



# Las agriculturas familiares y los mundos del futuro

Jean-Michel Sourisseau,  
Editor científico



## CAPÍTULO 14

---

# Innovaciones en los servicios de extensión y asesoría a las explotaciones agrícolas familiares

*Guy Faure, Michel Havard, Aurélie Toillier,  
Patrice Djamen Nana, Ismail Moumouni*

La asesoría para la agricultura es percibida por los actores del desarrollo agrícola como un componente importante para mejorar los desempeños de las explotaciones, principalmente porque contribuye, de manera similar a la investigación-acción en asociación (Capítulo 13), a establecer vínculos dentro de un sistema de innovación<sup>94</sup>, entre los agricultores, la investigación, la enseñanza en el campo agrícola y los demás miembros de la sociedad. Sin embargo, las actividades de asesoría o de extensión agrícola son cuestionadas habitualmente en cuanto a sus capacidades para responder a las expectativas, diversas y a veces contradictorias, de los productores, de los representantes de los sectores agrícolas y territoriales, de las instituciones estatales y de los diferentes grupos que desean orientar las actividades del sector agrícola. Este debate se inscribe dentro de un contexto marcado por el desinterés de los estados hacia los servicios brindados a los agricultores, por la aparición de nuevos actores en la esfera de las asesorías — organizaciones de productores, ONG — donde los actores privados adquieren un peso cada vez mayor (empresas encargadas de los procesos previos y posteriores), pero también por el reconocimiento de la complejidad de los retos del desarrollo sostenible en medio rural, que implican una ampliación de las actividades de extensión más allá de la simple producción agrícola.

Existen múltiples definiciones de las asesorías para la agricultura. En la acepción que hemos adoptado, la extensión comprende por una parte a todos

---

<sup>94</sup> Un sistema de innovación se define como una «red de organizaciones, empresas e individuos que producen nuevos procesos o nuevas formas de organización, en el marco de actividades económicas, incluyendo a las instituciones y a las políticas que afectan sus comportamientos y sus desempeños» (Banco Mundial, 2006).

los actores implicados en la actividad asesora, los medios utilizados y las reglas definidas para alcanzar los objetivos propuestos. La asesoría también incluye los métodos de intervención y las herramientas puestas en práctica por los responsables de la extensión agrícola, principalmente por el asesor, con el fin de producir conocimientos y experiencias en contextos de aprendizaje individual o colectivo. El agricultor puede obtener diversos tipos de asesoría, que se definen en función de su contenido (técnico, económico, social, ambiental, etc.) y de la forma en que ésta se brinda: difusión de informaciones y técnicas, refuerzo de la capacitación, facilitación de la interacción entre participantes, etc. Dar una asesoría corresponde entonces con enfoques muy diversos, cuyas figuras más emblemáticas son la extensión o vulgarización de mensajes genéricos elaborados a partir de los conocimientos producidos por la investigación, y el trabajo conjunto entre el que solicita y el que ofrece la asesoría para responder a un problema específico.

En este Capítulo, abordaremos la evolución experimentada por la asesoría a las agriculturas familiares. Nos interesaremos particularmente en su evolución institucional y en sus enfoques, apoyándonos en ejemplos, especialmente en África con la asesoría a la explotación familiar (CEF) y en América Latina. Mencionaremos la contribución dada por la investigación, y en particular por el Cirad, para reforzar los dispositivos de extensión o asesoría.

## DEL DESINTERÉS DEL ESTADO A LA PRIVATIZACIÓN

Las primeras iniciativas de extensión agrícola surgieron en Europa a finales del siglo XIX, a través de las universidades o de los ministerios de agricultura, con el fin de promover las nuevas técnicas agrícolas, y especialmente los abonos químicos. Después de la Segunda Guerra Mundial, surgieron algunos actores privados que brindaban asesoría técnica y económica, sobre todo en Francia o en los Estados Unidos (Chombard de Lauwe *et al.*, 1969), sin embargo, la asesoría siguió siendo principalmente una actividad del sector público. Después del período postcolonial y sobre todo, con la promoción de la revolución verde a partir de la década de 1970, la vulgarización o extensión agrícola recibió el apoyo de los estados «nacientes», a través de sus ministerios de agricultura o de empresas semi estatales de desarrollo, con el fin de promocionar variedades seleccionadas o insumos mediante un fuerte apoyo a los agricultores, especialmente a aquéllos dedicados a cultivos comerciales. A partir de entonces se pueden observar experiencias que buscan promover una asesoría más adaptada a la diversidad de las necesidades de la agricultura familiar, pero generalmente siguen siendo concebidas para trabajar con el apoyo de organizaciones del sector público, como las experiencias que se relacionan con los *farming systems* (Chambers *et al.*, 1989), con la investigación-desarrollo (Jouve y Mercoiret, 1987) o con el aprendizaje emancipador en América Latina (Freire, 1973). A

