

¿Cómo elaborar un plan de finca de manera sencilla?



CATIE 

Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

¿Cómo elaborar un plan de finca de manera sencilla?

Edgar Palma
Jorge Cruz

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.

El proyecto Desarrollo Participativo de Alternativas de Uso Sostenible de la Tierra en Áreas con Pasturas Degradadas en América Central (CATIE-Noruega/Pasturas Degradadas) fue un proyecto regional del Grupo Ganadería y Medio Ambiente (GAMMA), ejecutado en Nicaragua, Honduras y Guatemala entre 2003 y 2008, con el propósito de fomentar usos más sostenibles de la tierra en áreas con pasturas degradadas en América Central, mediante el uso de métodos participativos en las actividades de investigación y la promoción de los procesos de aprendizaje y experimentación con familias ganaderas.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2010

ISBN 978-9977-57-514-8

630.68

P171 Palma, Edgar

¿Cómo elaborar un plan de finca de manera sencilla? / Edgar Palma y Jorge Cruz.
– 1º ed. – Turrialba, C.R : CATIE, 2010.
52 p. : il. – (Serie técnica. Manual técnico / CATIE ; no.96)

ISBN 978-9977-57-514-8

1. Explotaciones agrarias – Planificación de la explotación
I. Cruz, Jorge. II. CATIE III. Título IV. Serie.

Revisores:

Amílcar Aguilar

Juan Carlos Flores

Andreas Nieuwenhuyse

Danilo Pezo

Raúl Villeda

Cristóbal Villanueva

Afiliación Edgar Palma: Consultor independiente

Afiliación Raúl Villeda: Docente, Escuela de Zootecnia, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad de San Carlos, Guatemala

Afiliación Jorge Cruz y revisores: Programa Ganadería y Manejo del Medio Ambiente (GAMMA) del CATIE

Edición y diagramación: Oficina de Comunicación del CATIE Diseño gráfico: Enmente

Índice

Introducción.....	5
¿Por qué elaborar un plan de finca de manera sencilla?	5
¿Qué es un plan de finca?.....	8
¿Quiénes diseñan un plan de finca?	9
¿Qué resultados se pueden lograr con el plan de finca?	10
Con las familias productoras.....	10
Con los técnicos o facilitadores.....	11
¿Cómo promover el desarrollo y el uso de los planes de finca?.....	12
¿Qué formato debe tener un plan de finca sencillo?.....	15
¿Cuáles son los componentes del plan de finca?	16
Componente 1: Información general de la finca	17
Componente 2: La visión de la familia	18
Componente 3: La situación actual de la finca.....	19
Componente 4: Las limitaciones o los “problemas” de la finca.....	21
Componente 5: Las oportunidades para el desarrollo de la finca.....	22
Componente 6: La situación deseada de la finca	23
Componente 7: Las acciones que se deben seguir para alcanzar la finca deseada	26
Componente 8: El monitoreo y ajuste del plan	27
Ejemplo del plan de finca de Victoriano Choc y María Caal en el Petén, Guatemala	28
Guías metodológicas para eventos de capacitación	33
Evento 1: Despertando el interés de los productores y las productoras en la planificación de los cambios en la finca.....	34
Evento 2. ¿Cómo planificar las actividades de mi finca?.....	39

Introducción

¿Por qué elaborar un plan de finca de manera sencilla?

“Si no sabe adónde ir, cualquier bus lo puede llevar, pero no cualquier bus lo lleva adónde quiere ir”. Este dicho sugiere que se debe dedicar tiempo para definir claramente adónde ir y cómo llegar a ese destino, pues esto puede ahorrar dinero y tiempo.

El productor y su familia siempre están planificando muchas de sus acciones de manejo de la finca. Por ejemplo, el utilizar una rotación de pasturas o manejar las malezas requiere de una planificación rutinaria constante. Sin embargo, un elevado número de productores no tiene claro hacia dónde quiere llegar con su finca a mediano plazo y mucho menos cómo llegar. En este sentido, un plan de desarrollo de la finca o plan de finca puede ser de gran ayuda para orientar a la familia.

Se cree que muchas familias productoras podrían trabajar en forma más ordenada y eficiente cuando programan sus actividades, guiadas por un plan de acciones que incluya una visión de hacia dónde se quiere desarrollar la finca a mediano y largo plazo. Además, un plan de finca puede ayudar a solucionar problemas, aprovechar las oportunidades que se presentan, usar de buena manera los recursos disponibles o gestionar en forma más efectiva los recursos necesarios.

