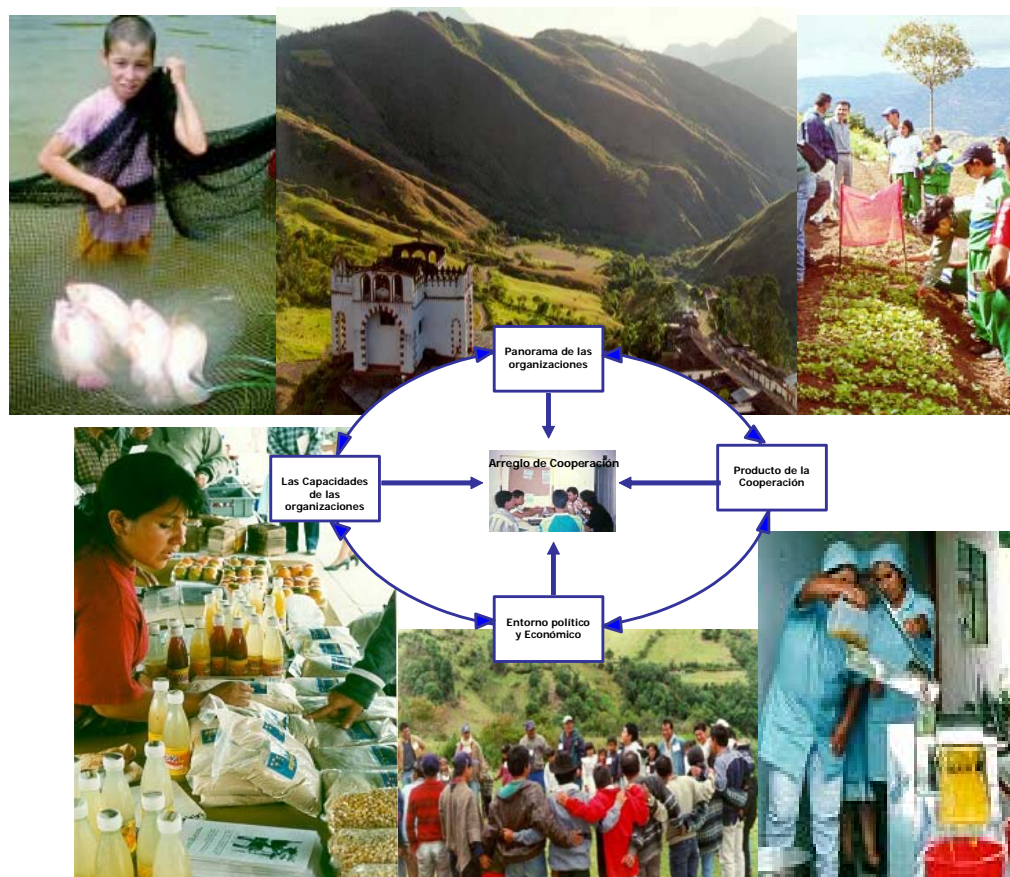


TITO A. HERNÁNDEZ T.

GESTIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA, PARA UNA NUEVA RURALIDAD

UN ENFOQUE SISTÉMICO



(EN IMPRENTA)

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN, Pág.3

**CAPÍTULO I.
HACIA UNA NUEVA RURALIDAD. Pág..4.**

**CAPÍTULO II.
LOS NUEVOS ESCENARIOS Y PARADIGMAS DEL DESARROLLO RURAL. Pág..6**

**CAPÍTULO III.
NUEVA INSTITUCIONALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA NUEVA RURALIDAD. Pág.9**

**CAPÍTULO IV.
NUEVA GESTIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA-ATA,
PARA LA NUEVA RURALIDAD. Pág..18**

**CAPÍTULO V.
EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA. Pág.34**

**CAPÍTULO VI.
ACREDITACION Y EVALUACION DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL,
DEL SERVICIO DE LA ATA, Pág..49**

BIBLOGRAFIA, Pág..56

ANEXOS , Pág.57

INTRODUCCIÓN

Las actuales tendencias y escenarios globales obligan a pensar y asumir al Desarrollo Rural con otra visión, pero aceptando su plena vigencia y alta relevancia histórico-social, porque las sociedades de nuestros países en desarrollo están cambiando. Para ello, el concepto tradicional de Desarrollo Regional y, por ende, de Desarrollo Rural, debe ser reformulado, avanzando desde una visión simplificadora y de explicaciones monocausales, hacia una comprensión de mayor complejidad estructural, que tiene en cuenta no solo el crecimiento económico sino también la calidad de vida, la equidad, la sostenibilidad ambiental e institucional.

De esa manera surge el concepto sistémico de la Nueva Ruralidad, que considera al Desarrollo Humano como objetivo central de los esfuerzos del desarrollo, reconoce la importancia del capital rural disponible, en lo económico, social y ambiental, necesarios para potenciar en las estrategias de desarrollo sostenible, y destaca aquellas características que responden a las crecientes relaciones urbano -rurales y al desarrollo de actividades de mayor valor agregado

En este nuevo enfoque sistémico de lo rural, las ciudades y poblados considerados como "urbanos" no se deben considerar "islas" sino interdependientes con lo que tradicionalmente hemos denominado "rural". Por ello, la Nueva Ruralidad, requiere de una nueva institucionalidad proactiva que vincule los esfuerzos de todos los protagonistas del Territorio.

La práctica de los enfoques anteriormente expuestos, tiene connotaciones político-organizacionales importantes e implica el rediseño de la actual política e institucionalidad agrarias, que respondan a los problemas actuales. Además los nuevos enfoques y métodos de producción de bienes y servicios de la organizaciones- como las prestadoras de servicios de Asistencia Técnica- deben privilegiar, cada vez más, los conceptos de "gestión adaptativa" (*adaptive management*) a los nuevos escenarios y "aprendizaje social".

Frente a lo indicado, en esta oportunidad hemos dirigido nuestros esfuerzos en la preparación de este libro, en el que proponemos nuevos conceptos, enfoques, y metodologías para un **Sistema de Gestión de la Asistencia Técnica Agropecuaria (ATA)**, con base en nuestras experiencias en el Desarrollo Rural en el Perú, Colombia y Brasil.

A la luz de los nuevos conocimientos, y en las actuales tendencias y escenarios globales, planteamos un cambio paradigmático que convierta a la ATA en el instrumento que permita fortalecer la capacidad de autoaprendizaje e innovación permanente de las comunidades rurales hacia la competitividad y la sostenibilidad.

..

CAPÍTULO I. HACIA UNA NUEVA RURALIDAD.

Cuando algunas sociedades comenzaron a sembrar plantas y a tener animales en cautiverio, con el fin de multiplicarlos y utilizar sus productos, los hombres y mujeres recolectores y cazadores, se transformaron en cultivadores, agricultores y ganaderos. Ese paso hacia la actividad agropecuaria fue sin duda alguna, la primera revolución que transformó la economía humana. Luego se dieron varias oleadas: la primera fue la labor campesina, luego vinieron las granjas mecanizadas y de agro negocios estilo industrial a gran escala de la segunda ola. En la actualidad nos enfrentamos a los desafíos de la tercera ola: la agricultura de la era info-biológica, la agricultura de la sociedad del conocimiento, una de las "industrias de avanzada del siglo XXI". Es una agricultura que desafía la imaginación, pero que difiere mucho de nuestra agricultura tradicional de la cual dependen 75 millones de latinoamericanos, viviendo en extrema pobreza.

Cada país, y, dentro de estos, cada región, perciben de manera distinta los cambios sociales, económicos, políticos y ecológicos, de acuerdo a lo que marcan sus diferentes niveles de desarrollo. Pero el desarrollo histórico de América latina ha estado vinculado estrechamente al desarrollo de la agricultura, porque si se le suma el valor agregado de su industrialización, vamos a notar que representa el 25% al 50% del PIB total. Esto sin contar el uso del espacio rural, atractivo para el ecoturismo, recreación, y otros estrechamente vinculados a recursos endógenos relacionados con la biodiversidad y recursos naturales; y la creciente demanda de productos no tradicionales en nuevos mercados.

Cuando destacamos que lo Rural siempre se fundamenta en la utilización de los recursos naturales; vamos a evitar que en forma equivocada y/o restringida se considere a lo rural como solamente lo agropecuario. Esto conlleva no solamente a un cambio conceptual y de enfoques, sino también decisivos cambios en la implementación de políticas e de institucionalidad, para el Desarrollo rural, local y regional. Cuando equívocamente se considera que lo rural es sólo lo agropecuario, se tiene la imagen de que lo urbano es equivalente a progreso y se releva a lo rural a la condición de atraso. Paralelamente se desestima otros aspectos, tales como la cultura, la política y el ejercicio pleno de la democracia, la sostenibilidad ambiental y la riqueza sustentada en la diversidad cultural, étnica y biológica; y se tiene la idea falsa de que eficiencia y equidad son objetivos contrapuestos.

El concepto de La "Nueva Ruralidad", desarrollado y promovido por el IICA, (*NUEVA RURALIDAD. El Desarrollo Rural Sostenible en el marco de una nueva lectura de la Ruralidad. Serie Documentos Conceptuales. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. IICA. Panamá 2000*), considera otras dimensiones del mundo rural y se ve como un proceso articulado entre lo económico -que incluye la agricultura, las cadenas agro productivas y otras actividades económicas emergentes en el medio rural- así como la sostenibilidad ambiental, la cultura, la participación comunitaria, la institucionalidad democrática. La conceptualización limitada a lo agropecuario, genera características restrictivas en las actuales políticas de desarrollo rural como son el

debilitamiento de la institucionalidad de soporte del desarrollo rural; el escaso compromiso de los procesos de reforma para favorecer el acceso a las oportunidades y a los activos productivos; la precariedad en el desarrollo de capital social y; rigidez e inflexibilidad en la oferta de instrumentos de desarrollo frente a la heterogeneidad presente en el medio rural.

Es muy importante considerar la ligazón profunda de este concepto de Nueva Ruralidad con el nuevo concepto de región. Ambos conceptos tienen como denominador común la *revalorización de la territorialidad del desarrollo*. Desde hace una década el Territorio ha dejado de ser un simple patrimonio (según la visión agraria del territorio) o un lugar de regulación de relaciones sociales (según una visión administrativa del espacio). Cada vez más, es notorio un cuadro creador de organización, una estructura activa y no más un simple espacio que utilizamos para alojar inversiones eventuales o para construir una infraestructura. En efecto, se nota cada vez más la gravitación de los *clusters*; el énfasis de la Nueva Geografía Económica en los efectos de aglomeración; la importancia de las redes de interacción en las teorías de los distritos industriales y del medio innovador; el papel determinante del compromiso cívico de los enfoques del capital social; y el concepto de bioregión en la perspectiva de desarrollo sostenible.

El concepto de la Nueva Ruralidad adquiere validez, en primer lugar, por considerar al Desarrollo Humano como objetivo central de los esfuerzos del desarrollo. Segundo, no considera al crecimiento económico como un fin, más aún cuando los organismos financieros internacionales han señalado la necesidad de revisar los supuestos del desarrollo; en tercer lugar, por considerar que el desarrollo rural sostenible es un planteamiento que va más allá de los tradicionales enfoques de compensación y asistencialismo; en cuarto lugar, reconoce la importancia del capital rural disponible, principalmente, social y humano, que es necesario potenciar en las estrategias de desarrollo, y, en quinto lugar destacar aquellas características que responden a las crecientes relaciones urbano -rurales y al desarrollo de actividades de mayor valor agregado. Es decir, las ciudades y poblados considerados como "urbanos" no se deben considerar "islas" sino interdependientes con el resto de su territorio.

CAPÍTULO II.

LOS NUEVOS ESCENARIOS Y PARADIGMAS DEL DESARROLLO RURAL.

2.1- EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN.

El término globalización, es una especie de fetiche al que se recurre ya sea para apolojarlo o bien para denostarlo. La percepción de los problemas de la Globalización y -por lo tanto de las alternativas para enfrentarlos - está en función de cómo y desde dónde se los mire. Una cosa es mirar a la globalización desde el Perú y Latinoamérica y otra, muy diferente, es mirarla desde los países desarrollados.

Hay que tener en cuenta que la globalización no es nada nueva. Algunos estudiosos consideran que en la historia de América Latina, dicho proceso se inició en los años finales del siglo XV con la llegada de Cristóbal Colón. Lo que sí es diferente hoy es la velocidad sin precedentes de su evolución. Cuando se habla de "globalización", se tiende a identificarla con el proceso de globalización económica, olvidando las dimensiones política, cultural y social. Sí bien en la actualidad la globalización refleja el impacto del cambio técnico, la acumulación de capital y las transformaciones en la producción y el comercio mundiales; también es, al mismo tiempo, un proceso político dentro de la esfera de decisión de los estados nacionales más poderosos y de las organizaciones económicas y financieras multilaterales, en cuyo seno los pocos países desarrollados tienen una influencia decisiva, con significativo impacto político, social, cultural y ambiental en Latino América.¹

Las sociedades de los países en desarrollo están cambiando bruscamente con la globalización de los cambios y las necesidades económicas, políticas y sociales del mundo desarrollado. Conforme la globalización avanza, principalmente en materia económica -integrando países y mercados en grandes bloques económicos- las regiones y comunidades han incrementado su nivel de respuesta frente a las decisiones nacionales que modifican sus circunstancias y entornos. Frente a acuerdos integradores nacionalmente decididos que modifican y, en ocasiones, violentan las condiciones locales, han crecido el deseo de autodeterminación local y de recuperación del poder de decidir lo que localmente conviene. También, el logro de consensos internacionales ha orientando los cambios nacionales durante los años ochenta y noventa, y ha permitido que los mercados disciplinen a los Estados a través de políticas macroeconómicas de estabilización. En esta situación han coincidido dos procesos con importantes resultados negativos para nuestros países: la modernización de las empresas globales y de instituciones gubernamentales, pero con importantes desequilibrios locales, y la descentralización gubernamental de funciones centrales, pero sin soltar la toma de decisiones.³

Consecuentemente, la globalización es un proceso siempre en marcha y sus efectos en nuestros países dependen mucho de las decisiones y acciones que tomen los Estados, las organizaciones privadas y los otros actores del desarrollo. Debemos

¹ MONETA Carlos . Identidad y políticas culturales en procesos de globalización e integración regional. In. TENDENCIA Y ESCENARIOS GLOBALES. UNAD. Bogotá. DC Colombia 2002

³ PALACIOS, Pedro J. Globalización , competitividad y Desarrollo Regional. DIPRO/UNAD .Bogotá DC Colombia 2002

indicar que tres grandes transiciones distinguirán el comportamiento mundial de los próximos años: 1. La Globalización Económica. 2. La Revolución de la Inteligencia y 3. La Globalización Informática y Cultural. Estas tres mega tendencias de transición hacia la nueva época de la globalización, de la tecnología y la información, no se manifiestan en igualdad de oportunidades para países ricos y pobres.² Sabemos que América Latina es la región del mundo con la peor distribución del ingreso. Más de 210 millones de sus habitantes están en situación de pobreza, de los cuales casi 100 millones se encuentran en situación de pobreza extrema y de estos el 75% viven en el medio rural.⁴ Además tiene aún instituciones políticas inestables y escenarios con grave malestar social que resulta un peligro para su democracia.

Aceptamos que, en el marco de esas tres mega tendencias mundiales y sus reglas de juego, estamos hoy en desventaja. Por lo tanto, a nuestros países latinoamericanos no les queda otra opción que “recoger el guante” y, prospectivamente, delinear las políticas y escenarios, manejando la competitividad con espíritu social y obteniendo mejor partido del mundo de la información.

2.2. HACIA UN NUEVO PARADIGMA DEL DESARROLLO RURAL Y REGIONAL.

En nuestros países de América Latina aún tienen gran importancia los espacios regionales de cada nación, en los que todavía se realiza la mayor parte de las operaciones económicas y se mantienen los valores culturales y de organización y participación comunitaria. No se puede ignorar la gravitación del mercado y del ahorro internos como bases de la demanda y de la acumulación de capital, pero tampoco las riquezas culturales, de identidad y organización social y recursos naturales. Por eso, el desarrollo hay que gestarlo desde dentro de cada país, con su capacidad de insertarse en el escenario mundial, consolidando la capacidad de decidir el rumbo económico propio en el orden global. En este sentido, hay numerosos indicios de que en el campo del desarrollo económico un nuevo paradigma está emergiendo: *el desarrollo (o la competitividad) territorial*. Es decir, el carácter localizado de los procesos de acumulación, de innovación y de formación de capital social. El concepto de Territorio ya no es un factor que puede incorporarse circunstancialmente al análisis del crecimiento económico, sino un *elemento explicativo esencial* de los procesos de desarrollo. Como apunta Putman (1996) citado por BROSE (2000)⁵ el desarrollo depende de una compleja, demorada y continua, interacción y sinergia entre los factores económico, políticos, sociales y culturales, para una lenta y gradual formación del capital social. Por ello es la territorialidad-que incluye la comunidad, el municipio, la región-debe ser el referente fundamental para trabajar con la noción de Desarrollo local, regional y rural. En esta perspectiva el territorio es considerado como una *estructura activa* (de desarrollo, de estancamiento o de regresión) y no solamente como un perímetro-

² MOJICA SASTOQUE, Francisco. Análisis del Siglo XXI. Concepto de Prospectiva. Escenarios y Tendencias que permiten hacer un examen del Próximo siglo. Alfaomega. Bogotá DC Colombia 1998.

⁴ CEPAL, 1997. Panorama Social de América Latina. 1996. CEPAL .Chile.

