Paratechnicians

and their uses

on the

Concade Project

BY: BUNCH RONALD

Prepared for the U. S. Agency for International Development under AID Contract No. 511-C-00-99-00114-00

Contact: Steve Huffstutlar, Chief of Party

February 14, 2000
Cochabamba

Edificio Los Tiempos Piso 7
Telf. 252096, 251655, 257827, 530278, 530149 Fax. 232773
Cochabamba, Bolivia

INDICE

Resumen Ejecutivo 1

Introducción 2

Los Papeles de los Promotores y los Agrónomos 2

Los Promotores en CONCADE: Factores Contextuales 4

La Selección de los Promotores 5
- Más que un Promotor por Comunidad, con Tiempo Variable 5
- Los Criterios de un Buen Promotor 6
- Logrando una Buena Selección 6
- La Cantidad de Rubros por Promotor 7

Mejorando el Sistema Actual de Promotores 7
- La Primera Prioridad: El Exito 7
- Concentrar los Efuerzos Done Hay Mayores Perspectivas de Exito 9
- La Remuneración de los Promotores 9
- La Sostenibilidad del Programa 12
- La Experimentación Campesina y su Relación con el IBTA 14
- Promotores y el Género 15

Apéndices

- **A.** Términos de Referencia 16
- **B.** Calendario de Actividades 18
- **C.** El Desarrollo Agri-Cultural 19

LOS PROMOTORES EN EL CHAPARE

Por Rolando Bunch, COSECHA

(2-14 de Febrero, 2000)

RESUMEN EJECUTIVO

El promotor no se debe ver como un sustituto del agrónomo, sino que como un complemento al agrónomo. Mientras el promotor (o la promotora) tiene las ventajas de vivir en la comunidad, hablar el idioma de los agricultores, conocerlos personalmente, tener conocimientos prácticos y, a la vez, dar un ejemplo impresionante de la tecnología en su propia chacra, el agrónomo tiene las ventajas de tener conocimientos técnicos amplios, conocer una serie de institutiones y experiencias agrícolas y tener habilidades de administración de programas de desarrollo. Lo que se busca es dar a cada quien un papel a través del cual sus ventajas entran en juego, dando una mayor eficiencia al proceso total. Por supuesto, en algunas cuestiones, el CONCADE tendrá que buscar mecanismos propios, por el hecho de la existencia de la coca, el hecho de que es zona de recién inmigración y el hecho de que han habido programas anteriores de promotores en la zona.

Sin embargo, CONCADE sí debiera evitar tener solamente un(a) promotor(a) en cada comunidad, debiera tener cuidado de seleccionar unos buenos criterios para seleccionarlos y debe cuidar que cada promotor no esté tratando de enseñar demasiadas técnicas.

La primera prioridad para lograr un buen sistema de promotoría dentro del área de CONCADE será la de lograr el mayor nivel de éxito posible durante el primer año, ya sea en la productividad o en el mercadeo. Para lograr esto, sería importante concentrar los esfuerzos en las actividades que mayores perspectivas tienen de lograr éxitos significativos.

Probablemente va a ser necesario, dentro del contexto del Chapare, de pagar a los promotores, pero el CONCADE puede evitar que este hecho dañe la sostenibilidad del impacto del Programa. Esto lo decimos porque la experiencia indica que cuando la comunidad se prepara adecuadamente, ella puede sostener el proceso de desarrollo agrícola después de terminado el Programa, con o sin el apoyo de los promotores.

Cuando los promotores y los demás agricultores aprenden a experimentar ampliamente, el papel del IBTA también va a cambiar, pero la cantidad de tecnología nueva aumentará sustancialmente.

El involucramiento de la mujer va a necesitar más que solamente la invitación a que se involucre en actividades dirigidas a los hombres o diseñadas en base a las necesidades de los hombres. Probablemente se tendrán que iniciar actividades especiales para las mujeres, para que se involucren, actividades que después en la mayoría de casos, se pueden ir relacionando cada vez más con las de los hombres.

INTRODUCCION

El siguiente reporte es el resultado de una consultoría con el Programa CONCADE hecha del 2 al 15 de febrero del año 2,000. Por un lado, el autor estuvo menos de quince días en el Chapare, y pueden haber algunos factores específicos de esta situación que desconoce. Este factor debe ser tomado en cuenta por los lectores. Por otro lado, el autor tiene más de 30 años de estar trabajando personalmente con promotores, y ha trabajado con más de 75 programas que manejan promotores en unas 22 naciones alrededor del mundo. Por lo tanto, ha visto cómo los promotores pueden funcionar mejor en toda una serie de diferentes ambientes económicos, ecológicos, sociales y culturales, y en programas con fines muy variados.

El reporte no va a repetir lo que ya está escrito en Dos Mazorcas de Maíz, mayormente en los capítulos sobre los temas de "Multiplicando Nuestros Esfuerzos" y "Empleados," porque este libro ya está disponible para todos los que están trabajando con CONCADE. En algunos casos, el reporte va a mencionar cómo aplicar los conceptos de Dos Mazorcas de Maíz a la situación específica del Chapare, pero en su mayoría este reporte tratará sobre ideas y conceptos que no se encuentran en dicho libro.

Otros trabajos escritos por autores de COSECHA también han servido como bases para este reporte. Uno es "El Desarrollo Agri-Cultural, Principios de la Extensión Agrícola para Difundir la Agroecología," por Gabino López Vargas. Este documento aparecere como apéndice de este reporte.

En CONCADE existen algunos agrónomos ya graduados de institutos agrícolas que sin embargo se llaman "promotores", por el hecho que trabajan a nivel de campo. Sin embargo, en este trabajo, para evitar confusión, el término "promotor" se usará solamente para aquellas personas, hombres o mujeres, que no tienen una preparación profesional, o sea que son "paraprofesionales". El supuesto sería de que, con el tiempo y con la formación de buenos promotores no-profesionales, estos profesionales que ahora están trabajando a nivel de campo irán desligándose paulatinamente del trabajo de enseñanza directa a los socios agricultores, de tal forma que con el tiempo ya no sería correcto usar para ellos el término "promotor".

