesitan en el trabajo con los comunitarios. Se trata de ponerlos en una posición que puedan facilitar procesos de cambio sociales, económicos y ecológicos en las comunidades rurales de su zona de trabajo.

5.1.1 El ciclo de capacitación y aprendizaje

En EPAM se ha desarrollado un ciclo de capacitación y aprendizaje de los y las extensionistas que enfoca una secuencia de talleres breves, seguida por “fases de campo”. Después de los talleres, los extensionistas vuelven a sus puestos de trabajo y aplican lo aprendido en el taller. Inicialmente se enfoca una comunidad piloto, se elige una comunidad de la zona de trabajo del extensionista, en la cual éste inicia el proceso de desarrollo comunitario bajo el enfoque EPAM.



Todo el ciclo de aprendizaje, de capacitación y de acción consta de cuatro (4) talleres², y la misma cantidad de fases de campo, durante las cuales se aplican las nuevas habilidades en la práctica cotidiana de los y las extensionistas.

A continuación se expone el cronograma de todo el ciclo:

Actividad	Duración	Mes
Primer taller	5 días	1
Primera fase de campo	2 meses	1 - 3
Segundo taller	6 días	3
Segunda fase de campo	5 meses	3 – 8
Tercer taller	7 días	8
Tercera fase de campo	6 meses	8-14
Cuarto taller	5 días	14

5.1.2 El diseño de los talleres de aprendizaje y capacitación EPAM

La palabra “taller” está muy de moda. Se eligió la palabra “taller” para describir el carácter abierto de esta forma de trabajo. El marco está definido, pero no cada paso. Significa que los y las participantes de un “taller” tienen muchas oportunidades de influir en los contenidos y en el transcurso de las actividades del evento.

Además, en un taller se aprovechan las experiencias, las opiniones e ideas de los participantes para lograr los objetivos determinados.

Un **taller de aprendizaje** es una variante particular del taller. En el centro, casi como el objetivo principal del evento, está el aprendizaje de los y las participantes. Dado que se trata de talleres de aprendi-

² En el primer ciclo de EPAM en la cuenca alta del río Yaque del Norte se realizaron 6 talleres. El ciclo presentado aquí resulta como consecuencia del análisis del ciclo piloto.

zaje con adultos, hay que tomar en cuenta los principios de aprendizaje de adultos.

Estudios han demostrado que:

Los adultos recuerdan o retienen el 20% de lo que escuchan, el 40% de lo que escuchan y ven y el 80% de lo que descubren por ellos mismos.

La educación debería acentuar más el **aprendizaje** que la **enseñanza**. En lo posible se trata de crear una situación de aprendizaje donde los adultos puedan descubrir preguntas y soluciones por sí mismos. Las personas recuerdan mejor lo que ellas mismas han dicho, por lo que los “profesores” no deberían hablar demasiado. Es necesario darles a los participantes la oportunidad de encontrar soluciones, antes que añadir aspectos que el grupo no ha dicho.

Los adultos prefieren las siguientes situaciones de aprendizaje:

- Son prácticas y se centran en problemas
- Promueven su autoestima en forma positiva
- Integran ideas nuevas a los conocimientos existentes
- Capitalizan su experiencia
- Permiten elegir (oportunidad) y permiten el auto-direccionamiento

Todos estos principios son aplicados en los talleres de aprendizaje de EPAM. Para que ocurra un profundo aprendizaje en y entre los participantes, los talleres están estructurados de manera que facilitan dicho aprendizaje.

CUADRO 5: ¿El taller?

“Talleres” indican una forma particular de eventos. Estos se diferencian de otras formas de eventos, como:

- Eventos en que se facilitan informaciones son **seminarios**.
- Si, aparte de la facilitación de informaciones, se pone énfasis en que los y las participantes practiquen y hagan algo con la información facilitada en el evento, se trata de **capacitaciones**.
- **Presentaciones** no son iguales a talleres, aunque se busca la participación activa de los locutores.
- Equipos de trabajo muchas veces se juntan en **reuniones** para tratar un tema particular de su área.
- **Conferencias** son eventos grandes que, por lo general, combinan elementos de otros tipos de eventos como presentaciones, o talleres.



La estructura sigue una secuencia lógica que no se debe cumplir con una secuencia temporal. Quiere decir que las etapas de la secuencia lógica no son bloques individuales que se “concluyen” antes de seguir con el próximo bloque, sino elementos centrales dependientes del contexto y de las necesidades que surgen en el taller.

La secuencia lógica de los talleres se estructura de la siguiente manera:

1. El taller siempre empieza con una breve apertura para familiarizarse otra vez con la situación de estar participando en un taller de aprendizaje y para acercarse y conocer mejor a los colegas y a los compañeros participantes del grupo. Además, los y las participantes tienen la oportunidad de manifestar sus expectativas con respecto al taller.
2. Luego, los participantes conocen los objetivos, las metas y el programa del taller, establecen sus propias reglas y determinan los mecanismos de manejo del taller (comités de trabajo).
3. Sigue la reflexión sobre los acontecimientos (actividades, acciones, logros, fracasos, errores) en el período de trabajo entre el taller anterior y éste (fases de campo).

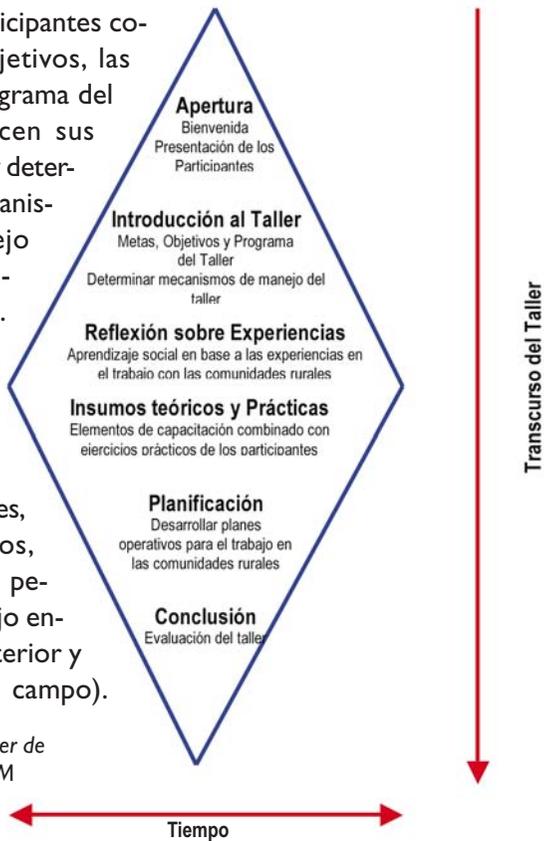


Figura 10: Diseño de un Taller de aprendizaje EPAM

Esta reflexión enfoca el aprender de la experiencia para mejorar la planificación del trabajo en el futuro. Enfoca además el aprendizaje social entre todos los participantes en base a un análisis de los procesos que los extensionistas observaron o en los cuales han sido involucrados. ¡No es un mero conocer los resultados!

4. En base a los resultados de la reflexión, los capacitadores facilitan insumos teóricos que se combinan con ejercicios prácticos y dinámicas. Se aplica el ciclo de aprendizaje que obliga a los participantes no sólo a consumir la información facilitada sino a reflexionar sobre su utilidad y su aplicabilidad en su trabajo.
5. Tomando la reflexión sobre los acontecimientos durante el período de trabajo pasado y los insumos teóricos como punto de referencia, el grupo de los participantes discute qué hará en el período de trabajo que sigue al taller. Se desarrolla en conjunto un plan operativo para las actividades en el próximo período de trabajo.
6. Los talleres concluyen con la evaluación de los mismos.



Un grupo de extensionistas en un taller EPAM



Parece de suma importancia mencionar otra vez que los talleres no siguen un sistema modular, sino que se construyen sobre los resultados del anterior y de la anterior fase de campo. Es una diferencia significativa que se aplica en el marco del enfoque EPAM, en comparación con otras iniciativas de capacitación de extensionistas.

5.1.3 El aprendizaje durante las fases de campo

Después de los talleres, las y los extensionistas vuelven a sus puestos de trabajo. Ellos aplican lo aprendido en su trabajo de forma general y, en particular, en una comunidad piloto.

Para que los y las extensionistas tengan un respaldo durante las fases de campo que les sirva para aclarar sus dudas y superar las incertidumbres, se crean dos estructuras de apoyo:

1. **Grupos de aprendizaje entre iguales – GRAPI**
2. **Acompañamiento por mentores**

Los GRAPI – aprender junto con iguales

Para las y los extensionistas, es importante que puedan intercambiar sus experiencias, preguntas o dudas entre ellos. Hemos conocido que los adultos aprenden mejor de las experiencias de gente que se encuentra en la misma situación que ellos.

Por esta razón se forma un pequeño grupo que se apoya mutuamente durante las fases de campo. Es una forma de aprendizaje cuya validez práctica ha sido comprobada en todo el mundo: dos o tres personas que se encuentren en situaciones similares y que tengan más o menos el mismo nivel de conocimientos, intercambian sus ideas, avances, experiencias y dificultades. Estos son los llamamos «**Grupos de Aprendizaje entre Iguales - GRAPI**».

Las funciones de los GRAPI

Los GRAPI cumplen con una serie de funciones en el proceso de intercambio mutuo:

1. Facilitador del proceso de aprendizaje

Los integrantes del GRAPI intercambian experiencias y procuran el fortalecimiento de las capacidades de cada integrante.

2. Evaluar los resultados en el campo

Se evalúan los resultados del trabajo de cada integrante conjuntamente

3. Planificar en conjunto

El trabajo en las comunidades del campo rinde mejores resultados cuando se coordina entre todos los que trabajan con la población rural. Los integrantes del GRAPI planean sus actividades en conjunto para evitar duplicaciones y aprovechar sinergias.

4. Apoyarse mutuamente

En varios casos es recomendable realizar trabajos en conjunto (por ejemplo talleres comunitarios). Los integrantes del GRAPI se apoyan unos a otros.

5. Documentar el proceso de cambio

Los integrantes del grupo documentan sus experiencias durante el proceso EPAM.

6. Dar seguimiento a lo planificado

Los integrantes del grupo se motivan mutuamente a continuar con el proceso y a dar seguimiento a los trabajos iniciados.

Acompañamiento por mentores

El acompañamiento (coaching) de las y los extensionistas en el período de tiempo que sigue a los talleres, es parte integral del concepto de aprendizaje y capacitación.

Muchas iniciativas de capacitación no generan los impactos esperados. Esto se debe en gran parte a la ruptura entre las actividades de capacitación y la realidad que encuentran las y los capacitados en su entorno laboral. Muchas veces, simplemente no saben cómo aplicar los nuevos conocimientos en su trabajo. Carecen de una vinculación entre “lo nuevo” y la realidad cotidiana.



Por lo tanto, el ciclo de aprendizaje y capacitación considera el acompañamiento de los y las extensionistas tras los talleres, para facilitarles la aplicación de las nuevas técnicas y herramientas en su trabajo.

Este acompañamiento será realizado por mentores que cuentan con experiencia práctica en el enfoque EPAM. Los mentores acompañan a los y las extensionistas de la manera siguiente:

- Acompañamiento intermitente durante actividades de los y las extensionistas en las comunidades rurales donde ellos aplican EPAM.
- Asistencia a reuniones de grupos de extensionistas cuando ellos reflexionan en conjunto sobre los procesos de cambio en las comunidades rurales.³
- Participación en algunos eventos clave como, por ejemplo, talleres comunitarios junto a los extensionistas.
- Comunicación a distancia vía teléfono (celular) y e-mail.

Los mentores, por su propia experiencia práctica con EPAM, tienen la función de servirles de apoyo a los y las extensionistas que por primera vez ponen EPAM en la práctica. No se trata de una relación profesor–alumno, sino la de un observador crítico que sugiere con intención de mejorar las habilidades y el desempeño de los asesorados. Los mentores siguen la misma lógica filosófica de EPAM, no hacer cosas para la gente, sino facilitar su propio desarrollo.

5.2 Procesos de aprendizaje a nivel de las organizaciones proveedoras de servicios de extensión

La experiencia piloto en la CAY enfocó casi exclusivamente el nivel de “Organizar la Demanda” del Marco de Provisión de Servicios, es decir, procesos de desarrollo en las comunidades rurales y una parte del

³ Los y las extensionistas se organizan en pequeños grupos de 3 a 4 para planificar en conjunto actividades y para reflexionar en conjunto sobre los procesos y resultados de la aplicación de EPAM. Son de la misma zona geográfica y de diferentes organizaciones / instituciones.

nivel “*Responder a la Demanda*”, esto es el fortalecimiento de las competencias de los y las extensionistas.