⁵ BROSE, Markus. Fortaleciendo a Democracia e o Desenvolvimento Local. 103 experiencias innovadoras no meio social gaúcho. 2000. UNISIC-GTZ. Santa Cruz do Sul. Brasil.

receptáculo de las actividades productivas. Los Territorios no son campos de maniobras, sino actores. Se diría entes dinámicos y vivos, sistémicamente hablando. Vemos en muchas regiones de nuestros países, cada vez más, un cuadro creador de organización, una estructura activa y no más un simple espacio que utilizamos para alojar inversiones eventuales o para construir una infraestructura. En efecto, la gravitación de los clusters en el enfoque de Porter; el énfasis de la Nueva Geografía Económica en los efectos de aglomeración; la importancia de las redes de interacción en las teorías de los distritos industriales y del medio innovador; el papel determinante del compromiso cívico de los enfoques del capital social; y el concepto de bioregión en la perspectiva de desarrollo sostenible, tienen como sustrato común la *revalorización de la territorialidad del desarrollo*.

El impulso del desarrollo desde espacios territoriales definidos es un proceso que supone un conocimiento preciso de las potencialidades económicas, sociales, políticas, culturales, así como el manejo de las limitaciones y restricciones de todo tipo que dificultan el manejo de esas potencialidades. Muy probablemente la falta de este conocimiento, impide la aplicación de las estrategias más adecuadas para lograr un vigoroso y sostenido proceso de desarrollo. Lógicamente no es realista suponer que cada localidad es radicalmente diferente de las demás y que por lo tanto se deben diseñar estrategias específicas para cada una, olvidando que los procesos productivos, la dotación ambiental, las redes de relación y de poder, responden a lógicas que exceden los límites de los respectivos territorios municipales. Ello llevaría a la atomización de esfuerzos y haría imposible la planificación estratégica a nivel regional y mucho más a nivel nacional.

CAPÍTULO III. NUEVA INSTITUCIONALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA NUEVA RURALIDAD.

Ante el contexto que nos plantea la Globalización, el concepto tradicional de Desarrollo Regional y, por ende, de Desarrollo Rural, viene siendo cada vez más reformulado, Las actuales tendencias y escenarios globales obligan a pensar y asumir al Desarrollo Rural con otra visión, esto es, con mirada prospectiva, conscientes de su complejidad y contradicciones, pero asumiendo su plena vigencia y alta relevancia histórico-social. Esto implicará cambios organizacionales, que respondan a los problemas actuales.⁶

3.1. Hacia una nueva institucionalidad.

Como indicamos, ante los nuevos escenarios y tendencias globales, los conceptos de Nueva Región y Nueva Ruralidad, tienen como denominador común la *revalorización de la territorialidad del desarrollo*. En esta perspectiva el territorio es considerado como una *estructura activa*. Así, los Territorios son, desde un enfoque sistémico, actores o entes dinámicos y vivos.

Aceptando que los territorios son sistemas vivos, en el que interactúan actores, debemos aceptar también el concepto de institucionalidad dado por Douglas North (1994)⁸ : *las instituciones son las reglas de juego en una sociedad y estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. El cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo, por lo cual es la clave para entender el cambio histórico.*

En los territorios así concebidos, es cada vez más evidente un cuadro creador de de institucionalidad. Por ello se requiere de una institucionalidad proactiva que vincule los esfuerzos de todos los protagonistas del desarrollo regional y rural. Para ello las nuevas administraciones municipales y departamentales o regionales, deberán disponer de nuevas técnicas y herramientas participativas de gestión. Es fundamental que la administración municipal disponga y practique nuevas técnicas participativas para la formulación, ejecución y evaluación de sus proyectos, de su Plan de Desarrollo municipal, de su Plan de Ordenamiento territorial, así como disponer de un Sistema de indicadores de gestión. Procesos de planeación participativa como los observados en Centroamérica y Colombia;⁹ así como de presupuesto público participativo en el sur del Brasil, con la activa participación de la sociedad civil organizada y la Universidad,¹⁰ son referentes interesantes para tener

⁶ HERNÁNDEZ, Tito. LA NUEVA RURALIDAD. Bases para un nuevo enfoque de Desarrollo Rural. Revista Pura Selva. Perú. Sept. 2001

⁸ NORTH, Douglas C. El desempeño económico a lo largo del tiempo. El trimestre Económico. Vol. XLI. 1994.

⁹ DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTION DEL TERRITORIO, EN EL MARCO DE LA NUEVA RURALIDAD. Conferencia Escuela de Postgrado. Universidad Nacional Agraria de la Selva. UNAS. Perú. Julio 2003

¹⁰ BROSE Markus. Agricultura Familiar,desenvolvimiento local e políticas públicas. GTZ-UNISC. Santa Cruz do Sul, Brasil 1999

en cuenta en la implementación de nuevas políticas de gestión del territorio local y regional, de la mano con las políticas nacionales.

Mucho más que antes, hoy se requiere de unión, de vinculación, de articulación, de coordinación y de solidaridad- trabajando en Alianzas y/o Redes de cooperación- entre las organizaciones e instituciones como Municipios, empresas, organizaciones agrarias, educativas, de salud, ONGs, y otros actores del desarrollo en área rural, teniendo claro sus roles y produciendo efectos sinérgicos, ante las condiciones globalizantes del entorno.

En resumen, la nueva institucionalidad enfrenta nuevos desafíos. Estos son los siguientes:

El primer desafío concreto consiste en formar y capacitar el Talento Humano. Se requiere con prioridad promover cambios y mejoras de la educación, de la formación y de la capacitación, acorde con los nuevos escenarios. La sociedad que comienza ya a perfilarse, se prevé centrada en el “valor conocimiento” y en el manejo de la información. Las capacidades para acceder a la información, disponer de conocimientos socialmente útiles y dominar tecnologías de gestión, pasan a ser fundamentales. En este contexto, el desarrollo de la educación superior y media, adquiere un papel estratégico renovado. Se hace necesario un “gran salto adelante”, una eficaz revolución educativa y tecnológica. Es realmente urgente mejoras substanciales en eficiencia y eficacia económica y organizacional al interior del quehacer de las universidades y de los Centros de Educación abierta y a distancia. Estos son indispensables para preparar profesionales bien formados y de visión amplia; para realizar investigaciones realmente relevantes; y para asumir un rol de orientación tecnológica y productiva. Las nuevas condiciones de una Nueva Ruralidad y la rapidez de los cambios, demandan de un nuevo técnico y profesional que responda a esas nuevas demandas de los sectores públicos y privados.

En segundo lugar, el Desafío de Investigar e Innovar, es tarea fundamental para insertarse de alguna manera en los “consorcios del conocimiento”, de donde surgen poderes con capacidad para generar nuevos patrones de consumo, nuevas demandas que determinan, por consiguiente, las futuras tendencias predominantes en los mercados

El tercer gran Desafío es el de la Información y la Comunicación.- es decir del acceso oportuno y pertinente de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones a nivel de finca y que tiene relación con la evolución, tendencias y anticipaciones en el ámbito de los mercados de bienes, de servicios y los mercados monetarios y financieros.. Se trata finalmente del acceso y uso de los nuevos medios de comunicación e información que se están perfilando como eficaces, tal es el caso del uso de Internet.

En cuarto lugar, el Desafío de la Competitividad es muy importante tenerlo en cuenta, ya que la interdependencia de mercados prácticamente ha borrado las fronteras no solamente entre países, sino también entre Municipios, departamentos y regiones dentro de un país, y obliga a todos los productores a enfrentar la competencia en sus propios mercados nacionales. Surge entonces, insoslayablemente, el tema de la productividad y de los factores que la determinan. No están en juego solamente el

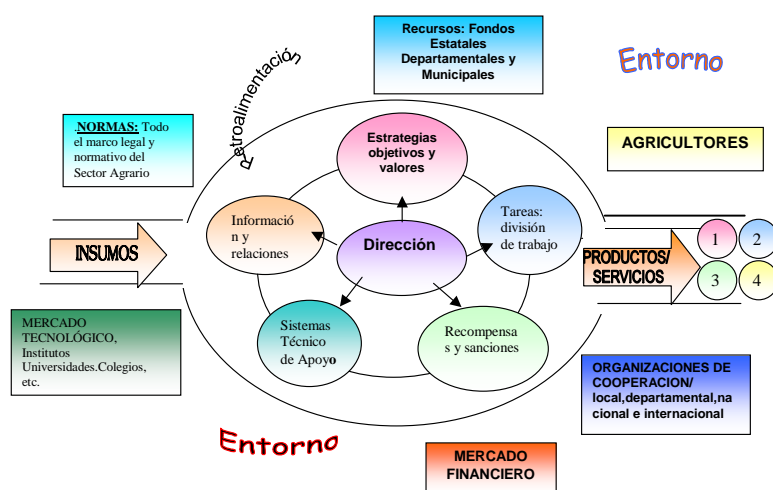
factor humano, el factor tecnológico, y las ventajas comparativas, sino las competitividades del conjunto de la sociedad y de su grado de desarrollo. Pero uno de los desafíos fundamentales es el desafío de la preservación del medio ambiente, que consiste en lograr, en el ámbito de las actividades productivas relacionadas directa o indirectamente con los recursos naturales, conciliar el axioma de “producir conservando y conservar produciendo”, lema magistralmente acuñado por el prestigioso CATIE, en Costa Rica.

3.2. El Desarrollo Organizacional para la Nueva Ruralidad.

No hay institucionalidad sin organizaciones. La experiencia nos demuestra que un territorio municipal o regional es más rico, en la medida que sea más rico en organizaciones de calidad. Las organizaciones inducen al cambio institucional.¹¹ Para ello se requiere promover cambios organizacionales, es decir, requerimos de nuevas organizaciones para la Nueva Ruralidad, considerando los conceptos, enfoques y técnicas, que a continuación explicamos.

Los nuevos enfoques y métodos de producción de bienes y servicios de las organizaciones, en la Nueva Ruralidad, deben privilegiar, cada vez más, los conceptos sistémicos de desarrollo organizacional. Esto supone organizaciones abiertas y dinámicas a interactuar con su entorno, tal como se ilustra en el Modelo organizacional¹³ ilustrado en la Figura 1.

Fig. 1. Modelo de Organización, para la Nueva Ruralidad .



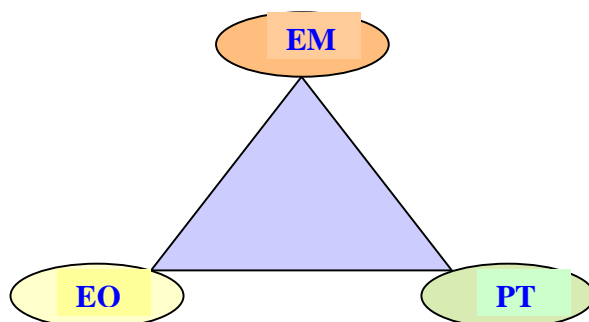
¹¹ La importancia que tiene el conocimiento de la estructura y funcionamiento de las organizaciones del sector agropecuario, como parte constitutiva de la institucionalidad en el medio rural, es analizada ampliamente en el libro de MACHADO, Absalón y SAMACA Henry. LAS ORGANIZACIONES EN EL SECTOR AGROPECUARIO. Un análisis institucional. Colciencias-CEGA TM Editores. Bogota DC Colombia 2000.

¹³ Modelo Adaptado de KEK-CDC CONSULTANTS : Gestión y Desarrollo Organizacional- DSE-Berlín.1996, y ARTUR ZIMMERMAN: Gestión de Cambio Organizacional – Caminos y Herramientas. 1ra. Edición 1998. Ediciones Abya-Yala. Quito. Ecuador

El Modelo Organizacional es la representación figurada y representativa de una organización. De acuerdo con la Figura No.1 una organización, para la Nueva Ruralidad, es un sistema abierto, configurado por el ENTORNO (administración estatal, recursos naturales, demandas de clientes, mercados financieros, mercado tecnológico, otras organizaciones). Una organización esta internamente organizada (ESTRUCTURA) para PROCESAR INSUMOS para la obtención de PRODUCTOS (Productos y / o servicios) que responden a clientes específicos o grupos destinatarios.

Pero la transición hacia estos nuevos enfoques no es simple ni rápida, entre otras cosas porque implica una modificación o cambios organizacionales, basados en nuevas teorías administrativas ¹². Desde los inicios del siglo XX, la teoría clásica de Henri Fayol, Frederick Taylor, y la contribución a esta que hizo Máx Weber, con su modelo burocrático, ha considerado a las organizaciones como sistemas cerrados e influenciados por el pensamiento cartesiano, que considera al todo como la simple suma de sus partes. Al final de la década de los cuarenta e inicios de los cincuenta surge la teoría sistémica de las organizaciones con los trabajos de Robert Katz y Daniel Kahn, Este enfoque Moderno o enfoque de sistemas, permitió visualizar la organización total en interacción con su ambiente y las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. Así la *organización pudo ser considerada como un sistema abierto* en interacción con su medio ambiente y compuesto por cinco partes esenciales: Objetivos y valores Subsistemas Técnico, Estructural, Psicosocial y Administrativo. Sin embargo, la Teoría Organizacional, en la que basan nuestras organizaciones públicas y privadas, inclusive en el medio rural, observa un problema fundamental: se basa en conceptos deterministas y fraccionados o cartesianos. Por ejemplo visualiza a la organización interna en compartimentos, áreas. Es decir es un problema de ver la realidad en forma determinista. Debemos tener en cuenta que el Determinismo concibe a la gente y a sus organizaciones como controladas totalmente por la situación o ambiente en que se ubican. Y no consideran que entre la organización y el ambiente haya una relación recíproca y dialógica

De esa manera, nuestras organizaciones rurales se han enmarcado tradicionalmente en teorías organizacionales, que han visualizado a aquellas, moviéndose como péndulo entre lo que se puede denominar la Estructura Organizacional (EO)- o sea el poder jeraquico- y la Práctica de Trabajo (PT) – o sea la forma de hacer los procesos, los sistemas internos de trabajo, la vida productiva. (Ver Fig.2.).



¹² HERNÁNDEZ Tito. Sistema de evaluación de la Asistencia Técnica Agropecuaria, en Nariño. Secretaria de Agricultura. Nariño Colombia 2003.

Fig.2. Elementos constitutivos de una organización

Las teorías organizacionales en las cuales se han basado nuestras organizaciones, incluyendo las del Sector Rural se han quedado muy cortas o se han descuidado en no visualizar con mayor énfasis la Estructura Mental (EM) de la organización, o sea la visión organizacional del mundo.¹⁴ Es decir no se ha mirado con mayor atención qué hay en el entorno de la organización.

De acuerdo a todo lo dicho, para pensar y repensar una *“Nueva organización del siglo XXI”* es fundamental considerar a las organizaciones como organismos vivos, que pasan a velocidad diferente diversas fases de su vida (ciclo de vida organizacional): desde su nacimiento y fundación, hacia su consolidación e institucionalización y-en muchos casos-hacia su disolución. Una organización postmoderna y adaptada al contexto del siglo XXI, es un sistema abierto y configurado por el entorno (con el cual hay una relación recíproca y dialógica), e internamente organizado para la obtención de productos y servicios de acuerdo a la demanda del cliente. Hay que considerar que si logramos cambios en la Estructura Mental (EM) de la organización, o sea en la visión organizacional del mundo, podremos generar y garantizar significativos cambios en la Estructura Organizacional (EO) y la Práctica de Trabajo (PT) o sea en los procesos.

Como indicamos anteriormente, es fundamental considerar a las organizaciones como sistemas abiertos (Fig 1.) Los sistemas están contenidos en otros sistemas más complejos. En los nuevos escenarios, un análisis organizacional, más valioso debería considerar la Planeación Prospectiva y Estratégica, construyendo el futuro desde el presente, y no planificando para el pasado y el presente. Esto se logra obedeciendo a la comprensión de sistemas dinámicos complejos.^{15 16}..

Aunque las teorías organizacionales se han generado mirando las empresas privadas, desde ese punto de vista no debemos seguir con la dicotomía de separar lo público de lo privado. Ello sería seguir cayendo en el determinismo. Si nos planteamos la tarea de pensar o repensar una organización pública o privada, mirando su visión del mundo, y en el contexto de la Nueva Ruralidad en la cual se desenvuelve o desenvolverá (prospectivamente), la tarea es construir nuevos modelos organizacionales, capaces de adaptarse a los cambios de las nuevas tendencias y escenarios.

¹⁴ MOLANO, Jairo. Curso Teoría organizacional. DIPROI. UNAD. Bogota DC. 2002.

¹⁵ MOJICA SATOQUE, Francisco. Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro.

¹⁶ GODET, Michael. De la anticipación a la acción. Manual de Propsectiva y Estratégica. Alfaomega. Bogota DC Colombia 1996.

3.3. El aprendizaje organizacional para una Nueva Ruralidad.

Los países en desarrollo, como el nuestro, poseen grandes cantidades de conocimientos que podrían utilizarse más productivamente para resolver sus ingentes problemas económicos y sociales y elevar su competitividad. Sin embargo, muchas innovaciones y conocimientos científico-tecnológicos producidos se "pierden" o se subutilizan. El medio rural es también una *tierra de experiencias desaprovechadas*, porque no se ha logrado un proceso de acumulación de experiencias en base al análisis de los éxitos y fracasos de los programas de desarrollo, y por la falta de conocimiento de los aportes de los pueblos indígenas, de campesinos, empresarios, o de los colonos de larga adaptación, así como de las organizaciones públicas y privadas, de investigación, y de las universidades que han desarrollado sistemas complejos y eficientes de manejo de los recursos naturales, de agro-forestaría, de ganadería y de agroindustria adaptados al medio, pero que no han merecido el interés suficiente por parte de los responsables del desarrollo. Esto ha conducido a la toma de decisiones con reincidencia en los errores cometidos.

Hoy, es cada vez mayor el convencimiento que en los procesos de desarrollo, la creación, adaptación y utilización del conocimiento y la formación de científicos, profesionales y técnicos, son factores claves en los procesos de globalización e internacionalización de las economías y sociedades. De esta manera, la educación superior del futuro será una de las puertas más importantes de acceso a la sociedad del conocimiento, por su privilegio en la generación y transmisión del saber humano. Las universidades tradicionales con facultades de ciencias agropecuarias, pesqueras, de desarrollo rural y agroindustrial y afines, se enfrentarán cada vez a una fuerte competencia con otros tipos de universidades como las virtuales, empresariales o corporativas. El poder del conocimiento en la constitución, implementación y consolidación de una organización se puede definir como la facultad o capacidad de aprehensión (captación) de la realidad interna de la organización, y de su relación con el medio externo, nacional e internacional, que facilite su competitividad.