LOS PAPELES DE LOS PROMOTORES Y LOS AGRONOMOS

Primero, debiéramos tomar en cuenta que, por un lado, un promotor no es un sustituto del agrónomo ni un agrónomo que cuesta menos dinero. La idea no es que maneje bien todos los cultivos, ni que maneje asuntos administrativos ni cantidades de papelería. Por otro lado, el promotor tampoco es solamente un ayudante o asistente del agrónomo.

Entre el promotor y el agrónomo hay una serie de diferencias. Cada uno tiene varias ventajas y desventajas frente al otro. El promotor, por su parte, tiene un conocimiento íntimo de la comunidad y de su historia, problemas, recursos disponibles, necesidades sentidas y aspiraciones. Habla el idioma de los agricultores (incluyendo Quechua o Aymará). Además,

tiene una parcela propia, donde no solamente puede aplicar las tecnologías y ganar experiencia práctica con ellas, sino que puede demostrar a los demás las ventajas de ellas, ganando a la vez la credibilidad necesaria entre sus vecinos para tener un impacto máximo en sus labores de extensión o divulgación. Y sobre todo, es una persona que probablemente se quedará en la comunidad una vez que el Programa termine, de tal forma que debiera tener un papel sumamente importante en los esfuerzos de la comunidad y del Programa de hacer sostenible el proceso del desarrollo agrícola.

Los agrónomos, por otro lado, tienen conocimientos amplios sobre toda una serie de cultivos. Dominan bien la teoría de las técnicas, aunque no siempre la práctica. Tienen mucha mayor habilidad de manejar papeles y reportes, de buscar y ordenar información, y en muchos casos, de manejar personal y sistemas de administración. Y así como el promotor conoce su comunidad, el agrónomo conoce otros agrónomos, otras instituciones y otras fuentes valiosas de información. Y si el agrónomo ha trabajado anteriormente con promotores, sabrá algo sobre cómo seleccionarlos, capacitarlos y apoyarlos.

Viendo así el asunto, si quisiéramos que el promotor sustituyera al agrónomo, estaríamos perdiendo todos los numerosos conocimientos y destrezas que tienen los agrónomos. Y si tratáramos a los promotores como nada más que unos simples asistentes del agrónomo, estaríamos limitando severamente tanto el papel que ellos perfectamente pueden jugar dentro de un programa participativo, como también el papel valiosísimo que ellos debieran tener en sus comunidades después de haber terminado el Programa.

A grandes rasgos, entonces, el promotor debe aprender a enseñar las clases agrícolas a sus vecinos y aun a los agricultores de otras comunidades. Hacia mediados o finales del programa, el papel de capacitar directamente a los agricultores debe quedar completamente en manos de los promotores. Esta transición es especialmente necesaria en un programa, tal como el del Chapare, en el que la cantidad de personas a capacitar va creciendo rápidamente a través del tiempo.

Los promotores en este caso también son ideales para enseñar a los demás agricultores porque hablan el quechua o aymará y tienen sus propias parcelas para poder probar y demostrar cada tecnología, pudiendo ganar así la credibilidad de la demás gente. Además, están presentes en la comunidad todo el tiempo para poder responder a las dudas de los agricultores en cualquier momento. Y su falta de conocimientos técnicos amplios no es un limitante mayor, por el hecho de que, en la mayoría de casos, sólo tendrán que enseñar unas cuantas técnicas relacionadas con unos dos o tres cultivos prioritarios.

Pero si los promotores se van a encargar de la enseñanza a nivel de las comunidades, muchos agrónomos tendrán serias dudas de cuál va a ser el papel de ellos. Francamente, aunque a algunos les cuesta ajustarse a este cambio, la mayoría de agrónomos prefiere el nuevo papel cuando ya lo conoce bien. El papel del agrónomo se vuelve más variado e interesante. Este papel incluye el comenzar el proceso, enseñando en las comunidades y logrando que hayan aumentos de productividad al principio. En la medida que los promotores vienen surgiendo, les toca apoyar al promotor, tanto en términos de enseñarles técnicas de pedagogía de adultos como apoyarles técnicamente.

Con el tiempo, los agrónomos toman un papel más de orden administrativo. Teniendo cada quien de cuatro a seis promotores a su cargo, seguirán apoyándoles tecnológicamente, administrativamente y en su capacitación, pero también se involucrarán en otras actividades: escribiendo reportes, haciendo estudios y documentando lo aprendido en folletos y libros, buscando mercados, haciendo contactos con otras organizaciones (incluyendo las de investigación agrícola), manejando aspectos de la administración del Programa y visitando otras organizaciones (a veces en otros países) para aprender nuevas técnicas y procedimientos y para buscar soluciones a los problemas y oportunidades que surgen a nivel de campo.

LOS PROMOTORES EN CONCADE -- FACTORES CONTEXTUALES

CONCADE está en una situación fuera de lo común, lo cual va a afectar cómo debe manejar mejor la promotoría. Primero, es una zona de reciente inmigración, y la gente procede de lugares con climas totalmente diferentes al del Chapare. Esto quiere decir que la gente, en general, va a ser mucho más abierta a nuevas ideas que la mayoría de pequeños productores en Latinoamérica. Nadie va a pensar que, "si funcionó para mi abuelo, va a funcionar para mí," porque el abuelo probablemente vivió en condiciones totalmente diferentes.

Otro factor diferente es el de la presencia de coca en la zona. La anterior prosperidad de esta gente hace que estén acostumbrados a tener buenos ingresos, y a haberlos conseguido con relativa facilidad. Por lo tanto, la tecnología va a tener que ser mucho más productiva y traer muchas más ganancias que la que se usa con pequeños agricultores en otros países latinoamericanos. Esto quiere decir que la tecnología tendrá que ser más complicada, más orientada al mercado internacional (lo cual también la hace más complicada), y tendrá que involucrar menos mano de obra por unidad de producto (es decir, emplear tecnologías tales como los motorrozadores y cablevías).

Otro factor diferente a la mayoría de los casos es que muchos promotores en la zona ya han sido capacitados. Por lo tanto, la idea de promotores está bien arraigada en la zona y muchos promotores ya con experiencia están disponibles en el área del Programa. Por otro lado, algunos programas en la zona han fallado en diferentes formas, dañando la imagen de los programas de desarrollo alternativo y también, indudablemente, dañando la imagen de algunos de los promotores.