escala mundial, los cambios institucionales más marcados aparecen durante los años 1980-1990 en el marco de los planes de ajuste estructural que buscaban reducir el gasto público. Esto se tradujo en un declive innegable de los servicios públicos de extensión, que fueron considerados entonces como poco eficaces. La situación se evidenció con la suspensión progresiva, en muchos países de África, de Asia y de América Latina, de los proyectos de extensión agrícola financiados por el Banco Mundial y basados en un enfoque llamado *training and visit* (Anderson y Feder, 2004).

Este repliegue del Estado se llevó a cabo de diversas formas (Rivera, 2000): la descentralización de los servicios financiados con fondos públicos regionales, el traspaso de los servicios públicos estatales a empresas privadas con fondos públicos nacionales, la comercialización de los servicios por parte de instituciones públicas con financiamiento compartido entre el Estado y los productores, y finalmente, la privatización total a favor de empresas de venta de servicios. Promover un sector privado que sea a la vez más eficaz y más presente exige replantearse las relaciones entre los distintos servicios de asesoría, públicos y privados, así como el papel del Estado. De hecho, la evolución desde un sistema público a un sistema de asesoría privada constituye una reforma compleja de implementar. Por su parte, el Estado puede mantener su papel como proveedor de servicios en las zonas más desfavorecidas y en favor de los agricultores más pobres (Anderson y Feder, 2004; Kidd *et al.*, 2000). Pero también es necesario aclarar los roles y funciones de cada uno de los actores, se requieren mecanismos económicos para financiar las actividades de extensión, prestatarios de servicios con las capacidades necesarias, agricultores que puedan formular demandas claras y participar en la elaboración de las respuestas. Y finalmente, la privatización de los servicios de extensión obliga al Estado a desarrollar nuevas funciones de regulación de las relaciones entre los participantes y garantizando la inclusión de los intereses colectivos (Rivera y Alex, 2004; Labarthe, 2005; Klerkx *et al.*, 2006).

La privatización de la extensión se entiende a veces como un medio para transferir los costos del servicio estatal a los beneficiarios finales. Ciertas organizaciones privadas de asesoría que tienen relaciones comerciales entre clientes y proveedores, probaron así su eficacia en el caso de una agricultura intensiva en los países desarrollados o de una agricultura con alto valor agregado (Kidd *et al.*, 2000). No obstante, se reconoce generalmente que la mayoría de los agricultores familiares, y no solamente los de los países en vías de desarrollo, son incapaces de asumir por sí solos los costos de las asesorías (Klerkx *et al.*, 2009). El debate sobre el financiamiento de la extensión se centra entonces en los mecanismos financieros disponibles. En la práctica, se puede combinar una asesoría brindada por una organización pública o privada,

con fondos públicos o privados (Birner *et al.*, 2009), por ejemplo cuando el Estado firma contratos con algún prestatario de servicios privado para que dé una asesoría con un contenido ya definido o cuando el sector privado compra servicios que brinda el sector público. Resulta necesaria una alianza operativa entre los actores privados y públicos (Swanson, 2006; Alarcón y Ruz, 2011) a fin promover un sistema de extensión que favorezca la innovación en medio rural.

