



# Introducción a las Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural

GUÍA PARA UN ENFOQUE DE HABILIDADES MÚLTIPLES



# Introducción a las habilidades para el mercadeo y la transformación rural

GUÍA PARA UN ENFOQUE DE HABILIDADES MÚLTIPLES\*

\*LA SERIE DE MANUALES DE CAPACITACIÓN DE LAS HABILIDADES « SMART » SE ENCUENTRA ACTUALMENTE EN UNA REVISIÓN EXHAUSTIVA PARA ACTUALIZAR EL CONTENIDO Y LAS ILUSTRACIONES.

Esta publicación ha sido copatrocinada por Catholic Relief Services (CRS) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, siglas en inglés) mediante el generoso apoyo de los estadounidenses bajo los términos del Acuerdo de Cooperación entre el Líder y Asociados No. AID-OAA-L-10-00003 con la Universidad de Illinois en Urbana Champaign para el Proyecto de Modernización de los Servicios de Extensión y Asesoría (MEAS, siglas en inglés).

MEAS tiene como objetivo promocionar y ayudar en la modernización de los servicios de extensión y asesoría rurales por todo el mundo por medio de diversos productos y servicios. Dichos servicios benefician a muchos tipos de usuarios, incluso a quienes formulan las políticas en los países en desarrollo y especialistas técnicos, técnicos de desarrollo de ONG, otros donantes, asesores y personal, y proyectos de la USAID.

Catholic Relief Services (CRS) sirve a los necesitados y desamparados en el extranjero. CRS proporciona auxilio de emergencia inmediato tras los desastres debidos a causas naturales o humanas y promueve la recuperación de comunidades mediante intervenciones para el desarrollo integrado sin tener en cuenta la raza, la religión o la nacionalidad. Los programas y recursos de CRS responden al llamado de los obispos de los Estados Unidos a vivir en solidaridad como una sola familia humana —más allá de fronteras, océanos, y superando las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

Catholic Relief Services  
228 West Lexington Street, Baltimore, MD 21201-3413 USA

---

#### **Equipo editorial**

Shaun Ferris  
Rupert Best  
Paul Mundy

#### **Diagramación y diseño**

Paul Mundy

#### **Ilustraciones**

Jorge Enrique Gutiérrez

#### **Contribuciones**

Dina Brick  
Gaye Burpee  
Geoff Heinrich  
Kathy Younker

#### **Traducción**

Marina A. Herrera

#### **Corrección de textos**

Cristóbal Benítez

---

**Bajar** esta publicación y material relacionado de [www.meas-extension.org/meas-offers/training/five-skills](http://www.meas-extension.org/meas-offers/training/five-skills)

**Citación sugerida:** CRS y MEAS. 2018. Introducción a las habilidades para el mercadeo y la transformación rural: Guía para un enfoque de habilidades múltiples. Catholic Relief Services, Baltimore, MD, y el Proyecto de Modernización de los Servicios de Extensión y Asesoría, la Universidad de Illinois en Urbana Champaign, IL.

© **2018** Catholic Relief Services—United States Conference of Catholic Bishops y el Proyecto MEAS.

El trabajo ha sido autorizado bajo licencia de **Creative Commons Attribution 3.0 Unported**.

Los usuarios son libres de:

**Compartir** — copiar, distribuir y transmitir el trabajo  
**Remezclar/crear una nueva versión**— adaptar el trabajo



Bajo las siguientes condiciones:

**Atribución** — Los usuarios deben atribuir el trabajo al autor(es)/instituciones (pero de ninguna manera sugerir que los autores/institución han dado su aprobación al usuario o la utilización del trabajo por parte del mismo).

# Contenido

Lista de tablas .....	iv
Prólogo .....	v
Prefacio .....	vi
Reconocimientos .....	x
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XI</b>
<b>LECCIONES .....</b>	<b>1</b>
Lección 1. Usar un enfoque basado en las habilidades .....	3
Prueba 1 .....	12
Lección 2. Detalles de las 5 habilidades .....	13
Prueba 2 .....	22
Lección 3. Organizar el equipo del proyecto .....	23
Prueba 3 .....	36
Ejercicio para los técnicos A. Determinar las habilidades del equipo de campo .....	37
Lección 4. Trabajar con la comunidad.....	39
Prueba 4 .....	52
Ejercicio 4a. Grupos especializados .....	53
Ejercicio 4b. Cruzar el río .....	54
Ejercicio 4c. Desarrollar una visión de largo plazo.....	56
Lección 5. Asegurar la sostenibilidad.....	59
Prueba 5 .....	66
Lección 6. Desarrollar un plan de capacitación .....	67
Prueba 6 .....	84
<b>RESPUESTAS DE LAS PRUEBAS.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERENCIAS Y LECTURA ADICIONAL .....</b>	<b>89</b>

# Lista de tablas

1.	Capacitación tradicional versus Capacitación participativa .....	28
2.	Ejemplo de evaluación de las necesidades de capacitación de los miembros del equipo .....	37
3.	Formulario de evaluación de las cinco habilidades.....	38
4.	Posibles reuniones iniciales y trabajo de campo con las comunidades.	41
5.	La conversión de una visión a largo plazo en acciones a corto plazo....	58
6.	Habilidades y bienes de uso frecuente en proyectos de habilidades múltiples .....	61
7.	Ejemplo de proporcionar plántulas de árboles frutales .....	65
8.	Calendario que muestra las fechas clave y las estaciones .....	68
9.	Programa mensual de capacitación de un técnico de campo.....	71
10.	Hoja de cálculo que muestra el número de técnicos de campo y el número de agricultores a ser capacitados .....	73
11.	Esquema anual del calendario de capacitación .....	75
12.	Ejemplo de un plan de capacitación de un técnico de campo.....	76
13.	Para la evaluación de las habilidades de grupos de agricultores.....	78
14.	Ejemplo de calificaciones de las habilidades de un grupo de agricultores durante 5 años.....	80

# Prólogo

*“La Esperanza” es un grupo de autoahorro y préstamo de 11 mujeres y un hombre en Estelí, Nicaragua. Formado en 2010, el grupo utilizó una parte de sus ahorros para invertir en la producción de verduras en un terreno de un cuarto de manzana (0.175 ha) que es regado por goteo. El grupo vende sus productos en el mercado que funciona los días viernes en Estelí a otros aldeanos y habitantes de la ciudad. Ganan unos US\$50 a la semana con la venta de sus productos, un ingreso valioso para sus familias. Los miembros cobran por el tiempo que pasan trabajando en la parcela. La coordinadora del grupo también recibe una remuneración por sus esfuerzos para organizar y dirigir el grupo. Esta remuneración es un incentivo importante que mejora la estabilidad y el crecimiento del negocio. El grupo quiere duplicar el tamaño de su parcela y está considerando la posibilidad de vender sus productos a un supermercado en la ciudad.*

La Esperanza es un ejemplo de una nueva manera de combatir la pobreza en comunidades rurales vulnerables, ayudándolas a establecer vínculos con los mercados. Para que esto sea posible, los miembros del grupo necesitan fortalecer o desarrollar cinco habilidades:

- **Gerencia de grupos:** necesitan organizarse para planear y monitorear su trabajo.
- **Gestión financiera:** necesitan ahorrar dinero, invertirlo en el negocio y llevar los registros de contabilidad.
- **Mercadeo y desarrollo agroempresarial:** necesitan producir algo que los clientes quieran comprar; encontrar a esos clientes; y planear su negocio para lograr beneficios.
- **Gestión de recursos naturales:** necesitan conservar la tierra, el agua y otros recursos naturales para producir sobre una base sostenible.
- **Innovación:** necesitan encontrar maneras nuevas, más eficaces y beneficiosas de hacer las cosas.

Al igual que muchas otras agencias de desarrollo, CRS está incorporando un enfoque multidisciplinario para fomentar el desarrollo. Somos conscientes que no se puede sacar a una población rural de la pobreza permanentemente con solo aumentar la producción de alimentos. Desarrollar la capacidad de los pequeños agricultores significa ayudar a las comunidades rurales a trabajar juntos de manera efectiva, administrar su dinero y los recursos naturales, participar en empresas rentables y aprender a innovar. Todos estos son elementos importantes en una estrategia de desarrollo agrícola exitoso y sostenible.

Los técnicos de campo, extensionistas y gerentes de desarrollo normalmente se especializan en un área. Esta serie de módulos de capacitación les dará una amplia comprensión y las habilidades necesarias para entender el enfoque empresarial y fomentar la capacidad de la gente local.

Por medio de la capacitación de la gente local, estamos dando una nueva forma a la manera en la que apoyamos a las comunidades vulnerables. Como en el caso de La Esperanza, las comunidades se convierten progresivamente en agentes de su propio cambio. Identifican y aprovechan las oportunidades que convierten lo que antes era desesperación en la esperanza de un futuro mejor.

Carolyn Woo

Presidenta ejecutiva de CRS

# Prefacio

Esta serie de manuales sobre “Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural” (las Habilidades SMART en inglés) presenta un enfoque integrado y en secuencia para proporcionar a los agricultores vulnerables la capacidad para relacionarse con el mercado. Estos manuales han sido preparados para el uso de facilitadores de desarrollo, técnicos de campo, extensionistas y líderes comunitarios que trabajan con comunidades rurales pobres. Nuestro objetivo es mejorar la calidad de vida de estas comunidades mejorando la producción y el mercadeo de sus cultivos y productos ganaderos.

Este manual contiene las siguientes secciones:

- **Materia.** El conocimiento y las habilidades que debes dominar para enseñar las habilidades. Están imprimidas como lecciones en las páginas blancas.
- **Cuestionarios para evaluar tus propios conocimientos.** Están imprimidos en las páginas de color verde claro.
- **Ejercicios.** Son guías para seguir cuando ayudes a los grupos dominar el conocimiento y habilidades que necesitan. Están imprimidos en las páginas marcadas con una tira verde. Están imprimidos en las páginas marcadas con una tira verde. Los planes de las lecciones también están disponibles como un documento PDF en [www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers](http://www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers). Puedes imprimir este documento y plastificar las páginas para que duren más tiempo cuando trabajes en el campo.

Los métodos de enseñanza que contiene el manual son probados, y toman en consideración la capacidad de los técnicos de campo y las poblaciones de muchos países de África, Asia y América Latina. Muchos de los ejemplos y datos usados en la guía proviene de experiencias en campo y casos reales. Sin embargo, se han cambiado los nombres de comunidades y personas y otra información.

## CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

**Como un usuario quien está aprendiendo el material.** Lee el manual, lección por lección, sección por sección, intentando absorber la información presentada. Lee tanto las lecciones como los ejercicios que las acompañan. Al mismo tiempo, imagina situaciones con las que te encuentras en tu trabajo. Piensa cómo utilizarías la información y las técnicas descritas para ayudarte a trabajar con los agricultores a fin de desarrollar sus habilidades y trabajar para lograr más éxito en sus grupos o agroempresas. Al final de cada lección, contesta las pruebas de conocimiento. Si todas tus respuestas son correctas, ¡felicitaciones! Pasa a la siguiente lección. Si no contestas todas las preguntas correctamente, repasa una vez más esa sección antes de pasar a la siguiente lección.

**Como capacitador trabajando con técnicos de campo.** Puedes utilizar este manual para formar a otros técnicos de campo. Puedes presentar la información del texto y luego realizar los ejercicios con los participantes. Guía los técnicos de campo en como conducir y hacer seguimiento de las sesiones de capacitación. Para algunos de los ejercicios, puedes solicitar a los técnicos de campo que se imaginen que son agricultores.

**Como técnico de campo trabajando con agricultores y otras personas del medio rural.** Una vez que hayas tomado este curso, completado los ejercicios del equipo y pasado las pruebas, puedes utilizar el manual para trabajar con los miembros de la comunidad para desarrollar sus habilidades. Cada grupo de agricultores presentan situaciones diferentes, por eso, este manual no trata de decirte qué es lo que tienes que hacer en cada situación. En cambio, debes analizar con los grupos aquellos temas que sean relevantes y necesarios. Además, las necesidades de los grupos pueden ser diferentes dependiendo de su composición: grupos solo de hombres, solo de mujeres y grupos mixtos. Adapta los materiales de acuerdo a la situación y usa este manual como base para construir tu propio proceso de aprendizaje. Si tienes dudas, chequear con tu supervisor o pide consejos a tus colegas.

Antes de enseñar las lecciones, mirar y modificar los siguientes ítems según la situación local:

- **Los nombres** de personas, comunidades y grupos
- **La moneda**
- **Los montos** que aparecen en los ejemplos. Estos montos podrían variar de acuerdo a los niveles de ingreso del grupo meta. Si los montos son o demasiado grande o demasiado pequeño, los participantes podrían sentir que las herramientas no son apropiadas para ellos.
- **Las historias.** Habría ejemplos más relevantes que comunicarán mejor los objetivos para las comunidades donde estás trabajando.
- **Los productos** que se están comprando o vendiendo.
- **Los tipos de actividades** que generan ingresos.
- **Cuándo se venden** productos de acuerdo a las temporadas locales.

Siempre que sea posible, deberás trabajar de **forma participativa** con los agricultores. Esto supone que te asegures que los agricultores están recopilando y analizan la información y toman las decisiones que los afectan. Tu papel es facilitar su aprendizaje, no hacer el trabajo por ellos.

**Como fuente de referencia.** También puedes utilizar este manual como referencia. Si necesitas revisar una técnica o un concepto, búscalo en el índice.

### LOS MANUALES DE LAS HABILIDADES SMART

La serie incluye de los siguientes manuales.

- **Introducción a las Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural (este manual)**
- Organización y Gerencia de Grupos de Agricultores
- Educación Financiera
- Grupos de Autoahorro y Préstamo
- Entendimiento de los Recursos Naturales
- Gestión de los Recursos Naturales
- Principios Básicos del Mercadeo
- Siete Pasos del Mercadeo
- Promoción de la Innovación.

### APRENDIZAJE EN INTERNET

Si eres parte del personal de CRS o un socio, también puedes estudiar las ideas de este manual en Internet, por medio de un curso en línea. Contacta a tu supervisor en CRS para obtener tu nombre de usuario y clave. Una vez que hayas sido registrado puedes iniciar los cursos en línea.

Los cursos en línea utilizan el mismo texto, cuestionarios y ejercicios que este manual. Muchas de las tablas se presentan como **formularios** que puedes completar en Internet para ayudarte a anotar y analizar la información que hayas recopilado.

A medida que el proceso se despliega y se prueba los cursos en distintas situaciones, esperamos con anticipación recibir tus comentarios sobre las modificaciones para que estos puedan ser mejorados continuamente.

### EL 'SUITE' DE FARMBOOK

Farmbook es un juego integrado de herramientas operado desde un teléfono celular. Las herramientas están diseñadas para asistir con el registro y la colección

de información básica de los participantes, mejorar la capacitación, apoyar a la planificación empresarial, el análisis de los mercados y el seguimiento del suministro de servicio por parte de los técnicos de campo.

Farmbook suite tiene varias aplicaciones para llenar las necesidades de los agricultores, técnicos de campo y gerentes de proyectos:

- **Mapear y monitorear** para la implementación y seguimiento de grupos de agricultores. Esta aplicación recoge información importante de cada participante para racionalizar y fortalecer el registro de agricultores, aprendizaje en línea, planificación empresarial y el seguimiento y evaluación a escala.
- **Aprendizaje de las Habilidades SMART en línea.** Estos cursos, mencionados arriba, proveen la capacitación agroempresarial que ayuda a los agricultores incrementar su producción, aumentar sus ingresos y relacionarse con los mercados.
- **Agenda empresarial de Farmbook.** Esta herramienta guía a los técnicos de campo a través del proceso de crear planes de negocio que se base en los estudios participativos de las cadenas de valor.

Estas aplicaciones permitirán a los técnicos de campo hacer las siguientes tareas:

- Registrar un grupo de agricultores
- Monitorear el suministro de la capacitación a los grupos de agricultores
- Recoger información de seguimiento y evaluación usando formatos digitales
- Tomar los cursos en línea
- Usar la agenda empresarial para escribir un plan de negocios
- Analizar costos, ingresos y rentabilidad.

Para aprender más sobre Farmbook, ve al sitio [www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers](http://www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers).

### *EL ORIGEN DE LAS HABILIDADES SMART*

La identificación de las Habilidades SMART tiene su origen en el establecimiento de las Alianzas de Aprendizaje Agroempresarial entre Catholic Relief Services y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en 2002. El propósito de estas Alianzas de Aprendizaje Agroempresarial es fortalecer la capacidad de las organizaciones participantes para avanzar y refinar los enfoques que vinculan a los agricultores con los mercados. CRS ha usado esta modalidad en África, Latinoamérica y Asia, con una participación de hasta 35 países en uno o más de los ciclos de aprendizaje. En Centroamérica y Sudamérica las alianzas de aprendizajes son multi-institucionales y cuentan con la participación de varias naciones, así como organizaciones regionales e internacionales de investigación y desarrollo. En 2005, las Alianzas de Aprendizaje identificaron la necesidad de un nuevo enfoque para mejorar la capacidad de los agricultores de vincularse a los mercados y de sostener y fomentar estas relaciones a largo plazo.

Para responder a esta necesidad, las Alianzas de Aprendizaje organizaron una gira de estudio a lo largo del cual se visitaron cinco grupos de agricultores diferentes en Uganda, Bolivia e India para mejorar su comprensión de la formación y el desarrollo de los grupos de agricultores que quieren producir y vender sus bienes a varios mercados. Un equipo de ocho científicos y consejeros técnicos procedentes de ambas instituciones revisaron la literatura sobre cinco enfoques diferentes para la formación de grupos de agricultores, visitando además ejemplos de cada uno. Su objetivo era buscar elementos en común de los grupos de agricultores que tenían éxito a la hora de alcanzar sus metas. Los enfoques para la formación de grupos de agricultores visitados incluyeron:

- Escuelas de Campo para Agricultores
- Grupos de productores o agroempresas
- Grupos de autoayuda para ahorro interno y préstamos
- Grupos de gestión de cuencas

- Comités de investigación agrícola

Gracias a las visitas a estos grupos, el equipo observó que independientemente del país, el contexto cultural o el propósito original para la formación del grupo, los agricultores pobres que querían aumentar sus ingresos estaban intentando adquirir de forma proactiva una o más de los cinco tipos de habilidades. Estas habilidades incluyen:

- La habilidad para gerenciar grupos
- La habilidad para manejar finanzas
- La habilidad para la producción sostenible y la gestión de recursos naturales
- La habilidad para el mercadeo y el desarrollo agroempresarial
- La habilidad para la innovación y la experimentación.

Aunque todos los grupos estaban recibiendo asistencia externa para desarrollar o reforzar al menos una de las habilidades de manera formal, ninguno de los grupos estaba recibiendo asesoramiento sobre las cinco de forma simultánea. Aunque no haya nada nuevo sobre ninguno de los tipos de habilidades en sí, el equipo descubrió que los grupos de agricultores estaban buscando una combinación de estas cinco habilidades. En muchos casos, los agricultores comentaron la dificultad para ir más allá de su propósito original en lo referente a los ahorros o al uso de tecnología nueva para una vinculación al mercado más provechosa, a menos que hubieran adquirido nuevo conocimiento y otro tipo de habilidades.

El equipo concluyó que una combinación de los cinco tipos de habilidades contribuiría con efectividad a una vinculación al mercado más provechosa y sostenible para los pobres.

En CRS estamos ilusionados por la forma en la que nuestras experiencias previas de la aplicación de las cinco habilidades de manera integrada están teniendo resultados importantes para las comunidades con las que trabajamos y también para nuestros socios en el desarrollo. Sin embargo, reconocemos que la aplicación del enfoque exige mucho a los técnicos de campo y los métodos de formación son importantes. La intención de estos módulos es facilitar el proceso de aprendizaje para los técnicos de campo y también para los agricultores a quienes ellos sirven.

# Reconocimientos

Este manual y los otros de esta serie son el resultado de un proceso que comenzó en 2002 sobre Alianzas de Aprendizaje Agroempresarial en África Oriental y Centroamérica. Catholic Relief Services (CRS) y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) fueron co-facilitadores y entre los principales participantes en estas Alianzas de Aprendizaje. Desde 2002, muchas otras organizaciones e individuos han contribuido al contenido aportando nuevos conocimientos y experiencias, y revisando el material recopilado en estos manuales.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, siglas en inglés) apoyó la producción del manual, mediante el Proyecto de Modernización de los Servicios de Extensión y Asesoría (MEAS, siglas en inglés), que financió la edición, la producción de dibujos y una clínica de escritura (writeshop en inglés).

Los autores desean expresar su más sincero agradecimiento a Dina Brick, Gaye Burpee, Geoff Heinrich y Kathy Younker por su apoyo en el desarrollo de los conceptos de la metodología de los cinco tipos de habilidades; y a Jorge Enrique Gutiérrez, responsable de la parte gráfica.

Extendemos nuestros agradecimientos también a Elizabeth Santiago y Cristóbal Benítez quienes revisaron minuciosamente la traducción del inglés al español.

Shaun Ferris

Rupert Best

Paul Mundy

# Introducción

La gente que vive en las comunidades rurales en los países en desarrollo debe dominar una gran variedad de habilidades para navegar por los muchos desafíos a los que se enfrentan y progresar. Necesitan saber cómo producir o comprar suficientes alimentos para sus familias. Necesitan manejar las relaciones con otras personas de sus comunidades. Necesitan saber cómo moverse en un entorno difícil. Necesitan aprender a manejar sus finanzas y a ganar dinero vendiendo el excedente de la producción de sus tierras en diferentes mercados.

Aprenden estas habilidades de sus padres, amigos y vecinos, por medio de la observación, “a ensayo y error”. Por lo general, tienen bastante éxito. La mayoría de la gente logra mantenerse – la mayor parte del tiempo.

Pero mucha gente todavía no consigue cosechar o ganar lo suficiente. Siguen siendo pobres. Y factores como las sequías, inundaciones, guerras, enfermedades y crisis económicas pueden hacer que un número enorme de personas se hunda aún más en la pobreza. Y el mundo está cambiando: el aumento de la población, los cambios de estilo de vida, un clima más extremo y el mercado global exigen cada vez más de los recursos naturales y obligan a la gente a adaptarse para sobrevivir.

Para salir de la pobreza, la población rural necesita aprender nuevas habilidades y vincular las mismas en un solo proceso. Una de tus tareas como **gerente del proyecto o técnico de campo** es ayudar a los agricultores a aprender y practicar estas habilidades para que puedan mejorar las ganancias que obtienen de la agricultura.

## OBJETIVOS DE ESTE MANUAL

Este manual te presenta cinco habilidades claves:

- Gerencia de grupos
- Gestión financiera
- Gestión de recursos naturales
- Mercadeo y desarrollo agroempresarial
- Innovación

Estas habilidades se tratan con más detalle en los diferentes manuales de esta serie. Este manual ofrece un panorama general de las habilidades y describe cómo planificar y poner en práctica un programa de capacitación para enseñarlas.

## QUÉ INCLUYE ESTE MANUAL

Este manual describe el enfoque de habilidades múltiples y explica cómo usarlo en los proyectos para el desarrollo rural. Está compuesto de 6 lecciones:

- 1. Usar un enfoque basado en las habilidades.** Introducción al enfoque de las habilidades múltiples para el desarrollo rural.
- 2. Detalles de las cinco habilidades.** Analiza los cinco tipos de habilidades y cómo se relacionan entre ellas.
- 3. Organizar el equipo.** Cómo organizar el equipo del proyecto, usando el enfoque de múltiples habilidades, y nuevos enfoques de capacitación.
- 4. Trabajar con la comunidad.** Cómo empezar a trabajar con una comunidad y centrarse en grupos específicos dentro de ella.
- 5. Garantizar la sostenibilidad.** Cómo manejar y transferir distintos tipos de recursos sin generar dependencia.
- 6. Construir un plan de capacitación.** Son las ideas sobre cómo planear una serie de cursos de capacitación, monitorear el progreso y concluir al final del proyecto.

Este manual no intenta cubrir todo lo que necesitas saber para planear e implementar el enfoque de múltiples habilidades. Tendrás que basarte en tu propia experiencia y en la de tus compañeros para llenar los vacíos de información. Siéntete libre de adaptar las ideas y ejercicios cuando sea apropiado.



# Lecciones





## LECCIÓN 1. USAR UN ENFOQUE BASADO EN LAS HABILIDADES

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Enumerar las cinco habilidades básicas que los pequeños agricultores necesitan para mejorar su calidad de vida.
- Explicar por qué los agricultores necesitan una combinación de habilidades.
- Hacer un diseño del modelo de cambio utilizado en este curso y en otros relacionados.

### CINCO AGRICULTORES

**Víctor** es miembro de un grupo de agricultores que cultiva y comercializa ajonjolí. Una ONG los ayudó con la tecnología de producción y los vinculó a un intermediario mayorista. Pero el proyecto ha terminado y el equipo de la ONG se ha marchado. Sin reuniones regulares, el grupo ha empezado a venirse abajo. ¿Qué necesitan hacer los agricultores para que el grupo siga funcionando?



**Anita** siembra cultivos en una ladera empinada. Produce muy poco, y cada vez que llueve, el agua se lleva rápidamente toneladas de tierra valiosa. ¿Cómo podría impedir esta erosión y mejorar su producción?



Todos en la comunidad de **Marco** cultivan arroz. Pero lo trillan a mano y pierden muchos granos. Marco quiere comprar una máquina para trillar su propio grano y para alquilarla a sus vecinos. Pero no tiene dinero. ¿Cómo podría conseguir un préstamo para comprarla?



**Vinicio** cultiva verduras y las vende a un intermediario en la época de cosecha. El intermediario ofrece precios bajos y Vinicio no tiene más remedio que aceptar. ¿Cómo podría ganar más mejorando su mercadeo?



**Luisa** cría gallinas en el patio de su casa. Pero a menudo hay aves de presa que de una pasada les roban sus pollitos. Otras gallinas se mueren de enfermedades que aparentemente se repiten en ciertos meses del año. ¿Cómo podría Luisa criar más gallinas?



## CINCO TIPOS DE HABILIDADES

Luisa, Anita, Vinicio, Marco y Víctor son agricultores en pequeña escala. Necesitan distintos tipos de habilidades para solucionar sus problemas.

- **Gerencia de grupos.** Víctor necesita mejorar la organización de su grupo para que siga funcionando de forma independiente.
- **Recursos naturales.** Anita necesita frenar la erosión y mejorar la fertilidad de su tierra plantando árboles y construyendo obras de conservación de suelos y agua.
- **Finanzas.** Marco necesita encontrar maneras de ahorrar, conseguir un préstamo e invertir en nuevas herramientas.
- **Mercadeo.** Vinicio necesita encontrar formas de mejorar el mercadeo para vender mejor sus verduras.
- **Innovación.** Luisa necesita identificar y probar tecnología que la ayude a mejorar su producción y proteger sus aves de corral.

## UNA HABILIDAD NO ES SUFICIENTE

**Buenas noticias:** Luisa ha encontrado una forma de criar más gallinas: utiliza jaulas para proteger a los pollitos de las aves de presa y los vacuna contra enfermedades.

Pero la historia no termina aquí. Ahora se da cuenta de que necesita cultivar más grano para alimentar a sus gallinas. Necesita un préstamo para construir un gallinero mayor. Y quiere vender gallinas y huevos en el mercado local.

Para ser una agricultora con éxito, Luisa necesita **varias habilidades:** innovación, gestión de recursos naturales, mercadeo y desarrollo agroempresarial, gestión financiera y gerencia de grupos.

## HABILIDADES MÚLTIPLES - NECESIDAD COMÚN

Los otros agricultores están en una posición similar.

Para controlar la erosión, **Anita** tendrá que **organizarse** con otras personas de su comunidad para plantar árboles y construir obras de conservación de suelos en la ladera. Una vez que hayan logrado controlar la erosión, tal vez quieran **innovar** probando con distintos cultivos y averiguar cómo **comercializarlos**.

El grupo de **Víctor** ya sabe cómo cultivar y comercializar ajonjolí. Pero necesitan cuidar sus **recursos naturales** para asegurarse de que no agoten la tierra. Al crear un grupo de ahorro pueden solicitar un **préstamo** para invertir en un local o almacén donde guardar sus cosechas.

Los distintos tipos de agricultores necesitan los mismos cinco tipos de habilidades: grupos grandes y bien establecidos y los agricultores que están empezando a organizarse; los agricultores más ricos y los más pobres; mujeres y hombres; agricultores de distintas partes del mundo.

## HABILIDADES MÚLTIPLES - SE APOYAN ENTRE SÍ

Los cinco tipos de habilidades se apoyan entre sí. Por ejemplo, **organizarse** como grupo ayudará a **Vinicio** y a sus vecinos a sacar mejor partido de las oportunidades para **comercializar** sus verduras. Necesitarán habilidades **financieras** para administrar sus ingresos y obtener préstamos del banco. Necesitarán hacer una buena **gestión del agua**, mantener la fertilidad de la tierra y controlar las plagas para cultivar sus verduras de manera sostenible. Y necesitarán introducir **innovaciones** para fomentar su producción, desarrollar nuevos

## CINCO HABILIDADES: GERENCIA DE GRUPOS, GESTIÓN DE RECURSOS NATURALES, GESTIÓN FINANCIERA, MERCADEO Y DESARROLLO AGROEMPRESARIAL E INNOVACIÓN



productos y mejorar la calidad de las verduras que venden. Sin estas habilidades, sus esfuerzos pueden fracasar.

Con algunas de las habilidades – o las cinco – tienen muchas más posibilidades de tener éxito, mantenerlo y ser más resistentes a situaciones adversas.

### **BENEFICIOS PARA LOS GRUPOS META**

Está claro cómo los agricultores y otras personas de una comunidad pueden beneficiarse gracias a los cinco tipos de habilidades, logrando:

- **Seguridad alimentaria:** cosechar, tener acceso a más alimentos y consumirlos.
- **Mejores ingresos:** vender productos de más calidad y a mejores precios en mercados más lucrativos.
- **Organización:** trabajar con los vecinos para aprender y solucionar problemas juntos.
- **Sostenibilidad de los procesos:** mantener y ampliar sus iniciativas sin ayuda externa.
- **Expansión de sus servicios:** llegar a más personas de la comunidad.

### **MEJORES PROYECTOS**

La gestión del proyecto también deberá aportar:

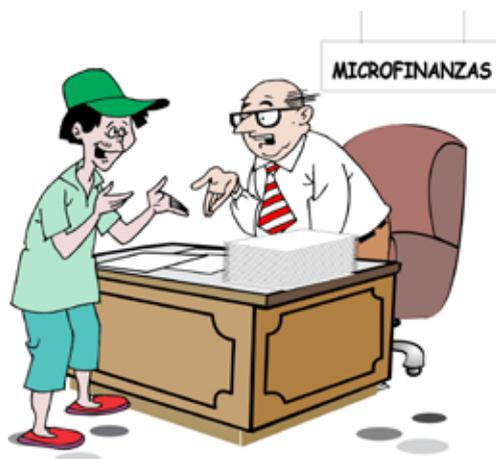
- **Herramientas de capacitación.** Los técnicos de campo tendrán una serie de herramientas de capacitación más efectivas para utilizar con los agricultores y otros socios y otros miembros de la comunidad.
- **Educación abierta.** Materiales fáciles de usar para la capacitación en las cinco habilidades están disponibles en formato impreso y en línea. La capacitación y las pruebas en línea hacen posible certificar a los estudiantes que hayan tomado los cursos.
- **Mejor información.** En el enfoque de las cinco habilidades básicas, los técnicos de campo, agricultores y miembros de la comunidad sistemáticamente recopilan información que pueden usar y también mejorar la gestión del proyecto.
- **Medir los resultados.** Mejor información hace que el seguimiento y la evaluación sean más efectivos al mostrar qué funciona y qué no.
- **Mejorar la sostenibilidad.** Cuando la gente local haya dominado los cinco tipos de habilidades, pueden ser más responsables de su propio desarrollo. Esto puede reducir el costo del proyecto a largo plazo. Los miembros de la comunidad pueden empezar a prestar servicios y continuar cuando el proyecto termine, proporcionando mayor sostenibilidad al proceso de desarrollo.

### **LAS CINCO HABILIDADES EN PROYECTOS DE DESARROLLO**

¿Cómo ayudan las cinco habilidades a promocionar el cambio en áreas rurales? Ayudan a los agricultores y a otros miembros de la comunidad a administrar sus finanzas, recursos naturales, tecnología y las relaciones con el mercado con más eficacia. Los agricultores aprenden a manejar su dinero, a ahorrar y a invertir prudentemente, a mejorar su productividad de manera sostenible y a construir relaciones provechosas a largo plazo con el mercado.