Por esta razón, varias instituciones y organizaciones han trabajado durante la última década en propuestas metodológicas para elaborar planes de finca con productores y productoras. Hasta el momento no existe una versión aceptada como idónea, pero hay varios





aspectos que las metodologías tienen en común; entre ellos se mencionan los siguientes:

- Un inventario de los recursos disponibles
- Una lista de acciones por desarrollar y metas por cumplir

También existen varias diferencias como las siguientes:

- No todas las metodologías analizan e incluyen la visión que tiene el productor y su familia de su finca.
- No siempre se incluye un paso metodológico que la familia deba ejecutar para priorizar las acciones.
- Algunas metodologías no realizan una evaluación de la factibilidad técnica o socioeconómica de las acciones priorizadas.

La mayoría de las metodologías existentes para elaborar planes de finca requieren de varios días de trabajo de la familia y del facilitador por cada plan. Esto impone serias limitaciones al uso masivo de esta herramienta, pues es difícil imaginarse una institución, organización o proyecto que disponga de los recursos necesarios.

Tomando en cuenta lo anterior, el proyecto CATIE-Noruega/Pasturas Degradadas promovió reuniones con especialistas para trabajar este tema en la región centroamericana y discutir los alcances y las limitaciones de las metodologías existentes. Los especialistas elaboraron una propuesta metodológica que, por un lado, trata de incluir todos los pasos identificados como prioritarios y, por otro, es sencilla y rápida en su ejecución.

El presente documento resume lo discutido por los participantes en una propuesta metodológica para elaborar planes sencillos de fincas en la región. El diseño y la validación de la herramienta de planificación de finca se llevaron a cabo conjuntamente con las familias de los



productores y con los siguientes socios: la Universidad Centroamericana (UCA) y el proyecto FondeAgro-MAGFOR en Nicaragua; la Universidad Nacional Agraria (UNA–Catacamas) en Honduras y la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala (FMUZ-USAC).

La propuesta es apta para ser utilizada en fincas pequeñas y medianas, donde las familias dependen en gran medida de sus fincas.

Este manual contiene dos secciones: la primera, explica los conceptos generales, la descripción y el contenido de los componentes del plan de finca; la segunda, consiste de dos guías para realizar eventos de capacitación para familias de productores en el tema planes de finca y contiene detalles adicionales sobre cómo realizar el plan.



¿Qué es un plan de finca?



El plan de finca es una descripción de las actividades a considerar en la finca durante un período determinado, generalmente no menos de un año, para solventar una o varias limitaciones que tiene la familia y/o para aprovechar algunas de las oportunidades que ofrece el entorno, con el objetivo de hacer la finca más productiva y sostenible. Para lograr estos objetivos, el plan describe de forma sencilla el uso y tratamiento o la administración que se le dará a los recursos de la finca. La presentación del plan puede ser un documento escrito o una combinación de dibujos y texto en un pliego de papel, cartulina o afiche, en el cual se describe con pocas palabras cómo se va a trabajar la finca durante un tiempo determinado.

Un plan de finca debe elaborarse de manera participativa para que ayude a la familia a planificar y lograr el cambio (mediante la autogestión) hacia una finca más sostenible desde el punto de vista social, económico y ambiental. Además debe permitir monitorear y evaluar la implementación del mismo. Esto puede contribuir a orientar e invertir eficientemente los recursos, los materiales y el tiempo con que cuentan las familias, las organizaciones y los técnicos que trabajan con ellas.

¿Quiénes diseñan un plan de finca?

Debe quedar claro que el plan de finca lo diseña la familia. Los facilitadores, promotores o técnicos pueden inducir, estimular, motivar, asesorar y facilitar el proceso de planificación, así como opinar o sugerir prácticas que podrían incluirse dentro del plan, pero no pueden decidir por las familias.

Es importante recordar que el plan será efectivo solamente cuando la familia es autora y protagonista del plan y lo hace suyo. Cuando el plan es elaborado por personas ajenas a la finca se corre el riesgo de que la familia no se sienta identificada con el plan de su finca.



¿Qué resultados se pueden lograr con el plan de finca?



Cuando se promueve el diseño y la ejecución de planes de finca, una organización o proyecto espera alcanzar ciertos objetivos, tanto con los productores y sus familias, como con los facilitadores o técnicos, tal como se discute a continuación.