A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar al aprendizaje organizativo. Pero además sabemos que una organización aprende cuando el proceso de aprendizaje logra transformar las estructuras y procesos de la organización, con el fin de responder a cambios y retos del entorno. Esto quiere decir que, en la actualidad, la velocidad en la que una organización aprende puede convertirse en la fuente más importante de ventaja competitiva. Sin embargo, la mayoría de nuestras organizaciones pública, privadas, ONGs, Institutos, Universidades y otras responsables del Desarrollo Rural, aun no han explotado en forma suficiente sus ventajas comparativas y competitivas que le otorgan su ubicación geográfica, su experiencia socio-técnica, su prestigio e imagen institucional, y el posicionamiento político. Esto debido principalmente a que no ha desarrollado un sistema de Aprendizaje organizacional y Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. En pocas palabras, el aprendizaje organizativo es la base de una buena Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación de Capital Intelectual. Así, el aprendizaje organizacional, la Gestión del Conocimiento y la Capital Intelectual son conceptos relacionados y complementarios.

En un Sistema de Aprendizaje organizacional, como el que ilustramos en la Figura 3, el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco, deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. En relación con lo dicho, las organizaciones del sector rural tienen una inmensa cantidad de datos e información sobre su actuación y sobre su propio desarrollo organizacional. A su vez la Gestión de la información consiste en su Sistematización, Almacenamiento y Socialización, pero se realizan sólo

algunos esfuerzos importantes en la sistematización de sus experiencias organizacionales, pero ha realizado muy pocos esfuerzos a la gestión de la Información.

Hay que tener en cuenta que, la información tiene una esencia y un propósito, cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona u organización se transforma en Conocimiento. De acuerdo con lo dicho, el Conocimiento es la suma de la Información disponible, el contexto en que se genera y su experiencia organizacional. Cuando la organización administra ese conocimiento para satisfacer necesidades presentes y futuras, está realizando lo que se llama Gestión del Conocimiento. Y, en este sentido, muy pocas organizaciones han realizado la Gestión del Conocimiento.

Para una organización actora del Desarrollo, en el marco de la Nueva Ruralidad, su conocimiento sobre temas de su competencia, resulta ser un activo fundamental, esto es su Capital Intelectual, y, al mismo tiempo, una herramienta clave su desempeño organizacional. Por ello, la Gestión de ese conocimiento busca la incorporación, intercambio, clasificación y reconfiguración de saberes y experiencias aportados por los integrantes de la organización, y por el entorno, a fin de acrecentar ese capital intelectual. Los conocimientos o *know-how* de las personas clave y de la organización y de su relación con otras organizaciones, son activos que explican buena parte de la valoración que el entorno concede a una organización

Siendo el objetivo final de la Gestión del conocimiento, poner a disposición del usuario interno o externo, la información y experiencia organizacional, se hace imprescindible la implantación de personal con capacidades técnicas e infraestructura tecnológica necesaria que permita recopilar, elaborar, divulgar y reutilizar todo posible conocimiento de la organización

La pregunta inicial que se requiere responde es *¿SOBRE QUE SE QUIERE HACER GESTION DEL CONOCIMIENTO?*. Aclarada esta primera interrogante, la segunda pregunta es *¿COMO HACER LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?*. La respuesta a esta cuestión genera tres pasos metodológicos:

1.-Hacer visible el conocimiento implícito o explícito.- obteniendo datos para producir información, y sistematizando, almacenando y utilizando esa información para construir conocimiento. Ese conocimiento está constituido por el Capital Humano (información y experiencias de los integrantes de la organización, el Capital Estructural (información y experiencias, vistos como organización), y por el Capital Relacional (relativo a la información y experiencias derivadas de su interacción con entornos externos a la organización).

2.-Desarrollar una cultura del conocimiento al interior de la organización, así como en su entorno organizacional. Ello requiere visión estratégica, y creación de grupos y comunidades de aprendizaje.

3. Uso del conocimiento por parte de la organización y de la red de organizaciones aliadas y actoras del Desarrollo. Aquí el uso de las TIC, tanto en intra como extranet, adquiere importancia capital.

El sistema de aprendizaje como factor de cambio organizacional :

Implementar un proceso de gestión del conocimiento, mediante el sistema de aprendizaje como proponemos, implica la necesidad de múltiples actuaciones, que afectan a la propia organización, las personas que la integran y los medios utilizados.

Siendo el objetivo final de la Gestión del conocimiento, poner a disposición del usuario interno o externo, la información y experiencia de la organización, es imprescindible una “nueva visión” dentro de la organización, que potencie la implantación de bases de conocimiento e infraestructura tecnológica necesaria que permita recopilar, elaborar, divulgar y reutilizar todo posible conocimiento. En consecuencia, esta propuesta de Gestión del conocimiento, requiere que en la organización para la Nueva Ruralidad se lleven a cabo cambios en su estructura y procesos, para hacerlo posible.

La experiencia demuestra que al definir nuevos roles y tareas de los miembros de una organización orientada hacia los procesos de aprendizaje. Estos, al asumirlos y al orientar su actuación, enfrentan nuevas tareas que traen consigo también la asunción de nuevos roles, especialmente de asesoramiento y facilitación (*facilitation*). Esto implica que además de ocuparse de aspectos técnicos tienen que manejar procesos sociales. Al mismo tiempo, el establecimiento de una base de confianza y de relaciones con numerosos actores exige un alto grado de disposición al diálogo y a la cooperación. Después de todo, la organización y sus proyectos sólo pueden fomentar procesos de aprendizaje de forma creíble si sus propios miembros ponen de manifiesto una gran disposición a encarar nuevas situaciones. Por ello es necesario fortalecer explícitamente a los diversos colaboradores y colaboradoras en sus procesos individuales de aprendizaje, ya que en definitiva la capacidad de actuación de la organización se basa en la capacidad de actuación de sus miembros. Es probable que si los profesionales, por ejemplo de la organización prestadora de servicios de Asistencia Técnica, han pasado años ocupados en la transferencia y transmisión de conocimientos de tipo más bien técnico, vea como un reto algunas nuevas tareas y roles. E incluso si cada uno de ellos trae consigo el potencial de sus propias experiencias, el desempeño de dichas tareas requerirá un aprendizaje. Además, el establecimiento de un sistema de aprendizaje y el inicio de un proceso de la Gestión del Conocimiento, como el que se propone, va a afectar a la organización misma en forma evolutiva. En este sentido se pueden diferenciar tres fases:

1. Excelencia Operacional, - Consiste en hacer mejor las mismas cosas aplicando mejores prácticas de gestión, se caracteriza por:

- Restauración del "saber hacer" funcional.
- Mejora continua de los procesos y capacidades individuales.
- Mejora de la eficiencia (interna y externa).
- Mejora de la calidad.
- Mejora de los servicio a usuario externos institucionales y aliados estratégicos
- Mejora de la eficacia del "marketing organizacional"
- Mejora de responsabilidades
- Incremento de la flexibilidad

2. Crecimiento Emergente, Consiste en hacer mejor las cosas gracias a aplicar mejores prácticas de gestión, se caracteriza por:

- Crecimiento continuo del "Saber hacer"
- Evolución continua de las capacidades, lo que potenciaría diversas actitudes participativas de los miembros de la organización, al ampliar sus perspectivas de aprendizaje, aumentando su motivación personal y creatividad
- Creación nuevos estándares de rendimiento
- Organización virtual y trabajo en red
- Descubrimiento y caracterización de nuevos usuarios externos institucionales y aliados estratégicos segmentos

3. Generación de nuevas negociaciones y proyectos de cooperación, se caracteriza por:

- Desarrollo dinámico de estrategias.
- Crecimiento capitalizando la conducción de los cambios emergentes.
- Desarrollo de capacidades cognitivas y de un espíritu de "Saber hacer".
- "Se comparten objetivos " en las relaciones establecidas con los usuarios externos institucionales y aliados estratégicos.
- Se inventan "nuevas propuestas de valor".
- Se crean nuevos estándares de rendimiento.
- Relaciones "personalizadas" con los usuarios externos institucionales y aliados estratégicos.
- Desarrollo de una red virtual de trabajo con los usuarios externos institucionales y aliados estratégicos.

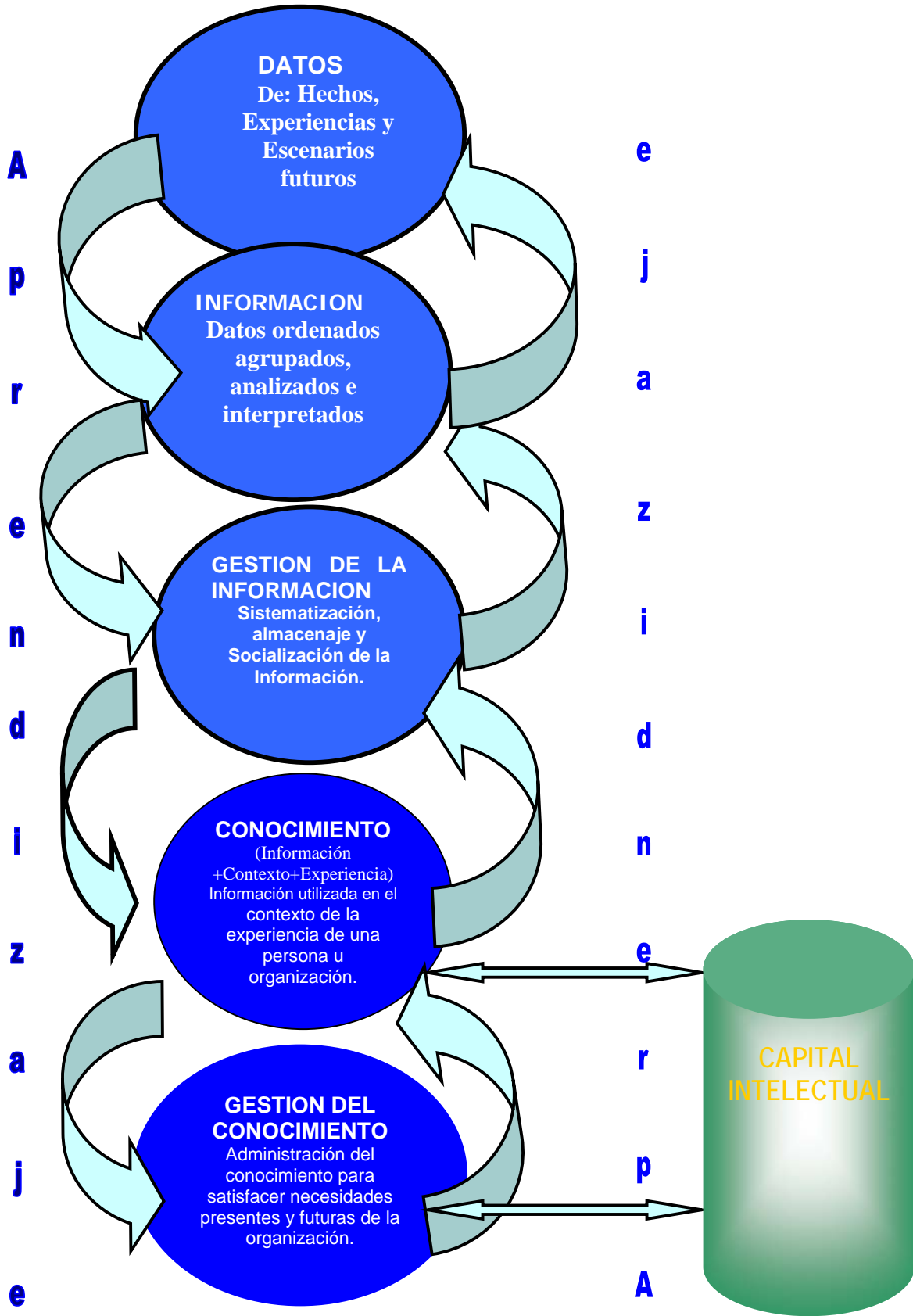


FIG.3. MODELO DE UN SISTEMA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL,

CAPÍTULO IV.

NUEVA GESTIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA, PARA LA NUEVA RURALIDAD.

4.1. ANÁLISIS DEL MARCO CONCEPTUAL Y ENFOQUES, DE LA ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA .

Definición de la Asistencia Técnica.

En el mundo, hay una gran variedad de tipos de apoyo técnico a los agricultores, que lleva a tanta diversidad de interpretaciones, y dificultad para discutir uno sin especificarlo frente a los otros. Por ejemplo, el término "Extensión Agrícola" generalmente se aplica al apoyo a la agricultura familiar. en Europa y Norte América; y se refiere al apoyo técnico y gerencial que reciben los productores agrícolas, sean ellos grandes o pequeños. En Europa Central y Oriental la extensión agrícola se refiere al apoyo técnico a la agricultura familiar privada. En Asia y África, desde la década de los 70 este término ha sido utilizado para describir el acompañamiento técnico a los productores pequeños para que éstos entraran a la llamada "Revolución Verde". En América Latina, en muchos países la "extensión agrícola" tiene una fuerte connotación de un trabajo más integral con las familias rurales más necesitadas. Además, se entiende la extensión más como un proceso educativo, no como una asesoría netamente técnica. Para esta última función se emplea frecuentemente el término "Transferencia Tecnológica".¹⁷

El término "Asistencia Técnica" es menos general, aunque también suele ser entendido de diferentes formas. Normalmente se refiere a asesorías especializadas, netamente técnico-productivas, dirigidas hacia productores agropecuarios que pueden ser grandes o pequeños, familiares o industriales. Generalmente, pero no siempre, los mismos productores pagan de forma directa o indirecta para este tipo de servicios. Esto puede ser por medio de un contrato con una agroindustria o un servicio estatal descentralizado o compartido, o bien, cuando ésta sea privado o privatizado, por cuenta propia. Los servicios de asesoría agrícola de Europa Occidental (Inglaterra, Dinamarca, Holanda, por ejemplo) se pueden entender de esta forma. El Instituto Interamericano de Cooperación a la Agricultura-IIICA, definió este universo de servicios técnicos de apoyo a la producción silvo-agropecuaria como "El Complejo Transferencia de Tecnología, Asistencia Técnica y Extensión Agropecuaria" haciendo alusión a sus tres variantes más conocidas.

En Colombia de acuerdo al Artículo 3º.a.-de la ley 607 del 2000, se tiene en cuenta la siguiente definición de la Asistencia técnica directa rural: "El servicio de asistencia técnica directa rural comprende la atención regular y continua a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros, en la asesoría de los siguientes asuntos: en la aptitud de los suelos, en la selección del tipo de actividad a desarrollar y en la planificación de las explotaciones; en la aplicación y uso de tecnologías y recursos adecuados a la naturaleza de la actividad productiva; en las posibilidades y procedimientos para acceder al financiamiento de la inversión; en el mercadeo

¹⁷ Improving agricultural extension. A reference manual. Edited by Burton E. Swanson Robert P. Bentz Andrew J. Sofranko. FAO-Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome, 1997

apropiado de los bienes producidos y en la promoción de las formas de organización de los productores.

También se podrá expandir esta definición hacia la gestión de mercadeo y tecnologías de procesos, así como a los servicios conexos y de soporte al desarrollo rural, incluyendo la orientación y asesoría en la dotación de infraestructura productiva, promoción de formas de organización de productores, servicios de información tecnológica, de precios y mercados que garanticen la viabilidad de las Empresas de Desarrollo Rural de que trata el artículo 52 de la Ley 508 de 1999 de las Empresas Básicas Agropecuarias que se constituyan en desarrollo de los programas de reforma agraria y en general, de los consorcios y proyectos productivos a escala de los pequeños y medianos productores agropecuarios, dentro de una concepción integral de la extensión rural".¹⁸

Los enfoques, modelos y principios metodológicos de la Asistencia Técnica Agropecuarias.

Desde los años cincuenta la Extensión o Asistencia Técnica Agropecuaria, fue un componente central de prácticamente todos los programas y proyectos de desarrollo agropecuario de América Latina. Hacia los fines de los años setenta, las dependencias de los Ministerios de Agricultura, encargadas de esa Asistencia Técnica, en varios países latinoamericanos ya observaban situaciones de crisis económica e institucional, debido a que se les consideraba instituciones burocráticas y de poca relevancia para el Agro. Sin embargo esta crisis era menos evidente en Brasil, Colombia y Argentina. Al inicio de la década de los años ochenta, los países latinoamericanos tuvieron que enfrentar una serie de problemas, tanto externos como internos, en sus sistemas de Asistencia Técnica Agropecuaria. Las respuestas para solucionar estos problemas variaron según, el país y dependieron de su percepción del problema, su capacidad de enfrentarlo, su historia y cultura, y las necesidades de su situación política y socioeconómica.

En el contexto antes descrito, diversas entidades públicas, privadas, gremios productivos, organismos de Cooperación Internacional y ONGs, realizan de alguna manera la Asistencia Técnica Agropecuaria, ATA. Como se observa en la Tabla 1. durante las últimas cinco décadas la ATA se ha enmarcado en enfoques y principios metodológicos que han ido modificándose conforme eran percibidos los entornos y escenarios de las organizaciones e instituciones, que ha ofrecido este servicio.¹⁹ . Además dos aspectos importantes vienen influyendo en el proceso de cambio de las metodologías de extensión: a- las limitaciones de recursos con que cuentan las organizaciones públicas; y, b- el auge de las organizaciones No-Gubernamentales como apoyo a los grupos de agricultores y agricultoras. Además se destaca también el enfoque de género en el trabajo de extensión y la ampliación del concepto al componente agroforestal y manejo de los Recursos Naturales en forma comunitaria.