Sin embargo, el aprendizaje de las organizaciones proveedoras de servicios de extensión se considera de suma importancia respecto a hacer funcionar el sistema de servicios rurales. El compromiso del personal gestor y directivo de las organizaciones es esencial como respaldo del trabajo que los y las extensionistas están realizando en las comunidades. Además, se requiere de cambios estructurales en las organizaciones para que su servicio de extensión responda mejor a la demanda de las poblaciones rurales.

El enfoque EPAM comienza en la práctica con el trabajo de los y las extensionistas en las comunidades rurales. Llega el momento en que los y las extensionistas conocen bien que se trata de EPAM, de sus principios y de sus herramientas, y lo asumen y practican. En este momento, junto a los gestores y directores, se analizan las experiencias hechas con la intención de identificar posibles consecuencias institucionales. Con la institucionalización de EPAM en las organizaciones participantes se logra:

- Evitar que los proveedores de servicios de extensión compitan entre sí, y se hace eficiente el trabajo en el campo mediante una coordinación interinstitucional mejorada.
- Armonizar los contenidos del trabajo de extensión en cuanto al manejo de los RRNN y de otros temas de desarrollo rural.
- Llegar a efectos sinérgicos, es decir combinar los servicios que ofrecen los diferentes proveedores para un desarrollo integral de las comunidades (por ejemplo combinar medidas, recursos, etc.).
- Responder mejor a la demanda de la gente en las zonas rurales.

“Antes de participar en EPAM, cada técnico trabajaba por su cuenta. Hoy conocemos los compañeros de las otras instituciones, sabemos lo que hacen y trabajamos juntos con ellos para el bien de la gente en el campo. Esta forma de trabajar es mucho más entretenida y efectiva.” (Testimonio de un extensionista).



En el caso de la experiencia piloto de EPAM en la CAY, se llevó a cabo el primer proceso de aprendizaje de las organizaciones proveedoras de servicios de extensión. Todas las organizaciones que participaron con personal en la iniciativa, más algunos actores clave del sector, realizaron una evaluación participativa de los resultados del enfoque EPAM a comienzos del año 2005. En esta evaluación participaron las siguientes organizaciones:

- **Proyecto de Conservación y Manejo Sostenible de la Cuenca Alta del Río Yaque del Norte – PROCARYN**
- **Consejo Dominicano de Café – CODOCAFE**
- **Obra Social Salesiana**
- **Plan Cordillera**
- **Sub-secretaría de Estado de Recursos Forestales – SUREF**
- **Secretaría de Estado de Agricultura – SEA**
- **Proyecto Fortalecimiento Institucional del Sector Agropecuario - FISADO**
- **Asociación Central de Agricultores Luz y Esperanza de Nagua – ACALEN**
- **Sociedad para el Desarrollo Integral del Nordeste - SODIN**
- **Instituto de Desarrollo de la Economía Asociativa - IDEAC**
- **Fundación PROGRESSIO**
- **Enda-DOM**
- **Agencia Alemana de Cooperación Técnica – GTZ**
- **Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica - DED**

La evaluación participativa concluyó en los siguientes aspectos:

EPAM provoca la movilización social hacia cambios en la población de las comunidades rurales⁴

⁴ Los sub-puntos presentan las opiniones de los participantes en un taller el 14 de abril del año 2005 en el cual se concluyó la evaluación participativa.

- Ha generado mayor integración en las comunidades piloto
- Evidente reacción comunitaria que levanta entusiasmo y esperanzas
- Ha promovido cambios sociales en las comunidades involucradas

EPAM provoca cambios en el pensamiento y en la actuación de la gente del campo a nivel individual y organizacional

- Extensionistas y comunitarios tienen visiones cambiadas y actúan de manera beneficiosa a nivel personal y organizacional
- EPAM ha contribuido a cambiar la forma de pensar y de actuar en las comunidades a nivel individual y organizativo.
- Fomenta cambios de comportamiento en los agricultores, utilizando la innovación y la experimentación.



Participantes en el taller conclusivo de evaluación participativa del enfoque EPAM



EPAM es un enfoque de extensión aplicable, que promueve el desarrollo comunitario

- Es un enfoque aplicable en todos los trabajos con las comunidades
- Una metodología que facilita la labor de acompañamiento comunitario
- La metodología es aplicable y entendible
- Aceptación del enfoque EPAM por parte de las organizaciones que han participado (proveedores de servicios)
- Mayor énfasis en el desarrollo comunitario que en los aspectos tecnológicos

Vale la pena aplicar EPAM a mayor escala – otras comunidades, región o nivel nacional

- Recomendación: ajuste, ampliación y promoción del enfoque a otro nivel local, regional y nacional
- Que EPAM llegue a nivel nacional
- Más integración del sector público y privado
- Procurar la integración al proceso de todo el personal técnico de las instituciones que hacen vida en las comunidades
- Procurar que el enfoque sea extendido a otras comunidades y auspiciado por varias instituciones estatales o privadas
- Implementar EPAM con otras comunidades, pero analizar primero la situación para poder documentar mejor los cambios experimentados durante la ejecución de la “Línea base”
- Ha resultado en un instrumento de trabajo que tiene potencial al servicio nacional de extensión
- Hay motivación de los actores en continuar el apoyo y el mejoramiento del proceso EPAM
- Promover con eficacia el empoderamiento institucional del EPAM

- Establecer una agenda de coordinación interinstitucional permanente sobre EPAM
- Experimentar la aplicación de EPAM, acompañando procesos específicos en una comunidad piloto
- Procurar la inclusión del método en el currículo de profesionales de desarrollo rural

EPAM fomenta el aprendizaje entre los productores y entre extensionistas y productores

- Nuevo enfoque horizontal de aprendizaje mutuo
- Permite la reflexión individual y en grupo
- Permite conocer fortalezas y debilidades de extensionistas y productores
- EPAM ha propiciado un mayor acercamiento entre técnicos y productores a través del aprendizaje mutuo

EPAM lleva cambios en la actitud de los y las extensionistas que resultan en una mejor relación entre ellos y la gente en el campo

- Fomenta cambio de actitud del extensionista frente a productores
- Cambio de actitud del técnico extensionista
- Los extensionistas han cambiado su manera de pensar y se inclinan a metas e impactos
- Más comprometido, más relación personal entre extensionistas y productores
- Confianza en el trabajo realizado

EPAM fomenta la coordinación e intercambios interinstitucionales

- Hablan un mismo lenguaje los extensionistas
- Permite aunar esfuerzos a extensionistas y organizaciones de servicios



EPAM facilita que la gente en las comunidades rurales se organice, identifique y priorice sus desafíos verdaderos y los afronta

- Mejor manejo de los recursos naturales por parte de los agricultores
- EPAM contribuye a que las organizaciones de base realicen un papel más protagónico en la solución de problemas comunes
- Responde a necesidades reales de las comunidades
- Mayor nivel de involucramiento de las organizaciones de base para solucionar problemas comunitarios
- Aumento de iniciativas para solución de desafíos
- Interés de los productores en organizarse
- Los productores forestales se asocian

EPAM promueve la experimentación de los agricultores acerca de alternativas de producción

- Valida la experimentación para generar cambio de prácticas en los agricultores
- Promueve la experimentación
- Fomenta cambios de comportamiento en los agricultores utilizando la innovación y la experimentación

Propuesta de Mejoramiento de EPAM

En el mismo proceso de la evaluación participativa, los mismos representantes de las instituciones hicieron propuestas: cómo, desde su punto de vista, se podría mejorar el enfoque EPAM.

Eso se considera como un aporte muy importante para mejorar la aplicación de EPAM en la práctica de la República Dominicana y forma parte integral del proceso de aprendizaje institucional. A continuación se presentan las propuestas de mejoramiento:

Procurar el involucramiento activo de los directivos de las organizaciones proveedoras de servicios de extensión en el proceso

- Hay una brecha entre el trabajo de los y las extensionistas y la visión de extensión de sus instituciones
- Más integración de los directivos en el proceso

Mejorar la documentación del proceso por el personal de campo

- Deficiencias en la sistematización de experiencias
- Sistematizar experiencias por los técnicos
- Llevar una sistematización organizada desde un principio de las fases de campo

Acortar el proceso de capacitación

- Reducir pasos en la cadena de capacitación para acortar tiempo

Enfocar EPAM más en temas tecnológicos y económicos

- Promover canales de comercialización agropecuaria
- Enfatizar de manera urgente el desafío de agregar valor a la producción
- Acompañamiento para los extensionistas en áreas específicas, como tecnologías
- Incluir elementos de fortalecimiento organizativo (estatutos, reglamentos, incorporación legal, etc.)

5.3 Procesos de aprendizaje a nivel de las comunidades rurales

El nivel más importante en que opera EPAM es “Organizar la Demanda” del Marco de Provisión de Servicios. En las comunidades se fomentan y facilitan procesos de aprendizaje y cambio mediante los cuales la gente del campo desarrolla nuevas capacidades que le permitan encarar mejor sus desafíos individuales y colectivos.

En las comunidades se aplica un ciclo de aprendizaje por el cual los y las habitantes de las comunidades serán guiadas por los y las extensionistas.

Aunque el ciclo presentado arriba no debe entenderse como una secuencia temporal sino más bien como una secuencia conceptual, sin embargo se demostró por experiencia que se puede aplicar a través de los pasos siguientes: Los pasos presentan un procedimiento ya experimentado con éxito en muchas comunidades en diferentes países y también se ha aplicado aquí en la República Dominicana:

1. Socializar la idea de trabajar con EPAM en la comunidad.
2. Analizar las capacidades existentes de la comunidad acerca de cómo enfrentar sus desafíos, apreciando los logros de la comunidad y conociendo a los innovadores de la comunidad;
3. Sensibilizar a la comunidad respecto a los obstáculos de su desarrollo.
4. La comunidad identifica y prioriza sus verdaderos desafíos.
5. Grupos de interés u organizaciones de base existentes empiezan a encarar los desafíos comunitarios;
6. Una forma de encarar los desafíos relacionados con la producción agropecuaria y forestal es experimentar sobre diferentes opciones. Se fomenta primero giras de intercambio entre agricultores para conocer diferentes opciones y luego se inicia la experimentación de los agricultores que monitorean y analizan en conjunto el proceso y los resultados.
7. En base a las experiencias con los grupos de interés que trabajan sobre los desafíos principales y la experimentación, se analizan las organizaciones de base de la comunidad.
8. La comunidad empieza a mejorar sus organizaciones de base para que éstas puedan cumplir con tareas que contribuyan al desarrollo de la comunidad.



Enfoque de inclusividad

EPAM se dirige primero a la comunidad entera para desarrollar opciones y alternativas nuevas para todos los comunitarios. Este enfoque de inclusividad es clave para no excluir de los procesos de desarrollo comunitario a grupos o a actores de la comunidad y para no crear conflictos por la intervención externa.

Inclusividad significa que al comienzo de un proceso todos los actores, en este caso los habitantes de la comunidad y las organizaciones de base, tengan la oportunidad de participar en el proceso. Por supuesto, es de ellos la decisión final de participar o no.

En el pasado, los actores externos (agencias de cooperación, instituciones del Estado, ONGs) enfocaron mayormente su trabajo hacia grupos seleccionados de las comunidades rurales (por ejemplo mujeres, agricultores, pequeños empresarios, jóvenes). Este procedimiento siembra discordia en las comunidades, porque ciertos grupos de intereses se sienten excluidos.

Después de haber comenzado el proceso de desarrollo de la comunidad, con toda la comunidad, se determina qué grupo de interés trabajará sobre qué desafío comunitario. En este momento es oportuno seguir trabajando con estos grupos de interés.

5.3.1 Desarrollar capacidades de gestión local

La meta final del enfoque EPAM es la emancipación integral de las comunidades rurales. Dicha emancipación sólo será realidad si la gente que vive en las comunidades y sus organizaciones locales dispone de un espectro amplio de capacidades que les posibilite gestionar su vida social y económica.

El rol de los proveedores de servicios de extensión es apoyar y fortalecer el desarrollo de estas capacidades. A continuación vamos a conocer estas capacidades de gestión local y a detallar en algunos ejemplos cómo se logra desarrollarlas.