Con las familias productoras

- El plan estimula a la familia a reflexionar sobre la situación actual de la finca, analizando los recursos que poseen, el sistema productivo practicado, sus componentes, las interacciones entre esos componentes y los factores de manejo que potencializan o limitan el desarrollo de la finca.
- Partiendo de lo que sabe y visualiza acerca de su situación actual, la familia se preocupa, se motiva y decide trabajar y superar sus limitaciones, aprovechando los recursos disponibles y las oportunidades que se le presenten.
- Preparar un plan de finca fortalece las habilidades de planificación, autogestión y seguimiento de las actividades de las familias, con base en la solución de una limitante identificada.
- Un plan de finca permite definir el rol de los miembros de las familias y los facilitadores en el proceso de lograr cambios en una finca, aclara los pasos que se deben dar e indica en qué épocas se deben ejecutar los pasos y cuáles son los recursos que se necesitan.
- La elaboración de un plan puede dar esperanza; el seguimiento de un plan exitoso permite elevar o

mantener alta la autoestima y nivel de satisfacción de la familia.

- El plan contribuye a que la familia valore y aprecie mejor su finca y adquiera un mayor sentido de pertenencia.

Con los técnicos o facilitadores

- Elaborar con las familias un plan de finca permite a los facilitadores conocer en poco tiempo cuál es la situación (necesidades, limitaciones y oportunidades) de las familias y sus fincas. Esto puede ser de gran ayuda al momento de involucrarse en un nuevo proyecto.
- Trabajar con planes de finca ayuda a las organizaciones o instituciones a mejorar la efectividad en sus acciones para mantener productivo un territorio, pues la suma de los logros alcanzados en un conjunto de fincas hace que un territorio sea más estable social y económicamente y ayude a conservar o restaurar los servicios ecosistémicos.



¿Cómo promover el desarrollo y el uso de los planes de finca?



Aunque muchos productores y sus familias tienen ideas sobre ciertos cambios que desean implementar en sus fincas, pocas veces manejan estas ideas en forma ordenada o en una lista de pasos a seguir. Por esta razón, el rol del facilitador es importante para ayudar a las familias a ordenar sus ideas sobre los cambios que quieren realizar.

Los facilitadores pueden promover la formulación del plan en forma personalizada con las familias de los productores; sin embargo, una forma práctica para promover los planes con varias familias es realizar una capacitación en grupos y luego dar acompañamiento personalizado a cada familia.

Se sugiere que cualquier proyecto u organización que pretenda usar planes de fincas como instrumento para orientar el cambio en la finca debe lograr que los facilitadores se apropien del proceso de planificación de finca antes de trabajar con los productores. Con base en la experiencia del Proyecto CATIE–Noruega/Pasturas Degradadas se sugieren los siguientes eventos:

- Para capacitar a los facilitadores en la metodología para elaborar planes de finca, se recomienda revisar la guía del evento de capacitación “¿Cómo planificar las actividades de mi finca?” de este manual. De preferencia, el evento debe ser impartido por un especialista en el tema.
- Para promocionar la elaboración y aplicación de los planes de finca con familias productoras, se sugiere

llevar a cabo dos eventos grupales de capacitación, seguidos de un acompañamiento personalizado con cada familia, como se describe a continuación:

- ◆ Para despertar el interés en los productores se recomienda realizar un evento grupal (de preferencia una gira). El objetivo es que los productores identifiquen la planificación de sus fincas como un medio para mejorar la productividad y sostenibilidad de las mismas en un plazo determinado, reflexionen sobre los cambios que han o no funcionado en la finca y estimen económicamente lo que pierden o dejan de ganar por la inversión no planificada de insumos y tiempo.
- ◆ Después de comprender qué es y para qué sirve la planificación, se realiza un segundo evento grupal con las familias sobre cómo elaborar el plan de la finca. La sección Guías metodológicas para eventos de capacitación (Página 33) puede ser usada en esta sesión con los productores.