¹⁸ LEY 607 DE 2000. Colombia. Por la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las UMATA y se reglamenta la Asistencia Técnica Directa Rural

¹⁹ Transferencia Tecnológica y Extensión Agrícola. Amtmann R., Marcela y Barrera Maria del Valle. Trabajo en la Cátedra de Estrategias de Intervención Social. Magíster en Desarrollo Rural. Universidad Austral de Chile. 2002

TABLA A.
EVOLUCION DE LOS ENFOQUES, MODELOS, Y PRINCIPIOS METODOLOGICOS DE ASISTENCIA TECNICA AGROPECUARIA, EN AMERICA LATINA

ENFOQUE	HIPOTESIS	OBJETIVO	MODELO	PRINCIPIOS METODOLOGICOS
Enfoque general de la Extensión Agrícola (1948-1978)	El personal del gobierno sabe más que los agricultores	Transferir tecnología para aumentar producción	Programas controlados por el gobierno con una planificación descendente	Atención individual Importa el rubro o el cultivo Productor es un receptor pasivo de información.
Enfoque de capacitación y visitas (1979-1982)	Al personal le falta capacitación y no ofrece una supervisión adecuada a los agricultores.	Capacitar a los extensionistas para inducir a los agricultores a aumentar la producción de cultivos concretos.	Trabajo conjunto entre la extensión y la investigación. Las decisiones las toman los profesionales a través de visitas a los agricultores.	Los mismos principios anteriores. Se enfatiza la relación descendente Se incrementan las concepciones que perciben al agricultor como ignorante.
Enfoque del desarrollo de los sistemas agrícolas (1983-1992).	No existe tecnología apropiada a las necesidades de los agricultores y sus sistemas	Proporcionar a los agricultores a través de los extensionistas la tecnología que satisfaga las necesidades locales de explotación agrícola como sistema.	El control de las acciones la determinan los agricultores locales, los extensionistas e investigadores agrícolas.	Se mantienen los principios de los enfoques anteriores, sin embargo el énfasis de la asesoría se empieza a variar y pasa del rubro, al sistema de producción. Se hacen algunos intentos por atender grupos de productores con alguna participación de éstos.
Enfoque Actual de la extensión agrícola basado en la participación.	No es posible una extensión eficaz sin la participación de los agricultores en la investigación y los servicios conexos.	Aumentar la producción agrícola, fomentar el consumo y mejorar la calidad de vida de la población rural. Preocupación por la sostenibilidad de la producción y por la protección del medio	Retroalimentación de los diferentes actores a través de la participación activa en diferentes espacios y momentos.	Atención grupal. Participación del productor en todo el proceso. Énfasis en el Sistema de producción que gerencia el productor. Atención a los problemas de la cadena agro productiva Atención a los problemas de gerencia y gestión de los sistemas productivos y de las organizaciones de productores. Atención a los problemas del ambiente.

Fuente: Tomado de Amtmann R., Marcela y Barrera Maria del Valle . Transferencia Tecnológica y Extensión Agrícola. Universidad Austral de Chile. 2002

4.2. HACIA UNA NUEVA GESTION DE LA ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA, EN EL MARCO DE LA NUEVA RURALIDAD.

Los nuevos roles de la Asistencia Técnica agropecuaria.

Con base en las experiencias de la Asistencia Técnica Agropecuaria (ATA) y en las actuales Tendencias y escenarios, nosotros proponemos en este libro, un Sistema de Asistencia Técnica Agropecuaria, centrada principalmente en la familia rural y sus explotaciones o fincas, pero con derivaciones importantes en sus organizaciones, hasta una asesoría más amplia e integral incluyendo esfuerzos importantes por asesorar en gestión agro empresarial. Este sistema cumple, además, una labor de presencia institucional, de gran importancia en las comunidades rurales.

Es decir, la ATA, en las condiciones actuales de apertura comercial, esta llamada a cumplir al menos tres roles fundamentales: 1.-como parte de un sistema de gestión de información y conocimiento; 2.-como catalizador del proceso de articulación social y 3.- contribuir activamente en la creación de una nueva institucionalidad. Por lo tanto, la ATA debe contribuir decisivamente a una nueva gestión del Territorio, es decir hacia una nueva ruralidad.

La estrategia global del Sistema de Asistencia Técnica Agropecuaria que aquí proponemos, consiste en propiciar procesos de acumulación capitalista, aprovechando los recursos existentes, y mediante la síntesis de los capitales humano, natural y físico. Pero la implantación de la estrategia así concebida, sólo es posible si se cuenta con la inyección del capital social apropiado para que la conjugación genere procesos de acumulación. Los principales insumos del capital social son la educación e identidad cultural, la gobernabilidad, la solidaridad, el desarrollo organizacional. A todo ello debe contribuir la ATA, ya que sin estos insumos no habrá sinergia social y en consecuencia no habrá procesos de acumulación capitalista por la vía alternativa.

Consecuentemente, nuestra propuesta da particular importancia a los enfoques y métodos participativos de asistencia técnica, considera a los recursos naturales como una necesidad, (y es la base primaria para la producción en el corto y largo plazo) y supera el enfoque estrictamente productivista. Se refiere a un enfoque metodológico en donde las decisiones se toman en conjunto y se debe valorar los efectos que estas decisiones tendrán en la economía familiar, el entorno social y el medio ambiente. En este sentido , planteamos un cambio paradigmático que re-orienta fundamentalmente la conceptualización y los enfoques de la Asistencia Técnica Agropecuaria. Ya no basta la extensión como vehículo de transmisión de resultados de la investigación tecnológica hacia los productores agropecuarios, por ello la ATA debe posicionarse como instrumento para fortalecer la capacidad de autoaprendizaje e innovación permanente de las comunidades rurales hacia la competitividad y la sostenibilidad.

Por todo lo anterior, y de acuerdo con las necesidades regionales, la ATA debe dar cobertura a los siguientes ejes temáticos:

- **La organización de la sociedad civil.**- La ATA que se plantea será un *catalizador del proceso de articulación social*. La participación social es un requisito fundamental para la construcción y mantenimiento de un tejido social suficientemente consistente. Obliga al sistema de Asistencia Técnica a realizar actividades para motivar, posibilitar y contribuir a que dicha participación tome la mejor forma, en conjunto con otros entes. Participación que no debe limitarse sólo a los asuntos relacionados con el sector agropecuario y el medio rural. Esta participación, permite relacionar más eficazmente el desarrollo agropecuario con otras actividades y sectores, así como a estructurar un esquema mental holístico, como condición para la formación de líderes. En tal sentido se da énfasis en : *El Diseño y*

promoción de redes de cooperación local y el *Desarrollo organizacional y Promoción de la Capacidad de Gestión y liderazgo*, donde es importante tener en cuenta el *Servicio de Territorialidad de Asistencia Técnica Agropecuaria*, y que también valida una transferencia de agricultor a agricultor, practicada en varios países de América Latina.

- **La comercialización** en las estrategias de desarrollo rural sostenible, como un mecanismo de coordinación entre los distintos integrantes de la cadena productor-consumidor, o sea de la de las cadenas productivas.
- **El Acceso del productor al valor agregado** producido a lo largo de la cadena productiva, mediante “Sistemas Agrícolas Localizados (SIAL)”, que se fundamenta sobre la experiencia de los distritos industriales o clusters.
- **La Utilización de Habilidades de liderazgos Especializadas locales.** Las comunidades y los grupos meta que cuentan con capacidades locales deben estar insertados en cada proyecto o actividad que se ejecute en los municipios.
- **Establecimiento de un sistema de Información y Fortalecimiento de la Comunicación y Redes de Intercambio.** La participación activa de los actores en el diseño, ejecución y operación de sistemas interactivos de información de los productores, vía Internet, así como la relación por radio y de televisión y la utilización de técnicas de producción de videos y otros materiales, es de carácter estratégico.
- **Soberanía y Seguridad Alimentaria.** Recuperación y revaloración de especies nativas. Desarrollo de fincas auto sostenibles, a fin de garantizar que todas las comunidades tengan en todo momento acceso físico y económicos a los alimentos básicos que necesitan y asegurar la producción alimentaria adecuada. . Existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento el acceso físico, social y económico a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfacen sus necesidades y preferencias alimentarias para llevar una vida activa y sana que conduzca a un bienestar social básico definido por las propias comunidades acorde a su cultura y Medio Ambiente.
- **La gestión de los Recursos naturales.** Un modelo de desarrollo que ponga en primer plano los recursos naturales implica, ante todo, realizar un aprovechamiento de los mismos que no transgreda los equilibrios ecológicos y ambientales básicos y asegure su conservación a largo plazo. Esto es fundamental para varias regiones, donde el uso y manejo de los recursos naturales históricamente ha sido inadecuados. La deforestación indiscriminada en las micro cuencas, las quemas, el sobre pastoreo, los inadecuados sistemas de producción agrícola y la introducción de cultivos de uso ilícitos, en nuestras regiones andino amazónicas, han ocasionado muy graves efectos ecológicos y han propiciado la descomposición social . Los beneficios que resultan de la conservación de recursos naturales son compartidos por la sociedad en general y es lógico que las actividades de Extensión o Asistencia Técnica Agropecuaria que están relacionadas con la conservación de los recursos naturales deberían ser pagadas con recursos públicos
- **Convocatoria institucional** en especial de las Universidades, entes departamentales, ONG's, Organizaciones Mixtas y Centros de Investigación, con base en las experiencias o resultados de acciones coordinadas, estratégicas e impulsoras de la nueva institucionalidad para el Desarrollo Rural y territorial.

Planificación y Organización de la Asistencia Técnica Agropecuaria

La práctica de la planificación, seguimiento y evaluación participativos realizados por un sistema de la Asistencia Técnica Agropecuaria-ATA, permitirá que la población agropecuaria y rural se apropie o haga suya la vida de las instituciones y organizaciones, desarrollando de esta forma un nuevo esquema de relación, nueva ética y normas de conducta y en consecuencia una nueva institucionalidad. En tal sentido, si en un país prevalece aún un sistema público de ATA, el Ministerio de Agricultura, como a entidad rectora, y través de sus secretarías de Agricultura y Medio Ambiente en cada Departamento o Municipio debe cumplir un rol fundamental de acuerdo sus capacidades, recursos y competencias. En caso de que la ATA sea privada o mixta, le corresponderá, por mandato, un rol decisivo, en la coordinación, seguimiento y evaluación de los servicios de ATA, brindados por otras organizaciones públicas, privadas, o por ONGs actuando en esos territorios.

En la práctica la planificación sin organización es letra muerta. La experiencia nos ha mostrado que pese a los esfuerzos institucionales por estructurar procesos de coordinación y articulación para la prestación de servicios integrados e integrales de ATA, el proceso ha tenido muchas deficiencias. Nuestra propuesta organizacional busca reorientar y fortalecer el funcionamiento del sistema de ATA, plantea diferentes niveles de cooperación e integración institucional, todos ellos relacionados en una perspectiva sistémica, como se ilustra en la figura 4, que toma como ejemplo el Caso de una propuesta de ATA elaborada por el autor, para el Departamento de Nariño en Colombia.

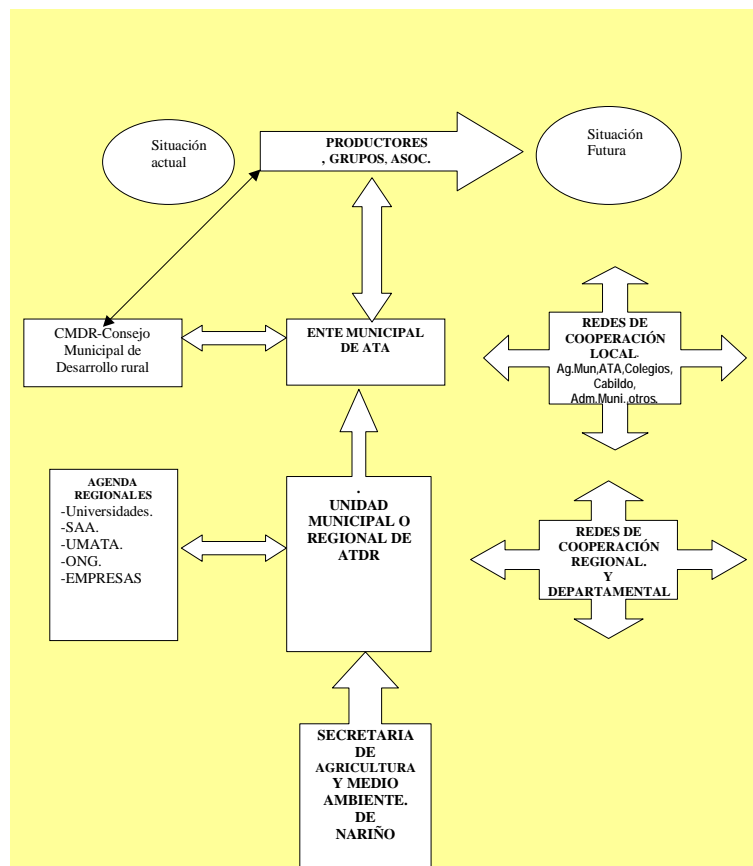


Fig. 4. Niveles de integración organizacional para el Servicio de ATA, en Nariño Colombia

En consecuencia, la cooperación e integración para los servicios de ATA requiere estructuras Organizacionales claramente abiertas y eficaces. Por ello se busca la inclusión de una fuerte participación de los productores y la conformación de redes de cooperación, en los diferentes niveles de toma de decisiones. Esto, obviamente, implica una redefinición de roles organizacionales e institucionales, y una ayuda importante para ello es tener claridad de las competencias legales e institucionales.

- **El rol de los productores.-** Los casos exitosos en la prestación de los servicios agropecuarios, nos han dejado una importante lección: la coherencia, consistencia, articulación, oportunidad y calidad de los servicios, es una función directa del grado y nivel de la participación de los productores organizados. Una clientela consciente, informada, proactiva, organizada y comprometida con un proyecto municipal y departamental, es un factor determinante en los procesos de integración de los servicios institucionales. La comunidad organizada se debe comprometer en el proceso de planificación participativa de la asistencia técnica y en la toma de decisiones respecto a la identificación y priorización de necesidades a ser atendidas, en conjunto con los agentes prestadores del servicio de la ATA- ya sean públicos, privados, ONGs, o de las mismas organizaciones de productores,- en el Municipio o región.
- **El rol de las Secretarías o Agencias Regionales o municipales de agricultura y medio ambiente .-**Su rol principal será el de facilitar, gestionar, coordinar la planificación, organización, crear enlaces entre actores y evaluación de la ATA, en el territorio departamental y municipal. Para ello es fundamental que esta entidad sea un verdadero agente departamental del Ministerio de Agricultura con poder de convocatoria y de coordinación de las entidades del Sector. Se busca que tenga la capacidad (recursos y conocimientos) de hacer llegar la política e instrumentos técnicos-financieros y de cooperación a todos y cada uno de sus municipios.
- **El rol de la Entidad Municipal o Regional (UMATA) o privada, prestadoras de Asistencia Técnica Agropecuaria (EPS).-** En el caso colombiano y en algunos Estados del Brasil, en que la Alcaldía Municipal decida prestar directamente el Servicio de Asistencia Técnica directa Rural a través de la UMATA, solicitará la acreditación ante la Secretaría de Agricultura, cumpliendo los requisitos y criterios de Acreditación. Pero también un grupo de municipios con características homogéneas podrían constituir una Entidad Regional Prestadora de Servicios . Municipios con intereses y necesidades comunes son las mejores unidades para que se de un desarrollo agropecuario efectivo. Esto se potencializa con la unión de factores sociales y políticos. Además, en el caso Colombiano se ha dado a partir del 2003 una apertura para el servicio privado de ATA subsidiado por el Estado , para lo cual una Empresa Prestadora del Servicio EPS debe acreditarse ante la Secretaria de Agricultura Departamental, para lo cual debe solicitar también su acreditación ante la Secretaría de Agricultura, como explicaremos más adelante.

La UMATA o la EPS tienen como rol estimular la organización comunitaria tendiente a la formulación del plan de acción agropecuario, pesquero, ambiental, social, forestal, rural. Estas organizaciones deberán elaborar de manera participativa y concertada el programa agropecuario regional, priorizando renglones productivos de acuerdo a la vocación de los productores, mano de obra no calificada disponible, encadenamiento productivo, renglones

promisorios, importancia económica. Las actividades desarrolladas se ajustarán a los objetivos del programa agropecuario regional y al Plan de Asistencia Técnica Municipal. Sus acciones se desarrollaran en alto porcentaje en el campo y atenderán a las asociaciones de productores conformadas.

- **El rol del Consejo Departamental o Regional (COREDE) y las redes de cooperación municipal y departamental de desarrollo rural.-**

El COREDE, debe ser coordinado por la Secretaría Departamental de Agricultura o Agencia Regional del Ministerio de Agricultura o su equivalente. Tiene como actores a universidades, URATAS, ONGs, Empresas privadas , Comité técnicos de Cadenas Productivas, Asociaciones municipales, y otras entidades regionales y departamentales. La experiencias de GTZ en el Estado de Rio Grande do Sul, En Brasil, constituyen en importantes ejemplos.²⁰ . Es interesante indicar que en Colombia ,a partir de agosto del 2002, se está gestando una nueva institucionalidad del agro colombiano y se busca que la Asistencia Técnica se convierta en el eje fundamental del desarrollo rural. En el Anexo 3, hacemos un breve análisis de las competencias tanto del Gobierno departamental como municipal, basado en la Constitución colombiana y otras normas las jurídicas relativas a la Asistencia Técnica Agropecuaria.

- **El nuevo rol del Profesional o Técnico de la Entidad Prestadora de ATA.** Es fundamental que los técnicos o funcionarios, cambien sus roles de *tradicionales extensionistas* a *conductores de procesos*. El siguiente esquema ilustra este nuevo rol así como los referentes o “faros” que se tendrán en cuenta para el cumplimiento de este nuevo papel de las entidades prestadoras de ATA:

²⁰ BROSE MARKUS. Agricultura Familiar, desenvolvimiento local e políticas públicas. GTZ PRORENDA BRASIL 2000.

Nuevo Rol del Profesional o Técnico de la ATA.