Pero la privatización de la asesoría tiene sus riesgos. Puede tener consecuencias negativas (Kidd *et al.*, 2000; Labarthe, 2005; Klerkx *et al.*, 2006) como limitar la difusión de innovaciones relativas a la complejidad del sistema de producción, priorizar actividades de asesoría más rentables, privilegiar la transferencia tecnológica por encima del refuerzo de las capacidades de los productores, reducir los intercambios entre agricultores que rehúsan compartir las informaciones compradas, o favorecer a los agricultores que tengan los medios para comprar los servicios de asesoría. Pero no todos los gobiernos tienen la misma voluntad ni los mismos medios para llevar a cabo al proceso de privatización. En África, la privatización se tradujo en una regresión de los

**Recuadro 14.1. Hacia la privatización de la extensión agrícola: consecuencias para los productores lecheros del valle de Mantaro.**

*Guy Faure, Kary Huamanyauri Méndez, Ivonne Salazar, Michel Dulcire*

En el valle andino de Mantaro, en Perú, el papel del sector privado en la extensión agrícola del sector lechero no ha cesado de aumentar luego de la retirada progresiva de las instituciones públicas. El sector privado incluye a los proveedores de insumos, a los transformadores lecheros, asesores independientes y veterinarios, que están ahora mucho más presentes en el valle. Esos actores dan información y ofrecen un apoyo individual a todos los productores familiares, incluyendo a los más pequeños. Pero su actividad solo se refiere a la asesoría en el nivel técnico de la producción, sin tomar en cuenta a la explotación como conjunto. No existe entonces una construcción conjunta de la oferta de asesoría entre asesores, productores y actores del sector lechero con el fin de adaptar los servicios de extensión a las demandas y a las necesidades de los productores. La gran competencia entre los prestatarios privados para vender sus insumos y el mantenimiento de una asesoría pública, que se concentra también en mejorar la producción, limitan las decisiones técnicas de los productores orientándolos hacia sistemas de producción basados en la utilización de insumos no producidos en la finca. Se requiere una mejor coordinación entre los diferentes actores y un posicionamiento del sector público para brindar una asesoría más integral que permita regular la competencia, garantizar una oferta de asesoría más diversificada y mejorar el sistema de extensión en la región. En conclusión, el estudio del caso de Perú muestra que la asesoría privada podría desarrollarse en un contexto de pequeñas explotaciones familiares con ingresos limitados, pero se mantiene focalizado en la dimensión técnica para llevar a cabo algunas actividades productivas, promoviendo además, el consumo de insumos.

apoyos brindados a los agricultores, con la tímida aparición de organizaciones de productores en el sector de la extensión, agroindustrias concentradas en algunas producciones (como algodón o tabaco), y una repartición geográfica muy desigual del apoyo brindado por las ONG. En América Latina, el desmantelamiento de las estructuras públicas de asesoría fue generalizado (recuadro 14.1), con algunas excepciones notables como Costa Rica con el Ministerio de Agricultura o Argentina con el INTA<sup>95</sup>. Chile es citado a menudo como ejemplo de una privatización razonada en función del tipo de agricultores, con explotaciones exitosas apoyadas por operadores privados y una pequeña agricultura familiar con acceso a apoyos específicos financiados con fondos públicos (Namdar-Irani y Sotomayor, 2011). En Asia, la asesoría privada se desarrolla rápidamente, a pesar de que algunos países mantienen una asesoría pública importante (India, Pakistán, Indonesia, etc.). Cabe notar que desde hace algunos años, especialmente a raíz de los motines causados por la hambruna, y con el retorno del tema alimentario al escenario internacional, ciertos estados están reinvertiendo en la extensión agrícola, como es el caso de Filipinas, que la solicitó al Banco Mundial, o los de Benín y Burkina, que contrataron recientemente a un grupo importante de asesores.

## DE LA SIMPLE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA AL REFUERZO DE LAS COMPETENCIAS

Paralelamente a la evolución de los dispositivos de extensión, asistimos a una evolución de los enfoques de la asesoría, vinculada con nuevos objetivos asignados a la extensión, pero también con nuevas formas de brindar asesoría. Durante la época de gran intervencionismo del Estado, la extensión permitió el desarrollo de la producción, favoreciendo un sistema muy vertical de transferencia de técnicas y conocimientos a los agricultores. Ejemplo de esto son los proyectos apoyados por el Banco Mundial en muchos países, que promovían un enfoque normativo de las asesorías, llamado *training and visit*. Este enfoque se desarrolló primero en India a partir de 1975, y luego en cerca de setenta países en desarrollo. Consistía en asesores que difundían técnicas simples, validadas por la investigación, entre agricultores escogidos llamados «campesinos de contacto», quienes compartirían con sus vecinos los conocimientos adquiridos. Este enfoque fue muy criticado, puesto que además de requerir un financiamiento público masivo, se focalizaba en mejorar la producción agrícola sin tener en cuenta las demandas de los productores ni sus capacidades de innovación (Anderson y Feder, 2004).