- ◆ Los facilitadores deberán realizar un acompañamiento personalizado con aquellos productores y familias que muestren interés en planificar las acciones de la finca. Algunos de los productores pueden ser identificados en el evento anterior. Se recomiendan las siguientes actividades:



- Acordar el día y la hora de la visita a la finca. Al llegar, primero se debe intentar romper el hielo para crear un ambiente adecuado donde todos los participantes estén cómodos y con libertad de aportar. Deben solicitarse y tener a mano los planos, mapas o croquis de la finca y eventuales registros, inclusive cuadernos de apuntes de la familia.
- Realizar un recorrido en la finca por los principales caminos o senderos para que los participantes (la familia y el facilitador) nivelen su conocimiento de los componentes de la misma. Se recomienda que no dure más de 30 minutos.
- Recordar con la familia cómo se elabora un plan (al menos los pasos).
- Realizar los pasos para elaborar el plan de finca (ver Guías metodológicas para eventos de capacitación). La actividad puede durar tres o cuatro horas. Si por alguna razón el plan no se concluye, se deberá programar una siguiente visita y asignar tareas a la familia.

¿Qué formato debe tener un plan de finca sencillo?

Algunas propuestas de planes de finca promueven elaborar un informe por cada finca, generalmente con cuadros, mucho texto y varios mapas, y dedican muchos esfuerzos a describir la situación actual. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia del proyecto CATIE–Noruega/ Pasturas Degradadas, la parte más importante de un plan de finca es la visión hacia dónde el productor y su familia pretenden desarrollar la finca y la priorización de algunas acciones que puede emprender la familia, tales como los pasos para llegar a esta situación deseada.

Por otra parte, la actividad agropecuaria en Centroamérica ha experimentado muchos cambios durante los últimos años. Esto hace que algunas de las ideas que tiene una familia para su finca no sean realistas. En ese caso, el plan debe ser modificado y, si se utilizó una metodología compleja, se requerirá de mucho más trabajo.

Por estas razones, se propone usar un formato simple para elaborar un plan de finca. El plan consiste en una hoja (papelón, papel manila, cartulina) en la cual se dibuja un mapa o croquis con la situación actual y otro mapa con la situación deseada. Alrededor de los mapas se colocan algunos cuadros sencillos con información de la situación actual, las principales limitantes, algunas oportunidades y acciones priorizadas. En resumen, se espera que elaborar el plan no tome más que cuatro horas de trabajo por parte de la familia y del facilitador.



¿Cuáles son los componentes del plan de finca?

Más detalles sobre cómo trabajar estos componentes con las familias de los productores se encuentran en las Guías metodológicas para eventos de capacitación.

El plan de finca tiene ocho componentes importantes, tal como se muestra en el Figura 1. A continuación se describen cada uno de estos componentes:

Figura 1. Componentes del plan de finca

1 Información general					2 Visión										
Nombre de la finca:		Propietarios:		Área (manzanas):											
Ubicación:		Tipo de terreno:		Fecha de elaboración:											
				Usos principales:											
3 Situación actual de la finca					Infraestructura			4 Limitaciones				6 ¿Cómo queremos que esté la finca?			
					Una casa									Una troja para almacenar maíz	
					Ganado					Limitación	Causa			Solución 1	Solución 2
					Tipo	Cantidad	Condición								
					Fuentes de agua					5 Oportunidades					
					Tipo	Lote de ubicación	¿Se seca?								
Bosques	Potreros y pasturas			Cultivo anual/perenne											
	Número	Área	Pasto	Condición	Especie	Área					Rendimiento				
Guamiles															
7 Acciones a seguir										8 ¿Cómo vamos?					
Descripción del cambio	¿Cuándo?	¿Con qué?		¿Cuánto costará?		¿Quién lo hará?									

Componente 1: Información general de la finca

Este componente contiene información general relacionada con la finca (Cuadro 1), el productor y su familia. La información que se puede incluir es la siguiente:

- Nombre del propietario o propietarios de la finca
- Miembros de la familia del productor y su participación en la finca
- Nombre de la finca
- Tiempo que tiene de poseer o estar en la finca
- La extensión de la finca, utilizando unidades de medida comunes para los productores (manzanas, hectáreas u otra medida local; por ejemplo, en Guatemala se usa “la tarea” cuya extensión varía de 440 a 1.750 metros cuadrados)
- Ubicación de la finca (comunidad, caserío, aldea, municipio)
- Fecha de elaboración del plan
- Características fisiográficas predominantes que describen la topografía o el tipo de terreno (por ejemplo, planicies, laderas, cerros) y el tipo de suelo (rojo, poco fértil, negro, bueno, pedregoso)
- Principales usos de la tierra en la finca (actividades agrícolas, pecuarias, forestales)
- Condiciones de accesibilidad a la finca