Al diseñar un proyecto, debes asegurarte de que el enfoque de desarrollo encaje en el contexto local y responda a las necesidades locales. Las cinco habilidades son parte del proceso de relacionar las intervenciones con las necesidades.

Para comprender cómo las cinco habilidades encajan dentro de un proyecto, veamos seis aspectos a considerar en el diseño de proyectos:





**SEIS ASPECTOS DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO**

- Motores de cambio
- Tipos de población meta
- Estrategias de intervención
- Agentes de transferencia
- Adopción
- Resultados deseados

Veremos cada uno de estos aspectos uno por uno.

**MOTORES DE CAMBIO: CONTEXTO NACIONAL**

La escala y los tipos de resultados de un proyecto que se quieren lograr dependerán mucho de factores a nivel nacional y local. Necesitarás tener en cuenta estos factores cuando diseñes un proyecto.

En el **ámbito nacional** hay varios **motores de cambio**: la demografía, los patrones de crecimiento económico nacionales y locales, la infraestructura, los mercados, la política gubernamental, la estabilidad, las inversiones a gran escala y las condiciones climáticas.

Estos motores establecen el marco de condiciones generales en los que un proyecto se desarrollará. El proyecto debe tenerlos en cuenta, pero ejerce poca o ninguna influencia sobre ellos.



Motores del cambio
Demografía
Patrones de crecimiento
Infraestructura
Mercados
Política gubernamental
Inversiones
Clima

**CONTEXTO DEL PROYECTO Y POBLACIÓN META**

**Estado inicial.** La situación local también es importante a la hora de dar forma al diseño del proyecto y a la estrategia de intervención. ¿Las personas se están recuperando de una **emergencia**, como, por ejemplo, una inundación? ¿O los problemas son de **largo plazo**, causados por inestabilidad política o por la pobreza? ¿El proyecto aspira a ayudar a los pobres a **augmentar sus recursos** partiendo de cero? ¿O su objetivo es más bien impulsar el **crecimiento** de personas que ya tienen algunos recursos de base para dar un impulso a sus ingresos y salir de la pobreza?

**Segmentos de la población.** ¿Quiénes son nuestra **población meta**? También utilizamos la palabra **población meta** más que **beneficiarios** para destacar que respetamos a la gente con la que trabajamos. Debes tener una actitud profesional a la hora de identificar desafíos para algunos tipos de participantes en especial, y para encontrar intervenciones rentables que aumenten la habilidad de personas específicas para llevar una vida más plena.

Para el enfoque de las cinco habilidades resulta importante incluir a participantes masculinos y femeninos (solteras, casadas y/o madres), desde el proceso de

planificación en adelante para asegurarse de que sus necesidades se toman en cuenta.

Las distintas personas en una misma comunidad tienen oportunidades y desafíos diferentes. **La gente muy pobre** está en una situación diferente a la de quienes tienen algo más; por lo tanto, los proyectos dirigidos hacia los más pobres o hacia la gente con algunos recursos necesitarán enfoques diferentes con distintos grados de éxito.

Las mujeres y los hombres a menudo tienen diferentes roles y responsabilidades. Pueden que tomen decisiones, o puede que enfrenten barreras sociales, económicas y legales. Sus oportunidades, necesidades, limitaciones y prioridades pueden variar considerablemente. Debes pensar sobre esto cuando diseñas el enfoque de la capacitación, cuando escoges la hora, el sitio y el contenido de la capacitación, y los tipos de apoyo que provees.

Las personas que viven en **áreas remotas** deben hacer frente a desafíos diferentes de los que están cerca de carreteras o mercados. De forma similar, las personas de distintos grupos étnicos, niveles educativos y edades también tienen aspiraciones y posibilidades diferentes.

**Recursos.** A la gente con muy pocos o ningún recurso (los sin tierra, viudas, huérfanos) puede resultarles imposible invertir en mejorar su vida. Aquellos con un poco de tierra o algo de ahorros tienen una base sobre la cual construir. La composición de la gente en la comunidad también puede ser importante: los agricultores con recursos pueden ayudar a sus vecinos más pobres a mejorar su vida - o pueden hacerla más difícil. De igual forma las preferencias políticas y religiosas pueden influir en las relaciones entre los habitantes de una comunidad y sus intereses.

### SERVICIOS DE INTERVENCIÓN

Los proyectos ayudan a las personas proporcionándoles varios **tipos de recursos:** tecnología o insumos, comida, dinero (por ejemplo, por medio de programas alimentarios o de "dinero por trabajo").

Los proyectos también proporcionan **capacitación y vínculos.** Aquí es donde encaja el enfoque de las **cinco habilidades:** desarrolla las habilidades de las personas en cinco ámbitos fundamentales. Se asegura de que establezcan vínculos con los proveedores de insumos, con los servicios financieros, de asesoramiento y de extensión, y con los mercados para mejorar su resiliencia y sus perspectivas de crecimiento.

Más que centrarse en un solo tema, el enfoque de las cinco habilidades proporciona una combinación de recursos, habilidades y relaciones.

Al final del proyecto, las personas participantes deberían conocer mejor la gestión financiera, la producción más sostenible y las relaciones de mercado para que puedan mantener a sus familias.

Un proyecto puede tener que invertir más tiempo y recursos en cierto tipo de población. Por ejemplo, puede costar más trabajar con mujeres que con hombres al principio del proyecto. Esto se debe a que muchas mujeres están demasiado ocupadas para asistir a los cursos y pueden necesitar más capacitación en habilidades básicas antes de poder adoptar nuevas tecnologías. Las mujeres pobres a menudo han recibido menos educación que los hombres, por eso puede que necesiten ayuda adicional en alfabetización o nociones matemáticas elementales. Las mujeres a menudo tienen menos recursos que los hombres, pudiendo necesitar apoyo y acuerdos especiales con la comunidad para emprender nuevos esfuerzos.

### AGENTES DE TRANSFERENCIA O "INTERMEDIARIOS DE CONFIANZA"

Los proyectos por lo general trabajan con agentes de servicio locales: **extensionistas del gobierno, técnicos de campo de las ONG, voluntarios de la comunidad, proveedores de servicios del sector privado** y similar. La mayoría de los proyectos utiliza una combinación de estas figuras para proveer una mezcla de servicios a las comunidades. Es importante que el equilibrio de hombres y mujeres entre los agentes de transferencia esté alineado con el de la población meta, y que a cada grupo se le asigne el agente de transferencia apropiado.



#### Tipos de población meta

**Estatus inicial**  
 Emergencia  
 Aguda / Crónica  
 Aumento de recursos  
 Crecimiento

**Segmento**  
 Nivel de pobreza  
 Acceso a los mercados  
 Origen étnico  
 Educación  
 Género  
 Edad

**Recursos**  
 Ninguno  
 Bajo  
 Medio  
 Alto



#### Servicios de intervención

**Transferencia de recursos**  
 Tecnología / insumos  
 Alimentos  
 Dinero

**Capacitación**  
 Grupos  
 Ahorros y préstamos  
 Mercadeo  
 Producción  
 Innovación

**Vínculos con servicios**  
 Insumos  
 Finanzas  
 Extensión  
 Mercado de productos

**Obras públicas**  
 Carreteras  
 Agua  
 Cuencas  
 Comunicaciones

Cada vez más, los proyectos utilizan proveedores de servicios que **cobran una tarifa** a la población meta. Esto hace que la intervención sea más sostenible, ya que el proveedor puede continuar ofreciendo el servicio cuando el proyecto termine, gracias a que se le paga. Estos proveedores pueden incluir a proveedores de insumos agrícolas, profesores, asesores empresariales o financieros, veterinarios y especialistas en mercadeo.



### Agentes de transferencia

Servicios gubernamentales  
Servicios de la sociedad civil  
Servicios privados

Hay muchas formas de incluir los costos de estos servicios: por ejemplo, el proyecto puede negociar con la comunidad para que los participantes proporcionen contribuciones en especie de manera que los servicios no sean explícitamente gratis. Otra alternativa, el proyecto puede empezar a proporcionar a los agricultores servicios gratuitos de extensión o finanzas, pero sabiendo que después de un tiempo determinado, tal vez dos temporadas o años, tendrán que pagar por la capacitación. En otros casos, los costos pueden ser introducidos una vez que los agricultores hayan alcanzado cierto grado de habilidades o hayan recibido capacitación por un periodo de tiempo determinado. De ahí en adelante, tendrían que empezar a pagar por el servicio.

Si tienes pensado introducir los costos del servicio profesionales durante un proyecto, el técnico de campo debe asegurarse de que ha explicado claramente este cambio desde el principio del proyecto.

En muchos países, es muy aconsejable contratar a mujeres como técnicos de campo para que puedan ayudar a las agricultoras y a otras que se dedique a diferentes actividades. Considera asuntos tales como:

- **Transporte:** ¿Es considerado apropiado que las mujeres montan bicicletas o motos? Asegúrate que la bicicleta es de un tamaño y modelo apropiados para mujeres.
- **Asuntos de seguridad:** ¿Pueden las mujeres viajar y trabajar en forma segura?
- **Sitio:** ¿Hay limitaciones sobre donde las mujeres pueden trabajar? ¿Es posible que trabajen cerca de la casa?
- **Capacitando a los hombres:** ¿Hay limitaciones para que las técnicas de campo capaciten los agricultores masculinos?

### ADOPCIÓN

¿Con qué rapidez las personas participantes pueden progresar hacia el objetivo del proyecto?

La respuesta depende de quiénes son y cuál es su punto de partida.

- Los proyectos que apoyan a los más pobres, a los menos escolarizados, y a hogares encabezados por hombres o mujeres en áreas remotas probablemente presentarán índices de cambio lentos en general. Pero estos cambios pueden causar impactos positivos profundos en las mujeres y sus hijos, por el resto de su vida.
- Un proyecto que apoya hogares de estatus medio, con educación, encabezados por hombres y que tienen acceso a servicios y a mercados, puede presentar un progreso bastante rápido en términos de productividad e ingresos. Si estos cambios son sostenibles pueden sacar a toda una comunidad de la pobreza.
- Sin embargo, en ambos casos los resultados positivos conducirán al cambio a largo plazo sólo si los miembros de la comunidad los sostienen cuando el proyecto termine.

A la hora de tomar decisiones sobre las intervenciones, también es importante considerar los efectos de las inversiones en los distintos segmentos de la comunidad. Así como el porcentaje de ganancias además de las cantidades absolutas.

- Para un agricultor pobre que produce una docena de huevos por semana, tres huevos más supondrían **un aumento de 25%**.
- Esto es más en términos de porcentaje que un aumento de producción de 200 kg de maíz por hectárea para alguien que normalmente cosecha 1000 kg por hectárea: **un aumento de 20%**.



### Cambios de comportamiento

Integración de habilidades  
Tecnología  
Relaciones de mercado

Para los más pobres, unos cuantos huevos extra son muy importantes: suponen una diferencia mayor para una familia que lo que supondrían unos sacos de maíz extra para un agricultor más rico.

Las intervenciones **en ambos casos** son importantes.

El grado de adopción, el uso continuo de nueva tecnología o mejores prácticas también dependen de la habilidad de la persona para **integrar habilidades**, entender y usar **tecnologías que responden a sus necesidades**, y desarrollar **relaciones** con mercados y proveedores de servicios tales como el financiamiento y los suministros.

### RESULTADOS DESEADOS

Un proyecto debe estar claramente definido en cuanto al contexto, tipo de población meta e intervenciones necesarias. De igual manera los objetivos deben ser apropiados y los indicadores de cambio previstos deben ser realistas y alcanzables. Para que un cambio sea significativo, positivo y de largo plazo, las personas participantes deben ser capaces de sostenerlo y manejarlo.

Los objetivos deberán ser relevantes para el grupo. Por ejemplo, los objetivos para grupos de hombres y de mujeres pueden ser diferentes.

Las mujeres tiene muchas tareas de hogar, por eso puede que tarden más para aprender y aplicar nuevas habilidades. Tienden a tener menos recursos que los hombres, y por ello puede que no sean capaces de usar sus nuevas habilidades tan rápido como los hombres. Sus empresas también pueden ser de menor escala, y quizás no tengan la posibilidad de viajar a mercados lejanos, pero sus empresas pueden aportar pequeñas cantidades de dinero con regularidad. Por ejemplo:

- **Grupo de hombres:** Objetivo = cada miembro aumenta su producción de 4 a 5 sacos de maíz por hectárea. Vende el saco extra por US\$ 25 = US\$100.00 a US\$125.00.
- **Grupo de mujeres:** objetivo = cada miembro vende 3 huevos por día a US\$0.15 cada uno. Al año, gana una cantidad extra de 3 huevos x 365 días x US\$0.15 = US\$109.50 al año.

**Importante:** ¡A lo largo del año, las mujeres que venden huevos ganan y ahorran casi tanto como los hombres! Y las ganancias pequeñas pero regulares pueden tener mayor efecto sobre la alimentación y el bienestar de la familia que una sola venta grande.

Los proyectos que se basan en las cinco habilidades hacen hincapié en la transferencia de habilidades. El monitoreo y la evaluación deben medir la habilidad de las personas para utilizar las habilidades de manera combinada o individual.

### UN MODELO DE CAMBIO

Un proyecto integra cada uno de estos seis aspectos en una combinación que responde a las necesidades de las personas con quienes se trabaja en un área en particular.

El enfoque de las cinco habilidades encaja en el recuadro de “capacitación” en la columna de **“servicios de intervención”**. El enfoque en las habilidades también influye en varias de las otras columnas: en la elección del **tipo de población meta**, en el uso de distintos **agentes de transferencia**, en la integración de las distintas habilidades durante la **adopción**. El resultado podría ser mejoras en algunos o en todos los **resultados deseados**.

### CONCLUSIÓN

La población rural en todo el mundo necesita una variedad de habilidades para mejorar sus medios de vida. Cinco tipos de habilidades son especialmente importantes: **innovación, gestión de recursos naturales, mercadeo y desarrollo agroempresarial, gestión financiera y gerencia de grupos**.

A menudo la gente necesita una **combinación** de estas habilidades para tener éxito durante el proyecto y, aún más importante, para poder sostener su progreso cuando el proyecto termine.



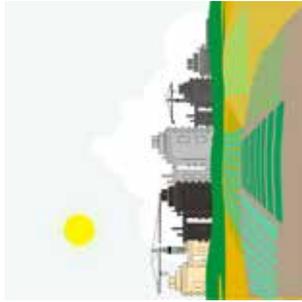
#### Resultados deseados

- ↑ Productividad
- ↑ Ingreso
- ↑ Sostenibilidad
- ↑ Resiliencia
- ↑ Dieta
- ↑ Higiene
- ↓ Precios de los alimentos
- ↑ Crecimiento económico



### Agentes de transferencia

Servicios gubernamentales  
 Servicios de la sociedad civil  
 Servicios privados



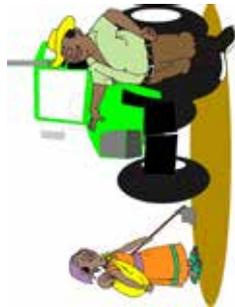
### Motores del cambio

Demografía  
 Patrones de crecimiento  
 Infraestructura  
 Mercados  
 Política gubernamental  
 Inversiones  
 Clima



### Cambios de comportamiento

Integración de habilidades  
 Tecnología  
 Relaciones de mercado



### Tipos de población meta

**Estatus inicial**  
 Emergencia  
 Aguda / Crónica  
 Aumento de recursos  
 Crecimiento

**Segmento**  
 Nivel de pobreza  
 Acceso a los mercados  
 Origen étnico  
 Educación  
 Género  
 Edad

**Recursos**  
 Ninguno  
 Bajo  
 Medio  
 Alto



### Servicios de intervención

**Transferencia de recursos**  
 Tecnología / insumos  
 Alimentos  
 Dinero

**Capacitación**  
 Grupos  
 Ahorros y préstamos  
 Mercadeo  
 Producción  
 Innovación

**Vínculos con servicios**  
 Insumos  
 Finanzas  
 Extensión  
 Mercado de productos

**Obras públicas**  
 Carreteras  
 Agua  
 Cuencas  
 Comunicaciones



### Resultados deseados

↑ Productividad  
 ↑ Ingreso  
 ↑ Sostenibilidad  
 ↑ Resiliencia  
 ↑ Dieta  
 ↑ Higiene  
 ↓ Precios de los alimentos  
 ↑ Crecimiento económico

Los proyectos incorporan seis aspectos: **motores de cambio** (o macro-contexto), **población meta** y el contexto local, **estrategias de intervención**, **agentes de transferencia**, **la adopción** de prácticas nuevas y los **resultados deseados**.

## PRUEBA 1

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. ¿Cuáles son las cinco habilidades que los pequeños agricultores necesitan para mejorar sus medios de vida?

Seleccione **cinco** de estas opciones

- A. Educación
- B. Planificación familiar
- C. Gestión financiera
- D. Género
- E. Gerencia de grupos
- F. Salud
- G. VIH/sida
- H. Innovación
- I. Mercadeo y desarrollo agroempresarial
- J. Gestión de recursos naturales.

2. Los agricultores normalmente solo necesitan una de las cinco habilidades para tener éxito. Los técnicos de desarrollo deben identificar cuál habilidad necesitan y ayudar a los agricultores a aprenderla.

- A. Correcto. Una vez que tengan esa habilidad, serán capaces de resolver sus problemas más urgentes.
- B. No necesariamente. A menudo los agricultores se enfrentan con diversos problemas y necesitan una variedad de habilidades para poder superarlos.

3. ¿Cuál de los siguientes es un motor de cambio?

Selecciona dos de estas opciones.

- A. Recursos (que la gente local tiene).
- B. Demografía (crecimiento y migración de la población).
- C. Infraestructura (construir nuevas carreteras y proporcionar servicios como electricidad).
- D. Enseñanza de habilidades (las habilidades que los agentes de desarrollo pueden ayudarles a aprender a los agricultores).
- E. Agentes de transferencia (tales como agentes de desarrollo, ONG y proveedores de servicios del sector privado).

4. Relaciona el aspecto del modelo de cambio con su definición correcta.

ASPECTO	DEFINICIÓN
A. Motores de cambio	1. Los recursos, habilidades y vínculos que el proyecto proporciona
B. Tipos de población meta	2. Progreso hacia los objetivos del proyecto
C. Estrategias de intervención	3. El contexto nacional del proyecto
D. Agentes de transferencia	4. Los objetivos del proyecto
E. Adopción	5. El tipo de personas a las que sirve el proyecto
F. Resultados deseados	6. La gente que implementa el proyecto

5. ¿En qué parte del modelo de cambio encaja mejor el enfoque de capacitación de las cinco habilidades?

- A. Motores de cambio.
- B. Tipos de población meta o cliente.
- C. Servicios de intervención.
- D. Agentes de transferencia.
- E. Adopción.
- F. Resultados deseados.

6. ¿Quién se beneficia del enfoque de las Habilidades SMART?

Relaciona el tipo de beneficio con la persona idónea.

BENEFICIO	PERSONA
A. Mejor seguridad alimentaria	1. Personal del proyecto
B. Capacitación más efectiva	2. Agricultor
C. Mejor sostenibilidad	3. Ambos el personal del proyecto y el agricultor
D. Mejores ingresos	

## LECCIÓN 2. DETALLES DE LAS 5 HABILIDADES

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Enumerar tres aspectos detallados de cada uno de los cinco tipos de habilidades.
- Describir cómo las habilidades individuales se refuerzan mutuamente.
- Mencionar las tres habilidades centrales.
- Enumerar habilidades adicionales que los agricultores podrían necesitar.

### EN DETALLE

Examinemos más de cerca los cinco tipos de habilidades.

- Gerencia de grupos
- Gestión de recursos naturales
- Gestión financiera
- Mercadeo y desarrollo agroempresarial
- Innovación.

### GERENCIA DE GRUPOS

Para que un grupo funcione a largo plazo, sus miembros deben tener confianza mutua, aportar ideas en conjunto y tomar decisiones importantes. Necesitan decidir cosas como:

- ¿Quién está en el grupo?
- ¿Cuáles son las reglas?
- ¿En qué invertirá el grupo?
- ¿Cómo resolver las diferencias?

Para poder abordar estos asuntos es útil aprender los puntos básicos para facilitar bien un grupo. Esto incluye:

- Seleccionar los miembros (membresía)
- Definir la finalidad del grupo y establecer objetivos
- Convocar a reuniones
- Redactar los estatutos y reglamento
- La elección de los cargos directivos y establecer la duración de dichos cargos
- Planear actividades y llevarlas a cabo
- Contar con miembros diligentes y responsables de estas acciones
- Manejar las finanzas
- Registrarse ante las autoridades locales y abrir una cuenta bancaria (en algunos países)
- Organizar procesos de aprendizaje, y
- Tener mecanismos para expresar opiniones que permitan evaluar la actuación y el progreso del grupo.



## GESTIÓN DE RECURSOS NATURALES

La sobreexplotación de los recursos naturales conduce a la erosión del suelo, la deforestación y a bajos niveles de agua en el subsuelo. Para empeorar las cosas, los cambios en el clima implican que las sequías y las inundaciones se vuelvan más frecuentes. Para que los agricultores sigan produciendo alimentos y cultivando su producción de forma sostenible, deben aprender a **gestionar y conservar sus recursos naturales**.

Es posible que **los agricultores de manera individual** mejoren el manejo de sus fincas o parcelas, por ejemplo, al:

- Manejar mejor la tierra, utilizando métodos como el cultivo sin arado (ej. labranza cero, mínima o conservacionista)
- Utilizar abono orgánico y cantidades apropiadas de fertilizante artificial
- Mejorar la captación del agua de lluvia y el uso de riego
- Reducir el uso de agroquímicos y aplicarlos de forma segura
- Sembrar cultivos más apropiados, rotar los cultivos y utilizar variedades mejoradas.

Algunas mejoras son posibles solo si **los grupos de agricultores** (o toda la comunidad) trabajan juntos. Por ejemplo:

- Controlando la erosión mediante la construcción de muros de contención, presas y canales de desvío
- Reforestando y restringiendo la tala de árboles
- Protegiendo los manantiales y construyendo y gestionando adecuadamente sistemas de riego
- Restringiendo el pastoreo en áreas degradadas
- Controlando las quemadas de rastrojos y los incendios forestales.



## GESTIÓN FINANCIERA

Manejar el dinero es un tipo de habilidad vital para el productor de forma individual y para el grupo. Las habilidades financieras incluyen calcular costos, entender el flujo de caja, predecir ingresos, planear presupuestos, ahorrar dinero, abrir y manejar cuentas bancarias, utilizar préstamos y conocer el costo de recibir dinero prestado. **Las nociones básicas de finanzas** son importantes para el hogar y una parte esencial de la agricultura destinada al mercado.

Muchos grupos comienzan con **ahorros y préstamos**: los miembros contribuyen con pequeñas cantidades cada semana para crear un fondo común; pueden entonces tomar prestado dinero de este fondo y devolverlo con intereses. Muchas agencias de desarrollo utilizan esta estrategia para ayudar a la gente local a reunir su propio capital. Al ahorrar y prestarse dinero entre los miembros del grupo se genera confianza entre ellos, aprenden a trabajar juntos con el dinero y entienden cómo aumentar su capital.

Los grupos de ahorros y préstamos necesitan muchas de las mismas habilidades que los grupos centrados en la producción y el mercadeo: necesitan organizarse y establecer reglas sobre cómo operar. Habilidades financieras de los grupos:

- Establecer el grupo y acuerdo sobre las reglas de funcionamiento
- Elaborar y manejar registros de contabilidad básica
- Acordar sobre la cantidad, la regularidad del ahorro y los plazos de reembolso
- Desembolsar préstamos: solicitud y aprobación de préstamos, tasas de reembolso, condiciones de los préstamos
- Reembolsar préstamos



- Manejar el capital a largo plazo
- Acordar sobre las sanciones a los miembros que no respeten las reglas del grupo
- Registrar el grupo ante las autoridades (en algunos países)
- Manejar sus finanzas personales (calcular los costos, entender el flujo de caja, predecir ingresos, planear presupuestos, ahorrar dinero, abrir y manejar cuentas bancarias, utilizar préstamos y conocer el costo de recibir dinero prestado)
- Manejar las inversiones.

### MERCADEO Y DESARROLLO AGROEMPRESARIAL

¿Cómo pueden los agricultores en pequeña escala ganar más con las cosechas y el ganado? Organizándose como grupo, pueden aprender juntos para conseguir los insumos a precios más bajos comprando al por mayor y obtener mejores precios de venta consolidando la producción y vendiendo mayores cantidades. Pueden identificar a los compradores que estén dispuestos a pagar precios más elevados por sus mercancías a granel. Pueden mejorar la calidad del producto o procesarlo para aumentar su valor. Pueden sustituir sus productos por otros más rentables y acudir a mercados más lucrativos.

Para entender cómo funcionan los mercados y cómo trabajar juntos para aumentar sus ingresos, los agricultores necesitan habilidades en:

- Organizar grupos
- Elegir productos
- Analizar mercados
- Calcular el costos, ingresos y ganancias para una nueva agroempresa
- Trabajar con servicios de desarrollo de negocios
- Formular planes de negocios
- Vender colectivamente
- Revisar los costos, ingresos y ganancias al final de la temporada
- Planear para la siguiente temporada y las posibilidades de ampliación.



### INNOVACIÓN

Los cambios de mercado, el crecimiento de la población, la degradación de los recursos naturales y el cambio climático están haciendo más dificultosos los métodos tradicionales de producción agrícola. Muchos agricultores quieren probar nuevas ideas para mejorar su situación, pero no saben cómo hacerlo sistemáticamente. Pueden aprender algunos métodos relativamente sencillos para probar nuevas ideas.

Las habilidades clave para la innovación incluyen:

- Identificar y definir problemas
- Investigar posibles soluciones y encontrar fuentes de información
- Diseñar una manera práctica de investigar
- Recopilar y registrar observaciones
- Analizar y evaluar los resultados
- Aplicar estos conocimientos y compartirlos.



## EL PODER DE COMBINAR HABILIDADES



Cada uno de los cinco tipos de habilidades es valioso por sí mismo: los agricultores y personas del entorno rural pueden usarlas para mejorar sus ingresos y sus condiciones de vida. Pero el beneficio real llega cuando los agricultores combinan estas habilidades. Los grupos más exitosos empiezan centrándose en un tipo de habilidad, y luego van **agregando otras habilidades** con el tiempo. Muchos obtienen ayuda para la actividad inicial, pero tienen que recibir capacitación en las otras habilidades o aprenderlas por sí mismos.

Miremos dos ejemplos: un grupo que era de **ahorros se ha convertido en una agroempresa**, y una empresa que ha **evolucionado añadiendo habilidades de ahorros y finanzas**.

### DE LOS AHORROS A LA AGROEMPRESA

Un grupo en **Guatemala** empezó como un simple **club de ahorros y préstamos**. Todas las semanas, los miembros aportaban una pequeña cantidad a un fondo común. La tesorera mantenía un registro riguroso de quién había pagado y cuánto. Los miembros podían recibir un préstamo del fondo, para gastarlo en lo que quisieran, siempre que devolvieran el préstamo pagando los intereses.

Tuvo tanto éxito que el grupo empezó a usar el dinero para invertirlo en la agricultura. La primera inversión fue un fracaso: no sabían nada sobre los productos o los riesgos que implicaba. Por eso decidieron que necesitaban aprender a **mercadear** los productos agropecuarios. Después de adquirir un nuevo tipo de habilidades y de estudiar sus oportunidades, decidieron invertir en el mercadeo de productos más que en su cultivo. Ahora compran productos, tales como papas y trigo, de grupos de agricultores de su pueblo, los almacenan cuando es necesario y los venden a compradores en la ciudad.



### DE LA EMPRESA A LOS AHORROS

Un proyecto en **Nicaragua** desarrollaba grupos **agroempresariales** para exportar frijol. Estos grupos tuvieron éxito mientras el proyecto les proporcionaba asesoramiento y apoyo. Pero empezaron a fallar cuando el apoyo al proyecto fue retirado porque los grupos de agricultores no estaban apropiados del proceso.

Un proyecto de seguimiento introdujo habilidades de ahorros y préstamos (**gestión financiera**), y de **gerencia de grupos**. Las



reuniones regulares para examinar las finanzas, promocionar los ahorros conjuntos y mejorar la administración del grupo ayudaron a los miembros a aprender a trabajar juntos y generar un clima de confianza mutua. Trabajar juntos con ahorros y préstamos regulares ayudó al grupo a entender más sobre las finanzas, y el resultado fue una empresa de exportación de frijol más sostenible y con mayor expansión.

### TRES HABILIDADES CENTRALES

Tres tipos de habilidades –gestión financiera (especialmente ahorros), gestión de recursos naturales y mercadeo y desarrollo agroempresarial– tienden a ser centrales para mejorar las condiciones de vida. La gerencia de grupos y la innovación son habilidades transversales que las complementan y las fortalecen.



### AGREGAR HABILIDADES

Muchos proyectos de desarrollo se centran en desarrollar tipos de grupos particulares. Los tres más comunes son:

- Grupos de autoahorro y préstamo (centrándose en las finanzas)
- Escuelas de campo para agricultores (gestión de recursos naturales y producción agraria)
- Grupos de mercadeo (agroempresas).

Los hombres a menudo quieren empezar mejorando su producción agrícola; las mujeres, los ahorros.

No importa cómo empiecen, los proyectos pueden ayudar a estos grupos a desarrollarse más capacitándolos en las otras habilidades. Por ejemplo, un grupo de ahorros y préstamos puede querer aprender sobre el mercadeo. Una escuela de campo puede decidir mejorar su gestión y su habilidad para innovar. Un grupo de mercadeo puede pensar que necesita mejorar su producción y su gestión de los recursos naturales.

### ¿SON NECESARIAS LAS CINCO HABILIDADES?

**No.** Muchos grupos de agricultores o agricultores individuales producen con éxito y venden bienes sin todas las habilidades. Pero las probabilidades de tener éxito a largo plazo de un grupo son mayores si dominan los cinco tipos de habilidades.

Distintas personas en un grupo o en una comunidad pueden especializarse en diferentes habilidades. No es necesario capacitar a todas las comunidades ni a todos los miembros de un grupo en todas las habilidades. El punto importante es el acceso a las habilidades y al conocimiento.



Grupo de autoahorro y préstamo



Grupo de innovación



Grupo de mercadeo



Habilidades en

- Gerencia de grupos
- Gestión de recursos naturales
- Mercadeo y desarrollo agroempresarial
- Gestión financiera
- Innovación



Grupos con las 5 habilidades

### PROGRESO DE LAS HABILIDADES CON EL TIEMPO

Las habilidades se pueden aprender en cualquier orden. Proporcionar capacitación en diferentes habilidades dependerá de los recursos y la duración del proyecto.

Distintos grupos de una comunidad pueden tener diferentes objetivos y combinaciones de habilidades.

- **Grupos que manejan una habilidad específica.** Algunos grupos pueden enfocarse en una habilidad, como los ahorros, o pueden centrarse en la producción, la gestión de recursos naturales o la innovación.
- **Grupos de múltiples habilidades.** Otros grupos pueden combinar dos o más habilidades - tales como un grupo de ahorros que también comercializa los productos de sus miembros. Algunos grupos pueden tener las cinco habilidades.

Distintos grupos en una misma comunidad pueden tener miembros en común, y estos grupos pueden beneficiarse mutuamente.

### OTRAS HABILIDADES

Las cinco habilidades - gerencia de grupos, gestión financiera, mercadeo y desarrollo agroempresarial, gestión de recursos naturales e innovación - son importantes para muchas comunidades rurales por todo el mundo. Las necesidades y los enfoques también son bastante comunes, haciendo que sea posible usar un mismo curso en una gran variedad de países y situaciones.

Pero estas no son las únicas habilidades que la gente necesita en áreas rurales. A menudo también necesitan habilidades en:

- **Alfabetización.** Índices de alfabetización bajos son comunes en muchas comunidades rurales pobres. Las mujeres a menudo están menos alfabetizadas que los hombres.
- **Aritmética.** Saber leer y escribir números, sumar y mantener registros numéricos.
- **Liderazgo.** Es la habilidad para inspirar a un grupo, tomar decisiones claras y acelerar el progreso.
- **Métodos de producción específicos para agricultura y ganadería.** Estos dependen del cultivo o ganado, del clima y el suelo de la zona, y del sistema de producción.
- **Procesamiento agrícola.** Agregar valor a un producto, por ejemplo secando, moliendo, limpiando, clasificando, nivelando, envasando, empaquetando, etc.
- **Nutrición, salud e higiene (incluso hacerle frente al VIH).** Estas son prácticas que las familias rurales pueden llevar a cabo para mantener estilos de vida saludables y asegurarse de que los niños crezcan adecuadamente.
- **Capacidad para conseguir ingresos por otras vías.** Cubre una amplia variedad de habilidades y labores: trabajo en otras fincas, carpintería, forja y herrería, conducción, peluquería, mantenimiento de vehículos, trabajos eléctricos, construcción, uso de computadoras, destrezas secretariales, entre otras.
- **Asuntos de género.** Cómo trabajar de forma que se dé apoyo al papel que desempeñan los hombres, las mujeres y los niños.
- **Manejo de conflictos.** Cómo evitar los aspectos negativos de los conflictos y cómo resolverlos cuando se presentan.
- **Comunicación, cabildeo y defensa.** Cómo representar y presionar ante autoridades locales y nacionales, por las necesidades y aspiraciones del grupo de agricultores o de la comunidad.