La rueda de aprendizaje⁵ que se presenta abajo aglutina todas las capacidades de gestión local que hay que desarrollar y fortalecer en la

⁵ La metodología de la “Rueda de Aprendizaje” (LearningWheel© en inglés) es un producto de PICOTEAM (www.picoteam.org).

población local. La rueda provee un marco de planificación, monitoreo y evaluación muy flexible que permite entrar en cualquier lado.

Los círculos sobre la “llanta” de la rueda presentan las capacidades fundamentales que la gente debe de poseer para poder gestionar con éxito su proceso de desarrollo. La identificación de estas capacidades es el resultado de evaluaciones de iniciativas exitosas de desarrollo rural y representa la opinión de una multitud de actores del sector.

La emancipación de la comunidad requiere que todas estas capacidades estén desarrolladas. Sin embargo, cada comunidad, con el apoyo de facilitadores externos, puede diagnosticar su situación actual y decidir cuáles capacidades fortalecerá primero. Por lo general, son las más débiles o menos desarrolladas. No es necesario trabajar sobre todas las capacidades a la vez, pero la rueda ayuda como marco de referencia a no olvidar uno u otro aspecto importante.

A continuación se detallan y explican todas las capacidades:

La capacidad de poder manejar mejor su tierra

- Planifican conscientemente el uso de suelo
- Usan tecnologías que mantengan la capacidad productiva del sitio
- Conocen y cultivan plantas aptas para el sitio

La capacidad de agregar valor a su producción agrícola-forestal

Donde y cuándo posible procesar los productos primarios para agregarles valor.

Para comercializar a mejores precios la producción agrícola-forestal, hay que desviar los intermediarios. Sin embargo los intermediarios manejan los contactos con los compradores en los centros urbanos y disponen así de una información valiosa.

La capacidad de conseguir informaciones confiables y a tiempo

p.e. sobre

- mercados/compradores/condiciones/precios para productos agrícola-forestales



- cambios micro- y macro-económicos
- préstamos/créditos (compañías, condiciones)
- cambios/desarrollos de la política del gobierno
- innovaciones y tecnologías que mejorarían significativamente su producción / bajarían los costos de la producción

La capacidad de comercializar su producción a buenos precios

La capacidad de articular su demanda ante organizaciones del estado y ONG

- Necesidades de asistencia técnica
- Necesidades de co-financiar actividades productivos
- Necesidades de mejoramiento de la infraestructura de la comunidad
- Necesidades de capacitación
- Necesidades de investigación formal

La capacidad de organizarse para poder desarrollar su comunidad mejor

Asignar funciones y roles para organizaciones de base de la comunidad y crear una entidad de representación de la comunidad (por ej. organización sombrilla).

La capacidad de intercambiar con otros

Procurar el intercambio entre la gente de la comunidad con otras comunidades y con el mundo externo (organizaciones proveedoras de servicios de extensión, gobierno municipal, mercados, compañías, institutos de investigación, etc.)

La capacidad de identificar y de encarar activamente los verdaderos desafíos de la comunidad

- organizarse de una manera eficiente y eficaz
- motivar a otros comunitarios a participar activamente
- elaborar planes de trabajo y un sistema de seguimiento



Figura 12: Rueda de Aprendizaje “Desarrollo de Capacidades de Gestión Local”

La capacidad de poder reflexionar críticamente sobre su situación

- ver cuáles son sus recursos básicos
- conocer sus fortalezas y debilidades
- conocer sus verdaderos desafíos



La capacidad de tener una posición unida, una voz política ante entidades externas (compañías, el Estado, ONG)

La capacidad de desarrollar mecanismos democráticos y de honestidad

- cultura de «compromiso»
- transparencia y franqueza
- liderazgo democrático
- reglas y normas democráticas

La capacidad de aprender a través de la experimentación

- atreverse a probar cosas
- analizar qué anduvo bien y qué no funcionó
- sacar conclusiones específicas y generalizadas

La capacidad de negociar con otros

- negociar con los compradores de su producción
- negociar con los dueños de las fincas grandes
- negociar con las instituciones del Estado y ONG

La capacidad de mediar conflictos

- mediar conflictos entre comunitarios, familias o grupos de la comunidad
- mediar conflictos con «externos» -compradores, instituciones del Estado, partidos políticos
- mediar conflictos con dueños de las fincas grandes

La capacidad de despolitizar los procesos de desarrollo comunitario

Los partidos políticos quieren influir con sus dirigentes en el desarrollo de la comunidad. Sin embargo, la comunidad en sí debe mantenerse independiente de uno u otro partido político para poder asegurar el desarrollo de la comunidad con el tiempo.

En los siguientes capítulos se precisa cómo se fortalecen algunas de las capacidades de gestión local mediante la facilitación con el enfoque EPAM.

5.3.2 *Desarrollar las Organizaciones de Base a través de un enfoque de Acción Colectiva*

Como en la CAY, débiles organizaciones de base a nivel de las comunidades rurales presentan una de las causas más importantes de la pobreza rural. Para aliviarla, e incluso para acercarse más a la meta del desarrollo sostenible, agencias de desarrollo tratan de fortalecerlas.

Si bien hay muchos enfoques de desarrollo o fortalecimiento organizacional, no se sabe muy bien cómo mejorar el desempeño de organizaciones de base en las comunidades rurales. **Enfoques de Desarrollo Organizacional (DO)** que, a mayor escala, se habían diseñados para compañías privadas o ONG regionales, no son aplicables a asociaciones de agricultores o clubes de amas de casa, porque estas entidades pasan por dinámicas muy diferentes.

Los enfoques conocidos de DO para instituciones de base apuntan mucho hacia los aspectos formales del DO, es decir hacia el sistema “duro” de las organizaciones, como por ejemplo su estructura (organigrama), su estatus legal o sus procedimientos de planificación y administración. Cuando se trabaja sobre las características “blandas” de la organización, como por ejemplo el liderazgo, mecanismos de comunicación, cultura de retroalimentación y aprendizaje, como también en la motivación de los socios de la organización, metodológicamente los enfoques convencionales de DO no son adaptables a la forma en que los comunitarios piensan y viven, además de que parecen demasiado teóricos.

Tomando en cuenta las observaciones hechas arriba, en EPAM se aplica un enfoque de DO orientado hacia la acción. Las experiencias demuestran que el enfoque motiva a los comunitarios a involucrarse activamente en desarrollar organizaciones de base más eficientes y efectivas.

En vez de iniciar el trabajo de fortalecimiento organizativo con algunas organizaciones de base a nivel de la comunidad, se enfoca pri-



mero la comunidad entera y sus desafíos más importantes. Se motiva a los comunitarios a formar grupos de trabajo para afrontar esos desafíos comunitarios más importantes. Estos grupos de trabajo son abiertos a miembros de diferentes organizaciones formales e informales, como también a gente no organizada. Después de haber comenzado a trabajar en estos grupos, la idea es aprovechar su experiencia y retroalimentar a las organizaciones de base existentes para fortalecerlas y, donde sea y cuando sea necesario, cambiarlas o motivar la formación de nuevas organizaciones.

Este nuevo enfoque de DO se creó para atraer a comunitarios no organizados a involucrarse en los procesos colectivos de la comunidad, y así aprovechar el potencial que existe en ella para unirla. Por el otro lado, el enfoque motiva a la gente porque es acción orientada hacia las necesidades verdaderas de la comunidad.

Se demuestra que apoyado por una facilitación profesional, varios grupos de trabajo encaran desafíos que la comunidad había discutido hace tiempo sin tomar una decisión y sin tomar acción. La ventaja de este enfoque de DO es que se generan resultados tangibles en poco tiempo.

Como se ha dicho arriba, en muchos países y en la República Dominicana, las organizaciones rurales de base en su desempeño, en sus estructuras democráticas, en su liderazgo, representatividad, capacidad para formular su demanda y en transparencia son debilmente desarrolladas. También son débiles en su capacidad para planificar e implementar actividades, en comunicación con los demás habitantes de la comunidad, en capacidades para desarrollar actividades económicas o con respecto a crear beneficios para sus socios.

Se registran organizaciones de base que muchas veces fueron creadas por la necesidad de acceso a fondos de desarrollo, por una motivación de la iglesia o de alguna ONG, o como resultado de una necesidad temporalmente limitada. Muchas veces sólo el nombre de la organización se mantiene, con un presidente, un tesorero y cinco socios que se reúnen cada 2 semanas sin saber para qué. Esta situación se caracteriza por la apatía y desconfianza entre unos socios en número siempre decreciente, de gente organizada en áreas rurales. En la CAY, un estudio mostró que menos de la mitad de la población está organizada formalmente.

¿Desarrollar qué y para qué?

Pensando en DO, la pregunta legítima es qué significa desarrollo en las organizaciones de base y para qué hay que desarrollarlas.

Desde el comienzo de procesos de acompañamiento, los facilitadores externos (extensionistas) tienen que aclarar bien su legitimidad, antes de intervenir en las organizaciones a nivel de las comunidades rurales. Ya asumimos que organizaciones de base débiles contribuyen a la pobreza rural, y, al contrario, organizaciones de base fuertes contribuyen al desarrollo sostenible.

En las décadas de los setentas, el Comité de Desarrollo Rural (Rural Development Committee) de la Universidad de Cornell, EE.UU., realizó un estudio comparativo de experiencias de desarrollo en 16 países (Uphoff 1997). El estudio reveló que los países con un contexto rural más desarrollado, los que contaban con organizaciones de base más fuertes, fueron más desarrollados con relación a los siguientes diferentes criterios:

- Cosechas más altas de cereales por unidad (hectárea)
- Producción agrícola per cápita más alta
- Expectativa de vida más alta
- Más baja mortalidad infantil
- Índice de alfabetismo más alto
- Crecimiento poblacional más bajo
- Índice de calidad física de vida más alto (Physical Quality of Life Index: Morris 1979)

Aunque este es sólo un ejemplo, el estudio apoya la hipótesis de que las organizaciones de base contribuyen no sólo a aliviar la pobreza, sino también a mejorar la calidad de vida de la gente del campo.

Las experiencias en los países en vías de desarrollo revelan que la gente en áreas aisladas y con organizaciones de base débiles, pocas veces son capaces de cambiar su situación sin el apoyo de la facilitación externa. Por lo tanto, la justificación para la intervención de facilitadores externos es, al comienzo, apoyar los procesos de auto-organización



de los habitantes de las comunidades rurales, y motivar el desarrollo de estructuras duraderas y funciones que permiten a las organizaciones de base cumplir con casi todas las tareas de desarrollo de su comunidad: salud, producción agropecuaria, infraestructura, educación, derechos humanos, etc.

Si bien el mandato de PROCARYN ha abarcado en principio el manejo de los recursos naturales y productivos en la CAY, el enfoque de DO no se dirige simplemente hacia los agricultores, sino a involucrar a la comunidad entera. La focalización va dirigida a organizar a la comunidad y no sólo a fortalecer a algunas organizaciones de la misma. Ver a la comunidad como una organización conlleva a la facilitación de procesos que la fortalezca como una unidad social y política.

Principios del enfoque de Desarrollo Organizacional

Mientras facilitan el proceso de DO, los y las facilitadoras se guían por los principios que promueven ese desarrollo. Estos principios de guía contribuyen al fundamento sobre el cual se pueden desarrollar actividades de DO y determinan la manera para desarrollar las capacidades organizacionales.

Finalmente, esta forma de DO enfoca el desarrollo de las comunidades rurales en el sentido en que los individuos y las organizaciones comunitarias estén en posición de manejar y adaptarse al cambio. El cambio siempre ocurre y por todos los lados – cambios en el desarrollo macro-económico, que afecta a la economía de la gente en el campo y en la estructura social de las comunidades rurales (por ej. emigración), o cambios en el medio ambiente (por ej. pérdida de la fertilidad del suelo, deforestación). De ahí que la gente tenga que manejarlo activamente, si pretende sobrevivir a largo plazo, e incluso desarrollarse más.

Los principios del enfoque de DO que se exploran a continuación ayudan a desarrollar las capacidades básicas para manejar activamente el cambio y, finalmente, contribuir al desarrollo sostenible a nivel de las comunidades rurales.

El sistema, organizando a sí mismo⁶

En el pasado, los y las extensionistas trataban de entender cómo las comunidades y las organizaciones de base estaban estructuradas y cómo funcionaban. Sobre la base de ese análisis, desarrollaban ideas de cómo uno puede mejorar esta situación, y querían motivar a la gente a cambiar.