Cuadro 1. Un ejemplo del componente de “Información general” de un plan de finca

Información general		
Nombre de la finca: Boloczos	Propietarios: Victoriano Choc y María Caal	Área: 15 manzanas
Ubicación: 2 km de Boloczos, San Luis, Petén	Vivimos en la comunidad de Boloczos	Fecha de elaboración: noviembre de 2007
¿Cómo llegar? Por la carretera de terracería que va de San Luis a Boloczos	Terreno ondulado	Usos principales: ganadería y agricultura



Componente 2: La visión de la familia

Este componente describe la situación que desea en el futuro o “sueña” la familia para su finca. Indica hacia dónde se quiere llegar con la finca en un plazo determinado, con nuevas tecnologías y aprovechando las oportunidades del entorno. El propósito de esta visión es guiar y motivar a la familia a hacer realidad los cambios deseados para su finca.

Por esta razón, la visión de la familia es un componente sumamente importante para el plan de finca, pues las acciones o los cambios que la familia prioriza deben contribuir a hacer realidad esta visión o este “sueño”.

La visión debe ser construida por la familia, realista y alcanzable en el tiempo que se propone. El facilitador debe estar consciente de que no siempre es fácil para una familia formular una visión clara. Tampoco es necesario elaborar una visión muy sofisticada o detallada. Básicamente, la visión debe responder a la pregunta: ¿Cómo queremos que esté la finca en cinco o diez años? En caso necesario, el facilitador debe crear un ambiente para la discusión entre los miembros de la familia y ayudar a resumir la visión en algunas frases.

Algunos elementos que se sugiere tomar en cuenta durante la construcción de la visión de la familia incluyen:

- ¿La familia piensa permanecer en la finca?
- ¿Qué miembros de la familia participan en las labores de la finca?
- ¿Se mantendrán los mismos rubros productivos?

Por ejemplo, una visión de una familia podría resumirse en:

“Una finca ganadera de doble propósito que produzca más y mejor calidad de forraje que ahora. Además, queremos diversificar los ingresos a través del cultivo de hortalizas”.

Componente 3: La situación actual de la finca

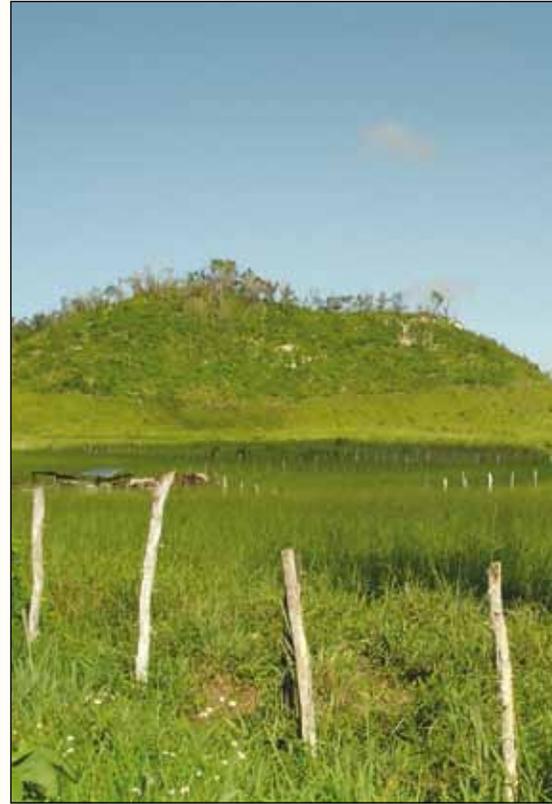
La herramienta principal para analizar la situación actual de la finca es el mapa que dibujará la familia. El propósito es observar y reflexionar acerca de cómo es la finca, qué hay en ella y cómo están distribuidos los componentes de la misma. Por lo tanto, el mapa debe incluir la siguiente información:

- Tipos de uso de la tierra, sus áreas y divisiones físicas (cercas u otro tipo de delimitaciones)
- Caminos principales y secundarios, ríos, lagunas y otras fuentes de agua
- Orientación (ubicando el norte)
- Vecinos inmediatos
- Ubicación de la casa, el corral y otras instalaciones

Se pueden usar planos existentes o pedir que la familia dibuje la finca. Puede ser necesario que el facilitador haga un recorrido con la familia y luego se proceda a elaborar el mapa.