El Rol Fundamental debe ser Asesoría para Iniciación y Conducción de Procesos.
Los *Puntos de Referencia* ó *Referentes*, que se deben en cuenta son:

1. Cada proceso está hecho a medida:

- Aceptando nuestra condición de “externos”, debemos integrarnos en el sistema ajeno (grupos de autoayuda, familias, etc.)
- Las personas tienden a mostrar una actitud reservada o escéptica frente a proposiciones (comportamiento, identidad)
- Independientemente de nuestra presencia (como asesor técnico), en el municipio existen procesos conducidos (bien ó no) por los actores (familias, grupos, organizaciones).

2. Configuración del Contexto:

- Se precisa de un ambiente propicio que debemos crear cuando no exista
- Aplicar talleres participativos de definición de roles e iniciar el proceso.
- Siempre existen familias o grupos que han iniciado interesantes proyectos, el asesor (técnico) se deberá involucrar en estos para evaluarlos y potenciarlos / socializarlos.

3. Relaciones de trabajo estables y basadas en un clima de confianza

- Invertimos tiempo y energía en la creación de relaciones de trabajo basadas en la confianza

4. Aprender intercambiando experiencias

- Organizamos encuentros directos con otros actores, presentando experiencias prácticas para despertar interés de los grupos y organizaciones
- Dejar que los grupos desarrollen sus propias propuestas de lo que sería útil y conveniente en cada caso.

5. Practicar la Auto reflexión

- Tener claro que empezamos allí donde ya hay algo en marcha
- Utilizamos vínculos y lugares de comunicación sobre el proceso
- Aprovechamos cooperación entre actores para practicar la auto reflexión

6. Tener el valor para optar por la sencillez

- El énfasis debe darse en el dialogo sobre las experiencias y juicios sobre los actores (familias, organizaciones)
- Sin perder la perspectiva, tener en cuenta que el proceso evoluciona desde lo sencillo hasta lo más complejo.

7. Procurar una visión del conjunto

- Establecemos los límites y horizonte temporal del proceso
- Los actores toman conciencia de su condición de conductores de “SU” proceso
- Definir cuánto tiempo necesitamos para la fase de familiarización y ensayo
- Analizamos y validamos las experiencias para continuar con el proceso

8. La planificación simplifica y debe ser aceptada.

- Definimos el problema, sus causas y efectos, que queremos resolver con la ejecución de proyectos o acciones
- Tener en cuenta que un proyecto es un proceso socio - técnico que ponen en marcha PROCESOS TÉCNICOS SOCIALES- ORGANIZACIONALES, en los que intervienen y deciden actores
- Debemos planificar por objetivos y por resultados; pero en forma flexible. El tiempo, el espacio, los actores hacen que los procesos sean *Dinámicos*.

3.3. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA.

En la ejecución de políticas, planes y programas es común dedicar esfuerzos a responder a las preguntas **¿ QUÉ Y CUÁLES ?** actividades o procesos se deben desarrollar y ejecutar, así como hacer énfasis en los objetivos generales que se intenta alcanzar y olvidar o dejar en un segundo plano la pregunta **¿ CÓMO?** Se podrían realizar éstos, de una manera eficiente. Esto ha provocado: a.-Menosprecio hacia la debida atención para diseñar y ejecutar procedimientos operativos, b.-Resistencia hacia la búsqueda de los caminos que conduzcan a una correcta ejecución de los procesos y Abandono de lógicas operativas y c.-a improvisar las formas más eficientes y adecuadas de articular y secuenciar actividades para el logro objetivos.

Esa situación, se torna particularmente grave en el caso de la Asistencia técnica Agropecuaria, pues en la concepción de este servicio intervienen, como ya vimos en los antecedentes, visiones y enfoques diferentes y algunas veces contrapuestos ; en este sentido los principios metodológicos con los cuales se intervendría serían diferenciados para cada una de estas concepciones que pueden variar desde el enfoque de la Asistencia Técnica como un proceso eminentemente educativo que interviene en los agricultores buscando cambios en éstos, hasta la posibilidad impulsar tecnologías de punta, y/o impulsar procesos de Desarrollo Social. Los aspectos metodológicos son un factor estratégico que podría explicar factores de éxito o fracaso, cuando a través de intervenciones sociales se intenta impulsar procesos de cambio y desarrollo .

Los niveles de integración de servicios de Asistencia Técnica Agropecuaria.

Adoptando un enfoque sistémico, como el ilustrado en la Figura 3, para lograr la integración de los servicios, se establecerán niveles interrelacionados. De lo más específico a lo más genérico, se puedan establecer los siguientes niveles de inclusión e integración:

- **La integración en el nivel de finca** .-El escenario básico para la prestación de los servicios de una manera integral, en este nivel, lo constituye el agricultor y su familia. Pero no todos los agricultores y las familias tienen la misma dinámica económica y social. Por tal motivo, si se opta metodológicamente de que la prestación de los servicios de ATA debe partir de las necesidades del agricultor y su familia, es fundamental el conocimiento de la lógica o dinámica de operación de cada tipo de agricultor. Las necesidades en materia de producción, comercialización, ingresos y consumo es diferentes en función de su grado de inserción en los mercados, el tamaño de su familia, la utilización del trabajo familiar, el aporte por ingresos provenientes de otras actividades económicas, los patrones culturales de consumo, las posibilidades de ascenso social de los miembros de la familia, etc. El proceso ordenado de ATA permitirá en forma permanente la caracterización de una *tipología del productor* sobre esta base y otras variables mínimas se caracterizarán los *sistemas agrícolas o agro-económicos*.
- **En el nivel de organizaciones o grupos** .-La adopción de una estrategia grupal para la prestación de los servicios del ATA , parte de la necesidad de incrementar la cobertura de los servicios , de establecer un mayor control social del servicio de parte de los usuarios, de crear una cultura organizacional que potencie las posibilidades económicas y comerciales de la pequeña y mediana agricultura y de crear las condiciones para un mejor ordenamiento en el suministro de los servicios agropecuarios. De una manera especial,

pero sin limitarse a ellas, se atenderá a las organizaciones de productores que tienen proyectos de inversión de relativa magnitud e impacto, con el fin de que éstos sirvan de ejemplo para los procesos de reconversión productiva. Mediante la aplicación de técnicas y métodos de inducción y estrategias de investigación participativa, los productores podrán incorporar conocimientos, que hagan parte de su patrimonio cultural. Desde esta perspectiva, se concibe al técnico extensionista como un facilitador o inductor de la construcción de conocimientos y no un suministrador de conocimientos.

- **Integración en áreas geográficas.**- Los espacios geográficos de integración son: corregimientos, micro cuencas, micro áreas y la región. Cada uno de estos escenarios de integración del servicio de ATA tiene sus particularidades institucionales y sobre la base de cada uno se realizarán diferentes tipos de arreglos o acuerdos institucionales, tanto entre el servicio público y los usuarios, como entre el servicio público y el servicio privado.
- **Micro cuencas hidrográficas .-** Como nivel de integración para la prestación de servicios del ATA, en especial para la gestión de los Recursos Naturales y los procesos de Desarrollo Rural, se tomará como área geográfica de integración, la micro cuenca, especialmente por las características a diversidad agro-ecológica.. La micro cuenca, además de estar integrada por diversos componentes biofísicos (agua, suelo, flora, fauna), comprende componentes de carácter socioeconómicos, culturales e institucionales, todos ellos integrados e interrelacionados en un todo coherente. La modificación de uno de ellos tiene un efecto en los demás. Como el manejo de las cuencas o micro cuencas empieza necesariamente en la finca, este nivel está íntimamente relacionado con lo anterior. Así, mientras que la intervención fundamental se logra en el nivel de la finca, la micro cuenca se constituye principalmente en una unidad de planificación y análisis. Es la misma relación que puede existir entre el nivel grupal y el nivel de finca. La rehabilitación de los recursos naturales se plantea, de partida, en función del desarrollo de sistemas locales de producción y conservación. Los Planes de Ordenamiento Territorial son de suprema validez
- **La Región y el Municipio.**- La estructuración de planes regionales y locales por medio de las estructuras de coordinación del sector agropecuario como lo indicado en la Figura 3 es *un instrumento central de integración* de los anteriores niveles, en la medida en que son los que permiten darle la coherencia y consistencia necesaria.

Concentración de servicios claves de la Asistencia Técnica Agropecuaria.-

En muchas áreas rurales , no ha sido significativa la presencia del Estado, y la poca presencia institucional se ha caracterizado tradicionalmente por ser dispersa, incoherente y paternalista. Las expectativas de la población frente a entidades externas de cooperación o de asistencia técnica será alta pero no siempre coherente con el real impacto esperado.

Por ello las unidades o entes responsables de la Asistencia Técnica Agropecuaria-ATA establecerán una cultura de concentración de sus servicios claves en conjunto con las organizaciones beneficiarias. Para esto se sugiere usar algunos criterios ilustrados en el siguiente esquema básico:

CRITERIOS PARA CONCENTRACIÓN DE SERVICIOS CLAVES DEL SISTEMA DE ATA.

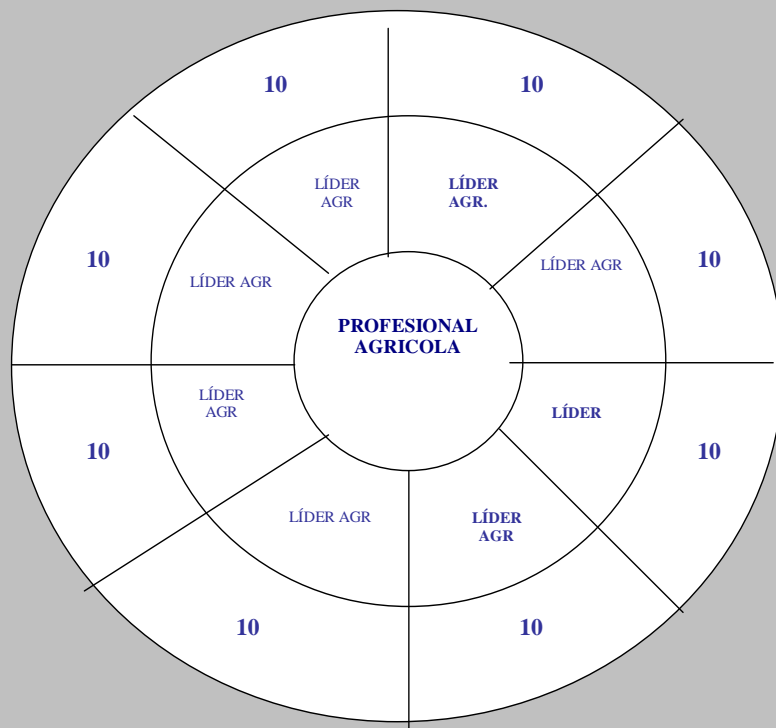
COSTOS Y/O DIFICULTAD DE DISPONIBILIDAD DE RECURSOS (humanos, técnicos, materiales, económicos) para ejecutar el servicio	CONCENTRACIÓN EN SERVICIOS CLAVES		
	ALTO		
MEDIO			
BAJO			
	BAJO	MEDIO	ALTO


HASTA QUE GRADO INFLUYE EL SERVICIO, EN EL IMPACTO ESPERADO (LOGRO DE OBJETIVOS DE DESARROLLO – PROGRAMA DE DESARROLLO MUNICIPAL)

Cobertura de la Asistencia Técnica Directa.-

La Asistencia Técnica Directa-ATD, puede ser más eficiente, eficaz, y democrática, logrando la participación de líderes locales (agricultores, jóvenes bachilleres, estudiantes de colegios, campesinos progresistas) en las acciones de la ATA, con lo cual se lograría una mayor cobertura tanto de la experimentación como la validación y adopción de los conocimientos. La figura 5 nos ilustra un esquema básico de estructura de campo.

FIGURA 5.-ESQUEMA BASICO DE ORGANIZACIÓN DE CAMPO PARA DE LA ASISTENCIA TÉCNICA DIRECTA.



80 GRUPOS DE n AGRICULTORES ATENDIDOS

Impulsar las redes de cooperación local y regional

En los actuales escenarios es fundamental el impulso de redes e cooperación organizacional, para ello es importante conocer el concepto de *Panorama Organizacional* (Fig6), porque ello nos permitirá ubicar a nuestra organización correctamente y saber donde se ubican las otras organizaciones. Con esta base establecer – en función de sus productos y roles – se establecen las relaciones de cooperación.

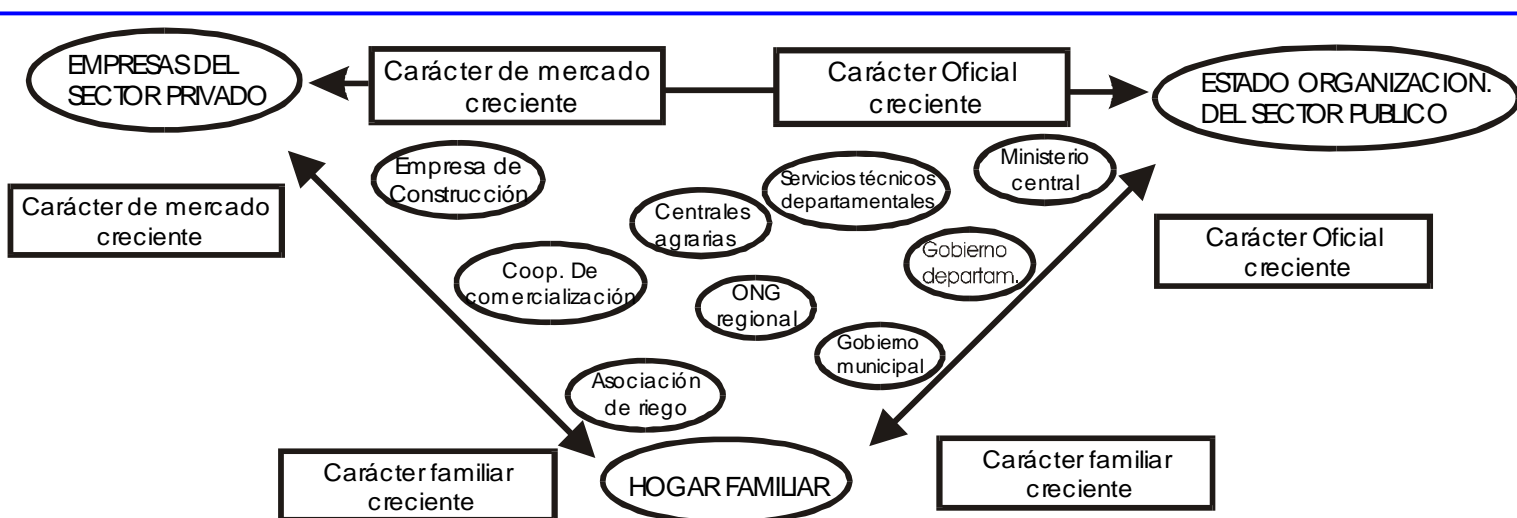
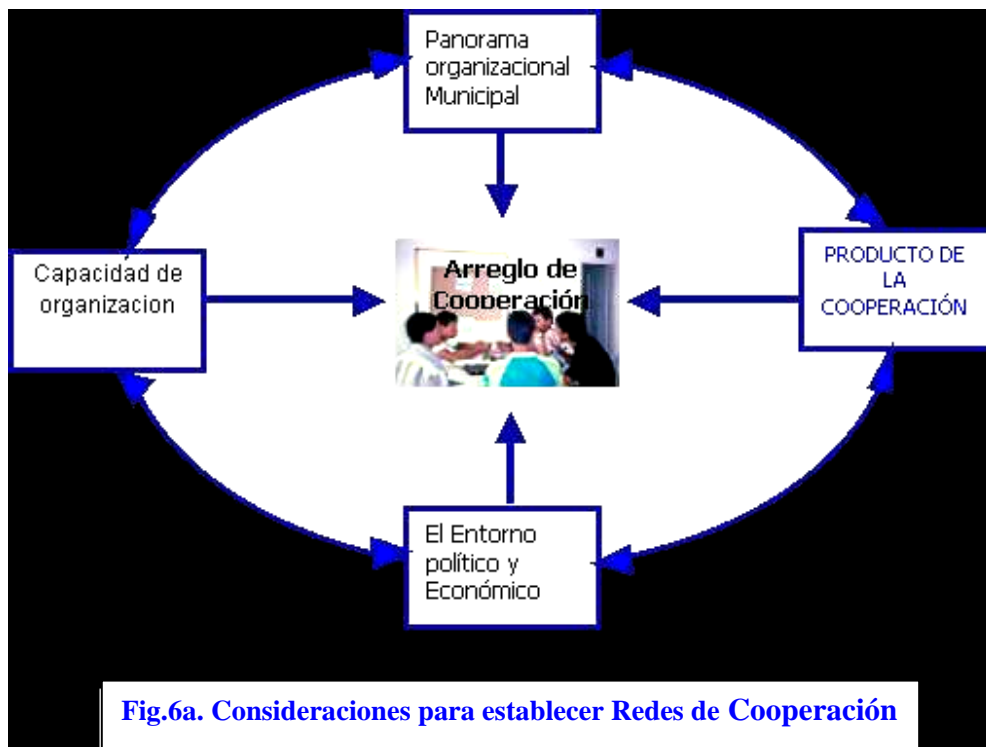


Fig.6. El Panorama organizacional en el Municipio

Para impulsar redes de cooperación entre las organizaciones presentes en el área, se debe llevar en cuenta, el Panorama de organizaciones en el Municipio, la capacidad de las organizaciones para establecer arreglos, el entorno político que enfrentará la Red, y, sobre todo, cual es el producto u objetivo del arreglo de cooperación. (Ver Fig.6a).

Es importante resaltar que, realizar alianzas o redes de cooperación local para logra un producto o resultado de interés común tiene implicancias en cambios organizacionales. Porque es pasar de lo vertical a lo horizontal, de lo cerrado a lo abierto, de lo uniforme a lo diverso, de imponer a negociar y acordar, de lo centralizado a lo descentralizado.

Los dos primeros pasos esenciales de un proceso, a veces lento, para el establecimiento de esas redes de cooperación local, son: 1. Aclarar los roles y las expectativas de los actores u organizaciones participantes (inicialmente pocos) de la red y, con base en esto, 2. definir entre esos actores los aportes de cada organización participante de la red.