En vista de que los enfoques basados en la transferencia de conocimientos y de técnicas no tuvieron un impacto significativo, se cuestionaron las asesorías

---

<sup>95</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

en diferentes períodos según los países, que abordaron entonces temas más amplios que la simple producción agrícola (transformación de los productos, gestión de los recursos naturales, carácter multi funcional de la agricultura, etc.). Los nuevos enfoques favorecieron los métodos participativos, buscando explícitamente reforzar las capacidades de los agricultores sobre la base de procesos de aprendizaje. Fue así como surgieron procesos alternativos en los años 70, con actores clave como Freire (1973) en América Latina. Esos procesos se desarrollaron aún más a partir de 1980 con los *farming systems* (Chambers *et al.*, 1989) o con la investigación-desarrollo (Jouve y Mercoiret, 1987), subrayando la importancia de comprender el pensamiento de los agricultores y de adaptar las tecnologías a las condiciones locales. En la década de 1990, los métodos *participatory technology development* o *participatory learning and action research* proponen un nuevo concepto para la función de asesor (Röling y Jong, 1998). Durante ese mismo período se desarrolla también el apoyo a las redes de agricultores experimentales en América Latina (Hocdé y Miranda, 2000), que aprovechan el saber campesino y su modo de difusión *de campesino a campesino*.

También hay que señalar el importante desarrollo del método *farmer field school*, introducido a partir de 1980 en Filipinas, y ampliado a Asia y África con el apoyo de la FAO. Este enfoque se elaboró como una lucha integral contra las plagas del arroz, y fue abordando progresivamente otras temáticas como el manejo de los cultivos, la gestión de la mano de obra o la implementación de mejores condiciones de vida para las poblaciones. En este marco, los asesores organizaban encuentros regulares de campesinos voluntarios, que adquirirían nuevos conocimientos y nuevas capacidades a través de la experimentación en el campo y de intercambios entre sí y con el asesor. El enfoque se basa en principios de intervención, dándole mucha importancia al aprovechamiento de la experiencia de los participantes, reforzando sus capacidades de análisis y de toma de decisiones autónoma (Davis, 2006; Ponniah *et al.*, 2007). Sin embargo, su generalización con el fin de tocar a un público más amplio topó con dificultades, especialmente relacionadas con su viabilidad financiera e institucional (Feder *et al.*, 2004).

Ciertas experiencias de asesoría, llevadas a cabo por las ONG o por la investigación, insisten en la necesidad de diseñar una asesoría global para la explotación, que tome en cuenta las dimensiones técnicas y económicas, destinadas a reforzar las capacidades de los productores para manejar sus actividades agrícolas y no agrícolas. Tales experiencias se enfocan en el aprendizaje individual y colectivo, a través de herramientas de ayuda a la toma de decisiones, en forma escrita o no (Faure y Kleene, 2004; Djamen Nana *et al.*, 2003; Dorward *et al.*, 2007). Al favorecer los intercambios entre productores, esas experiencias permiten

fortalecer las capacidades de los agricultores para tomar decisiones y con ello, aumentar su autonomía. Su difusión a gran escala y especialmente en África, encontró las mismas dificultades que las *farmer field school*.

La diversidad creciente de los métodos que pretenden ir más allá de la simple transferencia de conocimientos y técnicas, es entonces el resultado de la evolución del pensamiento de la comunidad internacional (investigación, sociedad civil, donantes) sobre la finalidad del acompañamiento a los actores rurales: favorecer las dinámicas de innovación, desarrollar los procesos de aprendizaje, reforzar las capacidades de acción y la autonomía de los productores. Pero esos nuevos enfoques de la asesoría, siguen estando muy marcados en los países del Sur por la ilusión de encontrar un método integral, que pueda aplicarse independientemente de la diversidad de las necesidades de los agricultores familiares, de los sistemas de producción o de los marcos institucionales de los países. Numerosas voces se elevan hoy en día para promover enfoques, métodos y dispositivos de asesoría adaptados a cada situación (Birner *et al.*, 2009; Faure *et al.*, 2011).