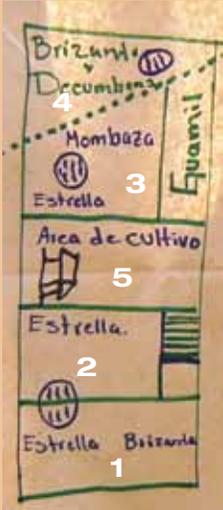
En esta etapa de la elaboración del plan de finca se pretende establecer cómo está la finca. Por lo tanto, en este componente se describe qué hay, cómo se usa y en qué estado se encuentran los recursos de la finca. La descripción se hace en los cuadros que se ubican alrededor del mapa o croquis (ver Figura 2), por ejemplo:

- Cobertura forestal: Se debe indicar si es bosque, plantación forestal o guamil (tacotal), así como su área y la edad.
- Potreros: Para cada potrero se debe describir el área, las especies forrajeras y la condición de la pastura.
- Cultivos (anuales y permanentes): Se debe registrar la especie, el área y la producción o el rendimiento obtenido.



- Fuentes de agua: Se debe registrar el tipo de fuente (río, pozo, laguna, etc.), la ubicación y anotar si se secan en algún momento del año.
- Ganado: Se debe indicar la cantidad por categoría (vacas, novillos, toros, terneros, caballos, etc.).

Figura 2. Ejemplo del componente “Situación actual de la finca” del plan de finca

Situación actual de la finca								Infraestructura		
								Una casa		
								Una troja para almacenar maíz		
								Ganado		
								Tipo	Cantidad	Condición
								Novillos	10	Buena
								Fuentes de agua		
								Tipo	Lote de ubicación	¿Se seca?
								Aguada	1-2, 3 y 4	No
Cobertura forestal				Potreros y pasturas				Cultivo anual/perenne		
Tipo	Área (mz)	Edad	Altura	Número de potrero	Área (mz)	Pasto	Condición	Especie	Área (mz)	Rendimiento (qq/mz)
Guamil	1,5	5 años	8 m	1	1,5	Estrella y Brizanta	Regular	Plátano	0,5	
				2	2,0		Buena			
Árboles dispersos en todos los potreros				2	2,0	Estrella	Buena	Frijol	1,5	7
Especies: culote, irayol y chalum				3	3,1	Mombaza y Estrella	Regular	Maíz y frijol se cultivan en mismo terreno	5	35
				4	1,5	Brizanta y Decumbens	Buena			
				5	5,5	Área de cultivo				

Componente 4: Las limitaciones o los “problemas” de la finca

Algunas herramientas para identificar las limitaciones de la familia y de la finca se presentan en la Guías metodológicas para eventos de capacitación.

Este componente del plan presenta las limitaciones o los “problemas” más importantes que tiene la familia y que afectan su bienestar y/o la productividad de los usos de la tierra de su finca.

Es muy importante que el facilitador no influya en la identificación de las limitaciones, sino facilite un ambiente adecuado para que la familia las identifique y priorice.

Para ello, primero debe preguntar abiertamente por las limitaciones, incluyendo aspectos generales y específicos de la familia (educación de los hijos, caminos, seguridad, etc.). En caso necesario, se repite la pregunta por rubro productivo: agricultura, ganadería (separando las limitaciones relacionadas con pasturas y las del ganado), uso forestal, etc. Las limitaciones más importantes se anotan en el plan de finca. Asimismo, se sugiere indagar y anotar cuáles son las soluciones que ve la familia a esas limitaciones (Cuadro 2).

Cuadro 2. Ejemplo del componente “Limitaciones de la finca” de un plan de finca

Limitaciones			
Limitación	Causa	Solución 1	Solución 2
Agua sucia en las aguadas en verano	Ingreso de animales	Cercar	
Plaga de chinche en pastos	Pastos no adecuados	Cambio de pasto	Mejorar pastoreo y dividir potrero
Falta madera para postes y leña	No hay reservas de bosque	Dejar que crezca el guamil	Reforestar en potreros y cercas
No hay corral para manejo de animales	No hay recursos	Crédito	Aprovechar la poca madera de la finca



Componente 5: Las oportunidades para el desarrollo de la finca

En este componente se mencionan las oportunidades que presentan la finca o el entorno y que podrían contribuir a alcanzar la visión de la familia. Para trabajar bien este componente es importante que la familia tenga una idea sobre qué es lo que está pasando a su alrededor, qué quiere el mercado, cómo están los precios de los principales productos, qué programas tiene el gobierno o el sector privado y qué puede representar una oportunidad para aprovechar los recursos existentes o para iniciar una inversión o mejora con el fin de producir cosas diferentes a las que ha producido la familia en el pasado.