Hoy se sabe que no se puede cambiar un sistema desde afuera. Los sistemas sociales sólo cambian desde adentro. En consecuencia, el rol de los agentes externos en el desarrollo organizacional se centra en la facilitación de que el sistema se entienda a sí mismo como base, para luego provocar cambios internos.



Gente de la comunidad Mata el Limón, durante una gira de intercambio

⁶ Este principio ya se explicó en el capítulo “Facilitación de procesos de cambio – un nuevo rol para los extensionistas”.



Encarar desafíos en vez de resolver problemas

La mayoría de los enfoques de DO se centran en resolver problemas, como también en el marco del enfoque EPAM. La diferencia entre el enfoque de DO aplicado en EPAM con relación a otros enfoques para afrontar los problemas comunitarios consiste en la metodología.

En el caso de EPAM, desde el inicio no se enfatizan los problemas comunitarios sino que se aplica un enfoque positivista orientado hacia desafíos. En vez de explorar con los habitantes de las comunidades rurales los muchos problemas que tienen y cómo resolverlos, se enfocan sus desafíos y cómo estos pueden encararse. La diferencia parece mínima, pero los resultados de ambos enfoques son muy significativos.

En su entorno es un asunto psicológico. Cuando uno habla con la gente sobre sus problemas, su perspectiva se dirige de manera directa hacia suposiciones negativas. Los comunitarios concentran toda su energía en las cosas que no funcionan o que no funcionan bien en la comunidad. Y al contrario, cuando se discuten los desafíos de la comunidad, él o la facilitadora libera energía positiva – la gente quiere cambiar cosas.

La experiencia en EPAM revela que cuando se enfocan desafíos, la gente se motiva a reflexionar, a decidir, a planificar y a actuar positivamente.

Apreciación de los logros de la comunidad

Los actores externos, en particular los profesionales en desarrollo, tienden a ver lo que no está, las cosas que faltan, que “*ellos no conserven el suelo en sus cultivos –la comunidad no tiene escuela– la gente no tienen letrinas*”. Tal actitud, peor cuando es articulada, provoca que la gente del campo también se de cuenta de las cosas que no tienen o que no son capaces de lograr y, consecuentemente, sienten incapacidad.

Solamente una actitud positiva del facilitador crea un ambiente favorable que posibilita que ocurran cambios positivos. Si uno mira bien, hay una multitud de cosas que los habitantes de las comunidades han logrado en el pasado, muchas veces sin el apoyo de agentes externos – por ej. diversificación agrícola, iglesias, escuelas, provisión de agua potable, etc.

Apreciar los logros de las comunidades hace crecer sus fortalezas y contribuye a superar sus incapacidades. Muchas veces, la gente en el campo reacciona sorprendida cuando reflexiona conscientemente sobre las cuantas cosas que ha logrado.

Los beneficios deben compensar los costos, para que la gente se asocie a las organizaciones de base

La razón más importante por la que la gente del campo no se asocia a las organizaciones de base, es que no ve ningún beneficio en asociarse. Por supuesto, participar en una organización significa invertir tiempo y hacer esfuerzos. Para los comunitarios, en particular para los agricultores, eso es un costo. Para motivar a la gente a organizarse, los beneficios de hacerlo tienen que compensar los costos. Si no fuera así, la estructura organizacional no duraría en el tiempo.

Por tanto, el núcleo central de un enfoque de DO es fortalecer a las organizaciones que se desarrollan sobre tareas para generar beneficios tangibles para sus socios.

La forma sigue a la función

En lugar de desarrollar metas y definir objetivos para las organizaciones de base existentes, el nuevo enfoque de DO organiza a los comunitarios en torno a metas y objetivos. Esto significa que, en primer lugar, los facilitadores enfocan las organizaciones de base, pero organizan gente interesada en encarar los desafíos comunitarios más importantes, sea esta gente de organizaciones de base existentes o no.

La ventaja del nuevo enfoque de DO es que no excluye a los comunitarios de los procesos de desarrollo de su comunidad. El proceso es abierto para cualquier persona interesada en participar. Otra ventaja es que sólo la gente que quiere trabajar y cambiar cosas se integra a los grupos de trabajo que se forman para enfrentarse a los desafíos comunitarios.

Si sobre la base de estos grupos de trabajo se desarrollan nuevas organizaciones de base o estos grupos serán asimilados por las organizaciones de base existentes y que tipo de organización es lo más



adecuado, se mantiene abierto y no importa tanto. La forma de la organización se desarrollará sobre la base de la tarea a cumplir.

No se pretende reemplazar a organizaciones existentes con el nuevo enfoque de DO, sino complementarlas y animarlas con nueva vida. La práctica de EPAM ha mostrado que muchos desafíos comunitarios son asumidos por organizaciones de base existentes.

Trabajar con que y quien uno encuentra

Un principio importante del enfoque de DO es que el facilitador externo trabaja con la gente que quiere participar y con las cosas que existen. No se puede trabajar con cosas que asumen condiciones que no se encuentran, como sería un cierto número y espectro de organizaciones de base por comunidad, una cierta calidad de las organizaciones de base, que todos los habitantes de la comunidad estén altamente motivados o que todos los hogares de la comunidad participen en el proceso.

Hay que estar consciente de que, por lo menos al comienzo del proceso, sólo una pequeña parte de la comunidad participa en el proceso de DO. No hay otro camino que trabajar con quien esté dispuesto y con lo que está. Esta comprensión hace falta muchas veces entre los profesionales de desarrollo.

Desarrollo organizacional en pasos y orientado hacia la acción

El enfoque de DO descrito antes se aplica en las comunidades donde trabajan los y las extensionistas, quienes participan en ciclos de capacitación y aprendizaje de EPAM. Se recomienda que ellos apliquen primero el enfoque en una comunidad piloto con todas sus consecuencias. No obstante, los principios de trabajo con la gente (los ocho valores de EPAM) y las técnicas y herramientas se aplican en todo su contexto laboral, es decir también en las otras comunidades.

A continuación se describe en sus detalles el procedimiento del enfoque de DO en las comunidades.

Paso 1: Construir confianza y apreciar los logros de la gente

Aunque la mayoría de los y las extensionistas que participan en el ciclo de EPAM han trabajado antes en las comunidades rurales durante mucho tiempo, algunos son nuevos. De todos modos, también para aquellos que trabajan hace un rato en las comunidades es bueno que creen conscientemente una base de confianza con la gente de la comunidad sobre la cual se pueda construir el proceso de DO.

Al comienzo se les recomienda hacer visitas informales a los hogares de la comunidad y una reunión con sus líderes para explicarles de qué trata EPAM e informarles que están interesados en facilitarles el proceso de desarrollo en la comunidad.

Al comienzo del proceso se organiza un taller en el que los habitantes de la comunidad tengan la oportunidad de contar todas las cosas que han logrado colectivamente en años pasados. Por un lado, esto sirve a la gente de conciencia sobre sus capacidades para encarar sus desafíos. Por el otro, se crea una atmósfera de apreciación que es muy favorable para trabajar a fondo con la gente en su proceso de DO.

Paso 2: Identificar los desafíos comunitarios

Arriba explicamos el porqué no es recomendable discutir con los habitantes de una comunidad rural sus problemas. En lugar de ello, se identifican los desafíos relacionados con el desarrollo de la comunidad.

Con respecto a este paso, dos asuntos parecen importantes para evitar la “*lista de compras*” que sale muchas veces de los encuentros con la gente de campo, cuando se pregunta cuáles son sus necesidades. Es decir, es natural que la gente de la comunidad llegue a un taller imaginándose quienes son esas personas externas y qué pueden recibir de ellas. Los y las extensionistas son agentes de desarrollo que muchas veces representan a organizaciones del Estado, que para la gente tienen acceso a recursos financieros. También es totalmente normal que la gente de la comunidad quiera tener una parte de esos recursos. Esta suposición es más fuerte cuando quienes llegan son representantes de agencias de cooperación internacionales.



Por esa razón, hay que explicar de manera clara desde el comienzo que los y las extensionistas no llegan a la comunidad para financiar alguna actividad, sino que su rol es facilitar el proceso de desarrollo de la comunidad. Esta no es una tarea fácil para las y los extensionistas, pero es indispensable para sacar a la luz los verdaderos desafíos de la comunidad.

En el transcurso del primer ciclo de EPAM en la CAY hubo experiencias muy positivas con el uso de códigos. La discusión de los mensajes con un código ayuda a la gente de la comunidad a aclarar roles en su proceso de desarrollo y a la toma de conciencia sobre su situación organizacional.

Luego de los códigos, se identifican los desafíos de la comunidad. Se recomienda dividir a la comunidad por grupos, por edades y género. La subdivisión de la comunidad en grupos de hombres, de mujeres y de jóvenes ha tenido buenos resultados. Después de identificar los desafíos para el desarrollo comunitario por grupo, los tres resultados se resumen en uno solo.

Paso 3: Priorizar los desafíos

Después de identificar los desafíos comunitarios, se recomienda dar a la gente de la comunidad la posibilidad de retornar a sus hogares a discutir con sus familiares y vecinos los desafíos identificados. Esto puede atraer nueva gente interesada en trabajar sobre estos desafíos comunitarios.

La experiencia revela que los habitantes de las comunidades rurales son capaces de identificar una alta cantidad de desafíos. Esta multitud de cosas por encarar podría provocar un sentimiento de apatía. Es que en la práctica no es posible que la comunidad trabaje sobre 10 ó 15 desafíos a la vez. Por tanto, hay que priorizar los desafíos según las capacidades de la comunidad. La facilitación provee un marco que apoya a la gente de la comunidad a priorizar sus desafíos, sobre la base de un par de preguntas guías:

1. ¿Con qué desafíos podríamos tener éxito muy pronto?

Es muy importante encarar un desafío que dentro de un plazo razonable, un par de meses por ejemplo, genere resultados tangibles, que mantengan el buen humor y el interés de la gente.

2. ¿Cuáles desafíos están relacionados con nuestros ingresos?

La base económica de la vida rural es todavía la agricultura. Aunque está emergiendo un número significativo de otras oportunidades de generación de ingresos, la agricultura produce aún desde el 50 hasta el 80 % de los ingresos de las familias en el campo. Dada la importancia de la agricultura para la generación de ingresos, se recomienda priorizar desafíos relacionados con ella.

3. ¿Cuáles desafíos dependen más de los esfuerzos de la gente del campo y no requieren de insumos externos altos?

Qué tan alta es la necesidad de la ayuda externa o de insumos externos, qué tan alta es la dependencia de las comunidades rurales. En términos de la capacidad de manejar el proceso con sus propios esfuerzos, es recomendable favorecer desafíos que la gente de la comunidad pueda encarar por sí misma, dependiendo sólo de sus propios esfuerzos.



Comunitarios de la comunidad La Lomita en un taller facilitado por un extensionista.