Además, la impresión general en el Chapare es que la promotoría en los programas anteriores generalmente no ha sido exitosa. Como resultado, es muy probable que la calidad y actitudes de los promotores anteriores no son del todo lo que uno quisiera. Por lo tanto, aunque hay algunos recursos humanos muy calificados entre los potenciales promotores, el CONCADE tendrá más problemas que lo normal en la selección de promotores. Esta dificultad nace en parte por las expectativas de los anteriores promotores de seguir ocupando esa posición, en parte por actitudes poco convenientes que estos promotores puedan tener y en parte por el hecho de que la alta tecnología que tendrán que manejar les hace más difícil el trabajo que tendrán que hacer.

LA SELECCION DE LOS PROMOTORES

Más que un Promotor por Comunidad, con Tiempo Variable

Primero, sería muy importante que CONCADE evitara, a toda costa, comprometerse con un solo promotor en cada comunidad o asociación, y con el pago de alguna cantidad estipulada del tiempo de cada promotor. CONCADE debiera en todo momento tomar la actitud de que el Programa muy probablemente va a necesitar varios promotores en cada asociación o comunidad. Y que en cualquier momento dado, el número de promotores y de días empleados por mes van a depender de las necesidades del Programa, la cantidad de socios que tiene la asociación y la disponibilidad de gente con suficiente interés, buena motivación y chacras ejemplares para ser buenos promotores.

Manejar así el tema es importante en parte porque aun promotores muy bien escogidos pueden fallar. Algunos se mueren, otros regresan a sus lugares de orígen y otros se cansan de trabajar por el bien de otros cuando pueden ganar más en sus propias chacras. Si el Programa sólo tiene un promotor en cada asociación, estas pérdidas pueden hacer que se desperdicie mucho tiempo mientras otra persona se capacita.

Aún peor es el caso en que un promotor ya no está funcionando bien. Puede ser que fue bien escogido pero perdió credibilidad en su comunidad o ha cambiado de actitud. Podría ser, también, que haya decidido sembrar coca de nuevo. En cambio, puede ser que no se escogió bien desde el principio. CONCADE tiene mucha presión de iniciar su trabajo rápido en una zona extensa, con personal nuevo que en muchos casos no conoce bien las comunidades donde está trabajando, y con organizaciones establecidas ya acostumbradas a seleccionar sus propios promotores. Escoger promotores nunca es fácil, aun cuando el personal lo hace y conoce desde hace años las comunidades. Cuando el personal sólo hasta cierto punto va a influir en las decisiones, cuando algunos promotores establecidos no son los idóneos y cuando los extensionistas también son nuevos y no conocen muy bien las comunidades, la selección de los promotores se vuelve sumamente difícil. Además, ya hay rumores de que en algunos casos, los hijos de los presidentes o directores de las asociaciones han sido seleccionados por razones que no tienen que ver con su probable eficiencia. CONCADE tiene que suponer que algunos, si no muchos, de los promotores no van a ser bien seleccionados. Y tener un mal promotor es peor que no tener ninguno.

Sin embargo, si la idea que el Programa ha propagado es que cada asociación tiene que tener un promotor, o un promotor por cultivo, el buscar un nuevo promotor automáticamente significa que estamos echando al anterior. Esto puede causar sentimientos muy negativos. El anterior promotor puede resistirlo ("La asociación me eligió. Por eso, el Programa no tiene derecho a sacarme.") O si se destituye, puede causarle al Programa serios problemas en la comunidad durante años, hablando mal del Programa, divulgando rumores negativos y volviendo a otros socios, incluyendo sus familiares, en contra del Programa.

Mucho mejor es tener la posibilidad, cuando un promotor comienza a fallar u otra(s) persona(s) de buen potencial surge(n), que CONCADE nombre, o deje que la asociación nombre, a otra(s) persona(s). Así, las nuevas personas pueden capacitarse, pueden aprender a ser promotores y

pueden trabajar como promotores, sin que el primero se moleste o pierda estatus, y sin que hayan períodos cuando nadie puede llevar a cabo este trabajo. Puede ser que el primero se moleste de todos modos, pero será menos, en parte porque no tuvo expectativas desde el principio de ser una figura exclusiva, porque no tiene que perder su posición sólo porque otro también funcione como promotor, y si en algún momento deja de capacitarse o trabajar como promotor, fue su propia decisión la de dejar de ser promotor, no la de CONCADE o de la asociación local.

Además, si hay varios promotores en una sola asociación, ellos muchas veces se apoyan entre sí. Además, el liderazgo se está esparciendo más en la comunidad (un factor que ayuda mucho a evitar el caciquismo negativo) y el Programa tiene más flexibilidad en general. Puede ser, por ejemplo, que uno de ellos prefiera un cultivo y el otro otro cultivo. Permite también tener promotoras mujeres aun en el caso de que la primera selección en una comunidad sea un hombre. Y a veces fomenta un cierto sentido de competencia entre los promotores, lo que hace que trabajen mejor, con tal de no dejar que los otros les ganen.

Los Criterios de un Buen Promotor

CONCADE debiera desarrollar sus propios criterios para la selección de promotores. Aunque cada agencia de extensión podría modificarla un poco, una lista general de CONCADE ayudaría algo a uniformizar la promotoría a través del Programa. Los criterios específicos que yo recomendaría se detallan en Dos Mazorcas de Maíz. El criterio de mayor importancia es la motivación que la persona tiene para luchar por el bien de toda la comunidad. El segundo criterio en importancia es el de tener un buen ejemplo de la tecnología en cuestión en su propia chacra. Esto demuestra tanto su interés y convencimiento en cuanto a la tecnología, como su conocimiento técnico al respecto. De allí, su reputación y comportamiento moral dentro de la comunidad y sus relaciones humanas en general también se pueden tomar en cuenta. Por supuesto, su papel en cuanto a la producción de coca sería un criterio de importancia dentro del ambiente del Chapare.

La experiencia adquirida desde que Dos Mazorcas fue escrito ha enfatizado aún más la importancia de la motivación del agricultor como el criterio más importante para su selección. El tener un buen ejemplo en su propia chacra del éxito de las tecnologías a ser promovidas también es un criterio de mucha importancia.