Existen razonamientos contradictorios que orientan el contenido y los procesos de la extensión agrícola. La asesoría puede ser orientada por los productores en función de sus necesidades y de sus demandas, señaladas por el mercado y con él por las exigencias de los responsables de las fases posteriores, o bien, puede ser definida por los responsables públicos con el fin de garantizar una mínima capacitación agrícola, o incluso tomando en cuenta los intereses colectivos. La asesoría también puede dirigirse a un pequeño número de productores, y tratar problemas complejos mediante un servicio de construcción conjunta a largo plazo, o dirigirse a un público más amplio y tratar problemas más simples con métodos estandarizados, fáciles de implementar. Finalmente, puede tratarse de una asesoría generalista, que enfrente una amplia gama de problemas señalados por los productores, o especializada, para tratar problemas agudos que requieran conocimientos específicos. La dimensión individual o colectiva de la asesoría puede variar según los casos, favoreciendo o no la creación de nuevos conocimientos compartidos en el marco de las redes socio profesionales de los productores.

## **RENOVAR LA ASESORÍA PARA RESPONDER MEJOR A LA DIVERSIDAD DE LAS NECESIDADES**

Las experiencias de renovación de la asesoría en África Occidental y en América Latina, destinadas a responder mejor a la diversidad de las necesidades de los productores, muestran la necesidad de mejorar sus métodos y su gobernabilidad, y con ello, su inserción en sistemas de innovación.



## **Mejorar los métodos**

Algunas experiencias de asesoría a la explotación familiar (CEF) han sido apoyadas por la Cooperación Francesa, y especialmente por el Cirad, en numerosos países del África francófona, desde hace más de dos décadas. El Cirad intervino como socio en la elaboración de las metodologías, para contribuir a la evaluación o a la ejecución de los proyectos y a formaciones destinadas a renovar las capacidades de los distintos participantes en la asesoría (Faure y Kleene, 2004; Havard y Djamen Nana, 2010).

La CEF es una propuesta integral que pretende reforzar las capacidades de los campesinos para analizar su situación y su entorno, y para tomar decisiones en función de los objetivos que se han fijado para su explotación y para su familia. El método busca equilibrar los intercambios entre asesores y campesinos, permitiéndoles modificar poco a poco su percepción sobre los problemas a los cuales deben enfrentarse, para que logren identificar por sí mismos las soluciones; y además, aporta herramientas de ayuda a la toma de decisiones a través del registro de datos técnicos y económicos relativos a cada explotación. Según las situaciones, los intercambios o el aprendizaje para el manejo de las herramientas de ayuda a la toma de decisiones, pueden llevarse a cabo en el marco de una asesoría individual, a fin de adaptarse al caso particular de cada explotación, o también en un entorno grupal que permita crear dinámicas de intercambios entre campesinos. El método de la CEF se aplica siempre dentro de un ciclo de gestión que comprende diferentes fases: análisis, programación, decisión/acción, seguimiento y evaluación.

La investigación ha contribuido en gran medida al diseño de métodos de CEF, gracias a los conocimientos adquiridos sobre las prácticas y estrategias de los campesinos, que han permitido comprender mejor sus necesidades y sus lógicas de acción, gracias además a los resultados de proyectos de investigación para el desarrollo de los años 1980-1990, que alimentaron la reflexión metodológica sobre los enfoques participativos. De esta manera, varios proyectos de investigación-acción se han ejecutado en Mali, en Burkina Faso, en Benín y en Camerún con el fin de diseñar y probar con los participantes en la asesoría un nuevo método y nuevas herramientas (recuadro 14.2).