Paso 4: Organizar grupos de trabajo alrededor de los desafíos y la acción

La mayoría de las comunidades priorizan entre 3 ó 4 desafíos. Para darle la cara a los desafíos, él o la facilitadora debe motivar a la gente interesada de la comunidad a formar pequeños grupos. Estos grupos de trabajo de entre 3 y 8 miembros asumen tanto funciones de coordinación como de acción. Es decir, que la gente comprometida con un desafío asume el rol de motivar a los demás comunitarios a integrarse al grupo o a participar en actividades relacionadas con el desafío. Además, los integrantes del grupo “mueven cosas” –por ejemplo, ellos

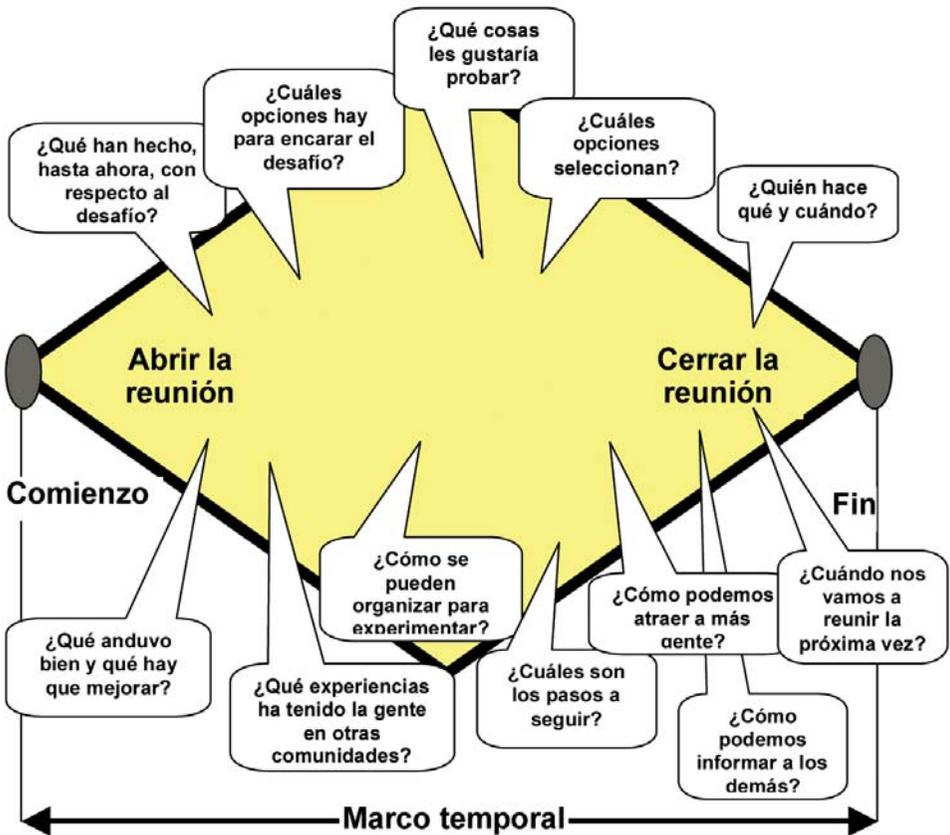


Figura 13: Modelo para la moderación de reuniones de grupos de trabajo (desarrollado por Klaus Krebs)

experimentan, se ponen en contacto con instituciones del Estado o ONG para solicitar ayuda o informaciones, localizan fuentes para agua potable, coleccionan dinero de la gente de la comunidad para comprar materiales, etc. (ver el cuadro de abajo).

Cada grupo de trabajo elige un líder o, mejor, un coordinador responsable de mantener al grupo unido y quien demandará el cumplimiento de las tareas y metas del grupo.

La mayoría de las reuniones de los grupos de trabajo son facilitadas por un o una extensionista que acompaña a la comunidad en el proceso de DO. Él o ella aplica el modelo de moderación expuesto arriba (figura 13). El modelo consiste en manejar conscientemente la discusión y reflexión del grupo en torno a una temática relacionada con el desafío sobre el cual se trabaja. La o el facilitador guía al grupo haciendo preguntas abiertas. Esas preguntas motivan a los integrantes del grupo a proponer soluciones y respuestas propias, y a animar la auto-organización del grupo y sus actividades.

En los grupos de trabajo se involucran comunitarios que son socios de diferentes organizaciones locales e incluso gente no organizada.

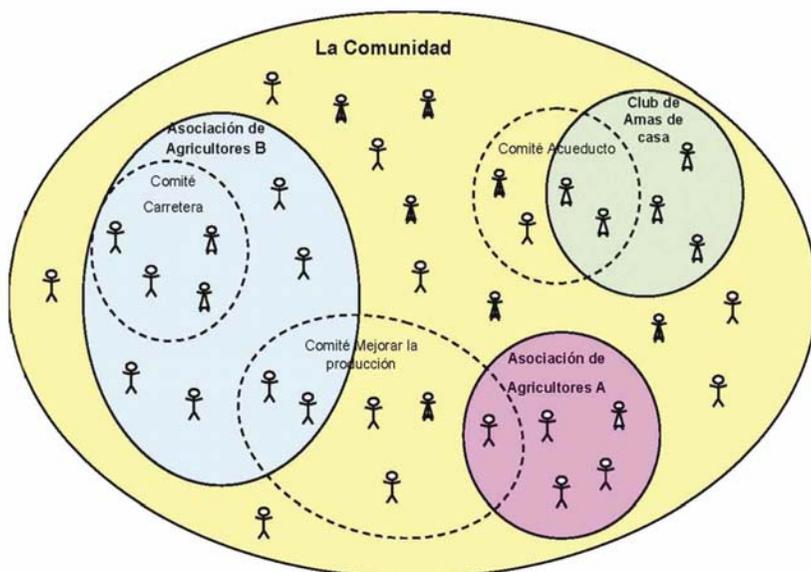


Figura 14: Grupos de trabajo sobre desafíos comunitarios



Paso 5: Comunicar los resultados de los grupos de trabajo a la comunidad

Los grupos de trabajo sobre desafíos son equipos pequeños y muy eficientes. Sin embargo, trabajan sobre asuntos relevantes para la comunidad entera, los desafíos de la comunidad. En algunos casos, los demás comunitarios están involucrados por la naturaleza del desafío – por ej., el mejoramiento del camino principal o la construcción de un acueducto para agua potable. En otros casos, como la experimentación sobre alternativas de bajar los costos de producción en la agricultura, no están necesariamente involucrados otros habitantes de la comunidad.

El proceso de DO implica involucrar a gran parte de la comunidad para desarrollar juntamente las organizaciones de base con respecto a ciertas metas, tareas u objetivos. Por lo tanto, los grupos de trabajo tienen que comunicar los resultados de sus esfuerzos a un público más amplio y discutir las consecuencias para la comunidad.

La comunicación de los resultados puede realizarse en diferentes formas, en conversaciones informales en familias y con los vecinos, en reuniones formales en organizaciones de base (por ej., asociaciones de agricultores, juntas de vecinos) o en un taller comunitario. Las tres formas son viables, normales y pasarán. Pero las plataformas consideradas más importantes para la comunicación de los resultados son las reuniones o talleres en que participa mucha gente.

Paso 6: Desafiar a las organizaciones de base existentes

Con el enfoque de DO presentado aquí, no se pretende reemplazar por grupos de trabajo a las organizaciones de base existentes. Si bien el curso que tomará el proceso no se puede prever totalmente, menos puede ser planteado por actores externos. No obstante, la intención básica del enfoque es fortalecer a las organizaciones de base existentes.

El enfoque de DO que se aplica en el contexto de EPAM parece mejor adaptado al ciclo de vida de la gente que vive en las comunidades rurales. Es mucho más fácil reflexionar sobre la base de una experiencia concreta y llegar consecuentemente a conclusiones sobre cómo fortalecer, reorganizar o cambiar a las organizaciones existentes. La

nueva experiencia de los grupos de trabajo se combina con las de las organizaciones existentes. La reflexión sobre las experiencias con los grupos de trabajo está guiada por una serie de preguntas que conducen a recordar estas experiencias en términos organizacionales.

La o el facilitador tiene que dirigir la atención hacia el proceso mismo, no hacia los resultados del proceso. Este aspecto es de suma importancia, porque analizar el camino de cómo se llega a un cierto resultado es mucho más importante para entender los aspectos organizacionales y para sacar conclusiones respecto al fortalecimiento de organizaciones existentes. Esto significa que se enfocan los siguientes aspectos:

- **La comunicación (quién, con quién y cómo)**
- **La retroalimentación (cómo)**
- **La motivación (por qué)**
- **El liderazgo (quién, por qué y cómo)**
- **El compromiso (por qué)**
- **La responsabilidad (quién y por qué)**
- **El flujo de información**

Estos aspectos son analizados en base a las preguntas siguientes:

1. ¿Qué funcionó bien en los grupos de trabajo y por qué?
2. ¿Qué no funcionó muy bien en los grupos de trabajo y por qué?
3. ¿Cómo podría la comunidad organizarse mejor para iniciar con éxito el desarrollo comunitario?
4. ¿Qué significa esto para las organizaciones de base existentes?
5. ¿Cómo se puede mejorar el desempeño de las organizaciones de base existentes, qué deben hacer y qué no deben hacer?
6. ¿Existe una necesidad de representar a la comunidad entera? ¿Y si esto fuera así, cómo puede ser esta representación?



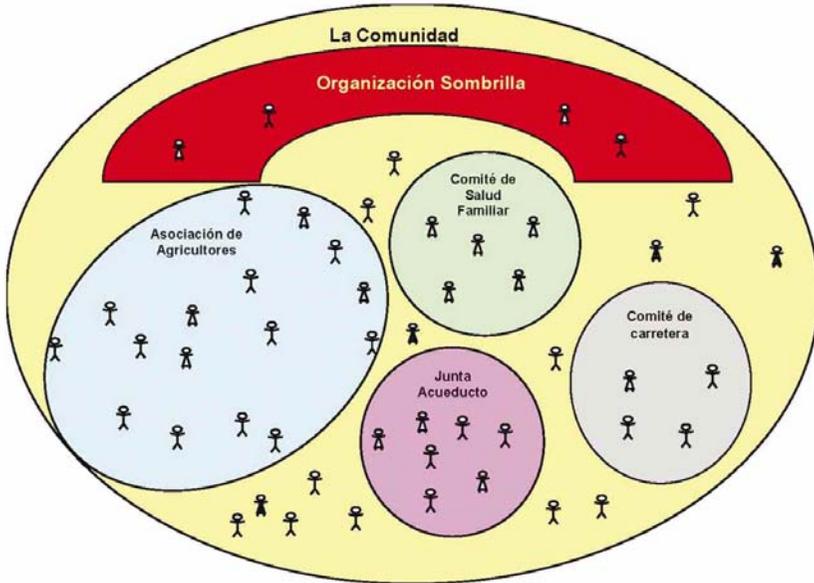


Figura 15. La visión organizacional de una comunidad rural, después de haber pasado por un proceso de DO

Hay diferentes organizaciones de base que cumplen con diferentes roles y funciones en la comunidad. El proceso de DO ha motivado a muchos habitantes no organizados de la comunidad a integrarse a las organizaciones de base. Las organizaciones de la comunidad han formado una organización sombrilla que representa los intereses de toda la comunidad hacia actores externos. En la organización sombrilla participan representantes de todas las organizaciones de base de la comunidad.

Sólo hay una asociación de agricultores que comercializa la producción agropecuaria de sus socios, que compra los insumos necesarios para la agricultura y que experimenta para mejorar la producción agrícola. Hay un comité que se ocupa de la salud familiar, mayormente gestionado por las mujeres. Existe una junta que mantiene el acueducto, controla la calidad del agua y se ocupa de la conservación de las fuentes de agua. Además, hay un comité que vigila el estado de la carretera y organiza su mantenimiento.

Paso 7: Transformar a las organizaciones de base

Luego de haber desafiado a las organizaciones de base existentes, el próximo paso es asignarles funciones o, junto con toda la comunidad, crear en el caso necesario nuevas organizaciones.

Dichas funciones o tareas centrales pueden comprender, por ejemplo:

- Mercadear la producción agropecuaria y forestal de sus socios
- La compra de insumos de manera colectiva (fertilizantes, herramientas, alambres, etc.) para reducir el precio para los socios.
- Demandar la asesoría técnica de los proveedores de servicios (públicos y ONG).
- Organizar el mantenimiento de los caminos principales de la comunidad y de la carretera que conectan con los mercados.
- Mejorar la salud de los habitantes de la comunidad.
- Organizar el mantenimiento del acueducto de agua potable, abarcando también el mantenimiento del área de la fuente y toma de agua (reforestación, no usar agrotóxicos, etc.)
- Recibir y distribuir incentivos monetarios para el buen manejo de los recursos naturales (pagos por servicios ambientales).
- Prevenir y combatir incendios forestales.
- Mejorar la educación de los jóvenes.
- Planificar el uso de los recursos naturales a nivel de la comunidad.

Una vez asignadas las funciones o tareas centrales, se puede dar paso a medidas convencionales de DO que en ese momento tengan sentido y sean necesarias para mejorar la estructura interna de las organizaciones de base.



Una comunidad rural bien organizada, en base a funciones, tareas y metas claras, mejora la calidad de vida de todos sus habitantes, y es un interlocutor serio para todos los actores externos que quieran apoyar su proceso de desarrollo.

5.3.3 Aprendizaje social y colectivo

Como ya se ha enfatizado, el aprendizaje es uno de los elementos clave del enfoque EPAM. El aprendizaje se genera, primero, a nivel de cada persona, de cada individuo, pero es mucho más fructífero a nivel colectivo.

Una infinidad de experiencias ha demostrado que el aprendizaje social, el de un grupo de gente, genera resultados mucho más creativos que la suma de aprendizajes individuales. Mientras aprendemos juntos, la gente aprovecha y potencia las opiniones, las ideas, la creatividad y las experiencias de cada individuo, para sacar mejores conclusiones y construir nuevos conocimientos.