Logrando una Buena Selección

Cuando uno o varios promotores van a ser seleccionados, es muy importante tener una sesión previa con los socios de la asociación. En esta reunión se les avisa para qué van a servir los promotores y cuáles son los criterios para su selección. Esto se hace en parte para que usen buenos criterios, y en parte para que tomen en serio su selección. Porque si piensan que no va a afectarles mayor cosa si no tienen un buen promotor, va a ser más fácil que voten por el hijo del presidente aunque no sea un buen candidato. Pero si entienden que el promotor les puede traer ideas y tecnologías sumamente beneficiosas, van a resistir mucho mejor las presiones políticas y de otra índole.

En muchos programas que recién comienzan, tratamos de esperar un año o dos antes de

seleccionar los promotores. En CONCADE, puede ser que ya hay compromiso de seleccionar por lo menos un promotor ahorita en cada comunidad, pero otro promotor podría ser seleccionado después. Esperar un año da tiempo a que los agricultores en la comunidad conozcan el Programa, para que se den cuenta de los beneficios que trae. Así, toman más en serio la selección de sus promotores. También da tiempo para que todos puedan ver quiénes realmente mejoran sus chacras para tener algo que enseñar a los demás. Y da tiempo al extensionista para que pueda conocer la comunidad, que conozca los diferentes candidatos y las reputaciones que tienen y que pueda intercambiar con diferentes socios ideas sobre quién sería mejor.

La Cantidad de Rubros por Promotor

Hubo mucha discusión durante la consultoría sobre el tema de cuántos rubros (es decir, cultivos o especies de animales) un promotor debiera enseñar. Aunque algunos opinaban a favor de un rubro por promotor, el consenso general entre las agencias de extensión parece ser que un promotor puede manejar cuatro o cinco rubros sin problema.

Yo francamente tengo mis dudas. Nuestra experiencia ha sido que un agricultor no puede, o no quiere, experimentar lo suficiente para tener buenas experiencias en su chacra relacionadas con tantos rubros. Por lo tanto, si se le da el trabajo de atender a todos los rubros, comienza a tener problemas al no dominarlos todos lo suficiente, ni tener buenos ejemplos de todos estos cultivos que le den credibilidad en todo lo que está enseñando.

Por el momento, CONCADE probablemente debe hacer en este caso lo que la mayoría de las agencias de extensión prefieren, pero debe estar muy al tanto, asegurando que no se sacrifique calidad de trabajo por tener un promotor atendiendo demasiados rubros.

MEJORANDO EL SISTEMA ACTUAL DE PROMOTORES

La Primera Prioridad: El Exito

Indudablemente, el factor más importante para lograr un buen sistema de promotoría será el hacer todo lo posible de lograr éxitos considerables en el primer año del Programa. Estos éxitos podrían ser tecnológicos, es decir, lograr que los primeros experimentos (o introducciones de tecnología) en cada asociación sean muy exitosos. O podrían ser algún éxito logrado en el mercadeo, tal como lograr uno o dos mercados internacionales importantes.

Por qué serán tan importantes tales éxitos? Primero, un éxito en el primer año motivará mucho a la gente. Le señalará que este Programa va a ser mejor que los anteriores. Como resultado, tomarán en serio lo que el Programa está haciendo. Muchas veces, para que la gente realmente comience a luchar, se necesita un impacto grande, un “detonador,” algo inesperado que los llama y concentra la atención. Entonces, habiendo ocurrido eso, cuando llega la hora de escoger promotores, lo harán mejor, porque sabrán que buenos promotores les podrán ayudar verdaderamente, con más tecnología exitosa o mejores precios. Los mejores candidatos estarán más deseosos de involucrarse con un Programa cuyo éxito ya está demostrado. Los éxitos

también motivarán a los nuevos promotores a luchar, porque sabrán que por algo luchan (para lograr más éxitos como los primeros). La gente les prestará más atención, porque tendrán más fé en la tecnología o esfuerzos de mercadeo del Programa, y porque la diferencia entre las chacras de los promotores (donde algunos de los experimentos exitosos se llevaron a cabo) y los que no experimentaron será mayor. Y los promotores respetarán más a los extensionistas y otro personal del CONCADE, también, por los éxitos que este personal ha logrado. En fin, muchos de los factores que afectan la promotoría caminarán mejor.

En Centroamérica, para tener un buen nivel de entusiasmo que va a redundar en la motivación necesaria entre los promotores, hacemos todo lo posible de lograr que 90% de los experimentos en el primer año de un nuevo programa sean exitosos (suficientemente para verdaderamente entusiasmar a la gente). En CONCADE, por una serie de factores, algunos mencionados arriba, una buena meta sería tal vez el 80%. Lograr este nivel de éxito no va a ser fácil, pero se presentan a continuación algunas ideas de cómo lograrlo.

Primero, hay que establecer como las más altas prioridades para el Programa este año el logro de un éxito significativo en uno o ambos de estos campos, la productividad agrícola o el mercadeo. Otras actividades, tales como la capacitación de promotores y el fortalecimiento de las organizaciones, debieran quedar en segundo plano. De hecho, si no hay éxitos significativos este año en la productividad o el mercadeo, ni la capacitación de los promotores ni el fortalecimiento de las organizaciones tendrá una base sólida sobre la cual puede ser construído.

Segundo, hay que hacer un gran esfuerzo para identificar unas cuantas tecnologías ya bien validadas para el Chapare, o el mercado más prometedor y sostenible al cual podrían abrir acceso para los productores de la región. Para escoger las tecnologías productivas, se podrían usar los criterios de tecnología descritos en Dos Mazorcas:

1. Satisface una necesidad sentida de parte de la gente?
2. Resulta económicamente ventajosa?
3. Trae resultados exitosos inmediatos?
4. Se adapta a los patrones agrícolas locales?
5. Está orientada a tratar con los factores que más limitan la producción o los ingresos económicos?
6. Beneficiará a la gente más pobre?
7. Utiliza los recursos de que dispone la gente pobre?
8. Es relativamente libre de riesgos?
9. Es aceptable culturalmente?
10. Es de fácil comprensión?
11. Está orientada a mercados adecuados?
12. Es segura para la ecología del área?
13. Puede transmitirse con eficiencia?
14. Despierta entusiasmo entre los agricultores?
15. Será ampliamente aplicable?