## **Reforzar la gobernabilidad de los dispositivos**

Además de la renovación de los métodos de extensión, resultó necesario investigar los dispositivos, es decir, la manera en que los actores se involucran en la prestación de la asesoría (investigación-desarrollo, prestatario, organizaciones de apoyo a los prestatarios, organizaciones que participan en la

**Recuadro 14.2. La asesoría para la explotación familiar en el Norte de Camerún.**

*Michel Havard, Anne Legile, Patrice Djamen Nana*

En la zona algodonera del norte de Camerún (Havard y Djamen Nana, 2010), el método de la CEF se elaboró con el fin de cambiar la actitud de los campesinos con miras a pasar de un estado pasivo (escuchando a los asesores de la vulgarización del algodón) a convertirse en actores (analizando la situación para tomar decisiones en forma autónoma). Para lograrlo, un programa basado en la técnica del cuestionamiento permitió al asesor y a los campesinos ir pasando poco a poco de un razonamiento sobre temas concretos e inmediatos a temas que exigían proyectarse hacia el futuro a través de conceptos más complejos. Entonces, los primeros dos o tres años se consagraron a trabajar con grupos de campesinos, alfabetizados o no, sobre las bases para la administración, y luego, sobre la definición y utilización de indicadores técnicos y económicos. Los participantes en la CEF eran voluntarios motivados con la idea de lograr que sus prácticas y su sistema de producción evolucionaran. Se elaboraron documentos pedagógicos para los asesores. Los documentos de los productores consistían en fichas técnicas, tablas y cuadros que les permitían valorar mejor sus necesidades y sus recursos. A los campesinos alfabetizados, se les entregó una libreta de explotación, herramienta de diagnóstico, de seguimiento y de gestión de sus actividades, que reunía informaciones sobre la estructura, los desempeños y el programa previsto de la explotación, así como fichas de seguimiento técnico y económico de los cultivos.

La elaboración y la implementación de la CEF se llevaron a cabo en tres grandes fases, a través de las cuales los papeles de los distintos actores evolucionaron con el funcionamiento del dispositivo. Durante cuatro años, la investigación elaboró la ejecución de la CEF con el apoyo de unos diez facilitadores y de un proyecto de desarrollo. Para lograrlo, los investigadores optaron por una metodología de investigación-acción en asociación (Faure *et al.*, 2010). Luego, se concentraron en la capacitación de los asesores y en el seguimiento de las actividades en el campo. El relevo fue asumido conjuntamente por la Organización de Productores de Algodón de Camerún (OPCC) y por la empresa algodonera Sodacoton, que utilizó a sus agentes para probar la CEF entre cuatrocientos cincuenta campesinos durante un año. Una vez que la prueba resultó ser positiva, se amplió el dispositivo de asesoría para trabajar con mil quinientos campesinos de los trescientos mil de la zona algodonera. A lo largo de estas tres fases, los resultados permanentes de la experiencia entre agricultores, desarrolladores e investigadores permitieron evaluar las actividades y realizar los ajustes apropiados en la metodología y en las herramientas.

ejecución de la asesoría, etc.) y las reglas que rigen sus relaciones. En efecto, el diseño de un método de asesoría o simplemente el perfeccionamiento de un método existente, no se pueden hacer independientemente de los dispositivos a los que se van a aplicar.

Los dispositivos de extensión pueden entenderse como «sistemas» cuyo funcionamiento está determinado en gran medida por la interacción de diferentes componentes, que son: el tipo de financiamiento, los mecanismos

de gobernabilidad establecidos, la calidad de los recursos humanos disponibles y las características del método de asesoría empleado (Birner *et al.*, 2009; Faure *et al.*, 2011). Para explicar el dispositivo de extensión, las características de los componentes se analizan en su interacción y no individualmente. La modificación de uno de los componentes repercute en los demás, principalmente en la forma en que la asesoría se construye en el marco de las relaciones entre asesor y campesino.

El Cirad ha intervenido en apoyo a la creación o al fortalecimiento de dispositivos de CEF, principalmente en Burkina Faso, en Mali y en Camerún. En todos esos casos, se trataron dos elementos principales.