La comunicación entre los individuos que exploran nuevas opciones, más la energía positiva que libera este proceso de intercambio de conocimientos, llevan a resultados sumamente creativos, útiles para todos los que participan en el proceso de aprendizaje social, y para otra gente relacionada con el asunto tratado.

En el marco del enfoque EPAM, en diferentes momentos y varios contextos se fomenta el aprendizaje social. Cada reunión de un grupo de interés que da la cara a un desafío comunitario presenta una situación de aprendizaje entre los participantes. La o el facilitador sólo tiene la función de guiar el proceso a través de preguntas y de facilitar informaciones que contribuyan a profundizar y a ampliar la reflexión.

Una modalidad típica del aprendizaje colectivo son las **giras de intercambio**, encuentros entre un grupo de gente que quiere conocer algo nuevo que les sirva como opción para encarar un desafío. Los integrantes de un grupo tal tienen la información de una innovación que les parece interesante, o el facilitador externo (extensionista) que acompaña a la comunidad en su proceso de desarrollo les facilita una información interesante. El grupo quiere conocer la innovación para ver si le sirve.



Caficultores en una gira de intercambio

Giras de intercambio se aplican también en el contexto de otros enfoques de extensión y, por lo tanto, no son una herramienta nueva. Lo que es nuevo en el caso de EPAM es el contexto en el cual se aplica esta herramienta y la forma como se aplica.

En EPAM las giras de intercambio son para provocar el aprendizaje entre los integrantes. Para que así suceda, se diseña de una manera muy particular, la que se describe a continuación. La preparación y ejecución de las giras se hacen según los siguientes pasos:

1. Primero, los integrantes del grupo averiguan la utilidad de la innovación que conocerán. Es decir, debe existir una vinculación directa con el desafío a mano. La innovación debe de servir como opción para encarar el desafío y lograr las metas que el grupo de interés se ha propuesto.
2. Segundo, el grupo de interés se reúne para formular las preguntas al innovador o al grupo innovador que visitarán.



Se conoce la situación de que un grupo de gente va donde el innovador, sin prepararse, y éste les cuenta muchas cosas. Después, la gente vuelve a su comunidad y muchas veces detecta en ella que no recibió las informaciones que necesitaba. Para evitar esto y para obtener la información que el grupo necesita, las preguntas a hacer se identifican en una reflexión grupal.

3. Luego se decide quiénes van a conocer la innovación. En el caso de un grupo grande se recomienda que sólo vaya una comisión de 3 a 4 personas.
4. Luego se organiza la gira en todos sus detalles: el día de la gira, procurar el camino más viable para ponerse en contacto con el innovador para poder plantear la visita y buscar transporte y alimentación.
5. Antes de que la comisión se vaya, también hay que asignar roles a los integrantes. Quién hace las preguntas, quién toma notas, quién observa, etc.
6. Además, hay que decidir cómo las informaciones que se levantan durante la gira se dan a conocer a los demás integrantes del grupo de interés e incluso, si son relevantes para mucha gente en la comunidad, cómo la comunicarán a la comunidad.
7. Dentro del grupo de interés se analizan finalmente las informaciones acerca de su relevancia para el desafío y se decide qué hacer en base a estas informaciones nuevas. Muchas veces, las informaciones ya sirven para lograr el desafío. Otras veces se pueden tomar como punto de partida para un experimento.

Los aprendizajes generados de manera colectiva son, además, más duraderos que los aprendizajes individuales y generan impactos más amplios por la participación de mucha gente en el aprendizaje. Muchas veces los aprendizajes colectivos también se transfieren de una generación a otra o de una comunidad a las comunidades vecinas.

5.3.4 Fomentar la Creatividad y la Capacidad de innovar en las Comunidades

La meta del desarrollo comunitario es fortalecer las capacidades de gestión en las comunidades rurales, con el objetivo de que sus habitantes resuelvan todos los aspectos de su vida mediante esfuerzos propios y de una manera bien organizada. Los fuertes cambios que ocurren hoy en día en las comunidades requieren de capacidad de respuesta creativa y de manejo, en vez de solamente reaccionar.

Las innovaciones son clave en este sentido. Las innovaciones presentan respuestas creativas a cambios y a problemas identificados para encarar su superación y resolución.

Sin embargo, los innovadores no son siempre bien vistos en las comunidades. Muchas veces se trata de personas diferentes a las demás, razón suficiente para excluirlas de la vida de la comunidad o, por lo menos, observarlas con escepticismo.

Por lo general, la gente del campo es muy conservadora, no le gusta las cosas nuevas y diferentes. En tiempos pasados esta actitud tenía su justificación, pues protegía a las comunidades de influencias negativas que les llegaban de fuera. Además, muchos habitantes de las comunidades recuerdan malas experiencias con personas externas y diferentes.

Hoy la situación es muy distinta. Las áreas rurales tienen vínculos con los centros urbanos, hay mucho más contactos con gente externa y los cambios ocurren a una velocidad cada vez mayor. Esto significa que ahora la gente del campo tiene que reaccionar mucho más rápidamente a esos cambios, por lo que requiere de diferentes opciones para encararlos. Entonces es necesario explorar el potencial innovador que existe dentro y fuera de la comunidad. En vez del escepticismo hacia los innovadores, hay que buscarlos y aprovechar su potencial creativo para resolver los problemas que enfrenta la comunidad.

En vista de que esto no sucede solo y menos inmediatamente, en EPAM las y los extensionistas facilitan procesos que reconocen conscientemente a los innovadores, procesos que procuran cambiar la actitud de la gente de manera tal que las innovaciones se perciban como



(las 16 comunidades piloto) los habitantes estuvieron muy entusiasmados y sorprendidos por la cantidad y la calidad de las innovaciones. Se premió a los tres mejores innovadores en cada comunidad con un certificado y un reconocimiento monetario en un acto público. Durante el concurso, cada innovador presentó y explicó su innovación. La motivación fue tan alta que la gente quería hacer un segundo concurso.

Además, hubo mucha competencia positiva entre las comunidades. Cada una de las participantes quería alcanzar la mayor cantidad y calidad de innovaciones para ganarse el premio colectivo. La comunidad ganadora, *Los Dajaos*, levantó 17 innovaciones en el área de manejo sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la producción agropecuaria. Los premios monetarios que recibieron las primeras tres comunidades ganadoras se invirtieron en obras comunitarias que contribuyeron a mejorar la vida de sus habitantes.

La experimentación de los agricultores

Las innovaciones que se conocieron a través del concurso sirvieron de base para la experimentación de los agricultores.

La experimentación de los agricultores es más antigua que la investigación agrícola, dado que los agricultores tenían siempre que adaptarse a nuevas condiciones (ambiente, mercados) y han querido mejorar la productividad de sus cultivos.

Por eso la experimentación de los agricultores no es algo particular del enfoque EPAM, sino un elemento cotidiano de la vida de la gente del campo. Lo que EPAM agrega a la experimentación de los agricultores es ponerla en un contexto social que permita que una gran cantidad de agricultores participe, aprenda y se beneficie de la experimentación.

La experimentación parte de un desafío comunitario relacionado con la agricultura⁷. Por ejemplo, alrededor del desafío “*bajar los costos*”

⁷ Aquí se explica la experimentación de los agricultores. Sin embargo, la experimentación no se limita sólo a temas relacionados con la agricultura, sino que se puede iniciar sobre cualquiera otra temática como, por ejemplo, artesanía, salud, comercialización, mecánica, organización, etc.



de producción” se forma un grupo de agricultores que quiere experimentar sobre alternativas que les permitan bajar los costos. Las innovaciones conocidas mediante el concurso, pero también la creatividad de los participantes, sirven de insumos para los experimentos. El grupo determina qué aspectos (de bajar los costos de producción) quiere experimentar y diseña el proceso de la experimentación, incluyéndole la forma y frecuencia de monitoreo y la evaluación. La o el extensionista, en su rol de facilitador del proceso, sólo orienta y guía al grupo y facilita informaciones adicionales que el grupo quizá no tenía.

Después de elaborado el diseño viene la instalación de los experimentos en la práctica. Esta se puede hacer de manera individual, cada agricultor por su cuenta en su finca o de manera conjunta, el grupo pasando de una finca a la otra. La decisión sobre el procedimiento la toman los agricultores. La o el extensionista asegura que los experimentos serán monitoreados por el grupo entero. Los resultados del monitoreo de los experimentos se documentan y se discuten entre los integrantes del grupo. Después de la evaluación final, los integrantes del grupo discuten los resultados y sacan conclusiones que les sirven para bajar, en este caso, los costos de producción.

Como los resultados de la experimentación no son de interés sólo para el grupo experimentador sino también para otros agricultores, el grupo tiene que decidir si los divulga y cómo hacerlo. La divulgación a través de las asociaciones de agricultores ha demostrado buenos resultados, pero las informaciones también se pueden divulgar de otras maneras, por ejemplo, mediante invitación a un día de campo.

CUADRO 6: Bajar los costos de producción en cultivos de flores, una experiencia exitosa de los agricultores de Los Sánchez

Hace tiempo, los agricultores de la comunidad *Los Sánchez* cultivan flores para el mercado nacional y el internacional. Con el tiempo, las flores se convirtieron en una fuente muy significativa de ingreso. Para algunos agricultores, incluso es la fuente principal.

Como siempre sucede en el campo, cuando un producto tiene buen mercado, otros agricultores también comenzaron a cultivar flores, y llegó el momento en que el precio para las flores bajó drásticamente.



Las flores son un cultivo de altos insumos con respecto a energía eléctrica (bombillos) y fertilizantes. Respecto a la energía, algunos agricultores comenzaron a utilizar bombillos de menos vatios y con un reflector encima.

Con respecto a los fertilizantes, un grupo de agricultores diseñó un experimento. Los cultivos de flores tienen muchos desechos orgánicos (los tallos de las flores). La idea fue producir compost con los tallos de las flores para aplicarlo a los nuevos cultivos y así bajar la cantidad de fertilizantes químicos a aplicar. Se experimentó con diferentes combinaciones de este compost más fertilizantes químicos, resultando en una reducción de 40% de fertilizantes químicos.

Hoy, todos los agricultores que cultivan flores combinan compost con fertilizantes químicos y han bajado los costos de producción significativamente. Así son más competitivos en el mercado.



6

Conclusiones y Recomendaciones

No creemos que EPAM sea la panacea que resuelve todos los problemas relacionados con el trabajo de la extensión rural. EPAM es un enfoque que encara los desafíos principales de la extensión, en un mundo que está sujeto a cambios rápidos y profundos en el contexto del desarrollo rural.

EPAM reúne los elementos exitosos de diferentes metodologías y sistemas de extensión y los integra de una manera innovadora que genera impactos reales y tangibles en las comunidades rurales.

Tanto la evaluación participativa del enfoque que se llevó a cabo en la primavera del año 2005 como un diagnóstico que se realizó en 2006/2007 en seis comunidades de la CAY donde se aplicó el enfoque EPAM, comprobaron a nivel de las comunidades rurales los impactos siguientes:

- En diferentes casos se han formado estructuras (sin intervención o facilitación externa) que representan y defienden los intereses de la comunidad ante agentes externos. En estas **estructuras “sombra”** hay representantes de diferentes grupos informales y organizaciones de base de la comunidad. Estas “comisiones” —así llama la gente del campo a estas estructuras— procuran el apoyo de las instituciones para proyectos comunitarios y demandan los servicios de los proveedores públicos y ONG y, en particular, de los gobiernos locales.