Algunas de estas habilidades dependen del idioma, la escolaridad, o del tipo de cultivo o ganado y de variables tales como el clima y el suelo. No es posible elaborar cursos sobre todas las habilidades que puedan ser usadas en todo el mundo.

Algunas (como el género) son relevantes en una gran variedad de campos, por eso pueden ser tratadas en los cursos principales. Este módulo, por ejemplo, hace hincapié en la necesidad de asegurar que hombres y mujeres puedan beneficiarse de la capacitación. Ya que las necesidades de mujeres y hombres no son iguales, las variantes deberán ser consideradas a la hora de diseñar e implementar la capacitación.



Las metodologías y herramientas empleadas deben de ajustarse a las condiciones de las comunidades con las cuales van a trabajar. Puede que necesites asegurarte de que alguna de la gente de la zona tenga habilidades básicas de lectura y escritura, aritmética y producción antes de empezar a enseñarles los cinco tipos de habilidades contempladas aquí. Por lo tanto, antes de iniciar debes conocer las características de la población meta en cuanto a las habilidades que tengan actualmente y las que deseen aprender.

### *DE PENSAR EN UNA SOLA HABILIDAD A PENSAR EN MÚLTIPLES*

Si tu equipo está acostumbrado a trabajar sólo con un tipo de habilidad, necesitarás cambiar tu enfoque. Tú y tus colegas tendrán que:

- Asegurarse de que todos los miembros del equipo entiendan el enfoque de múltiples habilidades.
- Formar a los miembros del equipo en las otras habilidades que necesitarán.
- Identificar las habilidades existentes en las comunidades y buscar la forma de construir sobre los conocimientos locales.
- Identificar las habilidades necesarias en las comunidades en las que trabajas incluyendo a hombres y a mujeres. Podría ser necesario incluir a diferentes tipos de mujeres (p. ej. solteras, casadas, madres jefas de hogar).
- Diseñar programas de capacitación para las personas participantes en las diferentes habilidades.
- Diseñar intervenciones que permitan a las personas utilizar sus habilidades.



Una habilidad



Múltiples habilidades



- Crear un sistema de monitoreo según cada género para registrar el progreso y ajustar las actividades.

Tu equipo del proyecto necesita miembros con el tipo de experiencia apropiada, que puedan capacitar a los miembros de la comunidad - tu población meta - con efectividad. Puede que el equipo también necesite otros tipos de experiencia, además de los cinco tipos de habilidades descritas aquí.

Los miembros individuales del equipo no necesitan dominar todas las habilidades. Pero sí deben entender el enfoque de múltiples habilidades, y ayudar a los participantes a identificar y obtener la información que necesiten.

## CONCLUSIÓN

En esta lección has examinado más de cerca los cinco tipos de habilidades que las personas de las comunidades rurales necesitan.

- **La gerencia de grupos** les permite trabajar juntos eficazmente para mejorar su vida.
- **La gestión financiera** implica que pueden presupuestar, planear, ahorrar e invertir.
- **El mercadeo y desarrollo agroempresarial** mejoran sus habilidades para obtener beneficios vendiendo lo que producen.
- **La gestión de recursos naturales** ayuda a mejorar su productividad sobre una base sostenible.
- **La innovación** les permite identificar, probar y adoptar nuevas tecnologías que mejorarán sus condiciones de vida.

Las cinco habilidades son complementarias: cada una apoya a las demás. El enfoque de múltiples habilidades proporciona a los grupos de personas una oportunidad que pueden usar para mejorar su vida.

## PRUEBA 2

Las respuestas se encuentran al final del manual.

### 1. Relaciona la habilidad individual con el conjunto de habilidades que mejor representa.

HABILIDAD INDIVIDUAL	CONJUNTO DE HABILIDADES
A. Diseñar un plan de negocio	1. Gerencia de grupos
B. Recoger agua de lluvia	2. Gestión financiera
C. Reembolsar los préstamos	3. Mercadeo y desarrollo agroempresarial
D. Hacer investigaciones en las fincas	4. Gestión de recursos naturales
E. Realizar reuniones efectivas	5. Innovación

### 2. ¿Cuáles son las tres habilidades centrales?

Selecciona **tres** opciones

- A. Gerencia de grupos
- B. Gestión financiera
- C. Mercadeo y desarrollo agroempresarial
- D. Gestión de recursos naturales
- E. Innovación.

### 3. Los hombres en la comunidad están interesados en el proyecto, pero las mujeres no están interesadas. ¿Qué deberías hacer?

- A. Seguir adelante con los hombres: claramente son los participantes más promisorios.
- B. Seguir adelante con los hombres, y esperar que las mujeres ingresen más tarde.
- C. Investigar porque las mujeres no están interesadas, y explorar que tipos de iniciativas prefieren.
- D. Detener el proyecto: quieres incluir los hombres y las mujeres, y claramente no va a funcionar en esta comunidad.

### 4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera?

- A. Es mejor para los grupos aprender los cinco tipos de habilidades para que puedan manejar mejor los problemas con los que se encuentran.
- B. No es necesario para los grupos aprender las cinco habilidades: una o dos habilidades podrían ser suficiente.
- C. Es mejor aprender las habilidades siguiendo un orden concreto, empezando con la gerencia de grupos.

### 5. La gente tiene que aprender todas las habilidades y encontrar la forma de pagar por las habilidades adicionales. “Todos los miembros del equipo de un proyecto deben llegar a ser expertos de las cinco habilidades”, dice el gerente del proyecto.

Elige la mejor respuesta.

- A. ¡Sí, jefe! Esto es así; para que cada miembro del equipo del proyecto pueda capacitar a los agricultores y responder a sus preguntas.
- B. No estoy de acuerdo. Todos los del equipo necesitan entender el enfoque de múltiples habilidades, pero no necesitan ser expertos en todo.
- C. En absoluto. Es suficiente con que los miembros del equipo se especialicen en el área de sus propias disciplinas. Otros miembros del equipo pueden completar la capacitación en sus propias áreas de experiencia.

### 6. Un grupo de agricultores en Guatemala cría pollos para la venta. Los agricultores saben cómo criar, pero no consiguen un buen precio. Como resultado, muchos de los agricultores están considerando cambiar a otro tipo de empresa. ¿Qué tipo de capacitación recomendarás?

Elige la mejor respuesta:

- A. Un curso en producción y control de enfermedades en pollos
- B. Capacitación en mercadeo
- C. Capacitación en como criar cabras
- D. Orientación sobre ahorros y crédito.

## LECCIÓN 3. ORGANIZAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Esta lección la debe tomar todo el equipo del proyecto, no solo el técnico de campo!

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir cómo se organiza el equipo de un proyecto de desarrollo común y corriente.
- Evaluar las habilidades de los miembros del equipo.
- Enumerar cuatro métodos de capacitación participativa.
- Describir las ventajas de la capacitación participativa comparada con los métodos de capacitación tradicionales.
- Describir cómo adaptar la capacitación para personas no alfabetizadas.
- Enumerar los principales tipos de material de capacitación y equipos que serán necesarios.



### ORGANIZARSE

Esta lección abarca lo siguiente:

- La organización del equipo del proyecto.
- La evaluación de las habilidades de los miembros del equipo de las organizaciones socias.
- Métodos de capacitación participativa.
- Los tipos de material de capacitación e instrumentos didácticos necesarios.

### ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

Muchos proyectos son dirigidos por un pequeño equipo de personas de una organización principal y tal vez por uno o más socios. Este equipo trabaja con muchas otras personas: supervisores y técnicos de campo; intermediarios, procesadores y distribuidores; servicios de negocios y finanzas; agricultores y líderes de la comunidad.

El equipo tiene un **gerente del proyecto**, que coordina la dirección, las inversiones y el progreso del proyecto.



El equipo puede tener varios **líderes temáticos** que coordinan las actividades para aspectos o temas específicos y proporcionan capacitación con objetivos concretos tales como la producción, el mercadeo y las finanzas.



Estos líderes temáticos forman y coordinan el **equipo de la agencia principal**, que a su vez coordina a los **miembros de las organizaciones locales**.



Los **técnicos de campo** de estas organizaciones locales trabajan directamente con los grupos de agricultores.



El equipo del proyecto necesita estar organizado para que las personas en todos estos puestos trabajen juntas con eficacia.

### *¡PRIMERAS REUNIONES DEL EQUIPO DEL PROYECTO!*

Antes de iniciar el trabajo con una nueva comunidad, el equipo de proyecto debería reunirse y preparar la fase de implementación. Estas reuniones iniciales del equipo son la oportunidad para discutir cómo el nuevo proyecto abordará los retos más significantes que enfrentan la comunidad y cómo pueden complementar las actividades y proyectos existentes. Durante las reuniones, los miembros del equipo se conocerán y descubrirán sus fortalezas y debilidades.



Antes de la primera reunión:

- Asegúrate de que el equipo que se reúna con la comunidad entiende con claridad el proyecto.
- Permite el tiempo necesario para que la comunidad esté preparada.
- Ten preparada una agenda clara.
- Informa al equipo sobre la cultura local y cualquier información importante del contexto relacionada con tradiciones locales, la historia reciente y los logros locales.

Tareas para las primeras reuniones:

- Organiza sesiones y talleres para reforzar las metas y objetivos principales del proyecto. Elige objetivos que respondan a las necesidades de la población meta.
- Asegúrate de que la comunidad y los socios conozcan el enfoque y los pasos que deben seguir para implementar el proyecto.
- Determina cómo el equipo del proyecto y la comunidad trabajarán juntos.
- Elabora un organigrama con el nombre de todos los miembros del equipo.
- Define con claridad el ámbito de trabajo para cada miembro del equipo.
- Estudia los planes de capacitación y organízalos según las necesidades y las visiones de la gente de la comunidad.

## EVALUAR LA EXPERIENCIA Y LA CAPACIDAD PEDAGÓGICA DEL EQUIPO DEL PROYECTO

¿Los miembros del equipo tienen todas las habilidades que necesitan para alcanzar las metas del proyecto?

Puede ser que muchas personas del equipo necesiten nuevas habilidades. Los líderes del proyecto deben evaluar las habilidades de los miembros del equipo y organizar la capacitación necesaria para desarrollar sus capacidades. Consulta el Ejercicio 3a para el personal y tendrás una idea de cómo hacerlo.

## PREGUNTAS PARA HACERTE A TI MISMO Y A TU EQUIPO

¿Qué experiencia tiene cada persona para:

- ¿Gerencia de grupos?
- ¿Gestión de recursos naturales y producción sostenible?
- ¿Finanzas, ahorros y préstamos?
- ¿Mercadeo y agroempresa?
- ¿Innovación?

¿La falta de habilidades de una persona afecta al trabajo con la población meta?

¿Qué habilidades y experiencia adicionales necesitan los miembros del equipo?

¿Cómo pueden conseguirlas?



## TRABAJAR CON ORGANIZACIONES SOCIALES

Los proyectos grandes a menudo incluyen a varios socios, cada uno con su propia función y capacidad. Estos pueden incluir a ONG locales, organizaciones religiosas, agencias gubernamentales, instituciones de investigación, instituciones de finanzas y compañías privadas.

Algunas cosas a tratar con organizaciones asociadas potenciales:

- **Habilidades.** Revisar las habilidades de la organización socia de la misma manera que con tu propio equipo. ¿Qué le puede ofrecer al grupo? ¿El socio tiene las habilidades necesarias? ¿Sus miembros están capacitados para usar técnicas de habilidades múltiples participativas? En caso de que no, ¿estaría de acuerdo con recibir capacitación?
- **Compromiso.** ¿Se compromete la gerencia de las instituciones socias a apoyar el proyecto durante 24-36 meses? ¿Cómo apoyarán y contribuirán al proyecto? ¿El socio está interesado en un compromiso a largo plazo con el enfoque de habilidades múltiples?
- **Especialización.** ¿El socio puede y está dispuesto a apoyar solo una de las habilidades? ¿Esto es aceptable y sirve de ayuda?
- **Ubicación.** ¿El socio trabaja en la misma zona geográfica?



- **Recursos.** ¿El socio tiene los recursos necesarios para participar en el proyecto, o se necesita financiamiento?
- **Reporte.** ¿El socio está de acuerdo con enlazar los datos recogidos en el campo con el reporte financiero en una rutina con un solo proceso?

El enfoque de las cinco habilidades probablemente será nuevo para algunos de los socios. La organización principal deberá proporcionar capacitación para los socios cuando el proyecto inicie. También debes comprobar la calidad del servicio prestado con regularidad.

Los socios deben acordar las condiciones de su colaboración. Una vez que hayan llegado a un acuerdo, prepara un convenio formal entre los socios, que describa sus funciones y responsabilidades y cualquier arreglo financiero.

### REPORTAR

El informe técnico es tan importante como una buena contabilidad financiera. El apoyo financiero a las actividades del programa requiere reglas claras para rendir cuentas financieras y para los reportes técnicos. Ambos son necesarios para mantener los pagos o desembolsos realizados por la institución financiadora del proyecto.

Todas las transacciones financieras entre los socios del proyecto deberán estar sujetas al informe técnico, utilizando formatos convenidos y ajustándose a los periodos establecidos. Es especialmente importante que las agencias que actúan sobre el terreno proporcionen información clara sobre el desempeño financiero y social, desglosada por géneros y basada en la producción de los grupos de agricultores.

Los pagos regulares o desembolsos del proyecto deberán estar basados en un acuerdo como: **¡sin información no hay pago!**



### TÉCNICOS DE CAMPO

Mucha de la información hasta este momento ha sido aplicable a todo el equipo, por ejemplo el gerente y los líderes temáticos del proyecto, supervisores y técnicos de campo. Sin embargo, mucho de lo que sigue está específicamente dirigido al técnico de campo. Es la persona que de hecho trabaja con los miembros de la comunidad en el día a día.

Cuando los socios deciden proporcionar técnicos de campo, deben seleccionarlos cuidadosamente. Los técnicos de campo deben tener, entre otras cualidades:

- Ser dinámicos y estar interesados en su nuevo cargo.
- Poseer gran capacidad para trabajar de forma participativa.
- Representar la composición étnica y de género de la población meta siempre que sea posible y apropiado.
- Si es posible, tener conocimientos básicos en el área de las habilidades esenciales.

Puede que sea necesario contratar a nuevos miembros del equipo con estos atributos.

Proporcionar capacitación a los nuevos miembros de las organizaciones socias para asegurarse de que tienen las habilidades necesarias y un entendimiento claro de por qué estas habilidades son clave para el éxito de un proyecto.



### CAPACITAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO Y A LOS SOCIOS

Una vez que hayas determinado las habilidades y experiencia del equipo principal y sus socios, puedes diseñar un programa de capacitación para actualizar sus conocimientos si es necesario. Este puede incluir:

- Proporcionar al personal **material de capacitación** sobre los cinco tipos de habilidades.
- Organizar **talleres presenciales** para el personal.
- Organizar **cursos de capacitación en línea** para el personal.
- Posibilitar que el personal **aprenda en el trabajo**, tal vez siendo capacitado por un miembro con más experiencia.
- Contratar **nuevo personal** que posea las habilidades que faltan.
- Pedir ayuda a **socios con habilidades especializadas**. Muchas agencias apoyan la formación en áreas clave. Considera buscar instructores del sector privado.



### ENSEÑANZA TRADICIONAL

En muchos países, la enseñanza tradicionalmente es un proceso **unilateral**. El profesor se coloca frente a la clase y da una charla o plática. Se espera que los estudiantes escuchen y aprendan. A menudo tienen que memorizar y luego repetir lo que el profesor les ha dicho. La discusión y los desacuerdos no es válida.

**¡Esta no es una buena manera** de enseñar las cinco habilidades!

- Los alumnos son **adultos**, no niños. Tienen sus propias experiencias y conocen la mayoría de los problemas con los que se enfrentan.
- Para muchos de los problemas, no hay una única solución acertada. Puede que haya **muchas soluciones**, y es cuestión de encontrar aquella que mejor encaja en la situación. Muchas veces, no es cuestión de aprender una solución preconcebida, sino de **descubrir** una solución nueva que se ajuste a una situación en particular.
- Además, la gente aprende mejor no solo **escuchando**, sino **observando** y **haciendo** por sí mismos.



### CAPACITACIÓN PARTICIPATIVA

La **capacitación participativa** es un enfoque más adecuado para el método de tipos de habilidades. Significa animar a los alumnos a **compartir** sus experiencias, **sugerir** ideas y considerar posibles soluciones. También implica que se intenta poner las cosas en **práctica** -a través de ejercicios y experimentos. La capacitación puede tener que ser diferenciada según el género para conseguir una participación femenina plena. La Tabla 1 muestra las diferencias entre la capacitación tradicional y la capacitación participativa.

### CAPACITACIÓN GRATIS Y CAPACITACIÓN PAGADA

En el pasado, casi la totalidad de la capacitación fue gratis, y muchas comunidades esperan estos servicios en esa manera. Sin embargo, los servicios gratis están restringidos a la duración del proyecto, y ahora hay una tendencia hacia el servicio de capacitación pagado. El proyecto debería hacer una decisión clara sobre cuales habilidades ofrecerán



**TABLA 1. CAPACITACIÓN TRADICIONAL VERSUS CAPACITACIÓN PARTICIPATIVA**

CAPACITACIÓN TRADICIONAL	CAPACITACIÓN PARTICIPATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesor dice a los alumnos lo que deben saber.</li> <li>• El profesor sabe más y tiene más experiencia que los alumnos.</li> <li>• El profesor comparte sus conocimientos por medio de charlas o conferencias.</li> <li>• Los alumnos permanecen pasivos, limitándose a escuchar y a tomar apuntes.</li> <li>• Los alumnos aprenden la respuesta correcta que da el profesor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El instructor hace preguntas y facilita el intercambio de ideas.</li> <li>• Facilitadores y alumnos tienen conocimientos y experiencias.</li> <li>• Todo el mundo reflexiona por su cuenta, luego comparte sus ideas, experiencias y destrezas.</li> <li>• Los alumnos se muestran activos y analíticos, formulando preguntas e investigando alternativas.</li> <li>• Los alumnos desarrollan sus propias respuestas. De hecho, puede haber distintas respuestas.</li> </ul>

gratis y para cuales habilidades cobrarán. En algunos casos se cobrará toda la capacitación. Cualquiera que sea la situación, el equipo de proyecto debe discutir el método que usarán y luego mantener este enfoque. La mayor ventaja del servicio por cobrar es que se puede entrenar al proveedor local del servicio para asesorar sobre una habilidad como, por ejemplo, el ahorro y préstamo. Luego, él venderá este servicio como un negocio. Cuando termine el proyecto, la prestación del servicio se mantendrá.

**CUANDO SE TRABAJA CON PERSONAS CON Poca ESCOLARIZACIÓN**

Muchas personas en el medio rural –especialmente las mujeres y las personas mayores– han recibido poca o ninguna **educación formal**. Les puede resultar difícil:

- Leer y escribir.
- Realizar operaciones aritméticas.
- Entender símbolos como el de más (+) o flechas (→).
- Entender diagramas y mapas.
- Entender dibujos de trazos (personas, cultivos o animales).

Además, recuerda que mucha gente –incluso los que han recibido más educación– tiene la visión deficiente o puede ser **daltónica** (por lo tanto no pueden diferenciar los colores en tu hermoso diagrama con código de colores).

Asimismo, la escolarización nos ayuda a pensar con lógica, entender ideas abstractas y recordar lo que se ha dicho. La gente con menos educación formal puede necesitar más tiempo para entender una idea, aunque a menudo tengan muy buena memoria a largo plazo.

Puede ser difícil darse cuenta de si alguien es analfabeto o tiene dificultades para ver o entender la escritura o dibujos sobre el papel. En algunos lugares el analfabetismo es visto como un estigma y la gente aprende a esconder con habilidad el hecho de que no saben leer. Pueden sentarse en la parte trasera aparentando que no están interesados, no participando en los intercambios o cediendo el protagonismo a otros asistentes con más capacitación. Como consecuencia, un proyecto no puede beneficiarse de sus conocimientos y experiencia, sus opiniones no son oídas y se pueden tomar decisiones que no son las más acertadas para ellos. Esto puede agrandar la distancia, no disminuirla, entre la élite con más medios y educación de la localidad y los pobres con menos educación.

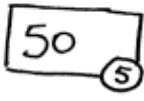
Pero la gente sin alfabetizar tiene tanto que aportar para su propio desarrollo como las personas con más educación formal –y tienen el mismo derecho a hacerlo.

Afortunadamente, muchas de las cosas que facilitan la comprensión a las personas con más capacitación también lo hacen con aquellos que tienen dificultades con la lectura, la escritura y la aritmética.

## CONSEJOS PARA TRABAJAR CON AQUELLOS QUE HAN TENIDO Poca EDUCACIÓN FORMAL

Aquí incluimos algunos consejos sobre cómo ayudar a la gente con menos educación, y cómo también estos pueden ayudar a la gente que tiene más!

- Habla con **claridad** y repite cuando sea necesario. No uses palabras técnicas.
- **Haz preguntas** para saber si la gente está siguiendo la conversación.
- **¡Haz que el aprendizaje sea divertido!** Intenta mantener a los miembros del grupo interesados y participando. Procura que estén contentos.
- Utiliza líneas o puntos en vez de **números** si la gente está teniendo problemas para entender las cifras. Por ejemplo, en vez de sumar  
 $3 + 5 = 8$  puedes escribir  $||| + |||| = |||||$
- Utiliza **objetos** (como palos y piedras) para contar, en vez de números.
- Usa **hojas o semillas** para representar diferentes cultivos o árboles.
- Usa **imágenes** además de palabras. Por ejemplo, en vez de solo "maíz", dibuja una planta de maíz o una mazorca. Tus imágenes no tienen que ser profesionales - puedes usar dibujos de trazos.

					
agricultor	intermediario	dinero, tesorero	registros, secretario	gallina	vaca
					
oveja	caballo	mazorca de maíz	planta de maíz	saco de semillas	cebolla

- Cuando **dibujes** algo (como una casa o una vaca) pregunta a la gente lo que creen que el dibujo representa.
- Más que hacer tú mismo los dibujos, pide a uno de los **miembros del grupo** que lo haga.
- **Simplifica** los números y las tablas. Redondea las cantidades (3.000 en vez de 3.056). Reduce el número de líneas y columnas de una tabla al mínimo.
- **Comprueba** qué participantes pueden leer y escribir, y quienes pueden realizar operaciones de aritmética (pero evita poner en evidencia a la gente delante de los demás). Si es necesario, busca una manera de examinar discretamente a la gente, pero asegúrate de que tienen las habilidades necesarias para realizar lo que les pides. Por ejemplo, al final de una reunión llama a parte a uno o dos individuos y dales algunas tareas de escritura o lectura relacionadas con la reunión. Puedes esperar hasta que hayan terminado o comprobar cómo lo han hecho con estas personas antes de la próxima reunión para saber cómo les ha ido. Mantén una conversación con ellos para hacerte una idea de sus grados de alfabetización en general.
- Pregúntales cómo **ellos** quieren abordar los niveles de alfabetización bajos. Tal vez puedes organizar algunas clases de lectura y escritura para ellos.
- Asegúrate de que por lo menos **una persona** de cada grupo pueda leer y escribir - pero vigila para que no domine al grupo.
- Si ningún miembro del grupo puede escribir, considera traer a alguien **más joven** que lleve los registros.
- Haz que los **ejercicios** sean prácticos y reales. Si quieres tratar la cuestión del suelo, no solo hables sobre ello. Lléalos al campo y pídeles que cavén un agujero para que vean de lo que estás hablando.

- **Repite las ideas** varias veces en una lección. En la próxima lección, repasa lo que aprendieron la última vez para que recuerden.
- **¡Pide a la gente que te repita las ideas claves!** Mucha gente aprende o retiene ideas repitiendo una frase o una idea en voz alta. Cuando la gente dice las cosas en voz alta, reflexiona sobre ellas. Pero solo emplea este método si encaja en la cultura local.
- No trates a la gente con tono **paternalista**.

### UN BUEN FACILITADOR

Un buen facilitador...

- Estructura las sesiones y guía las actividades.
- Presenta información de manera interesante y animada.
- Estimula a los participantes para que compartan sus propias ideas y experiencias.
- Hace preguntas, consigue que la gente se sienta a gusto y atenta.
- Propone problemas y anima al grupo a analizarlos.
- Empuja a la gente a pensar de forma crítica y la motiva a la acción.
- Guía a los participantes para llegar a conclusiones y tomar decisiones, y acepta las decisiones alcanzadas por consenso.
- Crea una atmósfera para la que todos los participantes se sientan incluidos y capaces de aportar algo.
- Es sensible a la comunicación verbal y no verbal, y a los sentimientos, actitudes, cultura, intereses y propósitos ocultos que puedan estar presentes en el grupo.



### MÉTODOS DE CAPACITACIÓN PARTICIPATIVA

Puedes usar una variedad de métodos para la capacitación, y para recoger y analizar información. Elige los que mejor le vayan a tu situación.

**Presentaciones.** Útiles para la introducción de un tema y para presentar información o asignar las tareas. ¡Hazlas breves e interesantes! Las presentaciones pueden ser hechas por el facilitador, por un invitado o por uno de los participantes.



**Intercambios en plenaria.** Útiles para asegurarte de que los participantes han entendido la presentación y facilitar que todos puedan contribuir con sus preguntas y comentarios.



**Intercambios y ejercicios en grupo.** Indicados para el análisis detallado de un tema. Separa a los participantes en grupos y dales un tema para debatir, una tarea para realizar o un problema para solucionar. Comprueba que todos los grupos han entendido la actividad y ayúdalos cuando sea necesario. Cuando hayan terminado, junta los grupos para presentar y hablar de sus hallazgos.



**Los grupos focales.** Es una especie de entrevista abierta en grupo. Son una buena manera de extraer información sobre un tema en particular, identificar desafíos y oportunidades e investigar si hay interés en las posibles soluciones. Considera si grupos focales por separado para hombres y mujeres facilitarían que éstas puedan dar sus opiniones. Consulta la Lección 4 para ver cómo llevar a cabo un grupo focal.



**Los mapas y los diagramas** son buenas maneras de recopilar información, de lograr que los participantes identifiquen y analicen problemas, y de presentar información a los demás. Se pueden dibujar con un palo en la arena (utiliza hojas, piedras o semillas como marcadores), con tiza de colores en suelo de cemento o con marcadores en un pliego de papel bond.



**Representaciones y otros juegos** son una forma divertida de empezar a hablar sobre el proyecto y hacer que la gente empiece a pensar sobre asuntos más complicados como el dinero, la sostenibilidad, el mercadeo y los negocios. También sirven para que la gente piense en sus propias habilidades para asuntos tales como la iniciativa empresarial y el mercadeo.



**Trabajo individual o en grupo.** Asigna tareas a individuos o a parejas de participantes, como llenar un formulario o dibujar un mapa de su finca. Comprueba que hayan entendido las instrucciones. Al final de la actividad, pide a uno o dos de ellos que presenten sus resultados a todo el grupo.



**Actividades prácticas.** Una actividad práctica puede durar desde unas horas hasta toda una temporada. Entre los ejemplos se incluye la organización de estudios de mercado, ejercicios de evaluación participativa como las caminatas transversales y calendarios de la temporada, y el registro de grupos de ahorro ante las autoridades. ¡Asegúrate de que los participantes tomen decisiones y hagan la mayor parte posible del trabajo! Recuerda que debes facilitar en vez de hacer tú las cosas por ellos.



**Instrucción.** Algunas actividades son complejas y requieren orientación intensiva o constante. Por ejemplo, puedes visitar a un grupo nuevo para aconsejar a los miembros sobre cómo organizarse y redactar sus reglas.



**Visitas de campo, visitas de intercambio de experiencias.** Puedes organizar visitas a otros pueblos, organismos de investigación o mercados. Los participantes pueden estudiar aspectos particulares de un tema y aprender cómo otros solucionan un problema.



**Demostraciones y experimentos.** A menudo estos son realizados en el campo más que en el aula. Puedes preparar la demostración tú mismo, o pedir a un grupo de participantes que lo haga. Una demostración o un experimento pueden ser rápidos y simples (como cavar un hoyo para ver el perfil del suelo) o pueden durar toda una temporada (como un experimento para comparar el rendimiento de diferentes variedades de un cultivo).



**Días de campo, ferias agrícolas, carteles, teatro, exposiciones.** Estas son buenas maneras de que el grupo comparta sus hallazgos con otras personas de la zona y de fuera.



### ¿EN EL AULA O DEBAJO DE UN ÁRBOL?

Cuando sea posible, celebra reuniones con los agricultores **en el campo** más que en un aula cerrada. Para algunas actividades, puedes elegir de antemano un lugar adecuado. Por ejemplo, si quieres hablar sobre la erosión del suelo, averigua exactamente dónde los participantes pueden ver varios tipos de evidencias de erosión.



Es mejor que la gente **se sienta en círculo** que en filas frente al instructor. Esto ayuda a que los participantes hablen entre ellos.



Para las actividades grupales, divide a la clase en grupos de **cuatro a seis personas**.



### ASEGÚRATE DE QUE LAS MUJERES PUEDAN PARTICIPAR

Puede ser especialmente difícil asegurarse de que las mujeres puedan participar en la capacitación.

- Anima a las mujeres a unirse a los grupos para asistir a las sesiones de capacitación.
- Realiza las sesiones a horas en las que las mujeres vayan a estar libres de las labores del hogar.
- Si es necesario, realiza sesiones de capacitación para las mujeres por separado.
- En las sesiones en conjunto con los hombres, asegúrate de que las mujeres no estén sentadas justo en la parte de atrás.
- Anima a las mujeres a hablar y compartir sus ideas. ¡No permitas que los hombres dominen!



- Asegúrate de que las mujeres estén adecuadamente representadas en los comités y en puestos de dirección.
- Para apoyar la participación femenina, permite la presencia de sus hijos o, mejor aún, consigue a alguien para que los cuide.



### ¿QUIÉN DEBERÍA SER EL INSTRUCTOR?

La mayoría de los técnicos de campo tienen experiencia en áreas de una o dos habilidades, no en las cinco. Así que es improbable que se sientan lo suficientemente capacitados para enseñar todos los módulos. No des por hecho que todo el personal de campo pueda enseñar todos los módulos de inmediato.

- **Determina la capacitación necesaria** para cada miembro del equipo y organiza cursos para que aprendan las habilidades que les faltan.
- Dispón que el personal con menos experiencia asista a los cursos de capacitación con la gente local, o que acompañen a instructores con más experiencias para que **vean cómo se hace**.
- Designa a instructores calificados como **mentores** del personal con menos experiencia.
- No intentes formar a todo el personal como instructores en todas las habilidades. En vez de eso, designa a algunos miembros del equipo para capacitar a grupos en **su área de especialidad**.
- Capacita al personal en **los métodos de capacitación participativa**.



### MATERIAL DIDÁCTICO

El material didáctico para las cinco habilidades está disponible como:

<p>Guías de formación impresas</p>	<p>Libros en línea</p>	<p>Cursos de educación a distancia</p>	<p>Programas para computadoras</p>	<p>Ejercicios que puedes plastificar para usarlos en el campo</p>

Los proyectos siempre deberán incluir cursos presenciales para capacitación del personal. Pueden complementar estos...

- con capacitación que utilice manuales impresos para que el personal estudie **por su cuenta**.
- haciendo posible que el personal estudie **en línea**.
- disponiendo de una **combinación** de ambas cosas.

### FORMULARIOS: IMPRESOS, EN LÍNEA, SIN CONEXIÓN

Algunos de los módulos usan formularios que los participantes pueden utilizar como ayuda para aprender, registrar y reportar observaciones, hacer cálculos o analizar información.

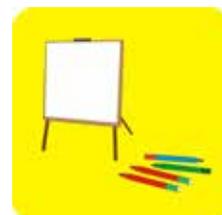
- **Formularios impresos.** Puedes fotocopiar estos formularios para distribuirlos o copiarlos en un tablero o pizarra para usarlos con un grupo.
- **Formularios en línea.** Las versiones electrónicas de estos formularios están incluidos en las versiones en línea de los módulos. Si tienes una computadora conectada a Internet, puedes completarlos en línea.
- **Formularios sin conexión.** También puedes completarlos mientras estés en el campo sin conexión y luego subirlos cuando vuelvas a tu oficina y te conectes a Internet.