A la vez, tendrían que reconocer que no va a ser posible encontrar tecnologías que son tan baratas y sencillas como se sugiere en el libro, por el hecho de que las expectativas, y las

posibilidades económicas, de la gente del Chapare son mucho mayores. El Programa también va a poder tener mayores éxitos que los del libro, por la calidad de recursos humanos que existen en el Chapare, el desarrollo que ya ha tenido la población y la cantidad de recursos en general que tiene tanto la gente de la región como el Programa.

Tercero, hay que lograr que la gente aplique las tecnologías escogidas en la mejor forma posible, con mucho cuidado, aplicando las reglas sencillas de la experimentación campesina (existe información sobre esto también en Dos Mazorcas, entre otras fuentes) y cuidando bien sus parcelas experimentales. La cantidad de supervisión de estas parcelas de parte de personal de las agencias de extensión debe ser mayor que en los años posteriores.

Cuarto, al haber buenos éxitos en la productividad o el mercadeo, se debieran organizar una serie de giras educativas, para que estos ejemplos positivos se conozcan ampliamente. De esta manera, los éxitos logrados tendrán un impacto positivo mucho mayor para el Programa.

Concentrar los Esfuerzos Donde Hay Mayores Perspectivas de Exito

En este primer año, la calidad del trabajo que se hace es mucho más importante que la cantidad. Es decir, sería mucho mejor hacer un trabajo excelente con 20 asociaciones que un trabajo a medias con 60. Si hay éxitos palpables y significativos, aunque sea solamente en 20 asociaciones, el interés de muchas otras asociaciones aumentará, especialmente cuando se han organizado las giras educativas de otras asociaciones para conocer estos éxitos (incluso, la mejor forma de comenzar a trabajar con cualquier asociación en cualquier momento del Programa después del primer año casi siempre será la de que un grupo de socios visiten una asociación cuyo trabajo ya ha mejorado por la intervención del Programa). En esta forma, el Programa no tendrá tantos problemas para alcanzar sus metas. Por otro lado, si el Programa trata de alcanzar a todo el mundo el primer año, es muy probable que, según el dicho que "el que mucho abarca, poco aprieta," no logrará éxitos tan significativos, por lo que la mayoría de la gente en la zona de trabajo podría perder interés en el Programa. En este caso, por más que luche, podría ser muy difícil que alcance sus metas, aun después de años de trabajo intensivo.

En pocas palabras, la reputación que el Programa establece en su primer año será sumamente difícil de cambiar. Sería mucho mejor establecer una muy buena reputación, aunque entre poca gente, que establecer una reputación regular entre un montón de gente.

Esta concentración de esfuerzos no solamente debiera ser en términos geográficos o en cantidad de gente atendida, sino también, como se mencionó anteriormente, en la cantidad de actividades que se llevan a cabo con ellos.

La Remuneración de los Promotores

La remuneración de los promotores es todavía un tema de mucha discusión a nivel mundial. Algunos programas mantienen que al pagar a los promotores, estos ya no harán nada cuando el programa termina. Es decir, el programa no tendrá sostenibilidad. Otros se sienten incómodos porque sienten que promotores pagados ya no difieren lo suficiente de los profesionales. Por otro lado, hay personas que piensan que sí, se debieran pagar a los promotores porque si no se

pagan, no trabajarán ni siquiera toda la vida del programa. Mantienen también que es necesario pagarlos para poder coordinarlos bien. Y todavía otros piensan que es una injusticia no pagarlos, dado que ningún profesional trabaja a nivel de campo sin remuneración.

La experiencia del trabajo con promotores a nivel mundial nos enseña que es cierto que al pagar a un promotor un sueldo o algún tipo de remuneración constante, dejará de trabajar cuando termina el sueldo. Pero la misma experiencia nos ha enseñado que un promotor que trabaja en forma totalmente voluntaria también se cansa después de varios años. A veces él mismo se cansa, y en otros casos es la esposa o la familia que comienza a exigir que se dedique más tiempo a satisfacer las necesidades de la familia en vez de preocuparse y sacrificarse tanto por el bien común. De cualquier forma, después de dos o tres años, más o menos, la gran mayoría de los promotores voluntarios dejan de trabajar. La sostenibilidad del programa, entonces, no es un argumento a favor de no pagar a los promotores. De cualquier forma, los primeros promotores ya no estarán trabajando cuando haya terminado el programa.

Además, un promotor voluntario solamente trabajará tal vez un medio día por semana. Por lo tanto, si el trabajo que se necesita hacer es mucho en relación al número de buenos promotores disponibles (si, por ejemplo, se necesita por lo menos un día completo semanal por promotor o más), ya no hay otra opción: habría que pagarles.

Cuáles, entonces, son las ventajas de no pagar a los promotores, y cuáles serán las de pagarles? Las de no pagarles serían:

1) El hecho de que, irónicamente, los promotores no pagados generalmente trabajan con un poco más de motivación. Si ya no sienten mucha motivación para trabajar por el bien de sus vecinos, sencillamente dejan de hacerlo. En cambio, un promotor que recibe alguna remuneración puede seguir haciendo como que trabaja sólo para seguir recibiendo su sueldo.

2) Un promotor voluntario tiene un poco más credibilidad entre los agricultores, porque nadie va a sospechar que está diciendo algo solamente porque se le ha pagado por decirlo.

3) El programa ahorra el dinero que habría usado para pagarles.

4) Una vez que el programa paga a los promotores, ya entra en juego todo el problema de cuánto el programa debiera pagarlos.

Las ventajas de pagarles incluyen:

1) Cada promotor puede trabajar más que solamente un medio día por semana. Podrían trabajar hasta tiempo completo, aunque por una serie de razones preferimos que no trabajen más de medio tiempo. Este hecho de poder trabajar hasta medio tiempo también significa que el programa puede aprovechar mucho más a los promotores de mejor calidad. Como ellos están trabajando medio tiempo, ya no hay tanta necesidad de emplear a los otros promotores de menor calidad.