- Muchos de los **grupos de interés** que se formaron para encarar los desafíos comunitarios siguen trabajando, incluso sin acompañamiento de facilitadores externos. Se ha mostrado que estos “comités” presentan estructuras flexibles y operativas que motivan a sus integrantes a desempeñar y a lograr dentro de un plazo razonable objetivos concretos. Parece que, además, son estructuras que motivan a los habitantes no organizados de la comunidad a integrarse a acciones de desarrollo de su propia comunidad.
- Hasta la fecha, muchos **desafíos comunitarios** ya se han logrado de manera colectiva. Entre estos se encuentran la construcción de nuevos acueductos y la reparación de viejos, la obtención de energía eléctrica a través de micro-hidroeléctricas y extensiones de la red pública, reforestaciones de tomas de agua para acueductos y áreas poco productivas, mejoramiento de la producción agrícola (flores, café, madera), mejoramiento de la salud familiar y mejoramiento de caminos rurales.
- La gente del campo reconoce la significación de las **innovaciones** para el desarrollo de sus comunidades y se involucra más en **pequeños experimentos** a nivel individual e incluso colectivo.
- En las comunidades más dinámicas, las **organizaciones de base** han mejorado su accionar de manera tal que cuentan con una membresía más alta hoy día. Hay varias asociaciones de caficultores que han aumentado la producción, que han mejorado la calidad de la producción y del procesamiento (por ej. beneficiados ecológicos de café), que han obtenido la certificación orgánica y que están en proceso de comercialización colectiva. Además, hay un grupo de propietarios de bosques que obtuvo la certificación forestal (FSC) y que maneja un proyecto de procesamiento de la producción primaria (aserradero y secadores de madera) y de comercialización colectiva.
- En varias comunidades han surgido **nuevos líderes** que no compiten con los antiguos líderes, sino que los comple-

mentan. Se nota una nueva forma de liderazgo que actúa de una manera más transparente y democrática y que se entiende como servidor de los miembros de las organizaciones (organización de base o comunidad entera).

- También se han formado y fortalecido las **organizaciones de base de segundo nivel**, orientado hacia la producción y comercialización conjunta de la producción agrícola, agroforestal y forestal y hacia la representación de sus intereses ante los actores externos.
- La gente de las comunidades piloto continúa intercambiando entre sí y con otras comunidades. Reconoce el valor que tiene el **intercambio** de opiniones, de ideas y de informaciones para el desarrollo de su comunidad. La gente organiza los intercambios sin intervención o apoyo externo.
- En varias **comunidades vecinas** de las ex comunidades piloto del enfoque, los habitantes han copiado los aspectos exitosos del enfoque EPAM, como por ejemplo la identificación y priorización de los desafíos comunitarios, la formación de los comités de trabajo que afrontan los desafíos, y el desarrollo de estructuras que representan los intereses de la comunidad ante los actores externos.

Estos impactos descritos no ocurren de igual manera en todas las comunidades donde se aplicó el enfoque EPAM. Hay diferencias muy grandes debidas a la calidad de la facilitación externa de los procesos comunitarios, a la motivación a través del liderazgo comunitario y a la capacidad de auto motivación de la gente.

Sin embargo, se muestra que es posible iniciar con pocos recursos (humanos y financieros) procesos de desarrollo comunitario que motiven y muevan a la gente y que mejoren de manera significativa sus capacidades de auto gestión. Los habitantes de las comunidades rurales donde se aplicó EPAM son más autónomos, hoy día son actores en vez de beneficiarios.

Aparte del desarrollo comunitario, el segundo foco central del enfoque EPAM es la construcción y el fortalecimiento de las competencias del personal de los proveedores de servicios de extensión que trabaja directamente con la población local.



Los y las extensionistas se auto evaluaron en diferentes ocasiones durante el primer ciclo de EPAM en la CAY y también han sido evaluados por sus superiores. A nivel de los y las extensionistas se puede concluir en los aspectos siguientes:

- Las **capacidades y habilidades de facilitación** y mediación de conflictos han mejorado significativamente. Hoy día todos los participantes del ciclo de aprendizaje y capacitación son capaces de facilitar procesos de cambio en las comunidades rurales donde trabajan. Varios extensionistas que participaron en el ciclo y que no siguen trabajando para sus instituciones y, en algunos casos, ni en la CAY, han manifestado que también en sus nuevos puestos de trabajo siguen aplicando los principios y herramientas de EPAM.
- La **relación entre los y las extensionistas y su “clientela”**, la gente del campo, ha mejorado bastante. La nueva forma de interacción facilitó el establecimiento de una relación de confianza que finalmente se refleja en más acciones conjuntas con impactos más importantes para la gente.
- La **motivación** de las y los extensionistas ha mejorado en general, y un resultado es que ellos se desempeñan mejor en los puestos asignados. Se proponen logros en las comunidades donde están trabajando en vez de cumplir con un horario de trabajo.
- La **relación con los colegas** en la misma institución ha mejorado bastante. Esto se debe al fuerte foco que EPAM tiene en el desarrollo de la personalidad de los y las extensionistas.
- La **colaboración y cooperación con colegas de otras instituciones** se ha mejorado significativamente. Hoy día los y las extensionistas de diferentes instituciones no se ven más como competidores, sino que buscan combinar recursos y esfuerzos para el bien de las comunidades donde trabajan.
- Las y los extensionistas reconocen que han **cambiado su actitud** notablemente. Hoy día ven a los habitantes de las

comunidades como clientes, e incluso socios, a los cuales hay que brindarles los mejores servicios y tomar en serio sus opiniones.

Con respecto a la institucionalización del enfoque EPAM, la situación es variada.

La iniciativa piloto de EPAM en la CAY terminó en la primavera del año 2005 con el sexto y último taller de aprendizaje y capacitación del grupo extensionista, y con la evaluación participativa. Por diferentes razones, no se continuó con el programa de institucionalizar el enfoque, como originalmente fue considerado cuando se diseñó el proceso.

Debido a esta limitación, los proveedores de servicios que participaron con personal propio en la iniciativa piloto están aplicando elementos de EPAM sólo parcialmente, no el enfoque total con todas sus consecuencias.

No obstante, el enfoque ha despertado interés entre varios actores a nivel nacional. Algunos de ellos han visitado la Cuenca Alta del Río Yaque del Norte para conocer los impactos generados por EPAM en las comunidades y en el personal de extensión. Varios actores clave también han integrado elementos de EPAM en sus sistemas de extensión.

En el año 2006, en la zona fronteriza entre la República Dominicana y Haití se ha formado una nueva iniciativa de nueve proveedores de servicios de extensión que están integrados con su personal de extensión al segundo ciclo de EPAM en el país. Los primeros resultados son muy prometedores, así que algunas instituciones participantes ya están capacitando más personal internamente y han iniciado la adaptación de sus estructuras internas a los nuevos desafíos del desarrollo rural.

El segundo ciclo de EPAM también se está aprovechando para formar un equipo de moderadores nacionales que sepan facilitar ciclos de aprendizaje y capacitación basados en el enfoque EPAM en el futuro. La formación de moderadores y facilitadores se considera un elemento importante en la estrategia de institucionalizar el enfoque.

EPAM es un enfoque de extensión que provoca cambios profundos a nivel de las comunidades y a nivel de los proveedores de extensión. EPAM genera entonces mayormente impactos en el nivel “*Organi-*



zar la Demanda” y parcialmente en el nivel “Responder a la Demanda” del Marco de Provisión de Servicios.

El sistema nacional de la extensión rural pública (instituciones del Estado y ONG) en la República Dominicana requiere de cambios profundos para poder responder a los diversos desafíos sectoriales.

Para reformar de fondo el sistema nacional de servicios de extensión hay que analizar las fortalezas y debilidades de todos los enfoques y sistemas de extensión que se han aplicado en el país. Un sistema funcional de servicios rurales o de extensión tiene que funcionar en todos los niveles del Marco de Provisión de Servicios y no solamente en uno u otro.

Se recomienda considerar las experiencias positivas del enfoque EPAM y sus principios como insumos para el desarrollo de un sistema nacional funcional de servicios rurales que responda a las necesidades y a las demandas descritas arriba.

El concepto de desarrollo de competencias que se aplica en EPAM ha generado resultados muy convincentes. Los contenidos de los talleres de aprendizaje y capacitación que se llevaron a cabo con el grupo de extensionistas, la vinculación entre capacitación y trabajo diario y el acompañamiento (coaching) del personal capacitado en sus puestos de trabajo llevó a cambios profundos en la actitud y en el accionar de las y de los extensionistas.

Se recomienda considerar los contenidos de los talleres para los currículos de las carreras relacionadas con el desarrollo rural en las instituciones de educación superior y el diseño de todo el proceso para cualquiera organización que brinda servicios de capacitación en el sector.

Con respecto al aprendizaje de experiencias exitosas, lo más fácil es aprender directamente de la gente involucrada. Por tanto, se recomienda además organizar intercambios entre comunidades para que la gente del campo pueda aprender de sus iguales de las comunidades piloto donde se aplicó el enfoque EPAM. También es aconsejable organizar intercambios entre los extensionistas que han participado activamente en el primer ciclo de EPAM y los extensionistas de otros proveedores que pretendan mejorar sus servicios de extensión.

7

Bibliografía

- Enters, T. and Hagmann, J** (1996) *One-way, two-way, which way? Extension workers: From messengers to facilitators*, FAO, Unasylva Vol 47, Roma, Italia
- GTZ** (2005) *“Conceptual Framework for Rural Service Reform Processes: a Guide for Planning, Aligning, Implementing and Monitoring. Anglophone Africa –Work in Process”*, <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-frame-work-anglophone-Africa-2006 .pdf>
- Hagmann, J.** (1999) *“Learning together for change: Facilitating innovation in natural resource management through learning process approaches in rural livelihoods in Zimbabwe”*, Kommunikation und Beratung Nummer 29, Margraf, Weikersheim, Alemania
- Hagmann, J. E. Chuma, K. Murwira, M. Connolly and P. Ficarelli** (2002) *“Success factors in integrated natural resource management R&D: Lessons from practice”*, Conservation Ecology 5 (2): 29 (online) URL: <http://www.consecol.org/vol5/iss2/art29>
- Hagmann, J. with E. Chuma, K. Murwira and M. Connolly** (1998) *“Learning Together Through Participatory Extension: A Guide to an Approach Developed in Zimbabwe”*, AGRITEX-GTZ-ITDG, Harare, Zimbabwe
- Hagmann, J., E. Chuma, K. Murwira and M. Connolly** (1999) *“Putting process into practice: Operationalising participatory extension”*, ODI Agricultural Research and Extension (AGREN) Network Paper



Number 94, Overseas Development Institute, London, Reino Unido

Krebs, K. y H. Peter (2003) Documentación del “Segundo Taller EPAM”, PROCARYN, República Dominicana.

Morris, D. (1979) “*Measuring the Condition of the World’s Poor: The Physical Quality of Life Index*”, London: Cass

Neuchatel Group (1999) “*Common Framework on Agricultural Extension*”, Neuchâtel Group, http://www.neuchatelinitiative.net/images/cf_en.pdf

Peter H. (2005) Documentación del “Taller conclusivo de la Evaluación Participativa de EPAM” GTZ, República Dominicana.

Peter H. y K. Krebs (2005) Documentación del “Sexto Taller EPAM” PROCARYN, República Dominicana.

Peter H., C. Rodríguez y K. Krebs (2004) Documentación del “Cuarto Taller EPAM”, PROCARYN, República Dominicana.

Peter H., K. Krebs, J. Haggmann y A. Rodríguez (2005) “*Construyendo un enfoque sistemático para el desarrollo sostenible y autogestión local-EPAM*”, GTZ, DED, PROCARYN, República Dominicana.

Peter H., R. Paula, K. Krebs y F. Paulino (2004) Documentación del “Quinto Taller EPAM”, PROCARYN, República Dominicana.

Peter, H. y K. Krebs (2000) “*Primer Taller EPAM*”, PROCARYN, República Dominicana.

Peter, H., C. Rodríguez y K. Krebs (2003) Documentación del “Tercer Taller EPAM”, PROCARYN, República Dominicana.

Peter, H., K. Krebs y J. Haggmann (2004) “*EPAM – Building systemic competence for local development*”, GTZ Newsletter Services for Rural Development, No. 12, diciembre 2004: 3-5, <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-newsletter12-2004.pdf>

Uphoff, N. (1997) “*Local organizational capacity: What is it? How to measure it?*”, Cornell International Institute for Food, Agriculture and Development.

8.1 Anexo I: Desarrollo de Competencias de Facilitadores Rurales

Introducción

El personal de campo llamado extensionistas, agentes de cambio, técnicos, agentes de desarrollo o facilitadores actúa en la interrelación entre las organizaciones proveedoras de servicios (el **Sistema de Servicio**) y la gente en el campo (el **Sistema de los Clientes**). Para los clientes, que son los agricultores, las amas de casa y los comunitarios en el campo, ese personal de campo es la cara de las organizaciones proveedoras de servicios.

Desde el punto de vista de las organizaciones proveedoras de servicios, el personal de campo es el último eslabón que conecta a esas organizaciones directamente con los clientes. Son aquellos empleados que implementan todos los conceptos, planes, ideas y metas de la organización.