### MATERIALES NECESARIOS

Necesitarás algunos materiales sencillos para enseñar los módulos de esta serie.

**Pliegos de papel bond, marcadores y fichas.** Necesitarás esto para realizar en el aula muchos de los ejercicios de los módulos.



**Azadones, palas y otros aperos agrícolas, semillas, etc.** Necesitarás herramientas e insumos como estos para algunas de las actividades de los módulos de gestión de recursos naturales y de innovación.



**Transporte.** Tal vez necesites organizar el transporte para las visitas a los mercados y a los proveedores de servicios.



**Computadora.** Una computadora puede no ser necesaria durante las clases, pero resulta muy útil para planear los cursos, y para registrar y reportar los datos. Si tu proyecto usa algún tipo de dispositivo electrónico móvil de información, como un smartphone, computador portátil o una tableta, asegúrate de que los miembros sepan usarlos. Puede que el proyecto tenga que contratar a alguien para el mantenimiento de las computadoras y para enseñar al personal cómo usarlas.



### CONCLUSIÓN

Un enfoque de habilidades múltiples requiere **un equipo bien organizado** con la experiencia y las habilidades adecuadas. Es necesario **determinar** las habilidades de los miembros del equipo y proporcionarles la **capacitación** que necesiten para implementar este enfoque en sus comunidades.

Un buen facilitador usa métodos de **capacitación participativa** como el diálogo y ejercicios de grupo, juegos de representaciones, actividades prácticas, visitas al campo, videos y demostraciones sobre el terreno. Estos métodos, al igual que el contenido de los cursos, deberán **adaptarse** a la situación local.

### PRUEBA 3

Las respuestas se encuentran al final del manual.

#### 1. ¿Cuál de las siguientes NO es una técnica de capacitación participativa?

- A. Diálogos de grupos focales.
- B. Charla de invitado experto.
- C. Ejercicio de grupo.
- D. Juego de representaciones.

#### 2. ¿Cuáles de las siguientes son características de una capacitación participativa?

Elige la mejor opción en cada par.

- A1. El instructor dice a los alumnos lo que tiene que saber.
- A2. El instructor hace preguntas y facilita los intercambios de ideas.
- B1. Instructores y estudiantes cuentan con conocimientos y experiencia.
- B2. El instructor tiene más conocimientos y experiencia que los estudiantes.
- C1. Todo el mundo reflexiona por su cuenta, luego comparte sus ideas, experiencias y conocimiento.
- C2. El instructor comparte su propio conocimiento dando charlas.
- D1. Los estudiantes permanecen pasivos, limitándose a escuchar y a tomar notas.
- D2. Los estudiantes se muestran activos y analíticos, formulando preguntas e investigando alternativas.
- E1. Los alumnos desarrollan sus propias respuestas. De hecho, puede haber distintas respuestas.
- E2. Los estudiantes aprenden con las respuestas correctas que da el instructor.

#### 3. Tres de los siguientes comentarios provienen de un instructor veterano que trabaja con éxito con los productores. ¿Cuáles tres?

- A. “No tiene sentido trabajar con gente analfabeta. No poseen las habilidades necesarias para aprender sobre las agroempresas”.
- B. “Trabajar con personas analfabetas puede ser un desafío, pero es perfectamente posible ayudarlas a aprender las habilidades que necesitan”.
- C. “¿Dibujar para ayudar a que la gente entienda? Eso no es para mí: soy nulo dibujando”.
- D. “Aunque las personas no entiendan los números escritos, es posible usar palos y piedras en su lugar”.
- E. “La gente con poca escolaridad a menudo tiene una memoria excelente”.

#### 4. Donde es mejor efectuar las sesiones de capacitación...

Elige la mejor opción en cada par.

- A1. Debajo de un árbol en el campo...
- A2. En un aula...
- B1. Con los estudiantes sentados en filas...
- B2. Con los estudiantes sentados en un círculo...
- C1. Para que puedan escuchar mejor al formador.
- C2. Para que puedan hablar entre ellos más fácilmente.
- D1. Para el trabajo en grupo, cada grupo deberá estar compuesto por 10 miembros.
- D2. Para el trabajo en grupo, cada grupo deberá tener de 4 a 6 miembros.

#### 5. A las mujeres de tus pueblos les resulta difícil participar en las sesiones de capacitación. ¿Cómo respondes?

Selecciona todas las que sean correctas.

- A. No tiene sentido que las mujeres participen en las sesiones de capacitación. Son los hombres quienes toman todas las decisiones y luego les dicen a las mujeres lo que tienen que hacer.
- B. Si es necesario, realiza sesiones separadas de capacitación para las mujeres.
- C. Realiza las sesiones de capacitación en momentos en los que las mujeres puedan asistir.
- D. Asegúrate de que las mujeres estén representadas en los comités y en los cargos de dirección.
- E. No permitas que los niños pequeños asistan a las reuniones: pueden hacer mucho ruido y distraer a la gente.

#### 6. ¿Cuál es la mejor forma de enseñar uno de los ejercicios en este manual?

Seleccionar la mejor respuesta.

- A. Seguir las instrucciones exactamente, y ino puedes fallar!
- B. Adaptar el enfoque para que sea apropiado a la situación local, pero asegurase de que los participantes comprenden los puntos centrales.
- C. Enseñarlo en la misma forma como has visto otra persona hacerlo.

## EJERCICIO PARA LOS TÉCNICOS A. DETERMINAR LAS HABILIDADES DEL EQUIPO DE CAMPO

**Este ejercicio permite que el líder o supervisor del equipo** recoja información sobre las habilidades y la experiencia de los miembros del equipo en el desarrollo de los cinco tipos de habilidades. Identificará sus puntos fuertes, así como las deficiencias en su conocimiento, y por lo tanto la formación que les falta. También puede ser un buen ejercicio para la consolidación del equipo ya que permite que los miembros conozcan las habilidades y la experiencia de sus compañeros.

### OBJETIVO

Después de este ejercicio podrás:

- Evaluar las habilidades de posibles miembros del equipo.
- Identificar las necesidades de capacitación que tienen los miembros del equipo en cada una de las cinco habilidades.

### PARTICIPANTES

- Líder del equipo, miembros del equipo.

### MATERIAL NECESARIO

- Formularios de evaluación de conjunto de habilidades (Tabla 2) (uno por persona).

### RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de las habilidades de cada miembro del equipo; una lista de las necesidades de capacitación para los miembros del equipo.

### TIEMPO

- 30 minutos.

### PREPARACIÓN

- Ninguna.

### PROCESO SUGERIDO

1. Pide a cada miembro del equipo que complete el formulario de evaluación de habilidades (Formulario 1). Pueden hacerlo individualmente o en parejas, con una persona preguntando a la otra sobre sus habilidades y su experiencia, relleno el formulario correctamente. ¡Diles que deberán ser honestos al evaluar sus propias habilidades!
2. Pide a los miembros del equipo que calculen la puntuación total para cada columna multiplicando el número o la puntuación por el número proporcionado. Por ejemplo, si alguien ha establecido cuatro grupos de agricultores, multiplica 4 por el número dado (2) para obtener una puntuación de 8 para esa columna.
3. Recoge los formularios y recopila los resultados (véase el ejemplo en la Tabla 2).

Si un miembro del equipo obtiene una puntuación alta (p. ej. más de 40), puede considerarse que posee buenas habilidades múltiples lo cual encaja bien en este enfoque de desarrollo. Si el resultado es bajo (menos de 1), entonces la persona necesitará capacitación adicional, tal vez en áreas específicas, y puede que necesite ayuda especializada. Puedes identificar los tipos específicos de capacitación requeridos a partir de las respuestas a las preguntas.

**TABLA 2. EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO**

NOMBRE	ÁREAS TEMÁTICAS (DE 1ª PARTE DEL FORMULARIO 1)					PUNTAJACIÓN TOTAL (Partes 1-3)	PUNTOS FUERTES	NECESIDADES
	Gerencia de grupos	Finanzas, ahorros y préstamos	Mercadeo, agroempresa	Innovación	Gestión de recursos naturales (GRN)			
Adrián	4	1	1	2	4	25	Grupos GRN	Finanzas, agro-empresa
Beatriz	5	5	2	1	1	20	Grupos Finanzas	GRN, mercadeo
Ramón								
David								
...								

**TABLA 3. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE LAS CINCO HABILIDADES**

<b>Nombre</b>			
<b>Hombre o mujer</b>			
<b>Organismo</b>			
<b>1ª PARTE: ÁREAS TEMÁTICAS</b>			<b>PUNTUACIÓN</b>
<b>Para cada una de estas áreas, date puntos del 1 (principiante) al 5 (muy fuerte)</b>			<b>(1 a 5)</b>
Gerencia de grupos			
Manejo financiero, ahorros y préstamos			
Gestión de recursos naturales/ escuelas de campo para agricultores			
Mercadeo y agroempresas			
Desarrollo y promoción de la innovación			
Manejo de programas y equipos informáticos			
<b>2ª PARTE: EXPERIENCIA</b>			
¿Cuántos años de experiencia en desarrollo? (número de años)			
¿A qué nivel trabajas en tu organización? (5 si en administración; 3 si técnico superior de área; 1 si asistente)			
<b>3ª PARTE: APOYO PARA GRUPOS</b>			
<b>Para cada una de estas preguntas, escribe un número en el espacio correspondiente</b>	<b>Número</b>	<b>Multiplica por...</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Gerencia de grupos</b> ¿Cuántos grupos de agricultores has creado?		2	
<b>Gestión financiera</b> ¿Cuántos grupos de autoahorro y préstamo has creado y apoyado?		2	
¿Cuántos grupos de agricultores has vinculado a instituciones de microfinanzas o bancos y han obtenido un crédito agrícola o pecuario?		2	
<b>Gestión de recursos naturales</b> ¿A cuántos grupos de gestión de recursos naturales has apoyado?		2	
<b>Mercadeo y desarrollo agroempresarial</b> ¿Cuántas encuestas sobre la cadena de valor de mercado has diseñado y realizado?		2	
¿Cuántos planes de negocios de grupos de agricultores has facilitado o integrado?		2	
¿A cuántas agroempresas de agricultores has apoyado?		2	
¿Cuántos grupos de mercadeo colectivo has establecido y apoyado?		2	
<b>Innovación</b> ¿A cuántos grupos de innovación has apoyado?, o ¿Cuántas innovaciones has realizado con los productores?		2	
<b>Puntuación total</b>			
<b>4A PARTE: HABILIDADES</b>			
¿En qué áreas de habilidades te sientes más fuerte y seguro?			
¿Qué áreas de habilidades crees que deberás reforzar más?			

## LECCIÓN 4. TRABAJAR CON LA COMUNIDAD

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Enumerar las cosas que necesitas explicarle a la gente local cuando empiezas un proyecto en una comunidad nueva.
- Enumerar los tipos de información que necesitas recopilar en la comunidad.
- Describir las cuatro categorías de personas hacia las cuales tu proyecto podría estar dirigido.
- Describir cómo clasificar a las personas en estas categorías.

### REUNIONES INICIALES

No debes ir a una comunidad con un plan preconcebido. Más bien, intercambia ideas con la comunidad y establece un acuerdo con las necesidades y puntos de vista de las personas y lo que ustedes pueden ofrecer como equipo.

Necesitarás convocar una serie de reuniones con la comunidad para investigar cuál es la situación, conocer sus necesidades y presentarles la idea de aumentar su capacidad de desarrollo agrícola utilizando varias habilidades. Estas reuniones utilizarán el diseño general del proyecto para desarrollar un detallado calendario de implementación. La Tabla 4 muestra cómo el equipo del proyecto podría organizar una serie de talleres de iniciación para lograrlo.

Entre un taller y otro, los miembros del equipo deberán recopilar información por medio de evaluaciones participativas, pequeñas encuestas, intercambios con informantes clave, socios y grupos de la comunidad. En los talleres, los socios del proyecto deberán analizar la información, tomar decisiones y planear las siguientes sesiones sobre el terreno.

Estas reuniones de iniciación del proyecto dan al equipo la oportunidad de conocer los recursos, capacidades y aspiraciones de la comunidad, además de poder organizarse para planear las intervenciones más apropiadas.



## COSAS A EXPLICAR

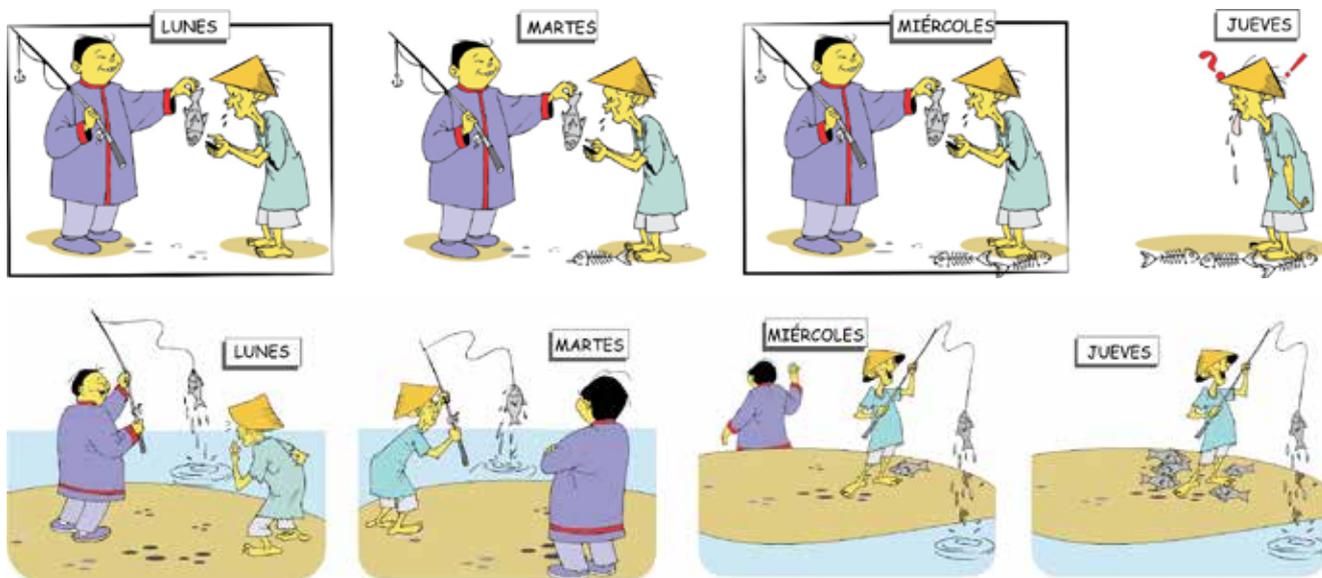
**El objetivo del proyecto.** Explica que el proyecto tiene la intención de ayudar a los miembros de la comunidad a mejorar sus medios de vida mejorando la manera en la que producen y comercializan sus cosechas y ganado, administran su dinero y se organizan entre ellos. Las personas podrían no entender completamente todas las ideas que estás intentando transmitir. ¡Utiliza un lenguaje sencillo! No te olvides de preguntarles a los miembros de la comunidad si entienden la idea del proyecto. Una forma de hacerlo es pidiéndoles que te expliquen ellos las ideas del proyecto. Si no han entendido bien, tómate el tiempo necesario para repetir la información otra vez.

**El enfoque de múltiples habilidades.** Describe el enfoque que el proyecto utilizará y por qué crees que les interesará. Explica que el proyecto propuesto trata sobre apoyo, producción y mercadeo en grupo. Les ayudarás a trabajar en grupo, aprender sobre finanzas, gestionar los recursos naturales de los que dependen, mejorar su mercadeo y probar innovaciones. El proceso consiste en varios pasos, algunos de los cuales pueden durar varios meses.

Dar a la gente habilidades en vez de recursos es un poco como la historia del pescador:

- **La pregunta:** ¿Es mejor dar a la gente pescado o enseñarla a pescar?
- **Si le das pescado** hoy, querrá más mañana, y al día siguiente. Al final acabará dependiendo de ti por el pescado que le das.
- Pero, si ayudas a la gente a **aprender a pescar**, podrán seguir pescando después que el proyecto haya terminado.

Explica que este proyecto es como enseñarles a pescar: aprenderán rápidamente a hacerlo por sí mismos.



**Las funciones del equipo del proyecto y de los miembros de la comunidad.** Explica que el proyecto funcionará **con** la gente local, no para ella. Los miembros de la comunidad harán el trabajo: y las funciones del equipo del proyecto es enseñarles o fortalecer las habilidades que necesitan para facilitar sus actividades. Puedes usar el ejercicio de “cruzar el río” (Ejercicio 4b) y el de visión a largo plazo (Ejercicio 4c) para presentarles el procedimiento global. Si te parece indicado, repite este ejercicio en varias fases del proyecto para recordar a la gente el progreso y las acciones a llevar a cabo.

**Recopila información sobre la comunidad.** Necesitarás recoger información sobre la comunidad, los problemas a los que la gente local se enfrenta y las oportunidades existentes. Esto incluye averiguar qué recursos tienen los miembros de la comunidad: sus tierras, casas, ganado y otros recursos básicos. Habla con hombres y también con mujeres de los hogares participantes por separado para obtener mejores resultados. Conocer las diferencias de riqueza entre la gente de la comunidad ayuda a asignar el tipo de apoyo adecuado para cada persona o familia.

**Decide con quién trabajar.** El proyecto trabajará principalmente con ciertas personas de la comunidad, pero será útil aclarar que todo el mundo podrá beneficiarse. Explica qué tipo de personas deberán participar directamente: los más pobres, las mujeres, los sin tierra, etc. (esto dependerá de la situación particular y de los objetivos del donante). Muestra claramente que estás interesado en trabajar con personas que quieran aumentar sus ahorros y la producción de alimentos para sus familias, y que también quieran aumentar sus ingresos vendiendo productos en los mercados.

### POSIBLES REUNIONES INICIALES

La Tabla 4 muestra cómo organizar una serie de reuniones iniciales con el equipo del proyecto y la gente de la comunidad. Algunas de estas reuniones incluyen a los miembros del equipo del proyecto; otras incluyen a miembros de la comunidad en la orientación, levantamiento, acopio y análisis de información, y toma de decisiones.

**TABLA 4. POSIBLES REUNIONES INICIALES Y TRABAJO DE CAMPO CON LAS COMUNIDADES.**

TÓPICO	CONTENIDO	DIRECCIÓN	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES	DURACIÓN
<b>Taller 1</b>	Taller de orientación del proyecto	Organización principal	Equipo del proyecto	Establecer directrices básicas para el proyecto, conseguir personal, análisis de capacidades, orientar al equipo del proyecto	3 días
<b>Trabajo de campo</b>	Evaluación participativa, pequeñas encuestas de mercado, sensibilización de las comunidades	Técnicos de campo	Personal de campo y líderes de la comunidad. (Para evitar la discriminación, celebra reuniones de grupitos con hombres y mujeres, con y sin sus líderes)	Recopilar información del comienzo del proyecto sobre las comunidades y los mercados objetivo, empezar a formar grupos	1-2 semanas
<b>Taller 2</b>	Planes para el proyecto basados en los resultados de la evaluación participativa	Organización principal	Equipo del proyecto	Revisar los resultados de la evaluación participativa, identificar los cultivos alimentarios, los recursos disponibles y las fuentes de ingresos importantes, crear grupos para la capacitación en los cinco tipos de habilidades	3-4 días
<b>Trabajo de campo</b>	Visión a largo plazo, inscripción de grupo, planear la supervisión	Técnicos de campo	Personal de campo y comunidad	Inscribir los grupos de agricultores, seleccionar productos	1-2 semanas
<b>Taller 3</b>	Calendario de implementación del proyecto	Organización principal	Equipo del proyecto	Acordar los puntos de partida, el método para la implementación del proyecto y para la responsabilidad de informes	3-4 días
<b>Trabajo del proyecto</b>	Comienzo de la implementación	Técnicos de campo	Personal de campo y comunidad	Capacitación e implementación	Continuo

## RECOPILAR INFORMACIÓN SOBRE EL ÁREA OBJETIVO

Con el fin de aconsejar a la comunidad local, tú y los otros miembros del equipo del proyecto deben recopilar información de hombres y de mujeres para lograr una comprensión clara de la situación a la que la comunidad se enfrenta. A continuación, algunas características que hay que buscar:

- **Contexto geográfico.** Información general sobre el área beneficiaria, topografía, carreteras y ríos, pueblos cercanos, clima.
- **Contexto social.** Demografía, tipos de agricultores, quién es considerado agricultor, grupos sociales, jerarquías sociales y procesos administrativos.
- **Recursos naturales.** Información sobre las tierras (tipo de suelos, tenencia), principales sistemas de producción agropecuaria, cultivos alimentarios y comerciales, y ganadería, temporadas de siembra y cosecha, y cualquier otro bien principal en términos de recursos naturales. Los principales desafíos agrícolas a los que se enfrentan, como erosión severa, sequías, inundaciones, enfermedades, falta de agua para la agricultura, etc.
- **Recursos locales de producción.** Tamaño medio de las parcelas, equipamiento y herramientas utilizados habitualmente, producción ganadera, acceso al riego, sistemas de transporte, infraestructura de mercado, etc.
- **Servicios financieros.** Grupos de ahorro, prestamistas, agencias de microfinanzas, servicios de banca formales y acceso a dinero móvil. Averigua los desafíos a la hora de acceder a servicios financieros, como falta de conocimiento, cultura, leyes locales que pueden impedir que las mujeres reciban préstamos.
- **Organización de negocios y de mercado.** Las principales opciones de mercado, tipos de sistemas de mercadeo, productos y servicios más comercializados, disponibilidad de suministros de insumos, plantas locales para procesamiento de alimentos, y principales desafíos y oportunidades para los negocios.

Puede que ya tengas mucha de esta información gracias al trabajo previo hecho en la zona, a informes y a los documentos del diseño del proyecto. Asegúrate de recoger solo la información que te ayude a apoyar a tus comunidades beneficiarias a alcanzar las metas del proyecto.

## ESTUDIO DE LÍNEA BASE

Puede que necesites hacer un **estudio de referencia o línea base** desglosado por géneros, especialmente si tu organización es nueva en la zona. Esto te da información sobre los indicadores clave del bienestar como:

- Demografía
- Recursos
- Seguridad alimentaria (acceso y utilización)
- Acceso a servicios
- Estado de salud de los miembros de la familia
- Ingresos medios
- Pertenencia a grupos.

A lo largo de todo el proyecto **monitorearás** estos indicadores para comprobar si el proyecto está mejorando el bienestar de los pobladores con quienes se trabaja, y si está bien encaminado hacia el logro de objetivos concretos.

**Al final del proyecto**, normalmente realizarás otro **estudio sobre los efectos** producidos para compararlo con el estudio de base y medir así los cambios que el proyecto ha ocasionado en la comunidad beneficiaria.

La combinación del estudio de línea base, el monitoreo regular, y un estudio final permiten que el proyecto averigüe si las intervenciones han cambiado la situación de las personas con las que has trabajado. ¿Las cosas han mejorado, empeorado o siguen igual? Recomendamos que un estudio de seguimiento del impacto sea



realizado de 12 a 24 meses después de que el proyecto haya terminado para ver qué elementos han sido sostenibles.

### EVALUACIÓN PARTICIPATIVA

Considera organizar una evaluación participativa o un pequeño sondeo de mercado para cubrir las deficiencias en tus conocimientos. Consulta los distintos módulos de esta serie para saber cómo hacerlo. Por ejemplo:

- **Información sobre mercados:** Entrevista a intermediarios, organizaciones de apoyo, ONG, trabajadores de extensión, servicios de negocios y una muestra de familias (mujeres) que son las que compran comida para el hogar. Consulta el módulo sobre “Los 7 Pasos del Mercadeo” y obtendrás ideas sobre cómo realizar una encuesta de mercado.
- **Información sobre recursos naturales.** Revisa el módulo “Crear e implementar estrategias de gestión de recursos naturales” para saber cómo recoger información sobre recursos naturales.



### COMPRENDER LA ESTRUCTURA SOCIAL

Es vital entender la estructura social de la comunidad y cómo la comunidad define quién es un agricultor.

**Los que deciden.** Puede ser importante conseguir la aprobación y el apoyo de las autoridades locales, del jefe del poblado o del concejo de los mayores para trabajar en una comunidad. Tal vez también puedan identificar a los agricultores especialmente innovadores, los conocedores de la sabiduría tradicional o los intermediarios. Los líderes comunitarios también podrían querer participar en el proyecto, incluso cuando no sean miembros del grupo beneficiario. Ahora muchos proyectos incluyen a los líderes de la comunidad en las evaluaciones regulares, para dar más voz al pueblo. Al mismo tiempo trabaja con los líderes para evitar reforzar el concepto de quién es un agricultor y ten cuidado con mostrar favoritismo.



**Las élites y los pobres.** Algunas sociedades se encuentran rígidamente divididas según la riqueza o las etnias. Ten cuidado de que el proyecto no se limite a apoyar a las élites ya existentes en la comunidad.



**Mujeres y hombres.** Las mujeres hacen la mayor parte del trabajo agrícola en muchos países, pero a menudo son los hombres quienes toman las decisiones importantes. Además, las mujeres a menudo son ignoradas por los esfuerzos de desarrollo: no pueden asistir a las reuniones porque tienen otros quehaceres. El proyecto deberá ayudarlas a lograr mayor estatus e igualdad en sus comunidades.



Cuando sea posible elige horarios que permitan a las mujeres participar activamente en las reuniones y sesiones de capacitación. Ofrece apoyo cuando sea necesario para cuidar a los niños durante la sesión, y entiende que la información dada al cabeza de familia masculino puede no ser transmitida a las mujeres de la casa.

**Grupos étnicos e idiomas.** Algunos grupos étnicos pueden dominar a otros. Puede que los distintos grupos tengan diferentes intereses, y las discrepancias pueden convertirse en un conflicto abierto. Intenta evitar esto asegurándote de que todos los grupos estén adecuadamente representados.



### PUNTOS DE PARTIDA PARA INICIAR UN PROYECTO

Raramente un proyecto empieza desde cero. Tu punto de partida puede haber sido elegido ya. Tal vez tu organización ya esté trabajando con grupos de ahorro de la comunidad. Podrías ayudar a estos grupos a expandirse hacia el procesamiento y el mercadeo agrícola.

Si no hay grupos adecuados con los cuales trabajar, puede que tengas que ayudar a que la gente local se organice. Revisa el módulo sobre **“Organización y gerencia de grupos”** para ver ideas sobre cómo hacer esto.

### ¿CON QUIÉN TRABAJAR?

Los proyectos normalmente van dirigidos a grupos de personas específicos. Algunos ayudan a los agricultores más pobres de una comunidad. Otros están diseñados para proporcionar asistencia a mujeres o a personas jóvenes. Otros, en cambio, intentan fortalecer a los agricultores de estatus medio.

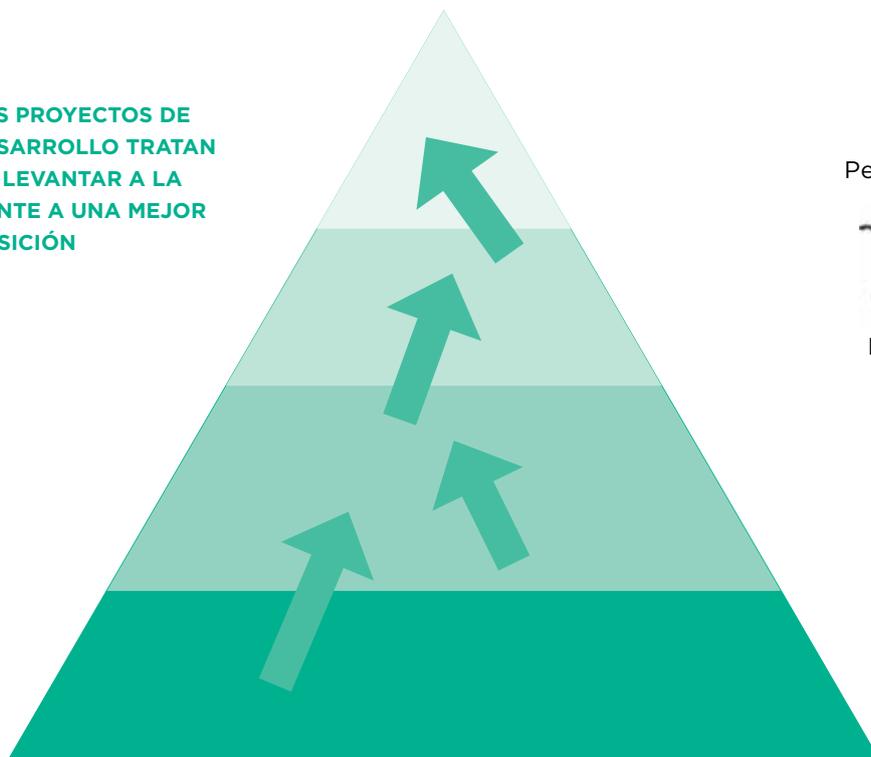
En muchas comunidades hay familias con diferentes condiciones de pobreza. El mayor número de ellas está en situaciones de pobreza alta y muy alta, un menor número en pobreza media, y solo una minoría en situaciones de pobreza baja o nula.

El diagrama abajo ofrece un ejemplo de una comunidad donde hay cuatro de esos niveles. Los proyectos de desarrollo generalmente intentan ayudar a que las personas de cada nivel suban al nivel superior (o al menos para ayudarles a evitar bajar al nivel inferior).

Las estrategias de desarrollo son diferentes para cada nivel. Echemos un vistazo a cada uno de los cuatro niveles, comenzando por la base de la pirámide. Pondremos un poblado en el sur de un país de centroamérica como ejemplo; las comunidades en otras partes del mundo probablemente tienen diferentes cantidades de recursos y de necesidades.



**LOS PROYECTOS DE DESARROLLO TRATAN DE LEVANTAR A LA GENTE A UNA MEJOR POSICIÓN**



Pequeños agricultores comerciales



Pequeños agricultores aptos para el mercado



Vulnerables pero viables



Altamente vulnerables

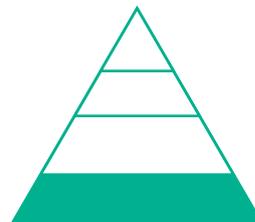
## ALTAMENTE VULNERABLES

**Altamente vulnerables.** Estas son las personas más pobres y vulnerables de la comunidad. Este nivel incluye a los hogares con poca (menos de media hectárea) o ninguna tierra, a las mujeres solteras y a sus familias, huérfanos, mayores, enfermos y discapacitados. También pueden ser refugiados huyendo de la guerra o personas recuperándose de un desastre natural. Estas personas no pueden obtener comida suficiente de sus cultivos, y a menudo no tienen lo suficiente para comer todo el año. Normalmente necesitan lograr ingresos de otras fuentes, por ejemplo, como jornaleros agrícolas o trabajadores asalariados en fincas, y regularmente dependen de la caridad de la comunidad.



**Estrategia de desarrollo / emergencias.** Dependiendo de la severidad de la situación, la gente de este nivel a menudo necesita ayuda de emergencia. Una vez que sus necesidades inmediatas de comida y alojamiento son atendidas, las organizaciones de desarrollo intentan cambiarlos rápidamente de la modalidad de ayuda a la de desarrollo, ayudándola a estabilizar y diversificar sus recursos, obtener más alimentos de sus cosechas y asegurarse de que tienen lo suficiente para comer todo el año.

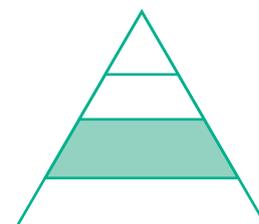
**Intervenciones.** Una vez que las necesidades alimentarias inmediatas hayan sido cubiertas, el siguiente paso es ayudar a este grupo a mejorar su **productividad**, conocer sus opciones **financieras**, formar grupos de ahorro y acceder a pequeños préstamos, diversificar su **producción** (por ejemplo criando gallinas o cultivando verduras), y asegurarse de que tienen suministro de **agua potable**.