2) El programa puede coordinar mejor los trabajos de los promotores. Promotores voluntarios

generalmente sienten que tienen el derecho de trabajar cuándo y cómo ellos quieren, mientras promotores pagados entienden perfectamente que tienen un compromiso de hacer las cosas como las quiere el programa.

3) El programa puede lograr, generalmente, que los promotores trabajen hasta que termine el programa.

4) Hay menos resentimientos de parte de los promotores hacia el programa por el hecho de que los agrónomos reciben un sueldo y los promotores no (tarde o temprano, los promotores perciben que aquí existe una injusticia).

5) Los promotores adquieren mucho más experiencia, en parte porque trabajan hasta medio tiempo, y en parte porque siguen trabajando varios años con el programa. De esta manera, el programa va creando una serie de destrezas y conocimientos que quedarán en las comunidades y que serán sumamente valiosos en el futuro, tanto para el mismo programa durante sus últimos años, como para la comunidad misma y para programas de desarrollo posteriores.

Por lo tanto, las razones a favor de la remuneración son, en general, más numerosas y de mayor peso que las que van en contra de la remuneración. Pero hay otros factores que entran en juego en el caso específico de CONCADE. Probablemente el más importante es el hecho de que muchos promotores en la zona ya fueron pagados anteriormente. Dejar de pagarles ahora sería crear un gran resentimiento, el cual podría dañar seriamente la actitud de la población, y especialmente la de los líderes más prominentes, hacia el Programa. También probablemente resultaría en que muy pocos de los mejores líderes estarían de acuerdo trabajar con el Programa.

Otro factor es que la gente en el Chapare, por la presencia de la coca, está acostumbrada a ganar bastante bien. Además, por la misma necesidad de competir con la coca, se está trabajando con tecnologías que potencialmente van a dejar muy buenas ganancias. Por lo tanto, el sacrificio de trabajar para el CONCADE sin remuneración va a ser mucho mayor que en la mayoría de otros casos de programas de desarrollo rural. Es decir, el costo-oportunidad de trabajar gratis para el CONCADE es mucho mayor, dado que las tecnologías que uno podría aplicar en sus terrenos si no dedicara ese tiempo al trabajo voluntario, son capaces de generar ingresos mucho mayores a los que otros programas generalmente logran para sus agricultores.

Por lo tanto, pienso que es prácticamente imposible que los promotores en el Chapare vayan a trabajar sin ningún tipo de remuneración. La misma actitud de los líderes campesinos cuando mencionamos la posibilidad de que los promotores trabajaran voluntariamente nos indica lo mismo: --reaccionaban con expresiones que variaban desde sarcasmo y escepticismo hasta risas.

Por supuesto, hay otras formas de remuneración que se les puede dar a los promotores. Se les puede regalar insumos u otros materiales, se les puede dar capacitación, reconocimientos, etc. El problema con cada una de estas formas de remuneración es que es mucho más difícil manejarlas, y tienden a juntarse en ciertos momentos (p.e. antes de la siembra) o remunerar a algunos promotores más que a otros. Hemos aprendido que si queremos promotores para varios años, de buena motivación y sin mayores problemas, es mejor tener un sistema de remuneración constante y equitativa. Siempre les damos a los promotores prioridad para cualquier capacitación y

cualquier nuevo insumo o semilla que el programa consigue (y no le regalamos a nadie insumos que ya son conocidos), pero además, les pagamos una pequeña remuneración constante.

Queda todavía la pregunta: cuánto se les debe pagar? Francamente, en este caso, yo no les podría aconsejar. Tendría que ser igual o más de lo que ganaban en programas anteriores, y por supuesto debiera ser igual o mayor de lo que es el salario mínimo legal. En Centroamérica, pagamos a un promotor el doble de lo que la gente paga a un jornalero agrícola, supuestamente con la idea de que el promotor puede pagar un jornalero para atender a sus cultivos, y quedar con el valor de otro jornal. Pero con el impacto que la coca tiene en el Chapare sobre el valor del jornal, este mecanismo probablemente no se podría usar.

La Sostenibilidad del Programa

Pero si les vamos a pagar, qué hacemos para lograr la sostenibilidad del proceso del desarrollo agrícola? Primero, hay que recordar que el hecho de no pagarlos no va a aumentar esa sostenibilidad; de todos modos los promotores no van a trabajar voluntariamente toda la vida.

Hay varias formas de lograr la sostenibilidad. Además, no son mutuamente exclusivas; se pueden usar en combinación. La primera posibilidad, y tal vez la más fácil, sería lograr que las asociaciones pagaran sus sueldos. Ahora, varias de las agencias de extensión han decidido que la asociación local debe pagar 50% del sueldo de sus promotores y la agencia la otra mitad. La idea es que, al final del Programa, la asociación pagará el 100%. Podría ser que esto funcione, pero no se debe confiar en ese mecanismo totalmente. Aun cuando la asociación decida pagar el 100% del sueldo, sería muy posible que ya no usara al promotor para las actividades en que anteriormente estaba involucrado.

Una segunda forma de lograr la sostenibilidad, una que usamos mucho en Centroamérica, es la de emplear a los promotores no solamente en su propia asociación o comunidad, sino también en asociaciones o comunidades vecinas. En estos casos, les pagamos por el trabajo con las asociaciones o comunidades vecinas, pero no por el trabajo que hacen en su propia comunidad. La idea es de que el trabajo que hacen en su propia comunidad es para su propio beneficio, porque en la medida que la comunidad progresa, el promotor también estará mejor. Además, trabajando en su propia comunidad gratuitamente, el promotor sigue demostrando la voluntad de un buen promotor; sigue demostrando la voluntad que fue la base de su selección como promotor desde un principio. Por el contrario, el trabajo que uno hace fuera de su propia asociación o comunidad ya es algo que interesa más al programa que a uno mismo, y por lo tanto el programa lo paga.

Usando esta modalidad, algunos de los promotores se acostumbran a trabajar voluntariamente en sus propias comunidades, de tal forma que cuando termina el programa, siguen haciéndolo. Y en las otras comunidades, esperamos que hayan capacitado a otros promotores que trabajarán allí también en forma voluntaria. Esto solamente funciona en tal vez 60% de los casos, pero eso es mucho mejor que nada.