Primero, fue necesario definir el papel que juega cada uno de los actores en la implementación del dispositivo. Especialmente, el lugar que ocupan las organizaciones de productores, que siempre es un tema sensible pues tiene consecuencias sobre la orientación de la asesoría para responder a las demandas campesinas. Las organizaciones de productores pueden participar en la ejecución de la CEF, involucrándose en las actividades de programación y en su evaluación, como fue el caso por ejemplo en Burkina Faso con la UNPCB (Unión Nacional de Productores de Algodón de Burkina Faso) y con la Sofitex (empresa de fibras). Pero las organizaciones de productores también pueden implementar ellas mismas la asesoría, contratando asesores asalariados o apoyándose en campesinos-facilitadores, como fue el caso en Mali con los centros de prestación de servicios. Con el fin de garantizar una mejor adaptación de la asesoría a las demandas de los productores, se propusieron mecanismos de programación y de evaluación en los diferentes niveles de las actividades de extensión:

- En el nivel de la asesoría, para definir mejor el contenido de la asesoría y las modalidades de trabajo entre el asesor y los productores participantes;
- En el plano local, para garantizar el seguimiento y el control de las actividades de los asesores por parte de los interesados (organizaciones campesinas locales, prestatarios de servicios, etc.);
- En un nivel más global (territorio o sector) para garantizar una buena coordinación entre los participantes en el dispositivo de extensión (organizaciones campesinas paraguas, organizaciones de asesoría, investigación, etc.);
- En segundo lugar, se ha reflexionado sobre los mecanismos de financiamiento. Con frecuencia se solicita la contribución de los campesinos, para garantizar una verdadera adhesión a las actividades

de la CEF. Pero ésta sigue siendo simbólica. También puede obtenerse un financiamiento mediante un pago desde el sector, como en el caso de Burkina o de Camerún, especialmente cuando las sociedades agroindustriales tienen una posición dominante dentro del dispositivo de la CEF. En la mayoría de los casos, el financiamiento sigue dependiendo de la ayuda internacional, con los consiguientes problemas de sostenibilidad institucional y social.

### **Integrar la asesoría al sistema de innovación**

Los dispositivos de extensión se insertan dentro de los sistemas de innovación, nacionales o sectoriales, constituidos por el conjunto de actores (agricultores, organizaciones de productores, servicios de asesoría, firmas privadas, investigación, capacitación, ONG, etc.) con el fin de integrar diversas capacidades, producir nuevos conocimientos o generar aprendizajes, para provocar nuevas innovaciones técnicas, organizacionales o institucionales capaces de mejorar los rendimientos de las explotaciones agrícolas o de los participantes en los sectores (Triomphe y Rajallahti, 2013). Desde este punto de vista, la extensión juega un papel particular, no para decir lo que hay que hacer, sino para acompañar a los agricultores familiares en sus proyectos, y sobre todo, para facilitar las interacciones entre todos los actores del sistema de innovación.

Con esta perspectiva de «sistema innovador», el Cirad intervino en Cuba con miras a renovar los servicios de extensión agrícola (recuadro 14.3).

#### **Recuadro 14.3. La experiencia del PASEA en Cuba.**

*Jacques Marzin, Teodoro Lopez Betancourt*

Luego de la implosión del bloque soviético de Europa Oriental, la agricultura cubana se vio obligada a operar de emergencia, una triple ruptura: primero con la revolución verde, puesto que su economía era incapaz de financiar los insumos importados; con la especialización productiva en el país y con las estructuras de producción (caña de azúcar, tabaco, etc.), puesto que Cuba debía sustituir rápidamente sus importaciones alimentarias provenientes de los países del Este (trigo, productos lácteos, papas o patatas, conservas de legumbres, etc.) a la vez que perdía sus mercados en el Comecon (azúcar, ron, tabaco, etc.); y finalmente, con la estatización, puesto que el Estado era incapaz de pagar los salarios y de financiar las inversiones en las fincas del Estado, la mitad de las cuales se transformaron en cooperativas de autogestión. En ese contexto, el Ministerio de Agricultura cubano solicitó ayuda al Cirad para transformar su sistema de asesoría agrícola, hasta entonces desconcentrado y dividido en departamentos de transferencia tecnológica dentro de los diecinueve centros de investigación agronómica por productos. Esta evolución del Ministerio de Agricultura y de la Dirección de Investigación, se orientó a partir de cuatro principios: partir de