PERFIL DEL GRUPO META		ESTRATEGIA	
<b>Altamente vulnerables</b>		<b>Recuperar: Recuperar recursos, estabilizar ingresos y consumo</b>	
 Tierra	Parcelas muy pequeñas o sin tierra Hogares con frecuencia encabezados por mujeres	 Mercados	—
 Producción	Sin excedentes de alimentos básicos para vender	 Finanzas	Educación financiera Grupos de ahorro Pequeños préstamos Cupones
 Seguridad alimentaria	Inseguridad alimentaria > 6 meses	 Producción, recursos naturales	Subsidios Capacitación para impulsar la productividad de alimentos básicos Diversificación de ingresos Explotación intensiva de las huertas Agua potable
 Ingresos, recursos	< \$0,50/día Sin ahorros	 Gerencia de grupos	Grupos de producción Grupos de ahorros
 Educación	Escaso nivel educativo	 Innovación	—
 Mercados	Sin participación		

## VULNERABLES PERO VIABLES

**Vulnerables pero viables.** Este es un gran grupo, que va desde los que están un poco mejor que los del grupo anterior hasta los que todavía son pobres, pero menos vulnerables. Cultivan un poco más de tierra: tal vez de 1 a 3 hectáreas y ganan US\$0,50 a 2,00 por día. Pueden producir comida suficiente para hasta los 12 meses del año (aunque algunas personas puedan pasar hambre durante algunos meses). Puede que usen algunos fertilizantes y otros insumos agrícolas. A veces venden los excedentes de sus cosechas, pero compran comida en otros momentos del año. Pueden también ganar dinero por otras vías, tales como cultivar frutas o verduras para vender, o criando un poco de ganado. Pero tienen pocos recursos alternativos aparte de esos. Dependen de la mano de obra familiar y no utilizan prácticamente ninguna tecnología para mejorar la productividad.



**Estrategia de desarrollo.** Las organizaciones de desarrollo ayudan a estas personas a proteger y consolidar sus recursos. Les ayudan a encontrar maneras de mejorar su productividad, estabilizar sus ingresos y desarrollar sus habilidades para trabajar juntos para comercializar mejor sus excedentes y lograr con ello más ingresos regulares. Intentan asentar estos hogares sobre una sólida base de negocios y proporcionar los elementos clave para la capacidad de adaptación de los hogares y de la comunidad.

**Las intervenciones** normalmente incluyen ayudar a estas personas a cultivar más alimentos básicos, producir cosechas con doble función (pueden ser consumidos o vendidos), **intensificar la producción** (p. ej. cultivando un segundo producto en la misma tierra, **desarrollando alternativos** como el cultivo de verduras o la cría de ganado), el ahorro y la innovación es una parte importante de estas intervenciones. Como estas personas a menudo trabajan en terrenos marginales, otras intervenciones

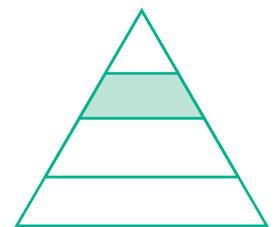
PERFIL DEL GRUPO META		ESTRATEGIA	
<b>Vulnerables pero viables</b>		<b>Construir: proteger recursos, desarrollar resiliencia, habilidades y relaciones de mercado</b>	
 Tierra	Parcelas pequeñas, calidad de la tierra, de pobre a intermedia	 Mercados	Concientización, visitas al mercado, relaciones con los proveedores de servicios
 Producción	Excedentes ocasionales Uso de algunos fertilizantes	 Finanzas	Grupos de ahorro, pequeños préstamos
 Seguridad alimentaria	Inseguridad alimentaria durante menos de 1-2 meses	 Producción, recursos naturales	Mejora de la productividad, diversificación para aumentar los ingresos, mejorar la gestión de recursos naturales, intensificar el cultivo de las huertas, salud y nutrición
 Ingresos, recursos	\$0,50–2,00/día Ahorros limitados	 Gerencia de grupos	Grupos de ahorro, innovación y producción, cooperativas
 Educación	Cierto nivel educativo Teléfono celular	 Innovación	Probar ideas nuevas con grupos de innovación
 Mercados	Ventas limitadas, eventuales		

importantes incluyen el trabajo para **controlar la erosión, administrar mejor el agua** y aprender cómo **manejar sus finanzas** formando grupos de ahorros, y así ser económicamente más adaptables y puedan invertir más en sus granjas y en la educación de sus hijos.

Siempre hay un riesgo de que la gente de este grupo recaiga en la pobreza por el mal tiempo (sequías o inundaciones) o por una emergencia familiar (enfermedad o muerte de quien sustenta el hogar). Las intervenciones tratan de ayudarlos a mejorar su **resiliencia** (para no hundirse aún más en la pobreza), consolidar sus recursos para que puedan soportar futuros contratiempos y ayudarlos a **recuperarse** si han sufrido una adversidad.

### PEQUEÑOS AGRICULTORES APTOS PARA EL MERCADO

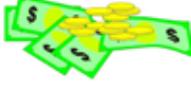
**Pequeños productores aptos para el mercado.** Este grupo es también pobre, pero sufre inseguridad alimentaria solo durante los fenómenos climáticos extremos. Tienen mayores parcelas de tierra, tal vez de 5 a 10 hectáreas, o tienen acceso a otros trabajos, o pueden alquilar más terrenos cultivables. Normalmente tienen fincas en mejores tierras, en regiones más fértiles y puede que algunos tengan riego tradicional. Producen regularmente un pequeño excedente de alimentos básicos y otros productos, pero su participación en el mercado es periódica (por temporada) o desigual. Tienen mayor nivel educativo que otros grupos, y donde hay cobertura este grupo normalmente tiene teléfonos celulares que utilizan para conseguir información de mercado y cerrar tratos con compradores.



**Estrategia de desarrollo.** Las organizaciones de desarrollo normalmente intentan ayudar a este grupo a organizarse mejor, aprender estrategias de negocio básicas y a desarrollar relaciones más constantes con clientes identificados. Este tipo de agricultores normalmente está buscando oportunidades para trabajar con organizaciones más fuertes para tener acceso a nueva tecnología. Están deseosos de participar en oportunidades de mercado, pero necesitan apoyo para desarrollar estrategias de mercadeo más robustas. Este grupo generalmente necesita apoyo para mejorar sus habilidades financieras, para aprender a usar su capital de forma más efectiva, para tener acceso a préstamos y para pasar de vinculaciones periódicas con el mercado a invertir y vender en el mercado de forma constante y con vínculos más estables.

**Intervenciones.** Los agricultores de este nivel necesitan apoyo para mejorar su **capacidad de negocio** y reforzar su **organización** y también el **acceso a servicios** financieros, de mercadeo y a la tecnología. Con más tierra, estos agricultores tienen potencial para especializarse en áreas más grandes de cultivo y pasto que atraerán compradores mayores o formales. Para tener éxito en estas empresas necesitan apoyo en sus habilidades de **liderazgo**, gestión de **recursos naturales**, el **aumento de las operaciones** individuales y vínculos con **proveedores de servicios** públicos y privados locales.

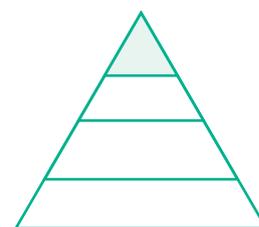
Este tipo de agricultores a menudo está entre los grupos básicos del primer nivel, pero necesita ayuda para organizar o poner al día sus **grupos de segundo nivel**, tales como asociaciones o cooperativas. Esto ayudará a los agricultores a mejorar sus habilidades para producir para el mercado y para acceder a servicios financieros y a servicios no financieros y de mercadeo. En este nivel es importante considerar cómo las **mujeres y jóvenes** pueden llegar a ser miembros activos de estos grupos y también lo que se necesita para empoderarlas. La **innovación** es vital para las actividades de este grupo y que puedan identificar y probar nuevas tecnologías y opciones **financieras** que los harán más competitivos.

PERFIL DEL GRUPO META		ESTRATEGIA	
<b>Aptos para el mercado</b>		<b>Desarrollar: Producción orientada al mercado</b>	
 Tierra	Acceso a grandes parcelas, trabajo, tierra de calidad y riego	 Mercados	Capacitación en el uso de información de mercado, mejora de las relaciones comerciales y certificaciones
 Producción	Utiliza fertilizante y semillas mejoradas, tiende a especializarse	 Finanzas	Acceso a servicios financieros
 Seguridad alimentaria	Normalmente con seguridad alimentaria	 Producción, recursos naturales	Especialización para mejorar la eficiencia en el uso de agua, gestión de las cuencas
 Ingresos, recursos	\$3+/día, con ahorros	 Gerencia de grupos	Asociaciones de cooperativas
 Educación	Buen nivel educativo Teléfono celular	 Innovación	Grupos de innovación
 Mercados	Vende excedentes		
 Innovación	Activo en la búsqueda de nuevas tecnologías		

### PEQUEÑOS AGRICULTORES COMERCIALES

Los pequeños agricultores comerciales o la gente de negocios local no son normalmente los beneficiarios de los proyectos de desarrollo. Pero puede ser una buena idea incluirlos en la planificación y en el asesoramiento del proyecto, incluyéndolos en pruebas y demostraciones de tecnologías para apoyar las oportunidades de vinculación al mercado. Hay muchos y buenos motivos para hacerlo:

- **Asegurar su apoyo.** Los esfuerzos de desarrollo pueden fracasar si la gente local con poder se opone a ellos.
- **Proporcionar modelos a seguir** para los miembros más pobres de la comunidad.
- **Beneficiarse de su experiencia o contribuciones.** Por ejemplo, puede que quieras trabajar con un comerciante más rico para asegurarte de que los agricultores más pobres tienen mercado para su producción. Puede que el productor rico esté dispuesto a permitir que un grupo almacene el grano en su silo, o a enseñar a sus vecinos un método agrícola particular.
- **Beneficiarse de sus relaciones de negocios.** Los más pudientes a menudo se encuentran en posiciones privilegiadas y tienen amplias redes empresariales que les ayudan a tener éxito en sus negocios. A muchos de los agricultores más pobres, o agricultores con menos tierra, les puede venir bien conocer y establecer relaciones con estos socios. En algunos casos, los agricultores pueden agregar sus bienes a los cargamentos de agricultores más comerciales para aumentar su volumen de ventas.



### CENTRARSE EN UN GRUPO

Algunos proyectos se dirigen a toda la comunidad: aceptan a todo el que esté interesado en formar parte. Si hay grandes diferencias entre los miembros de la comunidad, puede que tengas que diseñar distintas intervenciones para cada perfil de grupo.

Otros proyectos van dirigidos a categorías específicas, tales como los altamente vulnerables, las mujeres o aquellos que cuentan con 1 hectárea o menos de terreno.

Algunos proyectos van dirigidos a los agricultores aptos para el mercado que carecen de organización o relaciones comerciales para vender su producción obteniendo beneficio. En este caso, el proyecto puede establecer criterios como los siguientes:

- Poseer al menos 4 hectáreas de tierra
- Vender regularmente más del 50% de su producción en el mercado
- Tener acceso a riego.

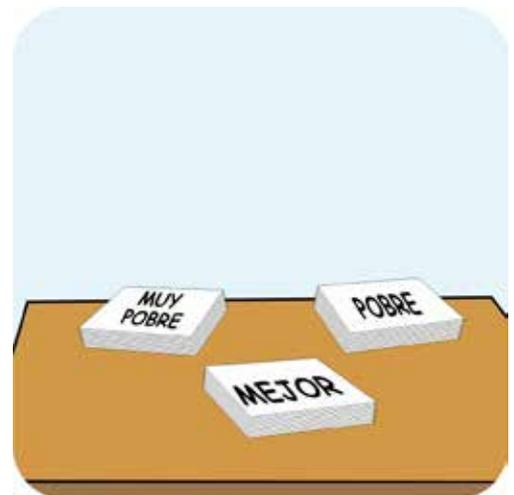


### ¿CÓMO IDENTIFICAR LAS CATEGORÍAS?

Los proyectos de desarrollo normalmente no tienen tiempo o recursos para realizar una encuesta detallada para identificar quién está en cada categoría. Es importante llegar a la gente adecuada, y apartar a gente más rica que solo quiere subsidios, gente que principalmente no trabaja en la finca, o que ni siquiera tiene tierras.

Estas son algunas maneras de clasificar a la gente en categorías rápidamente:

**Preguntando a las autoridades.** Los gobiernos locales y los líderes del pueblo a menudo tienen una lista de las personas o de los hogares con más necesidad de ayuda. Aunque no haya registros formales, los líderes de la comunidad suelen saber cuáles son los hogares más ricos y los más pobres, y quiénes pueden ser los candidatos más adecuados para el proyecto. Puedes usar este conocimiento local para hacer tu primera lista de candidatos potenciales del proyecto para una selección posterior. Ten cuidado en evitar el favoritismo en los registros locales y trata de encontrar una combinación de agricultores hombres y mujeres, cuando sea posible.



**Clasificar según la riqueza.** Convoca una reunión en la comunidad, o una serie de reuniones en pueblos mayores, con algunos de los candidatos propuestos por los concejos locales. Explícales el propósito del proyecto. Pide a los candidatos que se agrupen de acuerdo con ciertos criterios. Los mejores criterios dependerán de la ubicación y el propósito del proyecto. Del Recuadro 1 elige las preguntas que sean más apropiadas para tu área.

Cuando hayas asignado a la gente a diferentes segmentos, apunta sus nombres, hazte una idea de dónde están sus casas o fincas y pídeles que participen en la reunión de seguimiento. En los casos que las personas tienen acceso a un teléfono celular, puedes pedirles sus números de teléfono y mandarles mensajes de texto para organizar las reuniones. Todas las reuniones siguientes deberán ser celebradas con los líderes locales para asegurarse de que la clasificación es válida.

**Grupos auto-seleccionados.** Pide a la gente que se reúne en grupos de personas que quieren trabajar juntos. Este proceso de auto-selección a menudo atrae personas de grupos socio-económicos similares.

**Ordenar las tarjetas.** Si no es posible hacer una reunión con todos los candidatos, escribe los nombres de todos los hogares de las comunidades en tarjetas (un nombre por tarjeta). Luego pide a un grupo de gente local que ordene las tarjetas en montones de acuerdo con tus criterios. Entonces necesitarás enviar un miembro del equipo que contacte con estos candidatos para verificar que la organización de las tarjetas es correcta.

## RECUADRO 1. PREGUNTAS PARA AYUDAR EN LA CLASIFICACIÓN POR RIQUEZA

### ¿Cuánta tierra cultivas?

Pide a los agricultores que se agrupen según los distintos tamaños de su tierra, como:

- Menos de media hectárea
- 0.5-2 ha
- 2-5 ha
- 5-10 ha
- Más de 10 hectáreas.

### ¿Tu tierra tiene riego?

#### ¿Cuántas vacas tienes?

- Ninguna
- 1 o 2
- 3-10
- Más de 10.

#### ¿Cuántas habitaciones hay en tu casa?

### ¿Cuántos meses al año tienes comida suficiente para alimentar a tu familia?

- Menos de 6 meses
- 6-8 meses
- 9-10 meses
- 11-12 meses.

### ¿Ganas la mayoría de tu dinero trabajando fuera del pueblo?

## GRUPOS ESPECÍFICOS EN LA COMUNIDAD

Tu proyecto puede dirigirse a grupos específicos en la comunidad. Algunos ejemplos:

**Mujeres.** Los hogares encabezados por una mujer (viudas o madres solteras) son especialmente vulnerables. Considera formar grupos solo para mujeres.



**Gente joven.** La gente joven es mayoría en los países en vías de desarrollo, pero pocos esfuerzos de desarrollo van dirigidos a ellos. Tienen poca voz en las decisiones y no ven futuro en la vida rural. Los proyectos les pueden ayudar a adquirir las habilidades necesarias para ganarse la vida dignamente en sus comunidades.



**Portadores del VIH.** La gente con VIH se enfrenta a problemas adicionales: pueden parecer sanos, pero necesitan comida nutritiva y a menudo están demasiado débiles como para hacer el trabajo duro de la finca. A menudo son estigmatizados por otras personas de la comunidad. Sus familias los tienen que ayudar y deben pagar los gastos médicos. Trabaja con la comunidad para conocer las sensibilidades específicas que eviten empeorar cualquier situación negativa.



**Huérfanos y niños vulnerables.** Muchos niños han perdido uno o ambos padres debido al VIH/sida, conflictos armados o por otros motivos. Muchos hogares en áreas de conflicto tienen ahora como cabeza de familia a niños: en vez de ir a la escuela, los mayores tienen que ganarse la vida y cuidar a sus hermanos menores.



**Tipos de producción.** Puedes dirigirte a grupos tales como los sin tierra, pequeños productores o agricultores con tierra que disponen de riego.



**Agricultores vulnerables.** Podrías centrarte en los agricultores con menos de 2 hectáreas.



### ATENDER A GRUPOS ESPECÍFICOS

Los proyectos pueden ser diseñados para responder a las necesidades de estos grupos específicos. En estos casos debes:

- Identificar los desafíos principales a los que se enfrentan estos grupos entrevistando igualmente a hombres y a mujeres en los grupos específicos.
- Diseñar soluciones personalizadas para cubrir las necesidades de hombres y mujeres en estos grupos.
- Integrar las medidas de apoyo para grupos específicos dentro del diseño del proyecto.
- Destinar presupuesto suficiente para ayudar a grupos específicos, dejando margen para costos más altos que el de los grupos generales.
- Contratar personal con formación y experiencia en el trato con los grupos meta y utilizar políticas de igualdad de género que fomenten una contratación equilibrada.
- Contratar a mujeres y a gente más joven como parte del personal y asegúrate de que tengan las habilidades necesarias para trabajar con los grupos meta.

### AYUDAR A LA GENTE A FORMAR

#### GRUPOS

A veces ya existen grupos adecuados en la comunidad. En ese caso, tal vez puedas trabajar con ellos.

Si no los hay, deberás ayudar a organizarlos. Revisa el módulo sobre “Gerencia de grupos” para encontrar ideas sobre cómo hacerlo.



### CONCLUSIÓN

Cuando empieces a trabajar en una comunidad deberás explicar el **propósito** del proyecto y cómo el **enfoque de múltiples habilidades** ayudará igualmente a hombres y a mujeres, ahora y en el futuro. Deberás asegurarte de que los miembros de la comunidad entienden cuáles serán sus funciones y las del equipo de proyecto.

Tendrás que recoger información sobre la comunidad y el área local. Puede que tengas que hacer un **estudio de línea base** formal desglosado por géneros para poder monitorear los efectos del proyecto. Parte de ello puede ser una **evaluación participativa**, con la que facilitas que la gente local participe (hombres, mujeres, huérfanos y niños vulnerables y otros en circunstancias especiales), esto te permite recoger y analizar información sobre su comunidad.

Es importante que elijas cuidadosamente los **grupos meta**. Una forma de hacerlo es la clasificación por riqueza. El proyecto puede decidir centrarse en un nivel, como el de los altamente vulnerables o el de los que ya disponen de algún recurso. O puede centrarse en servir a grupos particulares, tales como mujeres, huérfanos o personas afectadas por el VIH. El enfoque que utilices dependerá de las características y necesidades de este grupo.

## PRUEBA 4

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. “Siempre deberás llegar a una comunidad con un plan preconcebido de lo que quieres hacer”, dijo el profesor Romero. ¿Estás de acuerdo?

- A. “Sí, profe. Tener ya un plan significa que el equipo puede empezar a trabajar rápidamente y que se hagan las cosas. Los efectos visibles inmediatos atraerán a la gente para unirse y apoyar el proyecto”.
- B. “Lo siento, profesor, no estoy de acuerdo... Lo que el proyecto consiga depende muchísimo de la situación local y de las necesidades e intereses de la población meta”.

2. “Un proyecto de desarrollo no tiene que dirigirse necesariamente a las personas más necesitadas”, continuó el profesor Romero. ¿Estás de acuerdo?

- A. “Estoy de acuerdo. Un proyecto puede centrarse en ciertos grupos, tales como los agricultores que pueden cultivar lo suficiente para vender una parte de su producción”.
- B. “Yo soy de otra opinión. Los proyectos siempre deberán tratar de ayudar a la gente más pobre. Al fin y al cabo, son los que más necesitan nuestra ayuda”.

3. “Podemos dividir una comunidad en cuatro grupos según su riqueza”, dice el profesor, anotando las categorías en la pizarra.

Ayúdalo a ponerlas en el orden correcto y emparejarlas con los ejemplos correctos.

CATEGORÍA	EJEMPLO
A. Vulnerables pero viables	1. Producen lo justo para subsistir
B. Pequeños agricultores comerciales	2. A veces tienen excedentes para vender
C. Pequeños agricultores aptos para el mercado	3. Refugiados, personas con discapacidad, huérfanos por el SIDA
D. Altamente vulnerables	4. Producen para vender en el mercado

4. “Si un agricultor tiene más de 2 hectáreas de tierra, podemos colocarlo en la categoría ‘apto para el mercado’”, dice el profesor Romero. ¿Tiene razón?

- A. Sí. Debemos tener definidos los niveles de riqueza para que sea posible comparar entre distintos países y comunidades.
- B. No. Las categorías dependen de las circunstancias locales.

5. “Tres buenas maneras de identificar rápidamente a las personas más pobres de una comunidad son: clasificación por riqueza, ordenar por fichas y... eh...”.

¿De cuál método importante se ha olvidado el profesor Romero?

- A. Realizar una evaluación rural participativa.
- B. Consultar con las autoridades.
- C. Realizar una encuesta detallada en los hogares.
- D. Utilizar fotografías tomadas por satélite.

6. “Aquí están algunos enfoques para ayudar a los agricultores con el mercadeo” dijo el profesor, quien dejó caer sus notas. Ayúdalo a colocarlos en el orden correcto.

Relaciona cada categoría con el enfoque apropiado.

CATEGORÍA	ENFOQUE
A. Vulnerables pero viables	1. Capacitarles en el uso de la información de mercados, el mejoramiento de las relaciones con compradores, y la certificación de su producción
B. Pequeños agricultores comerciales	2. Despertar en ellos la conciencia, visitas a mercados, vínculos con proveedores de servicios
C. Pequeños agricultores aptos para el mercado	3. No necesitan nuestra ayuda, por tanto, no son beneficiarios meta para este proyecto
D. Altamente vulnerables	4. Deben de reforzar sus recursos antes de dedicarse al mercadeo

## EJERCICIO 4A. GRUPOS ESPECIALIZADOS

Un grupo focal es un pequeño grupo de personas que dialogan sobre un asunto, centrándose gradualmente en áreas específicas que tienen que ser investigadas detalladamente.

### OBJETIVO

Después de este ejercicio podrás:

- Tener información clave sobre la situación actual y los intereses de los agricultores para incorporar en las actividades y objetivos del proyecto.

Los participantes podrán:

- Hablar sobre su producción y sobre el sistema de mercadeo y sus limitaciones.

### MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafo o pliego de papel bond, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- El equipo del proyecto dispone de información sobre las condiciones y prioridades de los agricultores.

### TIEMPO

- 1-2 horas.

### PREPARACIÓN

Identificar a los agricultores que estén interesados en el proyecto de mercadeo, por ejemplo preguntándoles a los agricultores líderes, a los intermediarios y a los productores de mayor edad. Organiza reuniones con estos agricultores. Puede que quieras tener un grupo solo de hombres y otro solo de mujeres para entender sus distintas visiones. Necesitarás un moderador para facilitar el intercambio y un asistente para ayudarte a tomar notas.

Prepara algunas preguntas para las que necesitas respuestas.

### PROCESO SUGERIDO

1. Explica los objetivos del proyecto a los participantes.
2. Pregunta a los participantes sobre ellos mismos, la situación local y sus intereses. Asegúrate de que los participantes son conscientes que les estás ayudando a encontrar soluciones para sus problemas y proporcionales un ambiente cómodo donde todos los asistentes en la reunión están invitados a participar. Pide a un compañero que anote las respuestas, utilizando las hojas de papel.
3. Empieza con preguntas generales y poco a poco ve centrándote en temas más específicos. Por ejemplo, podrías empezar preguntando sobre problemas / limitaciones generales de la producción agrícola, y luego centrarte en un cultivo en concreto practicado solo por hombres o por mujeres y luego considerar el mercadeo de ese cultivo.
4. Termina la reunión con un resumen claro sobre lo que se ha comentado, da tus conclusiones y pide algunas reflexiones finales de los participantes. Da gracias a los miembros del grupo por su tiempo y apoyo.

### PREGUNTAS PARA FOMENTAR EL DIÁLOGO

- ¿Cuáles son los principales cultivos o especies animales que tú y tus vecinos producen para alimentarse? ¿Y para ganar dinero? ¿Cuántos agricultores producen esto mismo en tu comunidad?
- ¿En qué cultivos o especies animales están interesados tus agricultores vecinos y tú?
- ¿Quiénes cultivan y venden estos productos? ¿Quién sabe más sobre las cuestiones de producción y mercadeo?
- ¿Cuáles son los rendimientos, precios y canales de mercadeo para estos productos?
- ¿Qué desafíos enfrentan para producir y vender estos productos?
- ¿Qué quiere comprar la gente en la comunidad y ciudades vecinas?

### NOTAS

Considera la posibilidad de realizar diferentes reuniones si hay muchos agricultores interesados, o si es aconsejable hablar con los distintos grupos por separado (p. ej., mujeres, jóvenes).

## EJERCICIO 4B. CRUZAR EL RÍO

Este ejercicio ilustra el papel que juega el técnico de campo empoderando y guiando a la comunidad.

### OBJETIVO

Al finalizar este ejercicio los participantes podrán:

- Explicar las funciones del técnico de campo y de los miembros del grupo a la hora de desarrollar una agroempresa.

### MATERIAL NECESARIO

- Dos pedazos de cuerda o ramas
- Varias hojas de papel tamaño A4 (o un pedazo de tiza).

### RESULTADOS ESPERADOS

- Los participantes comprenden la función del técnico de campo, como facilitador para que aprendan las habilidades que necesitarán.

### TIEMPO

- 1 hora.

### PREPARACIÓN

Extiende las cuerdas o ramas en dos filas paralelas, a 6-8 metros de distancia representando los márgenes de un río. Estos representan las márgenes de un río.

Reparte los pedazos de papel en el suelo entre las “márgenes del río” a 1-2 metros de distancia (o dibuja grandes círculos en el suelo con tiza), representando las piedras que puedes pisar para cruzarlo.

### PROCESO SUGERIDO

1. Elige a tres miembros del grupo de agricultores e instrúyelos en una representación en tres actos (ver abajo).
2. Explica al público que la cuerda o los palos son los márgenes del río y que dos personas están intentando cruzar el río. Quieren encontrar algo mejor al otro lado.
3. Invita a los tres actores – que representan a un “técnico de campo” y dos “agricultores” – a que sigan el guion en silencio para el resto del grupo.
4. **1er Acto:** Comenzando cerca del margen del río, el técnico de campo y uno de los agricultores intentan cruzar el río utilizando piedras que sobresalen del agua. El técnico de campo intenta llevar al agricultor al otro lado del río montado en su espalda.
5. Pero el técnico de campo se cansa.
6. Deja al agricultor en medio del río y regresa cerca de la orilla. El agricultor que estaba siendo transportado en los hombros del técnico es abandonado, y el técnico de campo sale de escena, quejándose de que está cansado.

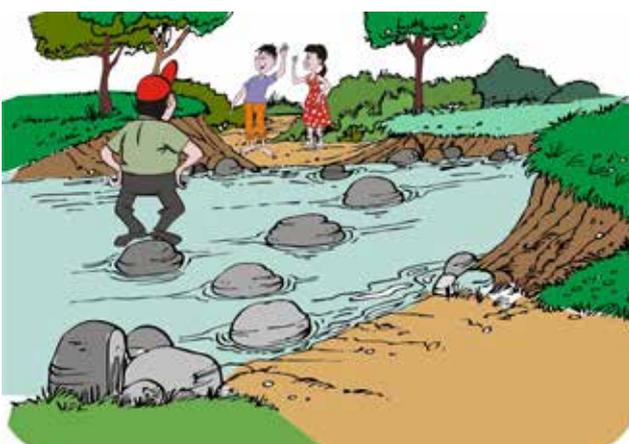
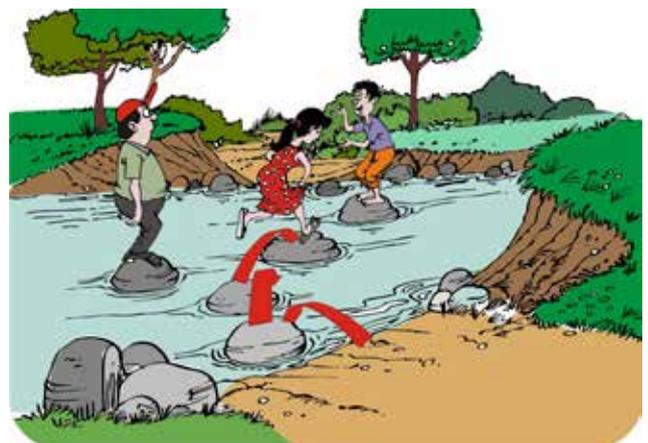
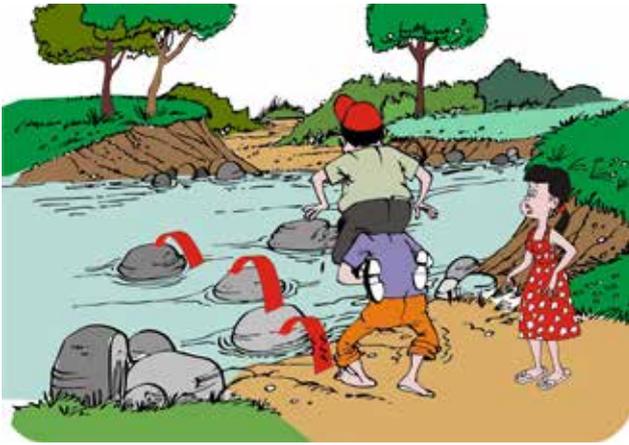
7. **2º Acto:** El técnico de campo intenta cruzar el río con el segundo agricultor. Esta vez, no intenta cargar al agricultor, sino que le da la mano y le muestra dónde se encuentra la próxima piedra.
8. Al técnico de campo y al segundo agricultor les lleva tiempo cruzar el río pero al final lo logran. Cuando llegan al otro lado lo celebran. El técnico de campo entonces les dice adiós y sale de escena. El segundo agricultor vuelve a la margen del río de donde partió.
9. **3er acto:** El segundo agricultor elige a un miembro del público y le muestra cómo cruzar el río. No sostiene su mano, pero lo guía hasta el margen cercano y luego le muestra dónde pisar. La representación termina cuando las dos personas finalmente cruzan hasta la margen opuesta.
10. Facilita el diálogo sobre el significado de la representación.

- El río representa un desafío: **el trabajo necesario para encontrar una nueva oportunidad de mercado.** El margen cercano del río es donde la comunidad está ahora. El otro lado es donde la comunidad quisiera estar. Para alcanzar este objetivo, los miembros de la comunidad deben cruzar el río.
- En el **1er acto**, el técnico de campo da todo al agricultor. En realidad, esto significa proporcionar a la comunidad de forma gratuita semillas, herramientas, fertilizantes, crédito, transporte y relaciones con los intermediarios. Pero después de algún tiempo, el técnico de campo se cansa, no puede continuar –y el proyecto termina. Cuando esto sucede, el agricultor se queda atrás porque no puede conseguir de forma gratuita semillas, fertilizantes, crédito o transporte sin el proyecto, así que no sabe cómo llegar al otro lado del río. El agricultor era “llevado” y cuando el apoyo termina es incapaz de continuar por el mismo camino.

- En el **2º acto**, el técnico de campo empodera al agricultor guiándolo a través del río, enseñándole claramente las piedras sobre las que debe pisar para llegar al otro lado. Esta vez el agricultor tarda más tiempo, pero logra llegar trabajando junto con el proveedor de servicios. En este punto, el técnico de campo se marcha. Sin embargo, el agricultor ha aprendido cómo cruzar el río y ahora puede regresar a donde estaba y, lo más importante, ayudar a otros a cruzarlo (**3er. acto**).

### PREGUNTAS PARA FOMENTAR EL DIÁLOGO

- ¿Quiénes son los tres personajes en esta historia? ¿Qué es el río? ¿Qué son las piedras que pisan? ¿Quién hizo qué?
- ¿Qué estrategia (cargar o guiar) llevó más tiempo? ¿Qué estrategia fue más efectiva?
- ¿Qué sucede después? ¿Puede ahora todo el mundo cruzar el río?
- ¿Cómo se relaciona esto con las ideas sobre la habilidad empresarial, el aprendizaje y el empoderamiento de la comunidad?



## EJERCICIO 4C. DESARROLLAR UNA VISIÓN DE LARGO PLAZO

Desarrollar una visión exige que los miembros de la comunidad imaginen lo que les gustaría conseguir a largo plazo y luego decidan qué pasos dar a corto plazo para conseguir sus objetivos.

### OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Describir el futuro que desean para su grupo comunitario.
- Identificar los pasos que deben dar para alcanzar esta situación deseada.

### MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- El grupo ha definido un objetivo a largo plazo para la empresa y una serie de pasos concretos para alcanzarlo.

### TIEMPO

- 2 horas.

### PREPARACIÓN

- Ninguna.