Hasta la fecha, los promotores del Chapare han trabajado mayormente en sus propias asociaciones o comunidades. Sin embargo, podrían haber varias ventajas para CONCADE si

trabajaran en otras comunidades, también. Primero, se podría usar el sistema de remuneración mencionado en los párrafos anteriores. Incluso, utilizando los dos sistemas ya mencionados, la agencia de extensión podría, por ejemplo, pagar al promotor un 25% de su tiempo para que trabaje con otra asociación, mientras la asociación del promotor le pagará un 25% para que trabaje con ella.

Una segunda ventaja de tener promotores trabajando en asociaciones ajenas sería que CONCADE podría aprovechar más los mejores promotores de la región, utilizándolos en otras asociaciones cuando su propia asociación no los necesita, o cuando una asociación tiene varios promotores de calidad, sin necesidad de usarlos todos. Esta opción es especialmente importante, dado el hecho, mencionado arriba, de que podría ser que muchos de los promotores de la región podrían ser de motivación algo deficiente.

Una tercera ventaja sería la facilidad de manejo de los promotores. Es mucho más fácil, por ejemplo, asegurar que un promotor está dedicando el tiempo comprometido al trabajo si el trabajo está en otra comunidad que si el promotor está trabajando en su propia comunidad entre todos sus amigos y familiares, y con un horario variable.

Todavía otra ventaja es que este tipo de intercambio entre asociaciones o comunidades puede servir mucho para aumentar la colaboración e intercambio de ideas entre comunidades. Este tipo de colaboración entre asociaciones y comunidades también va a ser, con el tiempo, un factor muy influyente en el desarrollo sostenible de la región.

Por supuesto, si los promotores van a viajar algo lejos para atender a otras comunidades, necesitarían algún tipo de movilidad. En el Chapare, esto no debiera ser mayor problema, porque casi todo es plano, de tal forma que bien podrían usar bicicletas, las cuales podrían ser prestadas por el Programa. Una forma de lograr que las cuiden, que no sería demasiado cara, sería avisarles a los promotores que las necesiten que, al final del Programa, si trabajan hasta entonces, las bicicletas pararían a ser propiedad de ellos, ya sea como una bonificación o compradas a un precio módico.

Un tercer procedimiento que se puede usar para lograr que haya sostenibilidad en las comunidades es lograr que lleguen al punto en que el proceso de desarrollo agrícola pueda seguir adelante aun si el promotor ya no lo apoya. Es decir, existen nueve factores de sostenibilidad que permiten que una comunidad siga avanzando, desarrollando su propia agricultura:

1) la motivación para continuar el proceso,
2) la autoconfianza,
3) la habilidad de organizar y manejar experimentos,
4) derechos sobre algunos recursos naturales,
5) recursos económicos adecuados,
6) conocimientos básicos de la agricultura,
7) una agricultura diversificada,
8) la habilidad y motivación para compartir información y
9) habilidad organizativa.

Si la gente ya tiene en su comunidad estos nueve factores, ella puede seguir manejando el proceso de análisis, experimentación, divulgación de los resultados de los experimentos y subsiguiente análisis de la nueva situación, el cual es la base del desarrollo agrícola sostenible a nivel de una comunidad. Si el promotor no quiere involucrarse, la comunidad puede seguir mejorando su situación sin él.

En la mayoría de los casos, sin embargo, hemos visto que el promotor no quiere quedarse atrás, ni perder su imagen de líder. Si la comunidad sigue el proceso, él (o ella) quiere estar involucrado también en el proceso. Además, si el proceso está produciendo nuevas tecnologías valiosas y validadas localmente, le conviene involucrarse.

Aunque este procedimiento es el más complicado, debiera ser el objetivo del Programa de lograr esta sostenibilidad en cada comunidad, independientemente de si el promotor va a seguir apoyando el proceso o no. O sea, el Programa debiera tener como objetivo principal el de lograr que cada comunidad logre el desarrollo sostenible, y que este proceso no dependa de una sola persona, ni del promotor ni de ninguna otra persona.

La Experimentación Campesina y su Relación con el IBTA

He escrito un trabajo para una conferencia en el CATIE sobre cómo el papel de la investigación científica va a ir cambiando cuando los agricultores ya están experimentando en cantidades significativas. En resúmen, los agricultores son capaces de hacer tanto investigación básica como investigación aplicada, pero hay ciertas clases de investigación que no les interesa hacer (p.e. la que solamente da resultados a largo plazo) y otras que no pueden hacer (p.e. investigaciones en laboratorios). Por lo tanto, el papel de investigadores profesionales cada vez más se vuelve el de mantenerse al tanto de las investigaciones campesinas, hacer las investigaciones que los agricultores no pueden o no quieren hacer y mantener una comunicación estrecha entre las dos clases de investigación. Los agricultores, también, tendrán que no solamente hacer cada vez más investigación, sino mantener buenas líneas de comunicación con el IBTA para conseguir información, comunicar sus prioridades en cuanto a futuras investigaciones, estar disponibles para validar tecnologías del IBTA e informarle al IBTA de lo que los agricultores han descubierto a través de sus propios experimentos.

Es decir, la relación entre el IBTA y los agricultores debiera ser cada vez más estrecha. Y esta relación se debe ver, por los dos lados, como una relación de iguales. Las dos partes debieran reconocer que, si no tiene una buena comunicación con la otra, ninguna de las dos hará un buen trabajo. De la misma manera como los agricultores debieran ver a los científicos como personas que pueden generar buenas tecnologías (la campaña para controlar la Sigatoka ha ayudado mucho en este sentido), los investigadores del IBTA debieran reconocer lo valiosa que puede ser la información generada por los agricultores. Por supuesto, cada lado puede tener críticas justificadas del otro. Habrán científicos que jamás han hecho algo que ayudara a un agricultor, igual como hay agricultores que jamás lograron descubrir nada de valor científico. Pero cada lado tiene que reconocer que hay personas del otro grupo que sí pueden hacer cosas valiosas, y que vale la pena la colaboración mutua para maximizar los conocimientos de parte de los dos lados. Cuando mencioné esto a los promotores el viernes 11 de febrero, parecía que estaban muy de acuerdo con esta visión de las cosas.