En el contexto de un sistema de extensión sistémica que procura el desarrollo rural integrado, se presta atención especial al personal de campo, dado que los extensionistas son los únicos que pueden facilitar procesos de cambio en las comunidades rurales.

Tomando en cuenta que la gran mayoría de los extensionistas tiene un trasfondo profesional técnico (son agrónomos y técnicos fores-



tales) el rol de facilitadores de cambio exige un perfil profesional diferente. Aparte de capacidades de planificación, monitoreo y evaluación, son capacidades que les permitan actuar como catalizadores de los intereses y necesidades de la gente rural hacia lo interno, dentro de las comunidades y hacia lo externo, es decir, entre las comunidades y el mundo fuera de estas (mercados, otras comunidades, instituciones del Estado, etc.)

Para poder cumplir con este nuevo rol, los extensionistas requieren de competencias que cambien su propia postura y forma de interactuar con la gente y dentro de la organización para la cual trabajan. Son competencias tanto a nivel cognitivo, de conocimientos, como emocional, que les permitan actuar como facilitadores.

Las tres dimensiones de Competencia

El proceso de desarrollo de competencia de los facilitadores se centra en tres dimensiones, en las cuales los profesionales que actúan en el campo tienen generalmente debilidades que no son tomadas en cuenta en su formación profesional, pero que las necesitan para poder cumplir con su nuevo rol.

Dimensión 1: La Personalidad del Facilitador

En su nuevo rol, los y las extensionistas trabajan muy cerca de la gente en las comunidades, con sus problemas, sus desafíos y con sus relaciones sociales. El trabajo de facilitación de procesos de cambio de esta gente conlleva situaciones difíciles de manejar. Van a surgir conflictos y muchos otros problemas de los cuales la gente no estaba consciente. Para poder manejar estas situaciones, el facilitador o la facilitadora debe estar muy seguros de sí mismo, de su posición y de su rol en la comunidad.

Para el facilitador o la facilitadora poder cumplir hasta con un rol de mediador de conflictos es importante que tenga una personalidad desarrollada. Por lo tanto, una dimensión clave del proceso de desarrollo de competencias es enfatizar en el desarrollo de la personalidad del facilitador o de la facilitadora.

Los diferentes aspectos a considerar son los siguientes:

Auto-conciencia

Tener una visión clara para nuestra vida que en el trabajo ayuda mucho para plantear bien las actividades a realizar. Para poder desarrollar una visión clara tenemos que estar conscientes de nuestros valores y potencialidades y de los asuntos que evitan que desarrollemos todos nuestros potenciales (esquemas de comportamiento).

Auto-responsabilidad

Los esquemas paternalistas tienden a delegar en otros la responsabilidad de nuestro quehacer. Un buen facilitador debe asumir la plena responsabilidad de lo que hace.

Inteligencia emocional

El desarrollo de la inteligencia emocional de facilitadores de procesos sociales y de cambio en comunidades rurales es la clave de todo el proceso de desarrollo de competencia. El conocimiento y la capacidad de aplicar en la práctica los elementos de la inteligencia emocional con los comunitarios determinan el éxito o el fracaso del facilitador o de la facilitadora. Los elementos de la inteligencia emocional son: auto-regulación, motivación, empatía, auto-conciencia y las habilidades sociales.

Cultura de retroalimentación

En muchas culturas, y en la latina también, no es común ni bien visto criticar a otros. Sin embargo, como seres humanos y profesionales, solamente podemos crecer si recibimos una retroalimentación de lo que hacemos, de cómo nos comportamos, etc. Acostumbrarse a una cultura de retroalimentación, entendida como aporte al crecimiento personal y profesional del retroalimentado, es un elemento importante en el contexto de la facilitación.

Pensamiento analítico

El trabajo de un facilitador o de una facilitadora es exigente con respecto a las capacidades analíticas. Estas se deben forjar durante el proceso de formación y capacitación.



Creatividad

La creatividad no se puede aprender. Sin embargo, un proceso de desarrollo de competencias de facilitadores debe fomentar los elementos creativos que cada extensionista lleva consigo. Es importante fomentar la creatividad, porque el trabajo de fomentar procesos de cambio en las comunidades rurales es un trabajo dinámico, cambiante, que cada día nos enfrenta a nuevas situaciones que requieren de reacciones inmediatas e innovadoras.

Apreciación

Apreciar lo que otros hacen o han hecho, sus logros y su forma de ser, el respeto de la forma de ser de la gente rural, es una buena base para un facilitador y una facilitadora realizar un excelente trabajo.

Orientación hacia la solución

Todo el trabajo de los facilitadores debe estar orientado a fortalecer a la gente rural en la búsqueda de soluciones a sus problemas.

Capacidad de desarrollo de equipos

El facilitador actuará mayormente con grupos de comunitarios. La única manera de cómo ellos pueden enfrentar sus grandes desafíos es mediante la acción colectiva. Esta acción requiere del trabajo en equipo. Consecuentemente, el facilitador también debe tener la capacidad de trabajar en equipo y apoyar a otros a formar equipos eficientes.

El rol del facilitador en sistemas sociales

Trabajar en las comunidades rurales significa intervenir en sistemas sociales. Para poder actuar en estos sistemas sociales, ayuda bastante al facilitador el conocer su propio rol en su sistema social (privado) y saber cuál es su rol en las comunidades donde actúa.

Aprendizaje mediante la acción

Aprender en conjunto es uno de los elementos clave del enfoque EPAM. El aprendizaje se genera en base a la acción. Es un principio de todo el enfoque que se distingue bastante de los conceptos

convencionales. Los facilitadores van a aprender a buscar la acción sobre la cual se inicia un proceso de aprendizaje con los comunitarios.

Dimensión 2: El facilitador en su contexto organizacional

El facilitador o la facilitadora se encuentra en un entorno organizacional del proveedor de servicios de extensión para el cual trabaja. Aparte de su organización, hay otras que actúan en el mismo campo de acción, que implementan actividades para fomentar el desarrollo rural.

Para poder ubicarse mejor en su organización, es decir entender su rol y los de sus colegas a otros niveles jerárquicos, para entender mejor lo que significa desarrollo rural y cuáles son los roles y aportes de actores externos al respecto, y para conocer el espectro de organizaciones proveedoras de servicios de extensión es necesario dedicar a esta temática una parte del desarrollo de competencias de los facilitadores.

Lo que se toca con respecto a la formación de los facilitadores es:

Asuntos estratégicos sobre desarrollo rural

Si bien su organización empleadora probablemente toca sólo una parte de todo el espectro de temas relacionados con el desarrollo rural, mejora sin embargo el entendimiento de su rol si se trabaja con él o la extensionista sobre el tema en sí y cuáles son las estrategias para lograr un desarrollo rural sostenible: por ejemplo, fomentar organizaciones de base, coordinar actividades de organizaciones proveedoras de servicios, coordinar al sector privado con el Estado, etc.

Conceptos básicos sobre sistemas de extensión

EPAM es un enfoque innovador de extensión, el resultado de décadas de experiencia con diferentes enfoques de extensión. Apoya mucho al entendimiento de EPAM, el conocer la historia de la extensión, cuáles fueron los pilares de otros enfoques de extensión, los conceptos básicos de extensión, cómo se relaciona una organización proveedora de servicios de extensión con sus clientes, etc.



Manejo y organización de la extensión - roles, funciones y responsabilidades

El o la extensionista es un eslabón (el más importante) dentro de una organización proveedora de extensión. Aparte de él o de ella, están sus superiores inmediatos, el director y, en caso de secretarías, todo un sistema de diferentes departamentos y/o secciones que forman parte de la organización. Un conocimiento mínimo acerca del manejo y la organización de la extensión le ayuda a él o a ella a entender mejor su rol, sus funciones y responsabilidades y las de sus colegas.

Desarrollo organizacional y aprendizaje

Trabajar con el enfoque EPAM para que éste sea exitoso a largo plazo requiere de un cambio organizacional de la mayoría de las organizaciones en las cuales trabajan los extensionistas. Los ayudan a contribuir con algo significativo en este proceso, si tienen conocimientos respecto al desarrollo organizacional y cómo una organización puede transformarse en una organización de aprendizaje permanente.

Dimensión 3: El facilitador en la comunidad

Las tres dimensiones de competencia tienen la finalidad de formar facilitadores que puedan desempeñar su trabajo en las comunidades rurales. Las dos dimensiones descritas arriba apoyan indirectamente a los facilitadores en este sentido.

La tercera dimensión se refiere directamente a asuntos relacionados con las capacidades que los y las extensionistas necesitan en el trabajo con los comunitarios. Se trata de ponerlos en la posición para que puedan facilitar procesos de cambios sociales, económicos y ecológicos en las comunidades rurales de su zona de trabajo.

Desarrollo organizacional local

El sector rural, en gran parte, sólo se puede “desarrollar” si la población rural se organiza. El desarrollo de fuertes organizaciones locales que demandan sus derechos ante otros, que desarrollan actividades sociales colectivas y que comercializan en conjunto su producción es un tema central en el trabajo de los facilitadores

con sus “clientes”. Los facilitadores deben tener conocimientos, habilidades y capacidades fuertes al respecto. Los temas a tratar son: liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, organización sombrilla, representación, capacidades administrativas, comunicación, mercadeo.

Facilitación para el cambio

El desarrollo es solamente posible si el cambio ocurre. Las capacidades que les permiten a los y a las extensionistas facilitar el cambio en las comunidades rurales son clave en el proceso. Son capacidades relacionadas con dinámicas de grupo, aprendizaje de adultos, habilidades de escuchar, una cultura de cuestionar e indagar, de observación del proceso y de documentación.

Visión y valores en el desarrollo comunitario

Desarrollar visiones con los comunitarios con respecto a su propio desarrollo, que se basan en valores consensuados, es una tarea importante de facilitación. Solamente si los comunitarios tienen una visión clara pueden definir objetivos a seguir y elaborar planes de acción.

Aprendizaje de acción, aprendizaje social y manejo de intervenciones de aprendizaje

Los cambios positivos en las comunidades rurales requieren que la gente que participa en estos procesos tenga la capacidad de aprender. Con la “*capacidad de aprender*” nos referimos a la inteligencia para descubrir la esencia de las experiencias concretas basadas en acciones. Dado que el enfoque es trabajar con grupos de comunitarios para motivarlos a la acción colectiva, el proceso de aprendizaje se materializa con grupos.

El proceso de aprendizaje es consciente, pues requiere de una visión, objetivos y planificación para que pueda generar los resultados esperados. El proceso se maneja.

Innovación y experimentación

Lo que mueve a la gente rural en la práctica son cosas nuevas que la ayude a resolver sus problemas y a enfrentar sus desafíos. Pro-



bar cosas nuevas que, por ejemplo, bajan los costos de producción o abren el acceso a nuevos mercados son hechos que motivan a la gente. En EPAM se fomenta la experimentación en grupos y se vincula a productores interesados con los innovadores.

Manejo integrado de los recursos naturales

La base de la economía rural la representan los recursos naturales y la agricultura. Los extensionistas deben tener conocimientos sobre cómo estos recursos se pueden manejar de manera integrada, es decir, cumpliendo con los tres pilares de la sostenibilidad -lo social, lo económico y lo ecológico.

Todo el proceso de desarrollo de las competencias descritas arriba se realiza a través de breves talleres con grupos de extensionistas, seguido de fases de campo que sirven para aplicar lo aprendido en la práctica, adecuarlo y modificarlo según la situación particular encontrada. Durante las fases de campo, los y las extensionistas plantean, monitorean y evalúan sus experiencias en grupos de iguales que participan en el mismo proceso.

Otro mecanismo de acompañamiento lo representan los mentores, son profesionales que han obtenido su experiencia con la aplicación del enfoque EPAM en la práctica. Ellos facilitan información, fortalecen la auto-evaluación de los extensionistas y pueden facilitar ideas cuando y donde sea necesario en base a su experiencia.

El proceso de desarrollo de competencias de facilitación dura alrededor de un año y consiste en cuatro talleres de capacitación, aprendizaje, reflexión y planificación.

Esta GUÍA DEL ENFOQUE EPAM
se terminó de imprimir en el mes de
marzo de 2008 en los talleres gráficos de
Editora Búho
Santo Domingo, República Dominicana



gtz



ded
Servicio Alemán de
Cooperación Social Técnica
República Dominicana