### PROCESO SUGERIDO

1. Pide a los agricultores que resuman la **situación actual de su producción** (tipos y cantidad de producto producido). Busca ideas en la lista de las preguntas más abajo para preguntar.
2. Pregunta a los agricultores sobre los desafíos principales con los que se enfrentan en las áreas de organización como grupo, producción, conseguir acceso a las finanzas, mercadeo y aprender sobre nuevas tecnologías.
3. Pide a los agricultores que se imaginen cómo les gustaría que fuera su empresa agrícola a **largo plazo**, en un periodo de 10 o 15 años. ¿Que estarán produciendo? ¿Qué cantidad de producto? ¿Cómo lo estarán produciendo? ¿Cómo financiarán su trabajo y comercializarán la producción? ¿Quién comprará su producto? ¿Cómo cambiarán sus ingresos? Anota estas metas en un segundo pliego de papel bajo el mismo encabezado.
4. Pídeles que piensen en las **actividades a largo plazo** que tendrán que hacer para alcanzar esta meta. Por ejemplo, ¿necesitarán hacer cultivable una porción mayor de la tierra, obtener préstamos bancarios, probar nuevas tecnologías, instalar riego, ampliar el número de miembros del grupo, y construir una nave de procesado u depósito de almacenamiento? Anota estas actividades en otro pliego de papel.
5. Pide a los agricultores que repitan este ejercicio, pero esta vez para pensar en **actividades a**

**mediano plazo**, digamos que dentro de 5 años. Diles que sean más específicos y realistas sobre sus sugerencias. Estas actividades deberán llevarlos hacia los objetivos a largo plazo que acaban de establecer. Anota las respuestas en otro pliego de papel bond.

6. Ahora pídeles que repitan el ejercicio para las **actividades a corto plazo**, a ser realizadas durante el próximo año o durante el próximo ciclo de producción. Esta vez deberán ser muy específicos y realistas sobre qué actividades emprenderán, quién hará qué y cuándo, y qué tipo de apoyo necesitarán. Anota sus ideas en otro pliego de papel bond.
7. Indica las actividades que pueden hacer solos con los recursos ya existentes, y para cuáles necesitarán apoyo externo.
8. Resume los resultados del diálogo y de las notas (ver Tabla 5).

### PREGUNTAS PARA FOMENTAR EL DIÁLOGO

Estas preguntas tratan sobre la situación actual. Puedes reformularlas para preguntarles sobre el futuro. Deben hacerse a agricultores hombres y también a mujeres, y registradas por género. El número de agricultores hombres y mujeres a quienes se pregunte deberá mostrar la misma proporción que existe en la población.

#### Grupos

- ¿Existen ya grupos de agricultores para producir y vender cultivos clave o productos pecuarios?
- ¿Hay algún grupo de ahorro en la comunidad?
- ¿Qué grupos ya existen en la comunidad?
- ¿Cuántos de los participantes son miembros de estos grupos?

#### Producción

- ¿Qué cultivo es su alimento básico o cuál es el tipo de ganado más importante?
- ¿En qué área o superficie del terreno siembra normalmente cada agricultor? ¿Cuántos animales cría cada agricultor?
- ¿Cuáles son las principales prácticas administrativas que los agricultores utilizan para producir este cultivo o criar ese ganado?

#### Finanzas

- ¿Tienes un préstamo para producir tus cultivos principales? (Esto deberá ser respondido en las entrevistas individuales y no a una percepción del pueblo o un grupo).
- En caso afirmativo, ¿dónde obtienen estos préstamos?
- ¿Los agricultores ahorran? En caso afirmativo, ¿individualmente o en grupo?

## **Mercadeo**

- ¿Cómo identifican a los compradores? ¿Cómo comercializan el producto? ¿Quién negocia los precios y los detalles de la entrega?
- ¿Qué transporte utilizan? ¿Cuál es la frecuencia de entregas?
- ¿En qué rango de precios negocian? ¿Cuáles son las condiciones de pago? ¿Tienen cuenta bancaria? ¿Quiénes son los apoderados de la cuenta?
- ¿Qué pasa con el dinero? Si forman un grupo, ¿cómo será compartido el dinero?
- ¿Qué porcentaje de la ganancia invierten, y en qué la invierten? ¿Cómo ahorran dinero para invertir?

## **Innovación**

- ¿Ha habido algún tipo de herramientas, apoyo o tecnología que haya ayudado realmente a los agricultores a mejorar su producción durante los últimos 5 años? (tales como teléfonos celulares, nuevas formas de acceder a préstamos, nuevas variedades de los cultivos, ¿quiénes los han proporcionado?)
- ¿Los agricultores prueban nueva tecnología para aumentar su producción?
- En caso afirmativo, ¿dónde consiguen esta nueva tecnología?

TABLA 5. LA CONVERSIÓN DE UNA VISIÓN A LARGO PLAZO EN ACCIONES A CORTO PLAZO

	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>ACTIVIDADES A CORTO PLAZO</b>	<b>ACTIVIDADES A MEDIANO PLAZO</b>	<b>ACTIVIDADES A LARGO PLAZO</b>	<b>OBJETIVO A LARGO PLAZO</b>
	<b>Dónde estamos ahora</b>	<b>Dentro de un año</b>	<b>Dentro de 5 años</b>	<b>Durante los próximos 10-15 años</b>	<b>Dónde queremos estar dentro de 10-15 años</b>
<b>Grupos</b>					
<b>Finanzas</b>					
<b>Producción</b>					
<b>Mercadeo</b>					
<b>Innovación</b>					

## LECCIÓN 5. ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Explicar por qué las ayudas económicas directas generalmente no son una buena idea.
- Enumerar tres categorías de recursos y colocar distintos recursos en estas categorías.
- Describir cómo administrar la transferencia de bienes para aumentar las probabilidades de que el proyecto sea sostenible.

### ¿POR QUÉ LAS COSAS SE PARAN CUANDO UN PROYECTO TERMINA?

Muchos grupos comunitarios funcionan bien mientras dura el proyecto, pero fracasan al poco tiempo después de que termina. A menudo esto se debe a que el proyecto proporciona aportaciones y servicios gratis.

- **Poco deseo de pagar.** Acostumbrados a conseguir las cosas gratis, la gente puede ser reacia a empezar a pagar por ellas.
- **Aportaciones gratuitas como motivo para participar.** El propósito principal de algunos grupos es conseguir aportaciones gratis. Una vez que estas desaparecen, el grupo no tiene motivo por el cual existir.
- **Falta de proveedores alternativos.** La gente local no tiene otros sitios a donde ir por las aportaciones y servicios que necesitan.



### PLANEAR A LARGO PLAZO

Para evitar el problema de tener que pagar subsidios y contribuir a la sostenibilidad del trabajo del proyecto, es necesario hacer planes a largo plazo. A continuación, se muestran algunas maneras de hacerlo.

**Empezar con mentalidad empresarial.** Diles a los participantes del proyecto que quieres ayudarlos a largo plazo pero que ellos deberán cooperar en el proceso desde el principio, para que al final del proyecto puedan continuar trabajando juntos. La comunidad tiene que estar de acuerdo y, cuando sea posible, coinvertir en las actividades.

**No pagar a la gente por participar.** No le pagues a la gente por asistir a las reuniones e implementar las actividades que el proyecto haya decidido. ¡No lo seguirán haciendo sin recibir pago a cambio!

Insiste en que el conocimiento o la información recibida les ayudarán a mejorar sus ingresos o su producción.

**No dar nada gratis.** Como a todo el mundo, a la gente pobre le gusta conseguir bienes y servicios gratis. Les encantan los agentes de campo que hacen regalos. **Pero recuerda**, todo lo que des ahora no será gratis cuando te vayas. Si intentas cambiar las condiciones regalándole a la gente las cosas que necesita, el proyecto no será sostenible. Algunos de los mejores proyectos de desarrollo trabajan por la mejoría de los agricultores pobres, pero **no dan nada gratis**.

**No intentar ir demasiado rápido.** Algunos proyectos intentan conseguir resultados rápidamente proporcionando bienes y servicios gratuitos. Hacen eso para “dar gas al motor”. Pero cuando “se da gas en exceso” o los apoyos del proyecto terminan, los rápidos logros iniciales decaen en poco tiempo.



**No proporcionar crédito gratis.** Más bien, ayuda a los agricultores a probar nuevas tecnologías. Por ejemplo, da un nuevo tipo de semilla en pequeñas cantidades. Cuando los agricultores necesiten más semillas, dales cupones que cubran parte de sus necesidades para que los intercambien con los proveedores locales. El uso de cupones puede empezar cubriendo 80-90% de sus necesidades, pero el grado de apoyo de los cupones deberá ser reducido rápidamente durante el proyecto. De esta forma, los agricultores están coinvirtiendo en el proceso y el proyecto a su vez está apoyando a los negocios locales.

**Cobrar por bienes y servicios.** Cuando sea razonable, cóbrale a la gente por los bienes y servicios. Por ejemplo, no regales plántulas. Véndeselas o ponlos en contacto con los proveedores locales que las venden –si es posible al precio real del mercado.

**Incluir los costos ocultos.** Muchas empresas comunitarias con éxito fracasan cuando se revela el costo oculto al final del proyecto. Un proyecto puede no haber tenido en cuenta el costo de proporcionar cosas como asesoría para la producción de los cultivos, probar nueva tecnología y las relaciones con los intermediarios. Se requiere tiempo y experiencia del personal para estimar estos costos. Cuando son considerados, la empresa podría no ser rentable. De forma similar, los agricultores deben tener en cuenta todo el costo incluyendo el de acceso a servicios y el mercadeo del producto. Es importante calcular este costo para que sepas si la empresa tiene posibilidades de ser rentable.

**Montar negocios locales.** En vez de proporcionar bienes y servicios a través del proyecto, hazlo a través de negocios locales. Esto ayudará a desarrollar a los proveedores del sector privado que la comunidad necesitará en el futuro. En vez de montar tu propio vivero de plantas, consigue que un agricultor local lo haga, y ayuda a vender sus plántulas a los agricultores.

**Proporcionar capacitación en las habilidades principales.** Los grupos de agricultores a menudo carecen de habilidades para trabajar con las nuevas tecnologías apropiadas y relacionarse con los mercados cuando el personal clave del proyecto se retira. Asegúrate de que posean todas las habilidades que necesitarán para que puedan continuar sin ese apoyo.

**Ayudar a la comunidad a prepararse.** Los miembros de la comunidad necesitan prepararse para lo que pasará cuando el proyecto termine. Asegúrate de que sepan lo que les espera para que puedan hacer planes conforme a ello. Es muy importante que el proyecto elabore una estrategia de salida o transferencia de los procesos del proyecto, fortaleciendo puntos específicos y conduciendo la toma de responsabilidades.



### REDUCIR AL MÍNIMO LAS APORTACIONES GRATUITAS

En realidad, muchos proyectos todavía proporcionan bienes y servicios gratuitos. Por ejemplo:

- Cuando los agricultores necesitan materiales e insumos para que el proyecto tenga un efecto visible en un breve periodo de tiempo.
- Cuando la gente no tiene fondos iniciales para comprar tecnología más avanzada y requieren asistencia financiera para empezar.
- Cuando los agricultores necesitan mejores semillas u otros materiales e insumos para empezar a mejorar su productividad, pero pueden continuar usando las semillas mejoradas durante varios años.
- Cuando las comunidades necesitan reparar la red de riego u otras infraestructuras vitales.

En tales situaciones, reduce al mínimo las aportaciones gratuitas. Estas son algunas maneras de **evitar los recursos gratuitos o reducirlos**:

- Trabaja con la comunidad y llega a acuerdos en coinversiones para construir estructuras físicas. Esto puede incluir contribuciones en especie para las actividades, comida o mano de obra.
- Estudia los servicios empresariales e identifica las deficiencias de los servicios locales o los que faltan (consulta el módulo “**Los 7 Pasos del Mercadeo**”).
- Planea cómo reforzar los servicios ya existentes o estímúlos para extender su apoyo a los pequeños agricultores. Integra tales servicios en el programa general del proyecto.
- Más que entregar bienes directamente a los agricultores, proporciónales cupones para comprarlos en comercios locales. Esto ayuda a poner a los agricultores en contacto con los proveedores de insumos y también a evitar dejar fuera del negocio a los empresarios locales.

### CÓMO ADMINISTRAR LAS TRANSFERENCIAS DE HABILIDADES Y DIFERENTES TIPOS DE RECURSOS

Podemos dividir los bienes y servicios proporcionados a las comunidades rurales en tres tipos:

- **Transferencia de habilidades**, como una nueva técnica para sembrar.
- **Materiales e insumos consumibles**, como semillas y fertilizantes.
- **Activos o materiales duraderos**, como edificios y maquinarias (Tabla 6).

**TABLA 6. HABILIDADES Y BIENES DE USO FRECUENTE EN PROYECTOS DE HABILIDADES MÚLTIPLES**

TRANSFERENCIA DE HABILIDADES	MATERIALES CONSUMIBLES	MATERIALES DURADEROS	
Capacitación de grupos de ahorro y préstamo	Semillas	Diques, terrazas	Patios o equipos de secado
Capacitación en producción	Fertilizantes	Herramientas (azadones, arados, machetes)	Molinos
Parcelas para demostraciones	Productos agroquímicos	Caja fuerte para ahorros	Bodegas de almacenamiento
Visitas a las fincas	Equipamiento de seguridad para el uso de agroquímicos (máscaras, etc.)	Teléfonos celulares	Equipos de procesamiento
Estudios de mercado		Animales de carga	Rehabilitación de vías
Planes de negocio	Saldo para llamadas telefónicas	Arados	
Planes de implementación		Mini-tractores, tractores, equipos de riego	Construcción de puentes y alcantarillado
Trabajo con micro-finanzas	Cupones para servicios		Vehículos
Apoyo de extensión	Contratos		
Aprender a innovar	Financiamiento bancario		
Servicio de guardería			

### TRANSFERENCIA DE HABILIDADES

Las habilidades se relacionan con las capacidades requeridas para desempeñar una actividad en particular. Por ejemplo, para plantar maíz se necesita tener conocimientos sobre labranza, siembra, espaciado y riego. Estas habilidades son necesarias para los agricultores. Las personas con habilidades aumentan el conocimiento y la organización de los miembros del grupo y de toda la comunidad.

Muchas habilidades pueden ser transferidas con relativa facilidad a otras personas dependiendo de quién está capacitado y de las características de la cultura local.

Ejemplos:

- Un miembro de un grupo de ahorro crea otro grupo de ahorro en el pueblo vecino.
- Una agricultora enseña a sus vecinos cómo sembrar y cuidar las semillas de una nueva variedad de cultivo.
- Un agricultor indica a sus amigos el mejor momento para aplicar fertilizante.

Para la agencia de apoyo, la capacitación normalmente tiene un costo significativo. Tomen en cuenta que las comunidades están dispuestas a pagar por la capacitación en algunos tipos de habilidades como la puesta en marcha de un grupo de ahorro o la detección de plagas.

Muchas ONG están considerando cobrar cuotas por la capacitación, o capacitar a agentes de la comunidad que puedan continuar proporcionando servicios técnicos a cambio de un cobro una vez finalizado el proyecto. En el caso de muchos proyectos podría tener sentido el ofrecer capacitación por medio de proveedores de servicios locales más que directamente.

- **Considera cobrar honorarios** por cierto tipo de capacitación para cubrir todos o parte de los costos.
- **Proporciona otros tipos de capacitación de habilidades de forma gratuita**, pero asegúrate de que lleguen a toda la comunidad.

### MATERIALES E INSUMOS CONSUMIBLES

Los materiales e insumos consumibles son cosas que se gastan. Donde los mercados funcionan con normalidad, pueden ser adquiridos de los contactos en el mercado tales como intermediarios, proveedores, prestamistas locales, bancos, servicios de extensión y demás. Si los mercados no están funcionando bien, intenta restablecer dichos contactos para que los agricultores puedan conseguir los bienes y servicios que necesitan.

- **Cobra el costo total** cuando sea posible. Cuando se pueda, utiliza cupones para acudir a los proveedores de servicio locales, en vez de proporcionar los servicios tú mismo.
- **Si proporcionas consumibles gratuitamente**, hazlo en pequeñas cantidades con los agricultores, a título de prueba, siempre que sepan que es una demostración temporal. Cuando sea posible, empieza a cobrar por ellos.

**Importante:** el principio de “**no ocasionar daños**” está en juego si nos limitamos a repartir materiales gratuitos a agricultores pobres. Dañaremos al comercio local que hubiera proporcionado estos activos. A cambio, los agricultores esperarán esos bienes gratuitos en el futuro, creando así un círculo vicioso de dependencia.

### ACTIVOS O MATERIALES DURADEROS

Los activos o materiales duraderos son cosas que **no se gastan** –o que se gastan lentamente. También pueden ser adquiridos en un negocio local y otros proveedores. Al igual que con los activos consumibles, el proyecto deberá intentar asegurarse de que los grupos compren en estos negocios.

- **Carga el costo total** cuando sea posible. Pide a la comunidad que **coinvierta** - por ejemplo, proporcionando materiales y mano de obra para el trabajo de construcción, o devolviendo los préstamos para la compra de equipos.



Proporciona estos activos sólo sobre la base de un **plan de negocios** previamente acordado.

- **Decide cuidadosamente los términos de las transferencias** de activos físicos a individuos o grupos. Orienta con claridad sobre cómo administrar y mantener los activos, y asegúrate de que no sean “acaparados” por un grupo pequeño de individuos o por una sola persona.
- **Insiste en un plan de negocios.** Los bienes duraderos deberán ser proporcionados sólo si se ha desarrollado un plan de negocios claro para mostrar cómo el bien será administrado, reparado y financiado a largo plazo, es decir, después que el proyecto termina.

### ADMINISTRAR LA TRANSFERENCIA DE ACTIVOS

Estas son algunas maneras de administrar la transferencia de activos teniendo en cuenta las estructuras de mercadeo locales que apoyan a las comunidades para reconstruir y mejorar sus relaciones de mercado.

**Reparto a corto plazo de activos o bienes vinculados a un plan.** En algunos casos, los agricultores necesitan apoyo directo en forma de semillas, fertilizante y herramientas para que puedan empezar a producir. Los agricultores muy pobres también pueden necesitar ayuda para producir lo suficiente para alimentarse, antes de poder hablar sobre comercializar cualquier cosa. En esos casos, deja claro que la ayuda será durante un corto plazo, y que les ayudarás a consolidar los activos que necesitan para poder desarrollar sus negocios.

**Cupones para materiales consumibles.** Los cupones son una forma de proporcionar insumos consumibles tales como los fertilizantes basada en el mercado. El proyecto entrega cupones a los agricultores que participan en el proyecto, que pueden usarlos en vez de dinero para adquirir ciertos tipos de bienes y servicios de un proveedor local de confianza, con el inventario suficiente. Los cupones pueden ser en forma de papel o bien tarjetas. El proveedor de servicios entonces devuelve el vale al proyecto a cambio de efectivo.

Este sistema deja que el agricultor elija el tipo y la cantidad de bienes y servicios que él o ella quieren. E impide que los agricultores gasten los cupones en artículos improcedentes. También te deja dirigir el negocio hacia los proveedores de servicio locales, en vez de tener que entregar los activos y servicios tú mismo. Puedes dar diferente cantidad o tipo de cupón a los distintos agricultores.

Con el tiempo, deberás reducir rápidamente el valor de los cupones - y dejar claro a los agricultores que así sucederá. Por ejemplo, tal vez los cupones cubrirán el 90% del valor del bien en el año 1, 60% en el año 2, 30% en el año 3 y nada en el año 4.

**Efectivo.** Para evitar el costo de manejar cupones, los ONG a menudo dan a los agricultores efectivo para comprar insumos. Particularmente, esto es el caso cuando los agricultores puedan usar sus teléfonos celulares para la transferencia de dinero, porque esto reduce el costo de manejo del proceso. Cuando se use efectivo, los agricultores deberían estar claros sobre el propósito de la transferencia.

**Coinversión en activos duraderos.** “Coinversión” significa que la comunidad contribuye con una parte significativa de la inversión. Por ejemplo, se les puede pedir que proporcionen mano de obra y materiales como arena y piedra de forma gratuita para construir terrazas y pequeñas presas, mientras



que el proyecto proporciona cemento y comida a los trabajadores.

Una estrategia similar puede ser utilizada para equipos como arados, molinos y equipos de secado. Un emprendedor local puede acceder a contribuir con parte del costo y coinvertir en el proyecto para tener acceso al molino. Un grupo de agricultores puede invertir una parte de sus ahorros. O una institución de microfinanzas puede alquilar la maquinaria a los agricultores a cambio de reembolsos regulares.

**Coinversión combinada con cupones.** Por ejemplo, un almacenista local y el proyecto pueden invertir en un molino de harina. El almacenista cobra a los agricultores por moler su grano. El proyecto da cupones a las personas más pobres de la comunidad para que puedan utilizar el molino para moler su grano a un precio subsidiado. Esto permite que el molino funcione como negocio.

Los productores que coinvierten podrán opinar sobre el tipo de producto en el que les gustaría invertir. Los proyectos a veces tienden a comprar activos caros e importados, cuando pueden ser más apropiados los equipos locales y más barato o de segunda mano. En cualquier caso, tiene que haber un plan para mantener en buen estado los activos y asegurarse de que la gente local pueda reparar la maquinaria y haya repuestos disponibles.

**Activos administrados.** Una forma de administrar activos caros tales como un sistema de agua potable, un programa de riego, o molino de arroz o de maíz, es por medio de un comité de administración. Este administra las operaciones como una empresa, y cobra una tarifa por utilizar este recurso. En el caso del molino de arroz, por ejemplo, las tarifas sirven para pagar a los trabajadores que se encargan de su funcionamiento, así como para los repuestos y reparaciones, y para invertir en un fondo de ahorro para comprar un nuevo molino cuando el viejo se haya desgastado.

Un sistema similar puede usarse para el ganado. El proyecto puede ayudar a un grupo de agricultores a comprar algunos animales. Cuando estos se reproducen, un comité de administración decide quién debe quedarse con las crías y cómo los compradores deben pagar por ellas.

### DE EMERGENCIA A DESARROLLO

Los proyectos de emergencia proporcionan a la gente una red de seguridad. Reemplazan con activos y servicios que las personas hayan perdido en un desastre. Por ejemplo, tras unas inundaciones, los donantes distribuyen semillas, herramientas y asistencia para ayudar a la gente a reanudar su actividad agrícola. También pueden dar a la gente material de construcción, especies menores y otros artículos para que la comunidad pueda volver a un nivel básico.

Pero, ¿qué sucede una vez que **la emergencia ha terminado**? La transición a la fase más modesta de desarrollo a largo plazo rara vez es fácil.

Tras años de aportes gratuitos, las comunidades llegan a pensar que **tienen derecho a ayuda gratis**. Muchas organizaciones de desarrollo siguen trabajando según los principios de la ayuda gratuita, mucho después de que la emergencia se haya mitigado. Los proyectos pueden incluso competir entre ellos: una organización quiere que la gente coinvierta, mientras otra todavía reparte activos gratuitos.



### APOYAR EL COMERCIO LOCAL

Si el proyecto proporciona activos y servicios gratuitamente, a la gente no le interesará pagar al sector privado por los mismos servicios. Los negocios ya existentes perderán dinero y los nuevos no podrán empezar. El proyecto “dejará fuera” al sector privado.

Cuando sea posible, evita que el proyecto proporcione servicios. A cambio, anima a que los negocios ya existentes proporcionen estos servicios o ayuda a que la gente local cree empresas que lo hagan. Esto garantiza que una vez que el proyecto termine, la comunidad todavía podrá conseguir los servicios.

Tabla 7 da ejemplos de cómo un proyecto puede asegurarse de que los agricultores tengan plántulas de árboles frutales.



**TABLA 7. EJEMPLO DE PROPORCIONAR PLÁNTULAS DE ÁRBOLES FRUTALES**

	OPCIONES	POR QUÉ
<b>QUÉ NO HACER</b>	Proporcionar a los agricultores plántulas gratuitas. Montar tu propio vivero para vender plántulas a los agricultores.	Los viveros ya existentes no serán capaces de producir y vender plántulas.
<b>QUÉ HACER</b>	Hablarles de un vivero ya existente donde puedan comprar plántulas. Convencer a los productores o comerciantes locales, quienes tienen viveros, que empiecen a producir el tipo de plántulas que los agricultores necesitan. Ayudar a los agricultores a organizarse para crear su propio vivero.	Todas estas estrategias promueven y apoyan a los negocios locales.

### CONCLUSIÓN

**Haz planes a largo plazo.** Cuando diseñes e implementes un proyecto, piensa siempre qué pasará cuando el proyecto termine.

**Ten siempre un plan para los activos.** No proporciones activos a la gente que no los necesiten. Asegúrate de que cada recurso - semillas, ganado, riego o una tienda - venga con un claro plan de negocios. Los activos son parte de una estrategia de negocios. Necesitan aumentar los ingresos y/o reducir el costo. Deben ser mantenidos y financiados por los agricultores.

**Requiere la coinversión.** Pedir que la gente coinvierta es una forma de evitar que digan “sí” a cualquier cosa que se les ofrezca. Y estimula a cuidar y utilizar mejor lo que reciben.

**Sé claro sobre las transferencias de activos.** Nunca te limites a dar activos a una comunidad sin que queden claros quienes son los propietarios, la meta del proyecto y un plan operativo o de mantenimiento. Hacerlo **sería irresponsable.**

## PRUEBA 5

Las respuestas se encuentran al final del manual.

### 1. Los mejores proyectos de desarrollo...

- A. Dan a los productores participantes del proyecto la ayuda y los activos que necesitan para mejorar su medio de vida.
- B. Dan a los productores participantes cosas gratis al principio, pero luego gradualmente pasan a cobrar tarifas para que la gente se acostumbre a pagar.
- C. No dan nada gratis.
- D. Venden cosas a los productores participantes para que el proyecto pueda obtener ganancias.

### 2. ¿Por qué las ofertas gratuitas no son una buena idea?

- A. Fomentan la dependencia.
- B. Son costosas y no sostenibles.
- C. Destruyen el comercio local.
- D. Atraen a la gente que está interesada solo en lo que reciben gratis, no en los objetivos del proyecto.
- E. Todas las anteriores.

### 3. ¿En qué situaciones puede estar bien dar cosas gratuitamente?

Selecciona todas las que sean correctas.

- A. Como demostración para presentarles a los agricultores una nueva idea.
- B. Por medio de un sistema de cupones para asegurarse de que los agricultores compren ciertos activos y servicios de un distribuidor local, y para establecer una relación entre los agricultores y el distribuidor.
- C. En una emergencia, por ejemplo en el caso de refugiados o personas cuyas casas y fincas se han inundado.
- D. Si el presupuesto del proyecto puede cubrir el costo.

### 4. Relaciona el tipo de activo con la definición correcta y los ejemplos.

TIPO DE ACTIVO	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Habilidad	A. Lo que la gente sabe y hace	1. Granos de arroz
Material consumible	B. Cosas que no se consumen o se agotan	2. Un método de cultivo de arroz
Activo duradero	C. Cosas que se agotan	3. Una cosechadora de arroz

### 5. Estás trabajando con un grupo de agricultores de maíz que necesitan una máquina para desgranar sus cosechas. ¿Cuáles de estas opciones son soluciones aceptables?

Selecciona todas las que sean correctas.

- A. El proyecto compra una desgranadora y se la da a los agricultores.
- B. El proyecto compra una desgranadora y se la arrienda a los agricultores. Pagan una tarifa por cada saco de maíz que desgranar para cubrir el costo de compra y funcionamiento.
- C. El proyecto ayuda a los agricultores a negociar un acuerdo con un empresario local que tiene una desgranadora.
- D. El proyecto no hace nada. Solucionar este problema es cosa de los agricultores.

### 6. Estás ayudando a un grupo de pescadores organizarse. Los pescadores dicen que su problema mayor es la reparación de los motores de sus botes. ¿Cuáles de estas opciones escogerías?

Selecciona la mejor opción.

- A. Diles que no les puede ayudar: lamentablemente no es parte de las responsabilidades del proyecto.
- B. Establecer un taller para la reparación de motores y capacitar al personal.
- C. Encontrar un empresario local y organizar para la capacitación del personal.
- D. Haga que los técnicos de campo lleven los motores al taller de la ciudad cercana.

## LECCIÓN 6. DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir cómo diseñar un plan de capacitación.
- Crear un calendario de las sesiones de capacitación utilizando Microsoft Excel.
- Describir cómo monitorear actividades de capacitación.
- Enumerar algunas estrategias de salida para el proyecto.

### DECIDIR DÓNDE EMPEZAR LA CAPACITACIÓN

Gracias a las herramientas y métodos de la Lección 4, ahora conoces a la comunidad y a los socios con los que trabajarás. También has ayudado a los agricultores a formar grupos que entienden el proyecto con claridad.

Ha llegado el momento de desarrollar un plan de capacitación para los grupos de agricultores. Esta lección te da algunas ideas sobre cómo hacerlo.

Probablemente estás trabajando con varias comunidades diferentes. Esta lección también describe cómo proporcionar capacitación para todas ellas de manera eficiente.

### RECOPILAR INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

Antes de empezar a desarrollar tu programa de capacitación, empieza recopilando y revisando la información sobre tu proyecto. Entre las actividades clave que se deben preparar se incluyen las siguientes:

- Recopilar y revisar información sobre el proyecto.
- Anotar los objetivos que te formules para la capacitación en términos de número de socios, lugares y beneficiarios.
- Preparar un calendario del proyecto con las fechas de inicio, sesiones, objetivos y plazos.
- Mapear los lugares donde se realizarán las sesiones de capacitación.
- Actualizar el plan de contratación / organigrama del proyecto, con los cargos y responsabilidades relacionados con la capacitación.
- Crear un cuadro para comprobar el número de técnicos de campo necesarios para proporcionar servicios de capacitación.
- Preparar programas para las sesiones de capacitación de los técnicos de campo a los agricultores participantes en los cursos de cada habilidad.
- Preparar un currículo detallado y un calendario para que cada técnico de campo vincule la capacitación con las estaciones y los plazos de tu proyecto.

### REVISAR EL DISEÑO DEL PROYECTO

Para preparar un programa de capacitación, los directores del proyecto deberán trabajar con los socios para revisar los documentos del proyecto haciendo hincapié en los objetivos en términos de servicios a desempeñar, lugares, cargos y responsabilidades del personal, y horarios de capacitación.

La capacitación es una de las inversiones más caras y por lo tanto resulta importante diseñarla con tareas y objetivos claros. Los objetivos deben ser realistas y los agentes de campo y sus supervisores deben tener un conocimiento claro de los resultados que se esperan de la capacitación. La propuesta deberá plantear los objetivos generales, en términos de tipos y número de agricultores a ser capacitados, lugares donde la capacitación tendrá lugar y los socios que trabajarán en áreas específicas.



### CALENDARIO DEL PROYECTO

Crear un calendario del proyecto en una hoja electrónica. Asegúrate que las fechas toman en cuenta los ciclos agrícolas. Dedicar una fila para indicar los meses lluviosos: el color azul para la época lluviosa, con un color azul más oscuro para indicar los meses más lluviosos. Dedicar otras filas para indicar el ciclo de los cultivos principales: el color caqui para la época de siembra, el color verde para el periodo de crecimiento y el color vino tinto para la época de cosecha.



Puedes usar la fecha de inicio del proyecto y las épocas de producción para identificar cuando programar los talleres de capacitación de temas específicos. La temporada de lluvias puede ser un buen momento para la capacitación en la producción de cultivos: puedes sincronizar las capacitaciones para coincidir con etapas críticas del ciclo de producción. La época seca, cuando no hay cultivos para cuidar, puede ser un buen momento para hacer las capacitaciones que no dependen del calendario agrícola. Por ejemplo, las capacitaciones sobre ahorros y crédito.

Colocar en el calendario los hitos más importantes del proyecto: la fecha de inicio y fin del proyecto, las fechas límites para la entrega de los resultados más sobresalientes (Tabla 8).

**TABLA 8. CALENDARIO QUE MUESTRA LAS FECHAS CLAVE Y LAS ESTACIONES**

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diseño										Inicio	Planificación	
Lluvias								Lluvias principales				
Ciclo de cultivo							Siembra		Crecimiento	Cosecha		

### EVALUAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS AGRICULTORES Y DECIDIR CON CUALES INICIAR

Los agricultores en diferentes áreas tienen distintas necesidades. De acuerdo al sitio y la época, algunos agricultores necesitarán apoyo con la producción, mientras otros necesitan ayuda con el mercadeo. Si los agricultores aún no están organizados en grupos, o si los grupos son débiles, es aconsejable iniciar el programa de capacitación con ahorros y préstamos. En muchas comunidades, las personas habrán recibido algún tipo de capacitación. Es posible que no la necesiten en ciertos temas, o un curso corto para repasar los conceptos y principios será todo lo que se necesita.