En San Sebastián-Cauca, Colombia, por ejemplo, hemos promovido redes de cooperación local con el involucramiento de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria-UMATA, Colegio Agropecuario El Rosal, Resguardo indígena Yanacona, Asociación de Productores ASPROTRUSANS, con la finalidad de desarrollar acciones conjuntas, así como aportes y relaciones Inter.-organizacionales que permitan el logro y mejoramiento de los servicios de ATA., en el Municipio Las Matrices que se presentan en las Tablas B y C, nos ilustran los resultados de los Talleres relativos a los dos primeros pasos esenciales en el establecimiento de una red de cooperación local en el ejemplo indicado.

Tabla B. Matriz de Expectativas de las organizaciones Participantes de la Red “Cooperación Integración de San Sebastián”

LA ORGANIZACIÓN ESPERA DE	COLEGIOS	UMATA	ASPROTRUSANT	CABILDO
COLEGIO	Unificación del PEI	Apoyo en formulación y ejecución del Plan de Asistencia Técnica Municipal.	Proyección Comunitaria	Proyección Comunitaria
UMATA	Apoyo técnico y coordinación en el desarrollo de los Proyectos Agropecuarios	Autonomía	Apoyo Técnico y financiero	Apoyo Organizativo
ASPROTRUSANT	Integración y participación	Proyección comunitaria	Consolidación como empresa productiva	Coordinación
CABILDO	Apoyo económico Identidad de la Etnia Yanacona	Integración	Ampliación de los Proyectos Piscícolas	Organización parte productiva

Tabla C. Matriz de Aportes de las Organizaciones participantes de la Red

La Organización Aporta a la Organización	COLEGIOS	UMATA	ASPROTRUSANS	CABILDO
1 COLEGIOS	Conocimientos técnicos locales experiencias	Asesoría Técnica	Conocimientos Capacitación	Experiencias y gestión de proyectos.
2 UMATA	Recurso Humano Instalaciones Experiencias	Mayor horizontalidad	- Instalaciones para prácticas - Suministros	Cofinanciación de proyectos productivos
3 APROTRUSANS	Asistencia técnica Recurso Humano Locales	Asesoría Técnica	Experiencia	Cofinanciación de Proyectos Piscícolas
4 CABILDO	- Asistencia Técnica - Proyección comunitaria	- Cofinanciación de Proyectos y Asistencia Técnica	Equipos para manejo	Recurso Humano

CAPÍTULO V.

EVALUACION DE LA ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA.

5.1. CONSIDERACIONES BÁSICAS Y ORGANIZACIONALES, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO ATA

En el marco de un nuevo sistema de Asistencia Técnica , destacamos el carácter participativo del Servicio de ATA, lo cual implicará también la aplicación de principios y metodologías participativos para el sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación

El Seguimiento y Evaluación de la ATA tiene como función buscar y extraer lecciones de las experiencias de su ejecución. De esta manera, será posible obtener y generar informaciones y conocimientos, entre los principales actores, a fin de guiar la toma de decisiones estratégicas de la ATA, hacer los ajustes necesarios en el enfoque, la gestión y la organización del servicio, para responder a las necesidades y prioridades de las familias rurales, en el marco de los objetivos y metas establecidas y acordadas en el Plan General de Asistencia Técnica Municipal .

Pese a la esforzada promoción de Sistemas de Seguimiento y Evaluación de impactos de los servicios institucionales en el sector rural- desde los gobiernos, agencias internacionales de desarrollo y otras instancias- su práctica y el uso de sus resultados son todavía limitados. Después de dos décadas de experiencias, en varios países, los sistemas Monitoreo y Evaluación casi siempre se han convertido en rutina o ejercicio mecánico, y de poca relevancia para la gestión del Desarrollo rural. No existe una forma o modelo universal para medir la calidad del servicio de ATA, por esta razón hay que construirlo.

No se trata de evaluar las formas de cómo se organiza y opera la ATA; sino más bien, de evaluar los impactos del servicio sobre el bienestar de los beneficiarios, en términos de aumentos en producción, ingresos, empleo y mejoras en las condiciones socioeconómicas y la sostenibilidad de estos impactos. Es por ello que los esfuerzos del Seguimiento o Monitoreo y Evaluación que aquí proponemos, no solamente deberán incorporar criterios producción y productividad agrícola, sino también la conservación de los Recursos Naturales, participación comunitaria y el desarrollo organizacional, Conforme destacamos en los primeros capítulos

Es importante indicar que bajo el concepto de conducción, seguimiento y evaluación de procesos socio-técnicos, debemos considerar que los sistemas de asistencia técnica exitosos evolucionan y maduran gradualmente y, por lo tanto, estos procesos deben contar con tiempo suficiente para que las nuevas opciones se vayan probando, evaluando, ajustando y consolidando, y es en estos procesos que el Seguimiento y Evaluación cumple un papel fundamental.

Como ya indicamos en los dos primeros capítulos, los nuevos enfoques y métodos de asistencia técnica privilegian los conceptos de “aprendizaje social” y “gestión

adaptativa” (*adaptive management*), donde el éxito se mide no tanto por la tasa de adopción de una tecnología X, sino que por el desarrollo de las capacidades de los distintos actores involucrados en los procesos de innovación, para tomar decisiones en contextos de creciente incertidumbre y complejidad. La transición hacia estos nuevos enfoques no es simple ni rápida, entre otras cosas porque implica una modificación o cambios organizacionales de los oferentes de servicios de asistencia técnica, como la Entidad Prestadora de Servicios de ATA que están por lo general acostumbrados a cumplir un papel de “transmisores de información” y que deben adquirir las capacidades, competencias y destrezas necesarias para actuar más bien como “facilitadores de procesos de aprendizaje. Esto supone organizaciones abiertas y dinámicas a interactuar con su entorno, tal como ilustramos en la Figura 2.

Es por ello que se requiere de la acreditación o declaración de la Competencia técnico-organizacional de una Entidad Prestadora de Servicio de ATA, para realizar las actividades relativas a la prestación del Servicio de Asistencia Técnica. Con la Acreditación se pretende encontrar una forma inicial de evaluación y auto evaluación organizacional que garantice la calidad del servicio de las Organizaciones Prestadoras del Servicio de ATA, bajo estándares y criterios establecidos.

Es decir, La acreditación se debe dar, mediante la evaluación del cumplimiento de los requisitos establecidos en normas oficiales ; así como de los Criterios y procedimientos que deben ser establecidos por la Secretaría de Agricultura u entidad responsable en la región..

5.2. Marco conceptual.

En principio se debe tener claridad que la ATA es un servicio. Y que este servicio - brindado por una Entidad pública o privada - tiene como referente básico y fundamental al Plan General Asistencia Técnica Agropecuaria, para un Municipio. Es en este instrumento de planeación en el que deberá basarse el Seguimiento y Evaluación de la ATA.

Considerando lo dicho, el Seguimiento y Evaluación -S&E de la ATA, es un conjunto de actividades y métodos para monitorear el cambio de una situación o sistemas dados y/o evaluar el impacto del este servicio. El S&E de la ATA puede ayudarnos a comprender si: (i) se han dado realmente los cambios previstos en el Plan General ATA del Municipio y, (ii) si éstos son el resultado de la intervención del servicio de ATA..

En consecuencia, de lo que se trata es de monitorear y evaluar un servicio que, como tal, debe ser medido por su calidad e impacto que produce en quienes lo reciben y se involucran en este. Es decir por su impacto en los pequeños y medianos productores agropecuarios y su territorio, dentro de una concepción integral del Desarrollo Rural, es decir de una Nueva Ruralidad.

El S&E de la ATA incluye, como detallamos más adelante, la recolección de información, su análisis, evaluación y toma de decisiones. Para esto, el S&E debe partir de un análisis inicial de la situación y necesariamente utilizar parámetros/

indicadores clave relacionados. La función del S&E es buscar y extraer lecciones de las experiencias de la ejecución y medir los efectos e impactos del servicio de ATA sobre el bienestar de los beneficiarios, en términos de aumentos en producción, ingresos, empleo y mejoras en las condiciones socioeconómicas, etc y la sostenibilidad de estos impactos.

En términos prácticos el S&E de la ATA es llegar periódica y sistemáticamente a acuerdos sobre el progreso del Plan de Asistencia Técnica del Municipio, y de la evaluación del impacto del Servicio prestado por la Entidad Prestadora de este servicio.

Enfoque y principios metodológicos para el Seguimiento y Evaluación del servicio de ATA..

Enfoque.

El Plan General de Asistencia Técnica Municipal-PGATA es el instrumento de planeación que permite ordenar las actividades y los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Servicio de Asistencia Técnica y asegurar la ampliación progresiva de su cobertura, calidad y pertinencia. Por lo tanto, el PGATA se convierte en el referente para establecer el Sistema de S&E de la ATA. En consecuencia, el sistema de S&E de la ATA, debe estar estrechamente relacionado con los enfoques y principios metodológicos de la ATA contenidos en el PGATA, y como vimos en la Tabla 1, esos enfoques, durante las últimas cinco décadas han ido evolucionando.

Además, la experiencia nos muestra la necesidad de pasar de enfoques tradicionales de S&E de la ATA a enfoques modernos. La diferencias esos enfoques son las siguientes:

Enfoques Tradicionales.

- Enfoque principal a lo operativo – Input (personal, finanzas, recursos).
- Finalidad: control y legitimación.
- Orientación hacia el pasado y hacia problemas.
- Afán por acumular datos y documentarios
- Normas y procedimientos definidos.
- Delegación a pocas personas (control interno)

Enfoque Moderno.

- Enfoque principal a lo estratégico – Output (servicios, impactos)
- Finalidad: mejoramiento continuo de la calidad del trabajo o servicio..
- Orientación hacia posibles cambios en el futuro.
- Afán por proveer las informaciones que necesiten los usuarios.
- Procedimientos flexibles.
- Participan todos los que influyen en la calidad del trabajo o servicio.

Todo esto abre un amplio espectro de posibilidades de lo que se debe evaluar, pero las evaluaciones raramente cubren todos los aspectos. La mayoría hacen una combinación de ellos y, por lo tanto, hay que analizar opciones y prioridades entre muchas posibles. Para ello hay que saber distinguir entre lo más importante de lo menos importante.

En principio, es importante señalar que si un Plan General de ATA municipal, está coherentemente formulado, deberá tener el siguiente Marco Estratégico:

Objetivo global. Beneficio aspirado para la población rural.
Objetivo del Plan General de ATDR. Utilización, por los agricultores, de los resultados del PGATDR.
Resultados Productos, bienes y servicios prestados por PGATDR.
Actividades Acciones que se realizan para alcanzar los resultados.

Por lo tanto, y de acuerdo con este marco lógico, los impactos de servicio de la ATDR, pueden ser monitoreados y evaluados, teniendo en cuenta el modelo ilustrado en la Fig 6.:

Consecuentemente, un buen enfoque el S&E del servicio de ATA, deberá servir para: 1.-Examinar la estrategia del PGATA- en consideración de la problemática de los productores- o sea los objetivos y Resultados planificados, 2.-Informar sobre el avance y los impactos , y 3.-Aprender de las experiencias para mejorar la gestión del Servicio de ATA.

En el enfoque que aquí se propone se requiere entonces que exista una planificación bien elaborada en base a un análisis de situación, y que permita la comparación de lo ejecutado con lo planificado a nivel estratégico y que se genere la información necesaria y oportuna para realizar la comparación y tomar decisiones.

En tal sentido, el S&E de la estrategia del PGATA es clave para la gestión del Servicio de ATA porque nos permite:

- Valorar el impacto de la ATA.
- Conocer si los agricultores utilizan los resultados del servicio de ATA (quiénes, cómo, qué parte, frecuencia).
- Conocer cómo están funcionando los servicios (Resultados)

FIG.7. EL MODELO DE LOS IMPACTOS DEL SERVICIO DE ATA



Principios metodológicos del S&E de la ATA.

Los principios metodológicos a considerar para el establecimiento de un sistema de S &E del Servicio de ATA. son:

1. El S&E debe ser simple. Un sistema de S&E no debe ser complejo o complicado. La tarea básica es simplificar el nivel de complejidad que se observa en el área rural. Para ello hay que saber distinguir entre lo más importante de lo menos importante.
2. El S&E debe ser oportuno. La oportunidad es la esencia del S&E. Se requiere de información o entradas del sistema de Monitoreo para tomar acciones oportunamente. También la oportunidad esta relacionada estrechamente con la credibilidad del M&E.

3. El S&E debe ser relevante. Solamente con parámetros relevantes a los objetivos de la ATA. se garantiza que el S&E genere información que será útil para la toma de decisiones.
4. La información que el S&E provee debe ser confiable. Se confiará en los hallazgos del monitoreo si la información es creíble.
5. Los esfuerzos del S&E deben ser participativos. Se debe asegurar la participación de todos los actores involucrados en la ATA, Agricultores, personal de campo, directivos, especialistas, etc.
6. El S&E debe ser flexible. Evitar la rutina con el paso del tiempo . No debe ser rígido.
7. El Monitoreo debe ser orientado a la acción. El monitoreo lidera la acción. Debe ser de provecho pragmático para los actores de la ATA.
8. El S&E debe ser efectivo en relación a su costo. Los esfuerzos de Monitoreo cuestan dinero y tiempo. Es necesario considerar el costo - beneficio. Por ello los principios de simplicidad, oportunidad, relevancia y precisión son fundamentales para asegurar una buena relación costo - beneficio. La computación puede ayudar mucho en el procesamiento de datos.
9. El S&E debe ser orientado a la toma de decisiones.
10. El S&E es una empresa especializada. El monitoreo no se involucra solamente con la colección y análisis de datos, sino con el diagnóstico análisis de problemas y sugiere soluciones prácticas alternativas.

Participación de los productores en la evaluación de la ATA

El proceso de Seguimiento y Evaluación Participativo, (S&EP) debe ser iniciado por los actores desde adentro –gente de la localidad, personal de la entidad presta el servicio de ATA, grupos que colaboran, otros actores oficiales y no oficiales. Esto contrasta con el S&E convencional guiado externamente, el cual es iniciado desde fuera y conducido exclusivamente por quienes no están involucrados directamente a la ATA

El S&EP hace énfasis en métodos y herramientas que son más interactivos, exploratorios y flexibles, ej.: evaluaciones participativas y métodos etnográficos. Por tanto, es importante enfatizar que el SM&EP no está hecho para sustituir a un enfoque más convencional. En vez de esto, se busca mejorar la efectividad general del S&E al capitalizar las ventajas centrales del enfoque convencional, a la vez que toma en cuenta los intereses de los diferentes participantes de una manera más participativa.

Los productores están por naturaleza involucrados en una evaluación informal de su propia práctica y de los beneficios o no de la ATA. El problema es el grado en que los responsables de la ATA colaboran y comparten la responsabilidad con ellos en la colección de datos, analizando, y reflexionando sobre las evidencias de sus logros y juicios con respecto a la utilidad de eventos, tecnologías, los recursos, procesos, y el aprendizaje que reciben de I servicio de la ATDR.

Los productores han participado en evaluación de muchos programas de Asistencia Técnica agropecuaria, a través de las asociaciones de productores y comités. Sin embargo pueden dar varios niveles de involucramiento y participación.²¹

Nivel 5: Los Productores realizan su propia evaluación de la ATA independientemente de la entidad prestadora del servicio e informan de sus hallazgos a la correspondiente entidad oficial como la Secretaría de Agricultura.

Nivele 4: Los Productores llevan a cabo evaluación de la ATA en cooperación con los Directores o coordinadores de la entidad prestadora del servicio de ATA, la Secretaria de Agricultura, y toma decisiones sobre los cambios del servicios de la extensión.

Nivele 3: Productores reciben los resultados de la evaluación y otra información del personal responsable de la ATA y se les pide sus reacciones y recomendaciones por mejorar procesos de la ATA y recursos.

Nivele 2: Productores reciben información, resúmenes de la evaluación, propuestas de la reformulación de la ATA y de la actuación del personal técnico, pero no se le pide reaccionar.

Nivele 1: Productores proporcionan los datos y evidencias de sus logros junto con sus reacciones a la ATA, sin estar envuelto en los esfuerzos de la evaluación.

La experiencia nos muestra que la práctica de niveles 3 a 5 aumentará autenticidad de datos, reduce el paternalismo en relaciones, asegura relevancia, y hace posible un compromiso del productor como colaborador al cambio positivo.

El Sistema de S & E de la ATA , como aprendizaje organizacional

El Monitoreo o Seguimiento es una parte importante e integral de un sistema de información organizacional. El S & E es regular y sistemático provee oportuna información para la dirección, para la acción correctiva, justificación para inversión en la ATA, incentivos para el personal, y decisiones de política

Consecuentemente, el manejo de información requiere incluir 6 aspectos: (1) Información de diagnóstico o porqué una situación esta así, (2) Información de implementación de la ATA (3) información de la utilización de los resultados de la ATA(4) información del Impacto de la ATA (5) Información nueva situacional del cambio producido por la ATA, y (6) información para revisar y tomar decisiones.

5.3. Hacia el cambio organizacional.

Ante todo debemos admitir que tradicionalmente existen resistencias para emprender sistemas de Monitoreo y Evaluación de impactos. Esas resistencias pueden ser organizacionales y/o personales, y se dan principalmente por el temor al cambio que esos sistemas pudieran precipitar

El S&E del Plan General de Asistencia Técnica Municipal-PGATA puede implicar medidas correctivas como:

²¹ Evaluating Extension Programmes, David Deshler. Associate Professor of extension education. Cornell University, Ithaca, New York. Fao, 1997.

- Cambios sobre la marcha, que se realizan en el accionar del PGATA para corregir las desviaciones detectadas y mantener su ejecución en línea con la estrategia del Plan.
- En caso que estos cambios comprometan substancialmente la estrategia, la revisión del plan es necesaria.
- La revisión del PGATA es el cambio de la estrategia del proyecto (objetivo global, objetivo y resultados esperados del PGATA) para restaurar la coherencia de la planificación del servicio de la ATA con la realidad.
- Además de llevarse en consideración que , los intereses políticos están normalmente detrás del debate e influencia contra las evaluaciones. Una manera de usar positivamente estos intereses es emplear equipos de la evaluación que incluyan evaluadores externos e internos , con la participación de los actores involucrados.