En forma más concreta, lo primero que se necesita es que los agricultores experimenten más. Entonces, tal vez los agricultores más experimentadores de la zona podrían tener una reunión cada seis meses para comparar lo que han aprendido en sus experimentos. Estas reuniones podrían llevarse a cabo en el IBTA, para que personal del IBTA también asista. A la vez, parte de la reunión podría ser dedicada a una explicación de lo que ha hecho el IBTA, y los resultados de sus investigaciones que podrían ser de interés para los agricultores experimentadores del CONCADE.

Promotores y el Género

Entre algunos empleados de las agencias de extensión, existen ciertas dudas sobre la posibilidad de tener promotoras mujeres. Francamente, en Centroamérica, algunas de las promotoras mujeres están entre los mejores promotores que tenemos. En algunos casos, incluso, los hombres de comunidades que tenían promotores de los dos sexos han decidido que preferían la promotora mujer, y dejaron de asistir a las clases del promotor hombre.

Pero cómo lograr tener promotoras femeninas? Primero, hay que averiguar bien cuáles son los rubros agrícolas que más interesan a las mujeres. Esperar que las mujeres se vayan a involucrar en rubros que interesan mayormente a los hombres probablemente no va a funcionar, aunque las agencias de extensión siempre debieran estar al tanto de mujeres que se interesan en ser promotores en estos rubros, también.

Cuando ya se saben cuáles rubros interesan más a las mujeres, y se ha analizado cuáles de estos rubros tienen buenos mercados (hay algunas evidencias, por ejemplo, que el mercado nacional para las flores no es suficientemente amplio), se debiera armar un programa con las mujeres sobre los rubros apropiados. Dentro de este trabajo, igual como surgen promotores hombres en los rubros que interesan a los hombres, habrán buenas promotoras mujeres que surgen también.

Las mujeres que generalmente llegan a ser las mejores promotoras son las viudas u otras mujeres que ya son de edad y cuyos hijos ya formaron sus propias familias. Estas mujeres generalmente tienen bastante prestigio en la comunidad, tienen tiempo libre, son muy responsables, aprecian la oportunidad de trabajar por el bien de la comunidad y no tienen un marido que les restringe en sus actividades. Tales promotoras pueden ser sumamente valiosas.

Con el tiempo, puede ser que promotoras que se limitaban al principio a trabajar en los rubros de las mujeres, poco a poco vayan interesándose en algún rubro dominado por los hombres. En estos casos, hay que animarlas, porque lo ideal, a lo largo, sería que promotores de ambos sexos estén trabajando con ambos sexos, siempre y cuando la cultura local lo permita. Y aunque puede ser un proceso lento, tarde o temprano lo más probable es que lo permitirá.

APENDICES

Apéndice A. Términos de Referencia

SCOPE OF WORK
Participatory Extension Approaches

Proposed Personnel: Roland Bunch

Number of Days: 12

Period of Performance: February 2 – 15, 2000

BACKGROUND/JUSTIFICATION

The transfer of information and technology to farmer groups in the Chapare is the responsibility of a variety of extension service providers. Three recently contracted NGOs are responsible for providing extension services, on a geographic basis, to less advanced farmer groups. These providers emphasize improved production methods and the strengthening of farmer organizations. In contrast, one private extension firm, also recently contracted, works with a limited number of more advanced farmer organizations, emphasizing the production and commercialization of high quality agricultural products such as bananas, palmito, and black pepper.

In all cases, a high degree of farmer participation in the extension program needs to be encouraged by the extension service providers, since it is perhaps the only effective way to encourage farmers to assume a greater degree of responsibility for their own development, and thus assure sustainability in the long term. In order to encourage these changes in attitudes among both farmers and extension service personnel, extensive training of the extension service providers in farmer participatory techniques is needed.

OBJECTIVES

In conjunction with the project's long-term expatriate team, Bolivian CONCADE staff, and the extension service providers:

1) Provide to extension service providers a general overview of the philosophy and methodologies associated with farmer participation in extension systems, information generation and transfer.

2) Explain in detail the mechanisms and methods to encourage farmer participation in information generation and transfer systems.

3) Work with extension service providers and community promoters to establish and/or improve the use of community providers as generators and outlets of information required by farmer organizations.

TASKS

This short-term assignment is comprised of the following tasks:

1) Diagnose activities carried out by existing community promoters, with a view to identifying how existing services can be improved and recommendations for establishing such a system where none

presently exists (4 days).

2) Provide a series of talks and discussion sessions with extension service personnel on the following topics (2 days):

   a general overview of the philosophy of farmer participation in information generation and transfer and its contrast with traditional extension systems;

   an explanation of methodologies for encouraging farmer participation in information generation and transfer (e.g. farmer networks, farmer-to-farmer techniques, use of community promoters);

   the processes and requirements involved in forming community promoters, their potential functions, and the administration of such a system.

3) Work directly with community promoters in order to overcome existing deficiencies or limitations in their activities (2 days).

4) Work directly with extension service providers to help them implement a system of community promoters in areas where none exist presently (2 days).

OUTPUTS AND DELIVERABLES

A series of training sessions, as indicated in the above tasks.

A written report in English summarizing the diagnosis of existing community promoter activities and recommendations for establishing or improving new or existing community promoter systems. The report will be due before departure from Bolivia.

TIMEFRAME

Proposed arrival date in Cochabamba is February 2, with departure on February 15. In-country time will be spent mainly in the Chapare. The consultant is expected to work 6 days per week.

Apéndice B. Actividades

El Calendario de Actividades fue:

2 de febrero:	Llegada y traslado al Chapare.
3 de febrero:	Revisión de literatura.
4 al 6 de febrero:	Visitas a las agencias de extensión y las comunidades donde trabajan.
7 al 11 de febrero:	Seminarios con personal de CONCADE y sus agencias, y con un grupo de promotores. Traslado a Cochabamba.
12 al 14 de febrero:	Entrevistas en la sede de CONCADE y preparación del reporte.

Las entrevistas hechas para esta consultoría incluyen entrevistas con el personal de CONCADE y sus agencias de extensión, dos investigadores del IBTA, unos 15 agricultores y agricultoras visitados en las comunidades y un grupo de unos 25 promotores de la zona del Chapare.

Apéndice C. El Desarrollo Agri-Cultural: Principios de la Extensión Agrícola para Difundir la Agroecología