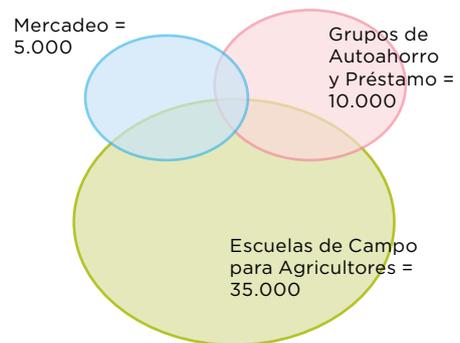
Puedes enterarte de qué tipos de capacitación ofrecer mediante la realización de una encuesta para evaluar necesidades. Ver la Lección 4 y el manual sobre Gerencia de Grupos para más detalle sobre los puntos de entrada de un proyecto.

### DETERMINAR LAS METAS DE LA CAPACITACIÓN Y LA SECUENCIA EN LA CUAL SE DICTARÁN LAS CAPACITACIONES EN LAS HABILIDADES

Calcular el número y tipo de grupos de participantes y el tipo de capacitación que deberían recibir. Dependiendo del diseño del proyecto y las necesidades de capacitación de los agricultores, puede que decidas capacitar toda la población meta en todas las habilidades. O puede que decidas ofrecer ciertas habilidades a diferentes subgrupos de participantes.

En esta etapa, deja la información general. El diagrama a la derecha es un ejemplo: esta comunidad recibía tres tipos de capacitación: grupos de autoahorro y préstamo, escuelas de campo de agricultores y mercadeo.

La mayoría de los participantes locales, 35,000 personas, aprendieron sobre la gestión de los recursos naturales en sistemas de producción mediante las escuelas de campo para agricultores. El proyecto además capacitó 10,000 personas en ahorros y préstamos, y otros 5,000 en mercadeo. Había algo de superposición de capacitación en las habilidades, pero pocos participantes recibieron capacitación en todas las habilidades.



Puede que decides apoyar a diferentes niveles de capacitación en las habilidades por varias razones: los recursos y tiempo disponible, y las necesidades de la población meta. En el diagrama arriba, la mayoría de los agricultores no tenían seguridad alimentaria y escasamente tenía excedentes de granos para la venta. El proyecto entonces centró en mejorar su productividad ante de capacitarles en el mercadeo. Para aquellos agricultores quienes ya tenían los activos y organización para producir excedentes para la venta, el proyecto los capacitó en mercadeo de inmediato.

### REGISTRAR LA POBLACIÓN META PARA DAR SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

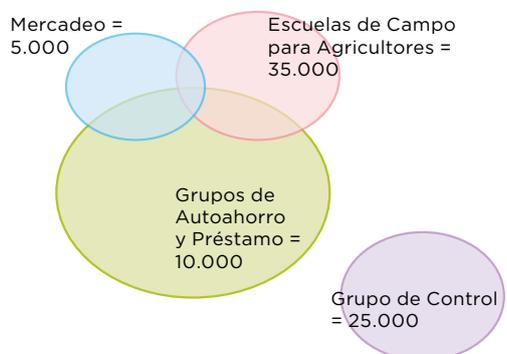
El diagrama arriba no muestra cuantos agricultores fueron capacitados en más de una habilidad. Esto fue porque el proyecto no registró los participantes con un número de identificación único que podría ser usado para verificar los cursos que cada participante tome. Esto fue un error. Cuando planeas la capacitación en habilidades múltiples, asegúrate que asignas números de identidad a los participantes y grupos para poder analizar los efectos de la capacitación multi-habilidad.

Asegúrate que el proyecto tenga sistemas para identificar y hacer seguimiento a los participantes individuales o grupos desde el inicio. Los técnicos de campo deben asignar un número de identificación único a cada UNO. Pueden usar esta información para planear y hacer seguimiento sobre quien en una familia recibe qué tipo de capacitación. Esto evita la duplicación y asegura que la gente recibe el tipo de capacitación multi-habilidad más apropiado para sus necesidades.

Es posible crear sistemas de registro y seguimiento de participantes individuales usando formularios en papel. Estos sistemas han vuelto difíciles de administrar para números grandes de población meta. En su lugar, es mejor crear registros digitales que los técnicos de campo pueden actualizar usando un teléfono celular tipo SMART, tableta o computador. Con la información en forma digital, se facilita localizar los grupos en un mapa y hacer seguimiento a lo largo del tiempo. Te permite evaluar la efectividad de combinaciones diferentes de actividades de capacitación sobre resultados tales como la seguridad alimentaria, ingreso y rentabilidad.

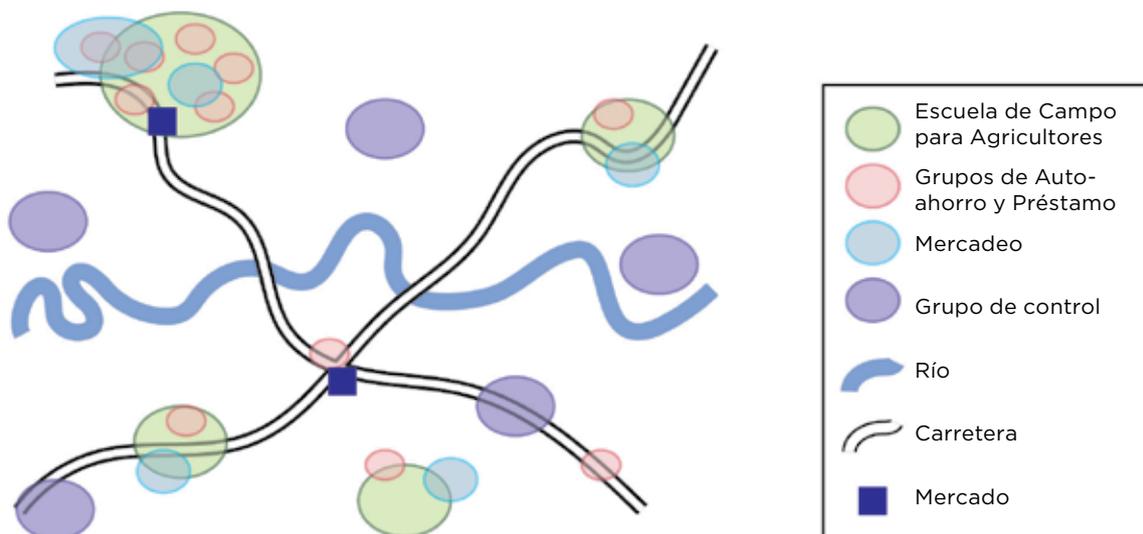
### GRUPOS DE CONTROL

Una forma de evaluar la efectividad de una intervención específica es mediante la creación de un **grupo de control**. Este es un grupo de personas, quienes no reciben intervenciones del proyecto. Si el proyecto pretende usar grupos de control, consulta con un estadístico primero para asegurarse que hay suficientes grupos de control y **grupos de tratamiento** (las personas que reciben las intervenciones) para mostrar una diferencia estadísticamente significativa cuando se analizan los datos. Típicamente, debería haber tantas personas en los grupos de control como los grupos de tratamiento.



### POSICIONAMIENTO ESPACIAL

También vas a tener que identificar la ubicación de tus participantes y grupos para indicar donde se realizarán los eventos de capacitaciones. Colocando estos sitios en un mapa te ayudará coordinar los esfuerzos de capacitación, planear los presupuestos y manejar las actividades de seguimiento. El mapa se volverá una herramienta importante de gestión: ilustrará a los socios del proyecto las áreas de responsabilidad, la ubicación de los grupos de agricultores y los eventos de capacitación, la ubicación de los mercados, la infraestructura principal y las otras actividades del proyecto. Lo ayudará a cuadrar la logística, visualizar el tiempo que toma ir de un lado a otro,

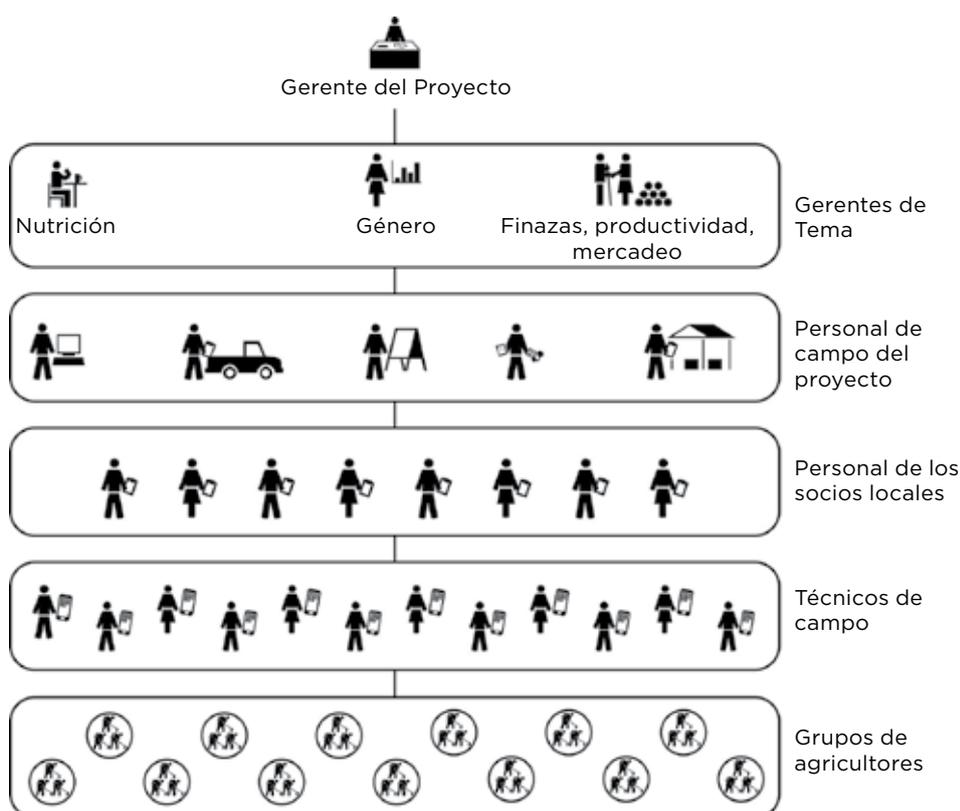


y monitorear las distancias y costos de la entrega de los servicios. Puedes incluir información numérica en el mapa para darte una visión de conjunto del proyecto.

Previamente, los proyectos usaron mapas en papel para mostrar esta información. Hoy en día, pueden usar métodos como el mapeo digital o sistemas de información geográfica (SIG). Se pueden usar las herramientas estándares como Google Earth y ESRI's ArcView para trazar, analizar y compartir información espacial.

### ACTUALIZAR EL ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

Revisa la carta de personal u organigrama y decidir quién se responsabilizará por cada tipo de actividad, y donde estará localizado. Esta es la oportunidad para revisar las tareas y responsabilidades del personal del proyecto. Evalúa la capacidad del personal para que puedas planear sesiones de capacitaciones si fuera necesario o contratar personal adicional.



Asegúrate que tienes un balance apropiado entre hombres y mujeres entre los supervisores y el personal de campo. Puede ser importante tener personal femenino para trabajar con las mujeres en la comunidad.

### ELABORAR UN PROGRAMA MENSUAL DE CAPACITACIÓN

Un técnico de campo debiera ser capaz de dictar dos o tres sesiones a un grupo cada mes. Esto dependerá del tiempo de viaje entre los sitios donde se encuentran los grupos. Elabora un plan, tal como se ilustra en la Tabla 9, para un técnico de campo. En el ejemplo, el técnico visita dos grupos por día, uno en la mañana y uno en la tarde. Él o ella puede capacitar a 10 grupos en total, por un total de 9 horas por mes por grupo. En la cuarta semana el técnico vuelve a la oficina central para reportar, preparar informes y tomar cursos de actualización.

TABLA 9. PROGRAMA MENSUAL DE CAPACITACIÓN DE UN TÉCNICO DE CAMPO

	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	Lu	Ma	Me	Ju	Vi	Lu	Ma	Me	Ju	Vi	Lu	Ma	Me	Ju	Vi	Lu	Ma	Me	Ju	Vi
Grupo 1	3					3					3									
Grupo 2	3					3					3									
Grupo 3		3					3					3								
Grupo 4		3					3					3								
Grupo 5			3					3					3							
Grupo 6			3					3					3							
Grupo 7				3					3									3		
Grupo 8				3					3									3		
Grupo 9					3					3									3	
Grupo 10					3					3									3	

Reportes, informes y cursos de actualización

3 Número de horas de capacitación

### REVISAR EL TIEMPO REQUERIDO PARA CADA CURSO

Persuade al equipo de gerentes de temas y técnicos de campo a familiarizarse con los manuales en esta serie. Necesitarán conocer el contenido de las lecciones, y poder realizar los ejercicios en cada curso. Considera entrenarles internamente antes que inicien el trabajo con agricultores (ver Lección 3 sobre cómo evaluar sus habilidades).

Los ejercicios de los cursos de las Habilidades SMART típicamente duran de 1 a 3 horas. Estos tiempos son un estimado. Los tiempos verdaderos variarán de acuerdo a la situación, la capacidad del técnico de campo y la naturaleza de los grupos.

Es posible que el técnico de campo haga más de un ejercicio en una sola visita a un grupo. Para algunos ejercicios (por ejemplo, los que involucran evaluaciones participativas) más tiempo y varios técnicos pueden ser requeridos.

Suma el tiempo que se necesita para dictar cada curso. Esto te permite planear el horario.

Capacitar a un grupo en un solo conjunto de habilidades puede llevar entre 3 y 15 meses. Por ejemplo, se espera que la capacitación en ahorros y préstamos lleve 15 meses en total si los grupos se reúnen una vez por semana:

- Un **periodo de preparación** de 1-3 semanas
- Un **periodo de capacitación** de 2 semanas a 2 meses
- Una **fase de seguimiento** de hasta 11 meses.

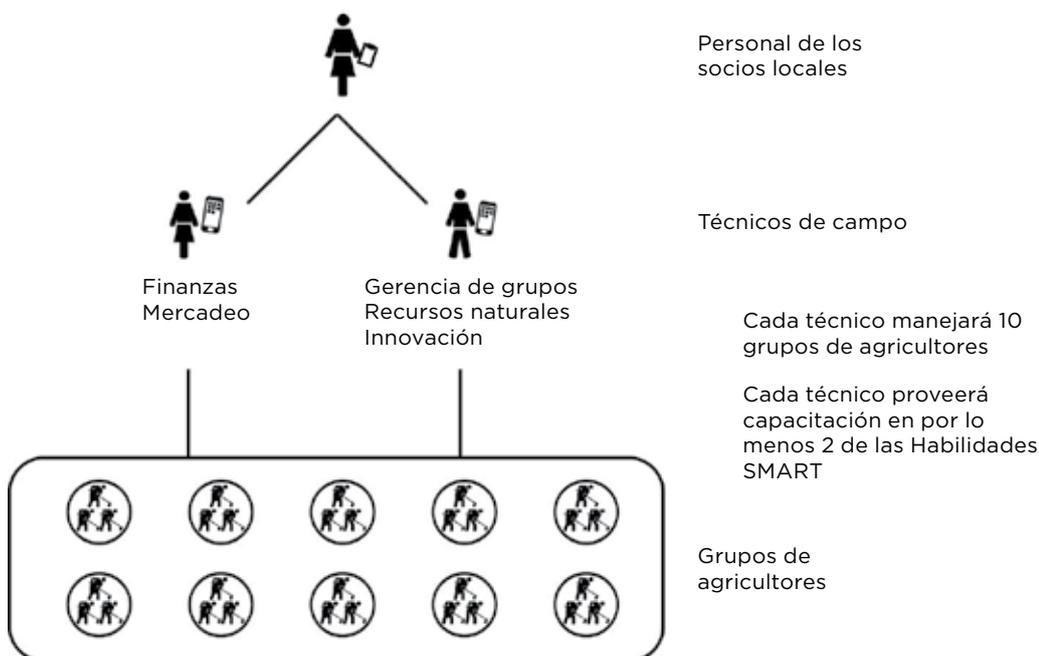
La duración de la capacitación necesaria para otras habilidades depende de las necesidades y habilidades de los grupos. Es posible que se puedan omitir varias lecciones, o puede ser aconsejable dedicarle más tiempo a ciertos temas en los que el grupo tenga un interés especial o necesite mayor orientación. Busca más detalles en los manuales sobre cada una de las habilidades.

### CALCULAR EL NÚMERO NECESARIO DE TÉCNICOS DE CAMPO

Ya sabes cuántos grupos de agricultores te toca alcanzar. Y sabes que tipos de capacitación tú y tus colegas les toca proveer. Entonces ¿cuántos técnicos de campo van a necesitar para implementar el proceso de capacitación?

Escribe Términos de Referencia claros para los técnicos de campo que detalla las tareas de capacitación y el número de agricultores meta que hay que alcanzar durante la vida del proyecto. Indica si un técnico capacitará en todas las habilidades, o si algunos técnicos especializarán en materias específicas, tales como finanzas y mercadeo.

Puedes iniciar calculando la capacidad de un técnico para entrenar grupos, y luego multiplicar esta unidad básica para alcanzar las metas del proyecto. Incluir en el organigrama el número de técnicos de campo y los tipos de capacitación que cada técnico desarrollará.



Si los técnicos de campo especializan en 2 o 3 habilidades, tendrán que cubrir más grupos de agricultores. Si promotores voluntarios serán parte del equipo de capacitación, incluirlos en el organigrama.

Ahora, crea un cuadro que muestre el número de participantes o grupos de agricultores que cada técnico de campo capacitará durante la vida del proyecto (Tabla 10). Esta tabla ilustra que cada socio local es responsable de 5 técnicos de campo en un municipio determinado durante los 3 años del proyecto.

- En el **año 1**, cada técnico de campo iniciará la capacitación intensiva de 5 grupos de agricultores de aproximadamente 25 integrantes cada uno.
- En **año 2**, cada técnico de campo trabajará con 5 grupos adicionales.
- En **año 3**, a los 5 grupos del primer año el técnico de campo proveerá solo apoyo de mantenimiento, que le dará tiempo suficiente para apoyar a 5 grupos nuevos.

**TABLA 10. HOJA DE CÁLCULO QUE MUESTRA EL NÚMERO DE TÉCNICOS DE CAMPO Y EL NÚMERO DE AGRICULTORES A SER CAPACITADOS**

	Municipios	Técnicos de campo	Grupos de agricultores nuevos por técnico	Grupos de agricultores nuevos por año	Grupos de agricultores por técnico por año	Acumulativo de grupos de agricultores	Agricultores nuevos	Acumulativo de agricultores
<b>Año 1</b>	Municipio 1	5	5	25	5	25	625	625
	Municipio 2	5	5	25	5	25	625	625
	Municipio 3	5	5	25	5	25	625	625
	Municipio 4	5	5	25	5	25	625	625
<b>Total</b>				100		100	2500	2500
<b>Año 2</b>	Municipio 1	5	5	25	10	50	625	1250
	Municipio 2	5	5	25	10	50	625	1250
	Municipio 3	5	5	25	10	50	625	1250
	Municipio 4	5	5	25	10	50	625	1250
<b>Total</b>				100			2500	5000
<b>Año 3</b>	Municipio 1	5	5	25	15	75	625	1875
	Municipio 2	5	5	25	15	75	625	1875
	Municipio 3	5	5	25	15	75	625	1875
	Municipio 4	5	5	25	15	75	625	1875
<b>Total</b>				100			2500	7500

Esto significa que, al fin de los tres años, cada técnico habrá capacitado 375 agricultores. Los cinco técnicos en cada municipio habrán apoyado a 1,875 agricultores. En los cuatro municipios, el total de agricultores entrenados sumará a 7,500.

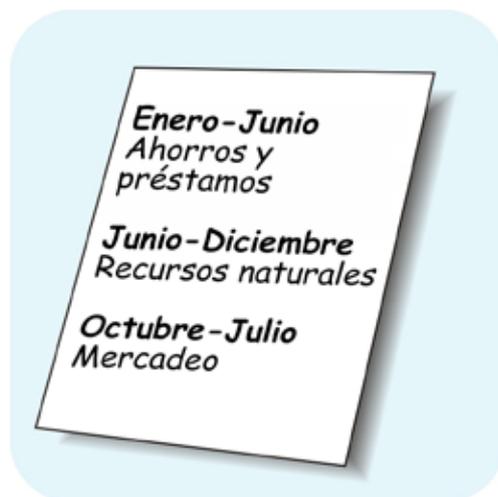
En la medida que el proyecto avanza, puede que debas ajustar el número de grupos que cada técnico cubre. Por ejemplo, si las distancias son demasiado grandes o si los agricultores requieren más apoyo. Actualiza los cuadros para mostrar los cambios.

### EL SISTEMA SEMESTRAL

Si los técnicos de campo tienen mucha experiencia con el enfoque de habilidades múltiples, el director del proyecto puede darles la flexibilidad de ofrecer capacitación en distintos tipos de habilidades para cada grupo. Pero, en la práctica, esto podría no ser factible. Es posible que los técnicos de campo no tengan las habilidades y experiencia necesarias y por razones de logística quizá no sea práctico ofrecer a cada grupo un tipo de capacitación diferente.

Puede ser más práctico ofrecer a todos los grupos el mismo tipo de capacitación a la vez. En algunos casos la capacitación de distintos tipos de habilidades puede coincidir, por ejemplo:

- **Meses 1-6 intensivo:** Todos los grupos tienen sesiones de capacitación de 2-3 horas por semana sobre ahorros y préstamos.
- **Meses 6-12 monitoreo:** Todos los grupos reciben sesiones de seguimiento de 30 minutos cada semana sobre ahorros y préstamos.
- **Meses 6-12:** Todos los grupos tienen sesiones de capacitación de una o dos horas sobre la gestión de recursos naturales. (Planea el tiempo de esta capacitación para que se ajuste a la producción estacional.)



- **Meses 10-24:** Todos los grupos reciben capacitación en mercadeo en sesiones intensivas de 3 horas.

Este sistema “semestral” implica que los técnicos de campo ofrezcan uno o tal vez dos cursos simultáneos, y que estos son los únicos cursos ofrecidos durante este periodo. Este enfoque tiene algunos beneficios:

- **Las cosas de una en una.** Los técnicos de campo pueden centrarse en una habilidad y pueden aprender la siguiente habilidad antes de que tengan que impartirla a los agricultores.
- **Administración simplificada y retroalimentaciones.** Los encargados tienen que monitorear solo uno o dos cursos al mismo tiempo. Pueden dar seguimiento a los técnicos de campo más de cerca y proporcionar retroalimentación y comentarios más significativos.
- **Comparar el progreso.** Los técnicos de campo pueden comparar los resultados de un tema en particular a lo largo de todo un proyecto, y pueden ayudarse más entre sí y conseguir ayuda de sus supervisores sobre un tema en particular.
- **Monitorear los resultados.** Es más fácil controlar el progreso hecho en una sola habilidad. El proyecto puede medir la asimilación de conocimiento en todo el proyecto o en un área, más que grupo por grupo.

### DECISIONES SOBRE LA ESPECIALIZACIÓN DE LOS TÉCNICOS DE CAMPO

**¿Quién hace qué?** No es probable que un técnico de campo proveerá capacitación en todas las habilidades. Tendrás que decidir que técnicos capacitarán en cuales habilidades.

Por ejemplo, el equipo de proyecto puede decidir que un grupo de técnicos de campo se centran solo en la habilidad de finanzas. En este caso, los técnicos de campo especializados en finanzas capacitarán los grupos de participantes en:

- Ahorros y préstamos
- Educación financiera y el vínculo con instituciones financieras formales
- Administración de empresas

Para complementar los técnicos de campo especializados en gestión financiera, otro grupo de técnicos de campo especializarán en las habilidades de:

- Gerencia de grupos
- Gestión de recursos naturales y producción sostenible
- Innovación

Aun, otro grupo de técnicos de campo se especializarán en la habilidad de mercadeo y desarrollo agroempresarial mediante los cursos sobre:

- Los principios básicos de mercadeo
- Los siete pasos de mercadeo.

Algunos tipos de técnicos de campo pueden cobrar por sus servicios, mientras otros proveen sus servicios gratuitamente. Cuando un proyecto trabaja junto a los técnicos de investigación y extensión gubernamentales, generalmente se prestan estos servicios gratuitamente. Sin embargo, hoy en día la mayoría de los servicios financieros son cobrados. Lo más probable es que los servicios en mercadeo y servicios veterinarios también son cobrados por los proveedores.

La secuencia de la capacitación de las habilidades SMART, el tipo de técnico de campo y el medio y costo de ejecución del programa de capacitación debería ser planeado cuidadosamente al inicio con el equipo del proyecto.

### CONSIDERACIONES PRÁCTICAS

La decisión sobre los cursos a ofrecer también depende de la situación local y de la temporada agrícola.

- **Recursos naturales primero.** La tierra puede estar tan degradada que los agricultores tengan que solucionar los problemas con los recursos naturales antes de poder trabajar en la producción y el mercadeo. Por ejemplo, si el sistema de riego no funciona, los agricultores tienen que arreglarlo antes de poder producir cultivos con efectividad. En ese caso, la capacitación deberá centrarse en rehabilitar las tierras de cultivo. Una vez que esto se haya hecho, los agricultores pueden

organizarse en grupos para centrarse en tres asuntos clave: ahorros y préstamos, mejora de la productividad y mercadeo.

- **Factores estacionales.** La agricultura normalmente depende de la lluvia. La siembra, el cuidado y la cosecha recolección de los cultivos sucede solo en ciertos periodos del año. La producción ganadera también está relacionada con las estaciones. Planifica tu capacitación en gestión de recursos naturales y mercadeo basándote en este calendario agrícola o estacional, eligiendo los momentos del año en los que los agricultores tengan menos trabajo.



### ELABORAR UN CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL

Una vez que hayas resuelto los puntos arriba mencionados, puedes incluir las actividades en el calendario anual (Tabla 11).

Si el proyecto inicia con la capacitación en ahorros y préstamos, elabora un cronograma para las lecciones primero. Luego de tres meses, digamos, de capacitación intensiva en ahorros y préstamos, puedes arrancar el trabajo con la siguiente habilidad. Para materias que tienen que ser cubiertas durante ciertas épocas del año, tales como la gestión de los recursos naturales, asegúrate que las tratan en el momento más indicado. Por ejemplo, deberías incluir la lección sobre como controlar la erosión de suelos en la época seca, cuando es posible construir diques y cavar zanjas - no durante la época de lluvias cuando los arroyos están llenos de agua, los lotes están en producción, y los agricultores están demasitados ocupados para los trabajos de control de erosión.

### DESARROLLAR EL CALENDARIO DETALLADO PARA CADA GRUPO DE AGRICULTORES

Ahora puedes empezar a planear el calendario de capacitación para cada grupo de agricultores (Tabla 12). Este cuadro ilustra los cursos y el número de horas que el técnico de campo cubrirá cada semana con ese grupo.

Puedes planear un programa de capacitación utilizando una hoja de cálculo como Excel. Dispón 52 columnas estrechas, una para cada semana del año. Etiquétalas con el nombre de los meses. En una fila, colorea las celdas que corresponden a la **estación**

**TABLA 11. ESQUEMA ANUAL DEL CALENDARIO DE CAPACITACIÓN**

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diseño										Inicio	Planificación	
Lluvias								Lluvias principales				
Ciclo de cultivo							Siembra	Crecimiento	Cosecha			
Finanzas	Ahorro y préstamo: Etapa intensiva				Etapa menos intensiva			Seguimiento				
Mercadeo					Etapa intensiva	Etapa menos intensiva						
Recursos naturales							Etapa menos intensiva	Etapa intensiva				
Innovación					Etapa menos intensiva							



**de lluvias.** Utiliza colores oscuros para cuando llueva más, y un color más claro para cuando haya menos lluvia.

Haz lo mismo para la **estación de la siembra.** Utiliza un **color oscuro** para mostrar cuándo la gente está más ocupada arando y sembrando. Utiliza un **color más claro** para mostrar cuándo los cultivos están creciendo y hay trabajo menos intenso en el campo, como deshierbar y aplicar fertilizante. Utiliza otro color para señalar el tiempo de cosecha.

Decide cuándo efectuar las reuniones regulares con el personal de campo en **la oficina.** En la Tabla 12 ocurre cada 4 semanas –está marcado en **gris**.

Para el primer conjunto de habilidades que piensas cubrir, introduce el número de horas que el técnico de campo tiene que dedicar cada semana a un grupo. Para la capacitación intensiva, esto será 3 horas cada semana, para capacitación menos intensiva, asigna 1 o 2 horas. Colorea las celdas de forma correspondiente: oscuro para 3 horas, tono medio para 2 y claro para 1 hora.

En la Tabla 12 el primer conjunto de habilidades es **Finanzas**, marcado en **rosado**. Este empieza con 3 horas de capacitación una vez al mes, luego se vuelve más intenso en los meses 3 y 4 cuando los técnicos de campo visitan a los grupos de agricultores todas las semanas. Más adelante, desde el mes 5 al 11, la capacitación en finanzas es menos intensiva a medida que las visitas se centran en monitorear las mismas.

Luego puedes añadir otra fila para planear el segundo conjunto de habilidades (**Mercadeo**, **morado** en la Tabla 12). Este comienza en el mes 5 con capacitación intensiva, luego se vuelve menos intenso durante la temporada de cosecha cuando los agricultores están ocupados, y se vuelve más intenso en los meses 10 y 11 cuando están listos para vender su producción.

El tercer conjunto de habilidades es **Recursos naturales (verde)**. Esta capacitación es la más intensa durante la temporada de siembra porque es cuando es posible ver en el campo cómo se están comportando los cultivos.

Las dos columnas en el lado derecho de la Tabla 12 muestran el número de horas de capacitación de cada tema, y el número de visitas necesarias.

Las dos últimas filas de la Tabla 12 muestran el **número de horas** que el técnico de campo dedica a cada grupo, y el número total de horas que el técnico de campo dedica (= número de horas con cada grupo multiplicado por 10, ya que cada técnico de campo trabaja con 10 grupos en una semana). Estas dos filas muestran cuándo los técnicos de campo probablemente estarán más ocupados y cuándo puede que tengan tiempo libre para ponerse al día con actividades que han tenido que descuidar.

Asegúrate que hay suficiente tiempo para hacer toda la capacitación. Deja suficientes espacios para las vacaciones y problemas inesperados, en casos como las carreteras obstruidas y las averías vehiculares.

## CONSEJOS DE LOS EXPERTOS

Usa la función de formato condicional en Excel para cambiar el color de una celda automáticamente cuando introduzcas un valor.

Usa la función **SUMA** en Excel para calcular el número total de horas de capacitación para cada fila.

**Ejemplo:** La fórmula =SUMA(B8:BA8) suma todos los números en las celdas B8 a BA8

Usa la función **CONTAR.SI** para calcular el número de visitas de capacitación individual para cada grupo.