Mitos que debemos contrarrestar sobre la evaluación:

1. *La evaluación solo se debe hacer por asignación:* Al contrario, evaluaciones que se autodeterminan son más efectivas para mejorar de inmediato los servicios, planes, programas y proyectos.
2. *Solo se de hacer una evaluación ex ante y otra ex post :* Lo mejor es hacerla periódicamente según lo programado o planificado.
3. *La evaluación es una actividad para expertos :* Una evaluación sistemática puede ser emprendida por los actores, buscando la ayuda de especialistas y capacitadores, para el análisis crítico del trabajo de S&E.
4. *Es mejor un evaluador externo :* Las auto evaluaciones pueden ser rigurosas y valiosas.
5. *Evaluación con encuestas perfectas:* Toda encuesta tiene sus fortalezas y limitaciones. Algunas requieren calificación y otras cuantificación y calificación y es mejor combinarlas con talleres y otras técnicas participativas.
6. *Los datos cuantitativos son los mejores:* Métodos mixtos que combinen métodos cualitativos (para entender la naturaleza) y cuantitativos (para entender la magnitud), mejoran las comprensión y apreciación de los fenómenos bajo la evaluación.

5.4. PASOS METODOLOGICOS PARA UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ATDR EN NARIÑO.

Producto de nuestra experiencia en el establecimiento de un sistema de Monitoreo y Evaluación del impacto de los servicios de un proyecto de Desarrollo Rural en el Cauca y de la Secretaria de Agricultura de Nariño, en Colombia . En los anexos 1 y 2, detallamos un esquema metodológico o pasos para establecer o mejorar un Sistema de Seguimiento y Evaluación del servicio de ATA).

Con base en lo indicado anteriormente, se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. REVISION Y PERFECCIONAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN DE LA ATA

Considerando que el Plan General del Municipio-PGATA, se convierte en el punto de referencia para la operación del Sistema de Seguimiento y Evaluación, se requiere de dos acciones: 1. Revisión de la lógica de la Matriz de Planificación o Marco lógico del PGATA, y 2. Revisión y/o Elaboración de Indicadores.

La revisión de la Matriz de planificación o Marco lógico del PDATA- Permitirá analizar si los Objetivos y Resultados están bien formulados, y si sus respectivos Indicadores permiten tener una buena base para el Monitoreo y Evaluación. Un PGATA bien estructurado con un Marco lógico o Matriz de Planificación coherente y que contenga Indicadores adecuados es fundamental para el sistema de S & E . Tal como se muestra en LA Tabla D.

TABLA D. MARCO LÓGICO O MATRIZ DE PLANIFICACION DEL PLAN GENERAL DE ATDR

	INDICADORES
OBJETIVO DESARROLLO: Beneficio aspirado por la población rural.	
OBJETIVO DEL PLAN GENERAL DE ATDR. Utilización, por los agricultores, de los resultados del PGATA	IO1-OP IO2-OP IO3-OP
RESULTADOS ESPERADOS: Productos, bienes y servicios prestados por PGATDR	
R1.	IO1R1 IO2-R1 IO3-R1
R2	IO1-R2 IO2-R2 IO3-R2
R3	IO1-R3
R4	IO1-R4
Actividades : Acciones que se realizan para alcanzar los resultados	

Según los niveles del Marco lógico o Matriz de Planificación, visto en el Cuadro 1., se pueden dar niveles de Seguimiento y Evaluación, como se muestra en el siguiente esquema:

NIVEL DE PLANIFICACIÓN DE LA ATA.	NIVEL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
Los beneficios alcanzados por los agricultores	S+E del Objetivo Global de PGATA.
La utilización de los servicios del PGATA por los agricultores	S+E del Objetivo del PGATA.
El funcionamiento de los servicios del Plan General de ATDR- PGATA.	S+E de Resultados esperados del PGATA
La ejecución de las actividades y el uso de los recursos.	S+E de actividades y Presupuesto.

El S&E de la estrategia del PGATA (Resultados y Objetivos) es clave para la gestión del Servicio de ATA en el Municipio, porque nos permite:

- Valorar el impacto de la ATA.
- Conocer si los agricultores utilizan los resultados del servicio de ATA (quiénes, cómo, qué parte, frecuencia).
- Conocer cómo están funcionando los servicios (Resultados)

Consecuentemente, el sistema de S & E que aquí se propone tiene las siguientes características fundamentales:

- Enfoque principal a lo estratégico – Output (Resultados o servicios, impactos).
- Tiene por Finalidad el mejoramiento continuo de la calidad del trabajo.
- Se orienta hacia posibles cambios en el futuro.
- Afán por proveer las informaciones que necesitan los usuarios.
- Procedimientos flexibles.
- Participan todos los que influyen en la calidad del trabajo.

2. FRECUENCIA

El siguiente esquema ilustra La frecuencia de S & E de la ATA.

Finalidad	Frecuencia	Con Quiénes?
S & E de Impactos de la ATA	Anualmente, semestralmente	<ul style="list-style-type: none">• Grupos destinatarios de los servicios .• Equipo de la Entidad o o EPS de ATA.• Secretaria de Agricultura.• Niveles directivos Municipales o Regionales y Nacionales
S & E de las Contribuciones de los Servicios o Resultados del PGATA	Semestral	<ul style="list-style-type: none">• Destinatarios de los servicios• Equipo de la UMATA o EPS de ATDR.• Secretaría de Agricultura
Relaciones con Destinatarios	Semestral, anual	<ul style="list-style-type: none">• Destinatarios• Equipo de Entidad o EPS de ATA.• Secretaría de Agricultura
Actividades y Recursos	Mensual	<ul style="list-style-type: none">• Responsables de Entidad o o EPS de ATA• Responsables de actividades: Programas y hacen requisición

3. ELABORACIÓN Y/O REFORMULACION DE INDICADORES.

¿Qué son Indicadores?

Indicadores, como el término sugiere, son variables que ayudan a medir cambios que se dan en una situación dada. Son los principales medios por los cuales el Monitoreo y Evaluación mide la capacidad, efectividad, eficiencia e impactos de la ATA..

¿ Qué tipo de Indicadores?

Desde lo general a lo más específico, hay diferentes tipos de indicadores Por ejemplo, indicadores de desarrollo, indicadores socioeconómicos, Indicadores de desarrollo agrícola, e Indicadores de ATA.

Daremos énfasis en los indicadores de desempeño y de Impactos; es decir en Indicadores que especifiquen en términos precisos el contenido de cada objetivo y resultado esperado del PGATA, y que fijen metas para medir el cumplimiento de esos objetivos y resultados. Estos Indicadores constituirán la base para el monitoreo o seguimiento y la evaluación S & E de la ATA.

Los criterios para seleccionar dependen del propósito, los recursos, y tiempo disponible. Los siguientes criterios se sugieren usualmente:

- Simplicidad: Los indicadores deben ser entendidos no sólo por especialistas.

- Definición no ambigua: Debe ser definido claramente.
- Determinación rápida: Los datos pueden ser obtenidos sin dificultad.
- Medición precisa: El Indicador debe ser medido con precisión.
- Validez: El Indicador mide lo que se supone quiere medir.
- Relevancia: Para cada necesidad específica de los que toman decisiones. Y debe ser relevante para el Objetivo del PGATA..
- Especificidad: Debe reflejar cambios en la situación dada y debe medir las condiciones específicas en el que el PGATA busca el cambio.
- Consistencia: El valor de los indicadores debe permanecer constantes por el tiempo en que se requiere para identificar las condiciones especificadas.
- Sensibilidad: Los indicadores deben ser sensibles a cambios en la situación en que están siendo observados. Ellos deben reflejar cambios en el fenómeno analizado
- Priorización: Los Indicadores deben ser priorizados en una lista mínima.

¿ **Cómo se elaboran Indicadores?**

En términos prácticos, existen herramientas y metodologías en diversos autores.²¹. Pero todo indicador define , en términos precisos, el contenido de los objetivos, resultados del PGATA, en relación a: El grupo meta o los agricultores (quién?.), La cantidad (cuánto), La calidad (cuán bueno), El tiempo(cuándo), El lugar (dónde).

²¹ El Autor recomienda consultar los valiosos aportes de :

- "Improving agricultural extension: a reference manual" (FAO, 1997).

- "Training for Agricultural and Rural Development, 1995-96" (FAO, 1996).

- CARE – UGANDA. Lineamientos de Monitoreo. y Evaluación ¿Qué tal vamos?

Por: Tom Barton. CRC.

- Karl Herweg & Kurt Steiner. Monitoreo y Valoración del impacto. Instrumentos a usar en proyectos de desarrollo rural con un enfoque en el manejo sostenible de la tierra. GTZ. 2002

4. MARCO DE ORIENTACION PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE S+E.

De acuerdo con lo hasta ahora expuesto, es posible tener un marco de orientación para establecer un Sistema de S + E del Servicio de ATA, conforme la siguiente Tabla E

TABLA E .MARCO DE ORIENTACION PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE S+E.

Qué	Para qué	Cómo	Cuándo	Quién	Para quién
1. Definición final de los indicadores de Impactos (Objetivos) y desempeño (Resultados)	Validez - Plausibilidad - Determinación del valor inicial	- Revisión del material existente - Discusión - Revisión / Análisis	Cuanto antes Al Iniciarse El Plan de ATA.	Personal de la de ATA, y/o personal especializado externo.	EPS de ATA, Secretaria Agricultura
2. Elaboración de formatos de S+ E Estratégica – con base en MPP-o Marco logico	- Sistematización de los requerimientos del S+E	Formularios y software.	Luego de la Definición de indicadores.	- Responsables S+E de EPS de ATA, y Personal especializado externo	EPS de ATA, Secretaria de Agricultura. Org. de cooperación.
1. Plan de actividades	- Listado de actividades que se requieren para llegar a los resultados	Formularios y software	- Anualmente	Colaboradores EPS de ATA, cooperantes Externos, agricultores	Dirección de EPS de ATA,
4. Elaboración de los formatos de S+E para Plan de Actividades.	Para la gestión operativa.	- Formularios y software	-Anualmente y periódicamente	Responsables de Planificación y	Dirección de EPS de ATA,
5. Levantamiento de información.	Creación de una base de datos confiable	Revisión de informes Periódicos Observación.	Correspondiendo a los Formularios M+E Para MPP, Plan de Actividades y Presupuesto	Colaboradores EPS de ATA, personal especializado externo Agricultores	Dirección de EPS de ATA, R.
6. Procesamiento de la información flujo de información	Sistematización de datos levantados	Diagrama de flujo De información	Al iniciarse el de ATDR y Periódicamente	Responsables de Planificación y	Dirección EPS de ATA, DR. Secretaria Agricultura
7. Utilización de información	Gestión del Servicio de ATA Relaciones públicas Informes Documentación	Análisis Discusión Decisiones	Periódicamente y Ad - hoc	Colaboradores EPS de ATA, personal especializado externo Agricultores. Secretaria Agricultura	EPS de ATA, Secretaria de Agricultura. Alcaldía, Gobierno Regional , Ministerio Agricultores.

5. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN.

Considerar las Necesidades de información de los diferentes usuarios:

Quién necesita que información?

Cuándo?

En qué forma y calidad?

Para qué fin?

Qué informaciones concretas se necesitan para el S+E de los diferentes niveles (Objetivos, Resultados, Actividades) de la matriz del Plan General de ATA en el Municipio En nuestro caso damos importancia a los Resultados esperados y objetivos del Plan.

Con relación al levantamiento de datos debemos responder a las siguientes interrogantes:

Cuán confiables son?

Existe información de la situación inicial?

Se requiere levantar datos adicionales?

Cómo se debe levantar los datos (métodos).

Responsable para el levantamiento.

Costos vs. Calidad de los datos.

indicaciones para el levantamiento de datos:

- No hay que conseguir todas las informaciones interesantes, sino aquellos que sean necesarias para la gestión del Plan de ATA (ignorancia óptima, o sea, el arte de saber lo que vale la pena saber).
- Es mejor, más o menos correcto, barato y a tiempo, que preciso, muy caro y demasiado tarde.
- Los levantamientos de datos deben estar concebidos de tal forma, que se pueda analizar las desviaciones.
- Los expertos tienden a utilizar en cada problema los métodos de investigación ya conocidos por ellos.
- El personal de monitoreo debe utilizar los métodos de acuerdo a los problemas y no buscar los problemas que vayan mejor con tal o cual método de investigación.
- No hay ni un solo método ideal. Todas las técnicas y los métodos tienen sus ventajas y desventajas.

6. FLUJO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Para sistematizar el levantamiento y flujo de la información para el Monitoreo y Evaluación de la MPP, se elabora el formato para el levantamiento y flujo de información.

Cómo se elabora el formato? :

- Transferir los indicadores de la Matriz de Planificación o Marco lógico del Plan General de ATA a la primera columna del formato.

- Precisar los datos requeridos para cada indicador en la segunda columna.
- Identificar las fuentes de verificación en la tercera columna.
- En la cuarta columna definir, quién?, Cuándo? ¿ y con qué Método se realizará el levantamiento de datos.
- Especificar el flujo de la información: quién procesa la información? Y quién la analiza?.
- Cuantificar los recursos necesarios para el levantamiento de los datos.

7. ELABORACIÓN DEL FORMATO DE S + E ESTRATEGICO DEL PGATA.

Cómo se elabora el formato para el Monitoreo y Evaluación de la Matriz de Planificación O Marco lógico del Plan General de ATA municipal ?

1. Transferir las fechas de monitoreo y evaluación, del formulario de levantamiento de datos.
2. Transferir los resultados, objetivos, y sus correspondientes indicadores al formato, agrupados cronológicamente, de acuerdo a las fechas definidas en el primer punto.
3. Transferir los responsables del monitoreo y evaluación de acuerdo a lo especificado en el formato de levantamiento de datos.
4. Indicar el valor meta de los indicadores a las fechas de monitoreo y evaluación establecidas.

El Formato de S+ E estratégica del Plan general de ATA, quedaría así

SEGUIMIENTO/MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E IMPACTOS DEL PLAN GENERAL DE ATA , EN EL MUNICIPIO O REGION -----

PERÍODO DEL PLAN: 2003-

Fecha de Monitoreo. Conforme el indicador	No. OBJETIVO O RESULTADO ESPERADO	INDICADOR R , con la meta	Responsable	Cumplimiento de la meta	Valoración	Causas para la Desviación

Valoración: A= cumplimiento de la meta B= desviación leve C=desviacion moderada
D =desviación grave

CAPÍTULO VI.

ACREDITACION Y EVALUACION DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL, DEL SERVICIO DE A ATA,

6.1. ACREDITACION ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO. DE LA ATA

La acreditación es una declaración de la Competencia Técnico-Organizacional de una Entidad Prestadora de Servicio de Asistencia Técnica Agropecuaria, para realizar las actividades incluidas en el alcance de la Leyes y normas relativas a la ATA. Es el Ministerio de Agricultura de un país quien establece los requisitos de acreditación que deben cumplir tales Entidades, y es la Secretaria o Entidad Regional o Departamental de Agricultura la que establecerá los criterios y procedimiento de acreditación a seguir, con el fin de que las acreditaciones concedidas sean plenamente válidas y aceptables, en el Departamento..

El procedimiento es la secuencia de criterios y etapas que conducen a la decisión final y Resolución sobre la Acreditación de la Entidad Prestadora de ATA e incluye la precisión de la documentación que se debe procesar. Además, la acreditación debe dar respuesta a la filosofía, conceptos y enfoques de la nueva propuesta de Asistencia Técnica Agropecuaria, ATA, en el Marco e la Nueva Ruralidad, sustentados en los Capítulos anteriores.

Con la Acreditación se pretende encontrar una forma de evaluación y auto evaluación inicial de la calidad del servicio de las Organizaciones Prestadoras del Servicio de ATA bajo estándares y criterios establecidos. La Acreditación no es la solución a los problemas, sino un instrumento de gestión flexible y de mejoramiento permanente, para el desarrollo organizacional y de la nueva institucionalidad de la ATA y , por ende, del Desarrollo Rural en el Departamento y Municipio.

Es decir, con la acreditación se busca: 1. Mejorar la calidad en la ATA siguiendo un modelo que responda a las necesidades económicas, sociales y geográficas del Departamento o Región, 2. Promover procesos sistemáticos de auto evaluación en las Entidades Prestadoras de la ATA, sea públicas, privadas u ONGs y, 3. Propiciar la vinculación y la retroalimentación de los esfuerzos de las organizaciones e instituciones del Sector Agrario en cuanto a medidas concretas para mejorar su calidad. Estas son las razones principales para que existan sistemas de acreditación en nuestros países.

En el Anexo 4. presentamos como ejemplo el Caso del proceso de Acreditación de la ATA, iniciado en el Departamento de Nariño, Colombia, conducido por su Secretaría de Agricultura Departamental y en el cual he participado como Asesor Externo, para elaborar el Manual de Acreditación, para las Entidades Prestadoras del Servicio de Asistencia Técnica Directa Rural, como lo mandan las normas Colombianas.

En resumen los criterios de acreditación y su calificación se presentan a continuación en la Tabla F.