(Recuadro 14.3. continuación)

las necesidades de las cooperativas y de sus miembros; desarrollar un enfoque sistémico de los problemas (técnicos y socio-económicos, financiamiento del funcionamiento y de las inversiones, investigación de una autonomía de los sistemas de producción a fin de compensar la ausencia de insumos, etc.); ir más allá de la capacitación mediante un proceso de diagnóstico-experimentación-capacitación a nivel local y con experimentación campesina (grupos de interés); y finalmente, articular la diversidad de las formas de extensión o de asesoría (por sectores, grupos sociales, territorios, etc.) en todo el sistema de innovación cubano (centros de investigación agronómica, universidades, capacitación inicial y permanente a los agricultores, organizaciones campesinas y ONG). El Programa de apoyo al sistema de extensión agraria permitió probar una metodología (Marzin *et al.*, 2013), crear una dinámica sobre el oficio de asesor agrícola (*extensionista*) con el reconocimiento de un estatus por parte del Ministerio de Trabajo, establecer una red de profesores de asesoría agrícola (*extensión agraria*) que conduzca a la evolución de los programas de formación de ingenieros agrónomos y la creación de una maestría en extensión agraria y de desarrollo sostenible (Sablon *et al.*, 2013).

## EN PRO DE LA RENOVACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN PERMANENTE DE LOS DISPOSITIVOS DE EXTENSIÓN

Los dispositivos de extensión se inscriben en los sistemas de innovación. Cada dispositivo de asesoría depende a la vez del contexto productivo— tipo de sistema de producción tipo de sectores que orientan el contenido de la asesoría y la manera de darla — y del contexto institucional — normas, leyes, peso relativo del Estado y del sector privado. Cada dispositivo de extensión se caracteriza por sus mecanismos de gobernabilidad y de financiamiento, por sus métodos, y por las capacidades de quienes brindan la asesoría. No existe un modelo único de sistema de extensión que se adapte a todas las situaciones. Varios enfoques de extensión pueden convivir en un mismo territorio, entre un tipo de asesoría orientada por la demanda de los productores, una asesoría orientada por la demanda del mercado y una asesoría orientada por las normas dictadas por los poderes públicos, que se supone refleja la demanda social, principalmente en Europa. Actualmente, el debate se centra en las distintas modalidades de privatización de la extensión, relacionadas con el repliegue del Estado y con la aparición de nuevos actores, reconociendo la pluralidad de los acuerdos entre los responsables de la extensión y una redefinición del papel del Estado.

La reflexión sobre los métodos de extensión revela que el modelo vertical de transferencia tecnológica sigue muy presente en los organismos de extensión, favoreciendo así el respeto a las normas definidas por los actores públicos y privados. Sin embargo, numerosas experiencias de extensión revelan la

diversidad creciente de las necesidades de asesoría y un fortalecimiento de las capacidades de los agricultores familiares. El establecimiento de nuevas relaciones entre ellos y sus asesores, el aprovechamiento de los conocimientos locales, la construcción conjunta de los problemas y de las soluciones, constituyen preocupaciones crecientes con miras a mejorar la eficacia de la extensión. No obstante, en los países del Sur, la reflexión depende de la voluntad de difundir los métodos de extensión, que si bien son participativos y favorecen el aprendizaje, no tienen en cuenta realmente el contexto local, los participantes o las iniciativas existentes. Parece que sigue siendo necesario trabajar en la implementación de enfoques, métodos y dispositivos de extensión adaptados a cada contexto institucional, que sean capaces de tomar en cuenta a la vez la complejidad y la diversidad de las situaciones reales de las agriculturas familiares, y que combinen el enfoque participativo y el uso de nuevas herramientas de apoyo a las decisiones, incluyendo las tecnologías de la información y de la comunicación. Finalmente, resulta útil señalar que la evolución de la extensión depende de la evolución necesaria de los esfuerzos básicos de capacitación tanto por parte de los asesores (adquisición de nuevos conocimientos y capacidades) como de los agricultores familiares (alfabetización, formación profesional).

Tales principios de intervención de cara a las agriculturas familiares pueden ampliarse, incluyendo por supuesto las especificidades de las diferentes disciplinas, para dar contenidos técnicos específicos y especializados. El Capítulo siguiente examina, a través de los resultados de investigaciones en salud animal y en protección de las especies vegetales con sus distintos niveles de gobernabilidad, las perspectivas de adaptación a las formas familiares de los dispositivos de vigilancia, de control y de respuesta a los riesgos sanitarios.