**Ejemplo:** La fórmula =CONTAR.SI(B8:BA8,">0") cuenta el número de visitas individuales en las celdas B8 a BA8)



**TABLA 13. PARA LA EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DE GRUPOS DE AGRICULTORES**

GERENCIA DE GRUPOS		GESTIÓN FINANCIERA		GESTIÓN DE RECURSOS NATURALES		MERCADERO Y DESARROLLO AGROEMPRESARIAL		INNOVACIÓN	
<b>0</b>	Grupo sin formar	<b>0</b>	Grupo sin planes de ahorros	<b>0</b>	Grupo sin plan de recursos naturales	<b>0</b>	Grupo sin habilidades específicas en comercializar	<b>0</b>	Grupo no prueba nuevas tecnologías
<b>1</b>	Miembros del grupo reciben capacitación en formación de grupos	<b>1</b>	Grupo recibe capacitación en ahorros y préstamos	<b>1</b>	Grupo recibe capacitación en recursos naturales mejorados	<b>1</b>	Grupo recibe capacitación de mercadeo	<b>1</b>	Grupo recibe capacitación en innovación
<b>2</b>	Grupo de 15-30 miembros registrado en agencia de apoyo u otro organismo	<b>2</b>	Grupo establece reglas para ahorros y préstamos	<b>2</b>	Grupo revisa aspectos críticos de recursos naturales para producción	<b>2</b>	Grupo elige un representante de mercadeo	<b>2</b>	Grupo identifica problema para resolverlo por medio de experimentación
<b>3</b>	Grupo define claramente propósito o visión	<b>3</b>	Grupo empieza a ahorrar con regularidad	<b>3</b>	Grupo tiene plan para mejorar productividad y sostenibilidad	<b>3</b>	Grupo organiza visitas/estudios de mercado	<b>3</b>	Grupo se pone de acuerdo sobre tipo de tecnología a probar
<b>4</b>	Miembros tienen una constitución o "conjunto de normas" por escrito	<b>4</b>	Grupo mantiene registros y completa capacitación	<b>4</b>	Grupo implementa plan para gestionar recursos naturales de manera experimental	<b>4</b>	Grupo se pone de acuerdo sobre producto(s) seleccionado(s) para comercializar	<b>4</b>	Grupo ha fijado periodo de prueba con tratamientos y control
<b>5</b>	Miembros eligen cargos del comité, presidente, secretario, tesorero	<b>5</b>	Grupo está de acuerdo sobre tipo de interés y reglas de los préstamos	<b>5</b>	Grupo evalúa progreso de recursos naturales en experimentación	<b>5</b>	Grupo tiene plan de negocios y plan de implementación por escrito	<b>5</b>	Resultado final de periodo de prueba de innovación compartido con miembros del grupo
<b>6</b>	Grupo se reúne regularmente	<b>6</b>	Grupo inicia préstamos internos y mantiene registros	<b>6</b>	Grupo desarrolla plan para adoptar sistema de recursos naturales	<b>6</b>	Beneficios y volumen de ventas registrados para producto seleccionado	<b>6</b>	Plan acordado para compartir tecnología
<b>7</b>	Grupo guarda actas de las reuniones	<b>7</b>	Grupo distribuye ahorros	<b>7</b>	Miembros del grupo invierten en nueva tecnología para recursos naturales	<b>7</b>	Agricultores tienen buena relación con comprador; mercadeo colectivo registrado	<b>7</b>	Adopción de nueva tecnología por >50% de los miembros en sus tierras
<b>8</b>	Auditoría de habilidad del grupo en capacitación, aprobada por técnico de campo	<b>8</b>	Auditoría de habilidad del grupo en ahorros, aprobada por técnico de campo	<b>8</b>	Auditoría de habilidad del grupo en recursos naturales, aprobada por técnico de campo	<b>8</b>	Auditoría de habilidad del grupo en mercadeo, aprobada por técnico de campo	<b>8</b>	Auditoría de habilidad del grupo en innovación, aprobada por técnico de campo
<b>9</b>	Miembros elegidos desempeñan tareas bien	<b>9</b>	Grupo de ahorros crece anualmente	<b>9</b>	Tecnología para recursos naturales está vinculada a proveedor de tecnología/input	<b>9</b>	Grupo se gradúa para actividades de mercadeo para el mismo producto	<b>9</b>	Grupo de innovación vincula a los agricultores con suministradores de nuevas tecnologías para servicios de negocios
<b>10</b>	Grupo estable durante más de 2 años	<b>10</b>	Ahorros y préstamos utilizados para reinvertir en agroempresas	<b>10</b>	Grupo regula mejora en recursos naturales en fincas de miembros del grupo	<b>10</b>	Grupo utiliza habilidades en mercadeo para segundo producto	<b>10</b>	Tecnología alcanza hasta al menos 80% de los miembros del grupo

## MONITOREO Y EVALUACIÓN

Muchos proyectos monitorean el progreso y evalúan los resultados llevando a cabo encuestas detalladas de los hogares. Las encuestas de evaluación normalmente se hacen dos o tres veces durante el transcurso del proyecto, al principio, a medio plazo y al final del proyecto. La encuesta al principio del proyecto generalmente se llama **línea base**. Muchos proyectos tienen una evaluación de medio término y una evaluación final.

**Los estudios ‘centinela’** se centra sobre los cambios de un número selecto de hogares o grupos. Permiten a los técnicos de campo hacer seguimiento del avance de estos hogares o grupos cada año.

Las encuestas de evaluación a menudo son complejas. Recoger y analizar datos de muchos hogares lleva mucho tiempo. Estas encuestas son hechas por un equipo de seguimiento especializado y el personal de oficina a menudo no participa.

Creemos que es mejor buscar nuevas formas de recopilar información que, aunque recojan menos detalles, permitan hacer seguimiento con más frecuencia, y hacer que el **personal de campo y la comunidad** participen. De esa manera pueden aprender del proceso y mejorar lo que hacen.



## UTILIZAR COMPUTADORAS PARA RECOGER DATOS

Para ayudar al técnico de campo a recopilar información sobre el seguimiento o la evaluación, el proyecto necesitará formularios simples que los técnicos de campo puedan usar para registrar datos como parte de su trabajo habitual. Estos formularios pueden ser en papel o, mejor, si el técnico de campo puede introducirlos en una computadora sobre el terreno.

Usar la computadora tiene varias ventajas:

- Los datos pueden ser introducidos sobre el terreno sin que haya que **volver a digitalarlos**, evitando así posibles errores.
- Los datos pueden ser usados para calcular **información de referencia** para los agricultores, tales como niveles de producción y de habilidades, de ahorros y préstamos, y rentabilidad.
- Esta información puede ser **compartida** con los agricultores fácilmente.
- Los datos pueden ser **bajados automáticamente** de internet, evitando la pérdida de tiempo con procedimientos de reporte confusos.
- Se puede hacer una **copia de seguridad** de los datos automáticamente, evitando el riesgo de perder información valiosa.
- El personal y los encargados pueden ver de inmediato cómo el proyecto va **progresando**. Esto hace que sea más fácil identificar y solucionar problemas antes de que se vuelvan demasiado serios.

## CONTROLAR LOS CAMBIOS EN LAS HABILIDADES

Es importante monitorear los cambios de manera simple y fácil. Puedes usar el Tabla 13 para comprobar el progreso de un grupo con regularidad - digamos, cada 6 meses. Simplemente rodea con un círculo (o haz clic) en el número más apropiado de cada columna. ¡Fácil, simple y rápido!

**TABLA 14. EJEMPLO DE CALIFICACIONES DE LAS HABILIDADES DE UN GRUPO DE AGRICULTORES DURANTE 5 AÑOS**

	GERENCIA DE GRUPOS	GESTIÓN FINANCIERA	GESTIÓN DE RECURSOS NATURALES	MERCADEO Y DESARROLLO AGROEMPRESARIAL	INNOVACIÓN
<b>Año 1</b>	1	1	0	0	0
<b>Año 2</b>	1	3	3	4	2
<b>Año 3</b>	3	4	5	5	2
<b>Año 4</b>	5	7	5	7	3
<b>Año 5</b>	6	8	8	9	3

**RECOLECTA DE DATOS**

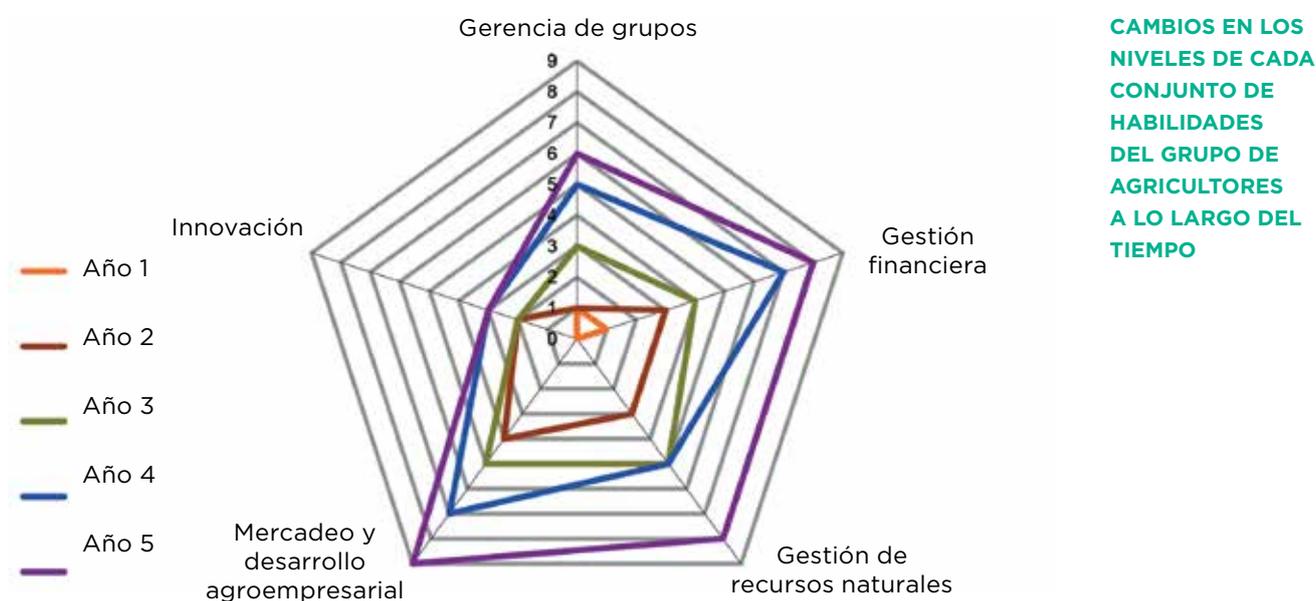
Usar una computadora facilita el levantamiento, captura y el análisis de datos en el curso del proyecto, y por diferentes técnicos de campo. La Tabla 14 muestra la puntuación en una escala de 0 a 10 para un grupo de agricultores a lo largo de un proyecto de cinco años.

Asegúrate de elaborar sistemas de recopilación de datos que también te permitan analizar y presentar este tipo de información según el género, grupo de edad y nivel de riqueza.

**PRESENTAR LOS DATOS**

Presentar la información en un formato fácil de entender es casi tan importante como recopilarla. El diagrama abajo muestra una forma de presentar los datos de la Tabla 14. Muestra directamente que:

- El grupo ha progresado mucho en el curso del proyecto partiendo de un inicio muy modesto. Es fuerte en mercadeo, gestión de recursos naturales, y ahorros y préstamos.



- Uno de sus puntos débiles es la innovación. El grupo ha progresado poco en esto desde el segundo año.
- La organización del grupo también es relativamente débil.

Este tipo de presentación ayuda a comprobar el progreso y detectar problemas. En este punto, el director, técnico de campo y grupo de agricultores deberán comprobar por qué ha habido poco progreso en la innovación. ¿Quizás no sea necesario? ¿O tal vez hay un problema con el liderazgo del comité de innovación del grupo?

### MONITOREAR LAS EMPRESAS UTILIZANDO FARMBOOK

El programa **Farmbook** de CRS ayuda a hacer más fácil el seguimiento de las empresas de un grupo. El técnico de campo introduce los datos en una computadora. Los datos luego son subidos a una base de datos central en Internet, el personal de campo y los directores pueden comprobarlo y analizarlo.

Farmbook abarca un rango de temas:

- Inscripción de individuos y grupos
- Preparación de un plan de negocios
- Calcular la rentabilidad de una empresa
- Monitorear la capacitación y la transferencia de recursos
- Programar la producción.

Una vez que la información haya sido introducida en Farmbook, puede ser procesada y compartida con una serie de personas asociadas al proyecto. La información puede ser utilizada inmediatamente por miembros de la comunidad y por agricultores. El programa permite a los técnicos de campo y agricultores evaluar el progreso contrastando las cifras con las de referencia o línea base, y comparar distintos grupos de agricultores entre ellos y según los géneros. Pueden utilizar la información para ver cómo administrar sus negocios con mayor efectividad, y para ayudarles a tomar decisiones más fundamentadas.



### ¿QUÉ PASA AL FINAL DEL PROYECTO?

Tienes que pensar en lo que pasará con los grupos y sus agroempresas cuando el proyecto termine. ¿La gente local habrá aprendido las habilidades clave necesarias para administrar un grupo consolidado?

- ¿Han aprendido las habilidades necesarias para planificar y administrar una agroempresa rentable?
- ¿Tendrán acceso a los recursos financieros suficientes para invertir en actividades?
- ¿Saben cómo ahorrar para sostener su agroempresa?
- ¿Habrá proveedores locales para proporcionar los servicios esenciales?



**EMPIEZA TU PROYECTO CON ESTE PENSAMIENTO: ¿QUÉ PASARÁ CUANDO EL PROYECTO TERMINE?**

### ESTRATEGIAS DE SALIDA

Los proyectos de desarrollo están llenos de riesgos e incertidumbres. Por eso es difícil predecir lo que pasará a lo largo de un periodo de varios años.

No obstante, es importante planear desde el principio lo que sucederá cuando el proyecto termine. ¿Cuánto tiempo se cree que el proyecto durará? ¿Qué pasará con los grupos que el proyecto ha establecido y capacitado?

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividad 1	■				
Actividad 2		■			
Actividad 3			■		
Actividad 4				■	
Actividad 5					■
Fin del proyecto					■

Planear con anticipación te ayudará a asegurarte de que los grupos tendrán las habilidades y la capacidad para continuar sin apoyo del proyecto.

### EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE SALIDA

A continuación algunos ejemplos de algunas estrategias de salida.

**Apoyo de proveedores de servicios ya existentes.** Durante el proyecto, los grupos de agricultores desarrollan agroempresas. Los vinculas con distribuidores privados de servicios del sector tales como proveedores de insumos, intermediarios, instituciones de microfinanzas y la banca formal y agencias de investigación. Los grupos pagan por los insumos y servicios que estos proporcionan. Al final del proyecto, los grupos tienen relaciones sólidas con los proveedores de servicios y ya no necesitan tu ayuda.



**Ayudar a los agentes comunitarios a establecer servicios.** El proyecto empieza capacitando a agentes comunitarios del sexo apropiado para que sean capaces de proporcionar servicios a los agricultores. Al principio, el proyecto subsidia parte del costo, pero gradualmente este se va reduciendo, y los agentes empiezan a cargar honorarios mayores. Al final del proyecto, los agricultores pagan el costo total, y los agentes han establecido un negocio viable que proporciona tales servicios.



**Apoyo continuo a proveedores de servicios.** El proyecto deja de proporcionar apoyo directamente a los grupos de agricultores, pero continúa trabajando y ayudando a los proveedores de servicios del sector privado. Proporciona insumos subsidiados por medio de estos proveedores durante un periodo establecido. Se va reduciendo este apoyo progresivamente a medida que los agricultores aprenden a reinvertir con los beneficios obtenidos de sus empresas.



**Utiliza dinero móvil.** Los teléfonos celulares y los servicios a través de ellos se están extendiendo rápidamente. En muchos países, los agricultores utilizan sus teléfonos para transferir dinero, y pueden conseguir nuevos servicios financieros como micro-seguros y seguros de vida. Las organizaciones de desarrollo pueden considerar la utilización de teléfonos celulares para apoyar servicios de crédito y extensión. Sin embargo, es importante conocer quién tiene acceso a estos medios y cómo esto afectará a los diferentes grupos beneficiarios.



Fíjate en que todas estas estrategias de salida dependen de una planificación cuidadosa hecha de antemano. ¡Empieza a pensar en la estrategia de salida antes de que sea demasiado tarde!

## CONCLUSIÓN

Necesitas planear la capacitación cuidadosamente. Deberás considerar:

- **El objetivo del proyecto:** ¿Qué se ha comprometido el proyecto a proporcionar, tienes las habilidades y fondos para llegar a los grupos meta?
- **Las necesidades de la comunidad:** ¿Qué tipos de capacitación quieren y necesitan los diferentes colectivos de población meta (hombres, mujeres, madres, mayores, HNV [huérfanos y niños vulnerables, etc.]?)
- Teniendo en cuenta **las consideraciones prácticas** al impartir la capacitación a varios grupos: ¿qué es práctico desde el punto de vista del proyecto?
- ¿Qué tipo de capacitación se debe ofrecer en **ciertos momentos del año:** por ejemplo, durante la estación seca cuando los agricultores pueden trabajar en medidas para conservar la tierra?

Puede que sea necesario comprometerse ofreciendo ciertos tipos de capacitación a varios grupos al mismo tiempo.

Deberás desarrollar **un calendario** para guiar las actividades de capacitación. Este calendario puede abarcar la capacitación que será impartida durante los próximos dos años.

Un buen sistema de monitoreo es fácil y rápido de usar. Proporciona al técnico de campo, a los directores del proyecto y a los miembros de la comunidad la información que necesitan para monitorear el desempeño del mismo. Les permite detectar pronto los problemas y realizar los cambios necesarios.

**Los estudios de línea base** deberán ser realizadas al principio del proyecto, antes de la implementación de cualquier trabajo. Deberán reunir información clave que será utilizada como referencia para medir el cambio durante la duración del proyecto y en algunos casos muchos años después de que éste haya terminado.

**La evaluación final** son una repetición de las encuestas de línea base. Son realizados para averiguar si el proyecto ha logrado cambios cuantificables en los hábitos de las comunidades beneficiarias después de que el proyecto haya concluido. Las encuestas grandes pueden ser complicadas de administrar, analizar e interpretar y redactar informes sobre el impacto provocado a menudo requiere personal especializado.

Debes tener una idea clara de **las estrategias de salida** desde el principio.

## PRUEBA 6

Las respuestas se encuentran al final del manual.

### 1. Es mejor capacitar grupos...

- A. En un tema a la vez para facilitar que los asimilen y apliquen sus nuevos conocimientos.
- B. Sobre varios temas a la vez porque necesitarán varios tipos de habilidades para resolver problemas.

### 2. ¿Cuándo es mejor capacitar a los agricultores sobre la habilidad de gestión de recursos naturales?

- A. Durante la estación seca, cuando los agricultores tienen más tiempo.
- B. Durante la estación de lluvias, cuando los agricultores están abordando los problemas de los que trata el curso.
- C. Durante la temporada de recolección, cuando los agricultores están pensando en vender sus cosechas.
- D. Los fines de semana, cuando no están trabajando en el campo.

### 3. ¿Cuáles son algunas de las ventajas de usar una computadora para monitorear el progreso?

Selecciona todas las que sean correctas.

- A. No es necesario volver a escribir información.
- B. Las computadoras se pueden utilizar para jugar y mantenerse en contacto con los amigos.
- C. La información se puede compartir fácilmente con los agricultores y con las oficinas centrales.
- D. Es fácil identificar y solucionar problemas.

### 4. Farmbook es un programa informático que...

- A. Permite a los agricultores llevar los registros de sus propias fincas.
- B. Te permite calcular la rentabilidad de una empresa.
- C. Ayuda a los agricultores a decidir dónde construir instalaciones de riego.
- D. Proporciona información sobre mercados y precios.

### 5. ¿Cuándo deberás empezar a pensar sobre lo que ocurre al final de un proyecto?

- A. Antes de empezar el proyecto, durante la fase de diseño.
- B. Al principio del proyecto, cuando las primeras actividades están siendo implementadas.
- C. Hacia la mitad, cuando está claro lo efectivo que será el proyecto.
- D. Hacia el final, cuando la fase de salida está a punto de empezar.
- E. No es necesario que los técnicos de campo piensen sobre ese tipo de cosas: los autores del proyecto habrán especificado esto en el diseño del proyecto, y de todos modos no se puede cambiar.

### 6. Estás planeando un calendario de capacitación. Una técnico de campo puede visitar un grupo de agricultores una vez por semana. Cuántas veces puede ella visitar cada grupo en un mes?

- A. Tres
- B. Cuatro
- C. Cinco
- D. Diez.

# Respuestas de las pruebas

## Lección 1

1. ¿Cuáles son las cinco habilidades que los pequeños agricultores necesitan para mejorar sus medios de vida?

Respuestas correctas: C (gestión financiera), E (gerencia de grupos), H (innovación), I (mercadeo y desarrollo agroempresarial), J (gestión de recursos naturales). Las otras áreas también pueden ser importantes, especialmente en situaciones particulares. Pero estas cinco son las que la investigación ha encontrado más importantes en todo el mundo.

2. Los agricultores normalmente solo necesitan una de las cinco habilidades para tener éxito. Los técnicos de desarrollo deben identificar cuál habilidad necesitan y ayudar a los agricultores a aprenderla.

Respuesta correcta: B. La mayoría de los pequeños agricultores se enfrentan a varios problemas a la vez. Necesitan usar varios tipos de habilidades si quieren mejorar sus vidas.

3. ¿Cuál de los siguientes es un motor de cambio?

Respuestas correctas: B (demografía) y C (infraestructura). Ambas representan cambios a gran escala que establecen las condiciones del marco para un proyecto de desarrollo.

4. Relaciona el aspecto del modelo de cambio con su definición correcta.

Respuesta correcta: A3, B5, C1, D6, E2, F4

5. ¿En qué parte del modelo de cambio encaja mejor el enfoque de capacitación de las cinco habilidades?

Respuesta correcta: C. El enfoque de las cinco habilidades es parte de un servicio de intervención. También influye en varios de los otros aspectos del modelo.

6. ¿Quien se beneficia del enfoque de las Habilidades SMART?

Respuestas correctas: A2, B1, C3, D2

## Lección 2

1. Relaciona la habilidad individual con el conjunto de habilidades que mejor representa.

Respuesta correcta: A3, B4, C2, D5, E1

2. ¿Cuáles son las tres habilidades centrales?

Respuesta correcta: B (gestión financiera), C (mercadeo y desarrollo agroempresarial), D (gestión de recursos naturales).

3. Los hombres en la comunidad están interesados en el proyecto, pero las mujeres no están interesadas. ¿Qué deberías hacer?

Respuesta correcta: C. Es mejor averiguar que es que no les gusta a las mujeres del proyecto, y luego ajustar el proyecto como corresponde.

4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera?

B. Muchos grupos e individuos tienen éxito produciendo y vendiendo bienes sin los cinco tipos de habilidades. Pero es más probable que el grupo tenga éxito si tiene las cinco habilidades.

5. La gente tiene que aprender todas las habilidades y encontrar la forma de pagar por las habilidades adicionales.

B. Es poco realista esperar que todos los miembros del equipo se conviertan en expertos. Pero sí necesitan tener una buena comprensión del enfoque de múltiples habilidades para que puedan diseñar e implementar proyectos de agroempresa.

6. Un grupo de agricultores en Guatemala cría pollos para la venta. Los agricultores saben cómo criar, pero no consiguen un buen precio. Como resultado, muchos de los agricultores están considerando cambiar a otro tipo de empresa. ¿Qué tipo de capacitación recomendarás?

Respuesta correcta: B. Para este grupo, mercadeo parece ser la habilidad más apropiada.

### Lección 3

1. ¿Cuál de las siguientes NO es una técnica de capacitación participativa?  
B. Las conferencias no son una técnica participativa. Si traes a un experto invitado a dar una charla, infórmale cuidadosamente para que esté familiarizado con el grupo y sus necesidades. Deja un amplio espacio de tiempo para preguntas y discusiones.
2. ¿Cuáles de las siguientes son características de una capacitación participativa?  
Respuesta correcta: A2, B1, C1, D2, E1
3. Tres de los siguientes comentarios provienen de un instructor veterano que trabaja con éxito con los productores.  
Respuestas correctas: B, D, E
4. Donde es mejor efectuar las sesiones de capacitación...  
Respuesta correcta: A1, B2, C2, D2
5. A las mujeres de tus pueblos les resulta difícil participar en las sesiones de capacitación. ¿Cómo respondes?  
Respuestas correctas: B, C, D
6. ¿Cuál es la mejor forma de enseñar uno de los ejercicios en este manual?  
Respuesta correcta: B. No dudes en adaptar los ejercicios para que sean apropiado a la situación local.

### Lección 4

1. “Siempre deberás llegar a una comunidad con un plan preconcebido de lo que quieres hacer”, dijo el profesor Romero. ¿Estás de acuerdo?  
Respuesta correcta: B. Es una buena idea tener opciones en mente, pero no deberás planear todo antes de empezar.
2. “Un proyecto de desarrollo no tiene que dirigirse necesariamente a las personas más necesitadas”, continuó el profesor Romero. ¿Estás de acuerdo?  
Respuesta correcta: A. Mientras que muchos proyectos tienen como objetivo a las personas más pobres de una comunidad, esta no es la única manera de apoyar el desarrollo. Puede ser más efectivo ayudar a la gente que no está tan mal a mejorar su vida. Eso también ayudará a otras personas más pobres en la comunidad.
3. “Podemos dividir una comunidad en cuatro grupos según su riqueza”, dice el profesor, anotando las categorías en la pizarra. Ayúdalo a ponerlas en el orden correcto y emparejarlas con los ejemplos correctos.  
Respuesta correcta: (los más pobres) D3, A1, C2, B4 (en mejores condiciones).

4. “Si un agricultor tiene más de 2 hectáreas de tierra, podemos colocarlo en la categoría ‘apto para el mercado’”, dice el profesor Romero. ¿Tiene razón?  
Respuesta correcta: B. En un país (o en zonas con tierras pobres), alguien con dos hectáreas de tierra puede ser muy pobre; en otro país (o donde el terreno sea más fértil), es bastante tierra.
5. “Tres buenas maneras de identificar rápidamente a las personas más pobres de una comunidad son: clasificación por riqueza, ordenar por fichas y... eh...”.  
Respuesta correcta: B. Las autoridades (tales como el gobierno local o los mayores del pueblo) a menudo tienen una lista de las personas más necesitadas de la comunidad.
6. “Aquí están algunos enfoques para ayudar a los agricultores con el mercadeo” dijo el profesor, quien dejó caer sus notas. Ayúdalo a colocarlos en el orden correcto.  
Respuesta correcta: A4, B2, C1, D3

### Lección 5

1. Los mejores proyectos de desarrollo...  
C. A todo el mundo le gustan las aportaciones gratuitas, pero regalar las cosas no favorece la sostenibilidad.
2. ¿Por qué las ofertas gratuitas no son una buena idea?  
Respuesta correcta: E. Las aportaciones gratuitas no son una buena idea por todas estas razones.
3. ¿En qué situaciones puede estar bien dar cosas gratuitamente?  
Respuestas correctas: A, B, C. En algunas circunstancias, las aportaciones gratuitas pueden ser útiles. Pero deberán ser limitadas y retiradas rápidamente.
4. Relaciona el tipo de activo con la definición correcta y los ejemplos.  
Respuesta correcta: Habilidad: A2; Material consumible: C1; Activo duradero: B3
5. Estás trabajando con un grupo de agricultores de maíz que necesitan una máquina para desgranar sus cosechas. ¿Cuáles de estas opciones son soluciones aceptables?  
Respuestas correctas: B, C. Ambas opciones solucionan el problema de manera sostenible.
6. Estás ayudando a un grupo de pescadores organizarse. Los pescadores dicen que su problema mayor es la reparación de los motores de sus botes. ¿Cuáles de estas opciones escogerías?  
Respuesta correcta: C. Esta es la opción más sostenible.

## Lección 6

### 1. Es mejor capacitar grupos...

Respuesta correcta: A. También es más fácil logísticamente capacitar a la gente abordando los temas de uno en uno.

### 2. ¿Cuándo es mejor capacitar a los agricultores sobre la habilidad de gestión de recursos naturales?

Respuesta correcta: B. Probablemente es mejor enseñar las cosas en un momento próximo a cuando la gente use las habilidades.

### 3. ¿Cuáles son algunas de las ventajas de usar una computadora para monitorear el progreso?

Respuesta correcta: A, B, D. Es verdad que las computadoras son muy versátiles (y puede ser divertido usarlos), ipero no pierdas tu tiempo con juegos!

### 4. Farmbook es un programa informático que...

Respuesta correcta: B. Farmbook es un programa utilizado por CRS para posibilitar a los gerentes de proyectos y a los técnicos de campo monitorear las empresas de un grupo.

### 5. ¿Cuándo deberás empezar a pensar sobre lo que ocurre al final de un proyecto?

Respuesta correcta: A. Los gerentes de proyecto y los técnicos de campo deberán pensar sobre tales asuntos durante la fase de planificación del proyecto, y deberán diseñar e implementar el proyecto de acuerdo con ello.

### 6. Estás planeando un calendario de capacitación. Una técnico de campo puede visitar un grupo de agricultores una vez por semana. Cuantas veces puede ella visitar cada grupo en un mes?

Respuesta correcta: A (tres veces). Recuerda que el técnico de campo pasará la cuarta semana en la oficina para reportar, preparar informes y tomar cursos de actualización.



# Referencias y lectura adicional

## MATERIALES DE CONSULTA

- Barrett, C.B.** 2008. Smallholder market participation: Concepts and evidence from eastern and southern Africa. *Food Policy* 33 (2008) 299-317
- Christen, R.P., and J. Anderson.** 2013. Segmentation of smallholder households: Meeting the range of financial needs in agricultural families. *Focus Note* 85. CGAP, Washington, DC. <http://tinyurl.com/lzmbv6j>
- CRS y CIAT.** 2007. Preparar grupos de agricultores para participar con éxito en el mercado. Guía de campo para cinco grupo de destrezas. Catholic Relief Services. Baltimore, EE.UU. Julio. 38 p. <https://tinyurl.com/y8e3dzsr>
- Ferris, S., E. Kaganzi, R. Best, C. Ostertag, M. Lundy, and T. Wandschneider.** 2006. A market facilitator's guide to participatory agroenterprise development. Enabling rural innovation in Africa. Guide 2. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia. 130p. ISBN 958-694-083-7. <http://tinyurl.com/3tqfncn>
- KIT, Faida MaLi and IIRR.** 2006. Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets. Royal Tropical Institute, Amsterdam; Faida Market Link, Arusha; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.
- Kotler, P., and G. Armstrong.** 2009. Principles of marketing. 13th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall.
- Shepherd, A.W.** 2007. Approaches to linking producers to markets. 13. Agricultural Management, Marketing and Finance, Occasional Paper. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome.

## PÁGINAS DIGITALES QUE PUEDEN SER ÚTILES

- Alianzas de aprendizaje para el desarrollo empresarial rural en América Latina.** . Un espacio de aprendizaje y conocimiento sobre desarrollo empresarial en entorno rural para países hispanohablantes. [www.alianzasdeaprendizaje.org](http://www.alianzasdeaprendizaje.org)
- microLINKS.** Una colección de aplicaciones y herramientas de intercambio de conocimientos diseñadas para aumentar el impacto de los programas y actividades de microempresa de USAID. La última información sobre la microempresa: las mejores prácticas; enfoques contrastados por las misiones de USAID, colaboradores y profesionales; una biblioteca de documentos, reportajes, y herramientas; y un ambiente que apoya y enriquece a las comunidades de prácticas. [www.microlinks.org](http://www.microlinks.org)
- Publicaciones de CRS sobre la calidad de los programas agrícolas** [www.crsprogramquality.org/publications/tag/agriculture](http://www.crsprogramquality.org/publications/tag/agriculture)
- Modernizing Extension and Advisory Services** (Modernizando los Servicios de Extensión y Asesoramiento): Los sistemas de extensión en África, Asia, Oriente Medio, Europa del Este y Centroamérica necesitan transformarse significativamente para atender con efectividad a las necesidades de seguridad alimentaria y desarrollo económico de agricultores con pocos recursos. Las nuevas estrategias deben sacar el máximo partido a los recursos de las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil y utilizar las más avanzadas tecnologías de la información y comunicación disponibles. MEAS es un Centro de Excelencia que busca promocionar y apoyar tales empeños. <https://meas.illinois.edu/>

## INSTITUCIONES DE RECURSOS

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).** La División de Infraestructura Rural y Agroindustrias apoya el desarrollo de emprendimiento en servicios de apoyo a la agricultura. La FAO presta asistencia a los países miembros con políticas, estrategias y metodologías apropiadas para el fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la agricultura y con la oferta de servicios y tecnologías para actividades de producción y posproducción.

# Introducción a las Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural

## GUÍA PARA UN ENFOQUE DE HABILIDADES MÚLTIPLES

Los agricultores en los países en vías de desarrollo necesitan una variedad de habilidades para mejorar sus medios de vida. Deben de organizarse en grupos, entender cómo usar sus recursos naturales en manera sostenible, y vender sus productos en una forma rentable y efectiva. Además, tienen que manejar sus finanzas, ahorrar dinero y gestionar crédito. Todo esto mientras identifican, prueban y adaptan soluciones innovadoras para sus problemas. Juntas, estas son las Habilidades para El Mercadeo y la Transformación Rural (las Habilidades SMART según su acrónimo en inglés). Posibilitan que un grupo de agricultores aprovechan al máximo sus recursos.

Este manual presenta a los técnicos de campo, los extensionistas de desarrollo y los gerentes de programa el enfoque de las Habilidades Múltiples (también conocido como las 5 Habilidades en Centro América y México). Las seis lecciones cubren los siguientes tópicos:

1. Usar un enfoque basado en las habilidades
2. Detalles de las 5 habilidades
3. Organizar el equipo del proyecto
4. Trabajar con la comunidad
5. Asegurar la sostenibilidad
6. Desarrollar un plan de capacitación.

Cada lección incluye pautas, ejercicios para los miembros del equipo o para un grupo de agricultores, y pruebas de conocimiento.

Este es un manual de una serie sobre las Habilidades SMART. Los otros manuales cubren las habilidades individuales en detalle.

[www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers](http://www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers)