**TABLA F. CALIFICACIÓN DE LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIO DE ATA,
SEGÚN CRITERIOS DE ACREDITACIÓN.**

CRITERIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.- ASPECTOS ORGANIZACIONALES CONSTITUTIVOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BÁSICO. Conforme Art.1,Lit a , b y c de Res. 0020.										
1.-Constitución y representación legal										
2.1.-Visión										
2.2. Misión										
2.3. Objetivos										
3.-La Prestadora Garantiza, a través de su equipo técnico , una oferta del servicio que responde a la demanda, de conformidad con las necesidades productivas y económicas del Municipio o Región.										
B.- ENFOQUES Y ÁREAS DE COMPETENCIAS DE LA ENTIDAD, PARA LA ATA Conforme Art.1,Lit d de Res. 0020										
4.1.-Enfoques de la entidad prestadora.										
4.2.-Áreas de competencia de la entidad prestadora: <i>4.1.-Enfoques de la entidad prestadora de servicios de ATA</i> <i>4.2.2.-La organización comunitaria.</i> <i>4.2.3.-La Utilización de Habilidades de liderazgos Especializadas locales.</i> <i>4.2.4.-Establecimiento de un sistema de Información y Fortalecimiento de la Comunicación y Redes de Intercambio.</i> <i>4.2.5.-Convocatoria institucional</i>										
C.- EXPERIENCIA Y CAPACIDAD TÉCNICA ,LOGÍSTICA Y OPERATIVA, DE LA ENTIDAD, PARA LA ATA . Conforme Art.1,Lit e, f y g de Res. 0020.										
5.-Personal con debido soporte académico y experiencia comprobada en ATA, acreditando su presencia en ella.										
6.-Capacidad técnica, (Tamaño de la estructura técnica), logística y operativa, para el cumplimiento del servicio										
7.-Trayectoria de trabajo y gestión en el Municipio o Región, donde se ofrece el Servicio de ATA.										

Calificación Para A y B : No están definidas: 1-2-3 Están Definidas: 6-7 Están algo definidas: 4-5 Están bien definidas: 8-9-10.

Calificación Para C : No aceptable: 1-2-3 Algo Aceptable: 4-5 Aceptable: 6-7 Muy aceptable: 8-9-10

6.2. CRITERIOS DE EVALUACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE A ATA.

Aunque el Plan de Asistencia Técnica Agropecuaria Municipal PGATA, se constituye en el principal referente para la implementación del sistema de Seguimiento y Evaluación, Es muy importante considerar criterios de calificación de la Calidad de los Servicios de ATA, que brinda la organización prestadora del servicio. De acuerdo con nuestra experiencia sugerimos considerar los siguientes criterios..

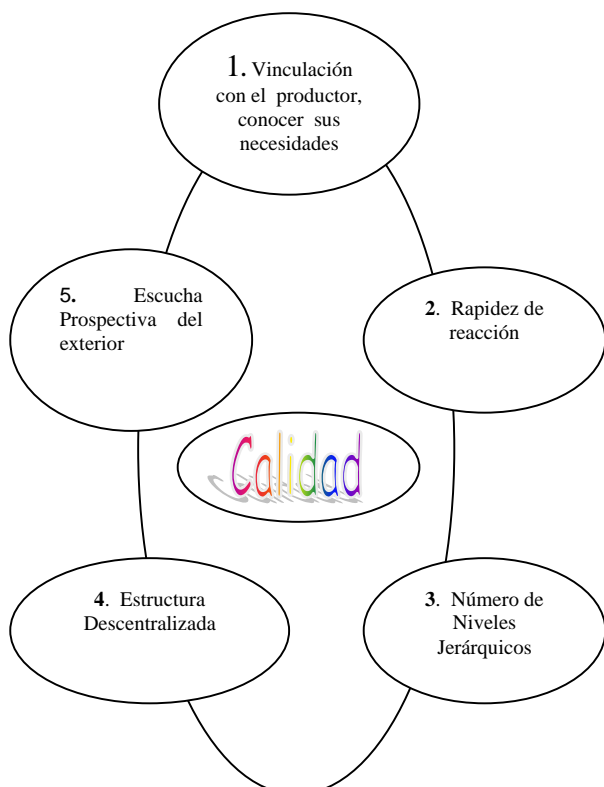
CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN PRESTADORA DEL SERVICIO DE ATA

CRITERIOS

Los 4 criterios siguientes serán considerados para calificar los servicios de la ATA

1.-CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EPS-ATA

Campos de observación



2.-RELACIÓN CON EL AGRICULTOR
La ATA produce servicios para satisfacer necesidades de los clientes .

*Métodos participativos:
Talleres de evaluación*

Indicadores de la participación y empoderamiento de la población.

3.-COBERTURA ESPACIAL DEL SERVICIO:

Relación entre área servida y área atendida

4.-COBERTURA POBLACIONAL DEL SERVICIO:

Relación entre población atendida y población total

La evaluación periódica de la calidad de los servicios de ATA, se realiza será participativa involucrando a los actores del Desarrollo Rural Municipal y fundamentalmente los productores. Con estos resultados la entidad prestadora debe hacer una auto evaluación y reflexiones, para la toma de decisiones. Además, estará enmarcada en criterios e indicadores de calidad de esos servicios y en función de los beneficios a los pequeños y medianos productores.

6.3. CRITERIOS DE EVALUACION LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DESTINATARIOS

Considerar las siguientes preguntas y priorizarlas para una reflexión conjunta.

1. ¿Qué grupos tienen acceso directo a los servicios del ATA brindado por la EPS de ATA (revisar aspectos de género, socio-económicos, étnicos, regionales, etc)? ¿Quiénes tienen actualmente poco acceso? ¿Por qué?
2. ¿Qué grupos han demandado estos servicios? ¿Cuántas personas cuántas veces?
3. ¿Qué tan informados están los grupos destinatarios acerca de los principales servicios de ATA? ¿Qué porcentaje de los grupos conoce estos servicios? ¿Qué porcentaje comprende y acepta estos servicios?
4. ¿Cada cuánto tiempo tiene la EPS de ATA contacto directo con los grupos destinatarios? ¿Quiénes? ¿Con quiénes de los grupos destinatarios?
5. ¿Cuáles de los grupos destinatarios utilizan adecuadamente (frecuencia prevista, calidad prevista) los servicios de ATA? ¿Cuáles no? ¿Por qué no?
6. ¿Cuáles de los grupos destinatarios están dispuestos a contribuir con recursos propios (tiempo, dinero, etc.)?

6.4. CRITERIOS DE EVALUACION LAS RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL MUNICIPIO.

Criterios de Calificación de las Relaciones de Cooperación.

Cuando se establecen acuerdos de cooperación se fijan objetivos del acuerdo, los roles son aclarados, hay confianza y claridad de los compromisos o convenios. Pero esto cambia conforme pasa el tiempo y aparecen nuevos escenarios de la cooperación. Por ello resulta imprescindible evaluar periódicamente esa relación de cooperación. Tomemos como ejemplo el Caso de una relación de cooperación entre dos organizaciones (PDRBC y UMATA San Sebastián Cauca en el año 2000). Esta evaluación se hace mediante algunos criterios como lo que se presenta en el esquema siguiente:

**EVALUACIÓN DE RELACIONES DE COOPERACIÓN
MEJOR GESTIÓN DE LA UMATA**

PDRBC: _____ UMATA: SAN SEBASTIÁN

Aspecto	Actividad
1. Objetivos	Fijamos periódicamente y en común acuerdo los objetivos de nuestra cooperación
2. Los roles	Tenemos claro nuestros roles (Asesor en el caso del PDRBC y ejecutor en el caso de la UMATA)
3. Convenio	Los acuerdos en el convenio son claros y cumplimos con nuestros deberes y derechos
4. Confianza	Nuestras intenciones las informamos continuamente
5. Ventajas	Sacamos ventajas de esta cooperación
6. Evaluación del acuerdo.	El comité técnico de coordinación, indicado en el convenio se reúne periódicamente y evalúa actividades acordadas
7. Comunicación	Tenemos disposición y medios de comunicación adecuados
8. Conflictos	Abordamos inmediatamente y directamente los desacuerdos ó conflictos y ofrecemos soluciones posibles

Recomendaciones

El Comité de Coordinación se debe reunir mensualmente

El Alcalde debe incluirse en el Comité de Coordinación

1	2	3	4	5
			X	
			X	
				X
			X	
				X
		X		
			X	
			X	

UMATA

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

1	2	3	4	5
			X	
				X
				X
			X	
			X	
			X	
			X	
			X	

PDRBC

Como vemos en el esquema anterior, la percepción de la UMATA y del PDRBC sobre la cooperación es diferente, en un fecha dada. Es recomendable hacer esta evaluación cada 6 meses a fin de tener una mirada de nuestras relaciones o convenios y tomar decisiones conjuntas.

6.5. CRITERIOS DE AUTOEVALUACION DE LA ORGANIZACIÓN PRESTADORA DEL SERVICIO DE A ATA.

Es importante que en forma anual los integrantes de la Entidad Prestadora del Servicio de ATA, hagan una auto evaluación rápida, en taller de dos o tres días, para realizar no solamente la calidad de sus servicios, relaciones con los grupos destinatarios y otras organizaciones, sino también sus aspectos internos de la organización prestadora del Servicio.

En la tabla que presentamos a continuación- referida al caso de dos Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, en Colombia- podemos observar los respectivos perfiles organizacionales (Cómo se autoevalúa la UMATA), en una fecha dada..

BIBLOGRAFIA

1. AMTMANN, Marcela Y BARRERA , Maria del Valle .Transferencia Tecnológica y Extension Agrícola.. Trabajo en la Cátedra de Estrategias de Intervención Social. Magíster en Desarrollo Rural. Universidad Austral de Chile. 2002.
2. BROSE, Markus. Fortaleciendo a Democracia e o Desenvolvimento Local. 103 experiencias innovadoras no meio social gaúcho.. UNISIC-GTZ. Santa Cruz do Sul. Brasil,. 2000
3. BROSE, Markus. Agricultura Familiar,desenvolvimento local e políticas públicas. GTZ-UNISC. Santa Cruz do Sul, Brasil 1999.
4. BURTON E. et al . Improving agricultural extension. A reference manual. Edited by -Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO Rome, 1997.
5. CARE – UGANDA. *Lineamientos de Monitoreo. y Evaluación ¿Qué tal vamos?. Por: Tom Barton. CRC. 2000.*
6. CEPAL, 1997. Panorama Social de Améerica Latina. 1996. CEPAL .Chile.
7. DESHLER, David. Evaluating Extension Programmes. Cornell University, Ithaca, New York. FAO, 1997.
8. GODET, Michael. De la anticipación a la acción. Manual de Propsectiva y Estratégica. Alfaomega. Bogota DC Colombia 1996.
9. HERNÁNDEZ, Tito. La Nueva Ruraidad . Bases para un nuevo enfoque de Desarrollo Rural. Revista Pura Selva. Perú. Sept. 2001.
10. HERNÁNDEZ, Tito Desarrollo Organizacional y gestion del territorio, en el marco de la nueva ruralidad. Conferencia Escuela de Postgrado. Universidad Nacional Agraria de la Selva. UNAS. Perú. Julio 2003
11. HERNÁNDEZ, Tito. Sistema de evaluación de la Asistencia Técnica Agropecuaria, en Nariño. Secretaria de Agricultura. Nariño Colombia 2003.
12. HERWEG, Karl y STEINER, Kurt. Monitoreo y Valoración del impacto. Instrumentos a usar en proyectos de desarrollo rural con un enfoque en el manejo sostenible de la tierra.GTZ. 2002..
13. KEK-CDC CONSULTANTS : Gestión y Desarrollo Organizacional- DSE-Berlín.1996
14. LEY 607 DE 2000. Colombia. Por la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las UMATA y se reglamenta la Asistencia Técnica Directa Rural
15. MOJICA SATOQUE, Francisco. Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro.
16. MACHADO, absalán y SAMACA Henry. LAS ORGANIZACIONES EN EL SECTOR AGROPECUARIO. Un análisis institucional. Colciencias-CEGA TM Editores. Bogota DC Colombia 2000
17. MOJICA SASTOQUE, Francisco. Análisis del Siglo XXI. Concepto de Prospectiva. Escenarios y Tendencias que permiten hacer un examen del Próximo siglo. Alfaomega. Bogota DC Colombia 1998.
18. MOLANO, Jairo. Curso Teoría organizacional. DIPROI. UNAD. Bogota DC. 2002.
19. MONETA Carlos . Identidad y políticas culturales en procesos de globalización e integración regional. In. TENDENCIA Y ESCENARIOS GLOBALES. UNAD. Bogotá. DC Colombia 2002.
20. NORTH, Douglas C. El desempeño económico a lo largo del tiempo. El trimestre Económico. Vol. XLI. 1994.
21. PALACIOS, Pedro J. Globalización , competitividad y Desarrollo Regional. DIPRO/UNAD .Bogotá DC Colombia 2002.
ZIMMERMAN, Artur.: Gestión de Cambio Organizacional – Caminos y Herramientas. 1ra. Edición 1998. Ediciones Abya-Yala.Quito. Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1.- MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS SERVICIOS DE ATDR, EN NARIÑO

PASOS PARA ESTABLECER O MEJORAR EL MONITOREO

Consideraciones Básicas	Análisis de la Situación de Monitoreo	Necesidades de Información que sale del Monitoreo	Revisión de la Planeación de la ATDR	Crear las bases para el Monitoreo de los otros campos de observación	Levantamiento y análisis de los datos	Decisiones y reacciones con base en la información
<p>↳ Para que y con quienes hacemos el Monitoreo?</p>	<p>↳ Qué experiencias ya existen?</p>	<p>↳ Para quién hacemos el Monitoreo?</p>	<p>↳ Qué parte de los planes de ATDR monitoreamos</p>	<p>↳ Que otros aspectos monitoreamos?</p>	<p>↳ Como hacemos el monitoreo?</p>	<p>↳ Qué pasa con los resultados del Monitoreo?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Finalidad principal del monitoreo • Recursos disponibles para el monitoreo • Responsable(s) del monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias con el monitoreo • Campo principal del monitoreo • Grado de satisfacción con la comunicación y flujo de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Quién necesita, qué información resultado del monitoreo? • Qué tipo de información espera cada destinatario? • Cuando necesitan los usuarios la información? 	<ul style="list-style-type: none"> • Visualizar la Matriz de Planificación o Marco lógico del Plan de ATDR. MPP • Cuáles son los servicios principales y sus destinatarios? • Escoger servicios claves para definir indicadores cuantitativos • Construir indicadores de impacto con los hitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los criterios para el monitoreo de las relaciones con los grupos destinatarios y de la cooperación inter organizacional. • Definir indicadores para las principales factores del entorno (MPP: supuestos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo se levantarán los datos? • Cada cuánto se levantarán los datos? • Quién es el responsable de levantar y analizar los datos? • Cuántos recursos requiere el levantamiento de datos? • Qué papel jugará la población meta? 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo facilitar la toma de decisiones? • Quiénes participan en la toma de decisiones? • Cómo se comunicarán las decisiones tomadas?

ANEXO 2.- COMO HACER MONITOREO DE:

	Cada cuando?	Con Quiénes?	Instrumentos
Impactos/ de los Objetivos	Anualmente, semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> . Grupos destinatarios que deben aplicar los conocimientos y procedimientos brindados . Equipo de la UMATA o EPS de ATDR. . Secretaria de Agricultura Nariño . Niveles directivos, Municipal, Departamental y Nacional. . Actores del Centro Provincial Agro empresarial. 	Según el caso, todo tipo de instrumentos de que permita diálogo e intercambio entre los involucrados preguntas centrales: Qué Mejoró? Que Cambió? Por qué?
Contribuciones-desempeño/ de los Resultados o Servicios	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> . Destinatarios de los servicios . Equipo de la UMATA o EPS de ATDR. . Secretaria de Agricultura Nariño . Niveles directivos, Municipal, Departamental y Nacional. 	Reuniones, talleres, buzón, encuesta, entrevista
Actividades	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> . Responsables de la actividad con sus equipos 	Formato reporte sobre el cumplimiento de actividades reuniones (en caso de dificultades) Base de datos sobre el proceso
Recursos	Mensual, hasta diario	<ul style="list-style-type: none"> . Responsables de UMATA o EPS de ATDR . Responsables de actividades: Programan y hacen requisición 	Base de Datos, contabilidad de costos, comparación presupuesto – gastos
Relaciones con Destinatarios	Semestral , anual	<ul style="list-style-type: none"> . Destinatarios de los servicios . Equipo de la UMATA o EPS de ATDR. . Secretaria de Agricultura Nariño . Niveles directivos, Municipal 	Entrevista, encuesta, reuniones, encuentros, intercambio de experiencias
Entorno	Anual (según situación, más frecuente)	<ul style="list-style-type: none"> . Equipo de la UMATA o EPS de ATDR. . Secretaria de Agricultura Nariño 	Medios de comunicación, entrevistas, reuniones con protagonistas/ expertos externos

Reseña del autor:



Tito A. Hernández T, es Ingeniero Agrónomo de la UNAS-Perú (1975), con Maestría en la UFV – Brasil (1984), Doctorado en Gerencia de Proyectos en la AIU-USA (2007), y Estudios de especialización en Dirección Prospectiva Estratégica de organizaciones, en la UNAD Colombia (2005). Ha realizado cursos de post grado en Planeamiento Estratégico, Desarrollo regional, y Desarrollo organizacional, con enfoque sistémico en Alemania. Hasta 1989 se ha desempeñado como Profesor Principal en la UNAS. Entre 1989 y 1997, ha sido Director de Proyectos agroindustriales de las Naciones Unidas, en el Marco del Desarrollo Alternativo, en la amazonía peruana. Entre 1998 y 2004, se ha desempeñado como Asesor Internacional de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica-GTZ, en el Desarrollo Rural Integral, en Cauca- Colombia. Desde 1992, realiza consultorías UNODC-Naciones Unidas y GTZ, sobre el problema rural de la producción de drogas y Desarrollo Alternativo, en Brasil, Perú, Bolivia, Colombia, Ecuador, México y Asia.

Ha publicado numerosos artículos sobre desarrollo alternativo en periódicos, y revistas nacionales y extranjeras, así como manuales técnicos y libros relacionados al Desarrollo Rural y Desarrollo organizacional, desde hace 25 años.

Entre 1985 y el 2005, realiza misiones oficiales e independientes de evaluación sobre la problemática del desarrollo rural y desarrollo organizacional, en el Perú, Brasil, Bolivia, México y Colombia. (1993,1998-2004), y Perú (1992, 1994,2003).

Actualmente es Director INCADES y del Consorcio KM.