Un ejemplo de una oportunidad podría ser que en alguna comunidad vecina haya un centro de acopio de leche que ofrece mantener el precio constante durante todo el año, pero se necesita que la leche no sobrepase cierto grado de acidez. Por lo tanto, se debe mejorar la higiene del ordeño y el transporte.

En este componente del plan de finca, es de esperar que la familia pida la opinión o cierta información al facilitador; por ejemplo, información de los precios, mercados y rentabilidad para los productos de actividades agropecuarias alternativas. Se recomienda que los primeros aportes del facilitador en este componente sean preguntas que faciliten a la familia la búsqueda de ideas como, por ejemplo, si en la visión la familia ha mencionado que buscan diversificar su producción, se puede preguntar: ¿Qué cultivo han visto en la zona que creen que les pueda ayudar a alcanzar su sueño o visión? ¿Será que este cultivo produce bien en su finca?

Si después de varias preguntas no se logra que la familia avance, el facilitador puede ser más protagónico. Sin embargo, al igual que con el componente anterior, el facilitador debe respetar la visión de la familia y

ser prudente en la presentación de sus ideas sobre oportunidades. Asimismo, es de esperar que no siempre pueda responder a las solicitudes de información de la familia y que necesite indagar más en algunos aspectos antes de poder responder.

Cuadro 3. Ejemplo de las oportunidades identificadas

Oportunidades
Debido a que las aguadas no secan en verano, se puede cultivar peces.
El ganado engorda muy bien.
Hay un área de guamil que se puede ingresar al programa de incentivos forestales del Instituto Nacional de Bosques (INAB) y obtener recursos para reinvertir en la finca
Debido a que el mejor precio del ganado se obtiene en verano y la finca tiene agua todo el año, se puede retener un poco de ganado y venderlo cuando el precio mejore.



Componente 6: La situación deseada de la finca

Este componente es esencial para la elaboración del plan de finca pues, con base en la visión de la familia, las limitaciones y sus posibles soluciones, las oportunidades que presenta la finca y su entorno se deben proponer las acciones que la familia realizará en los próximos años (dos, tres o cinco años, según el plan) para tratar de lograr la finca que corresponde a su visión.

Una parte fundamental del componente es priorizar acciones, pues es probable que la familia quiera implementar todas las soluciones propuestas para sus limitaciones y aprovechar todas las oportunidades identificadas, lo cual generalmente no es factible dentro del plazo del plan de finca (de dos a cinco años). Los



aspectos que pueden influir en la selección de las acciones (prácticas o innovaciones tecnológicas) en la finca se mencionan a continuación:

- El ambiente o escenario donde se ubica la finca
- El manejo actual
- Las condiciones que limitan la producción
- Las necesidades más urgentes del agricultor y su familia
- Las motivaciones y la información que posea el productor y su familia sobre nuevas prácticas o formas de manejo de recursos

Según los resultados de un mapeo de fincas hecho en Guatemala entre 2004 y 2007 con familias que participaron en el proyecto CATIE–Noruega/ Pasturas Degradadas, la gran mayoría de las familias productoras no hicieron más de cuatro cambios en las fincas con recursos propios. Por lo tanto, se recomienda identificar y priorizar entre dos y seis cambios o innovaciones tecnológicas que permitan pasar de la situación actual a una mejor y más sostenible en un periodo de dos a cinco años. Sin embargo, el facilitador debe estar consciente de que el número de cambios que puede realizar la familia dependerá de la disponibilidad de recursos de la familia y de las condiciones del entorno (crédito a tasas preferenciales, pago de servicios ambientales, mercados).

Se recomienda hacer otro mapa o croquis de la finca que incluya los cambios propuestos. El mapa debe mostrar dónde se pretenden hacer los cambios como, por ejemplo, construir un reservorio de agua, cuál potrero se dividirá o dónde se establecerá un banco de proteína (Figura 3).

Los cambios propuestos que no se pueden dibujar se deben incluir como texto debajo del nuevo croquis o mapa de la finca. Por ejemplo, si hay problemas con la salud de los animales, se puede anotar que la situación

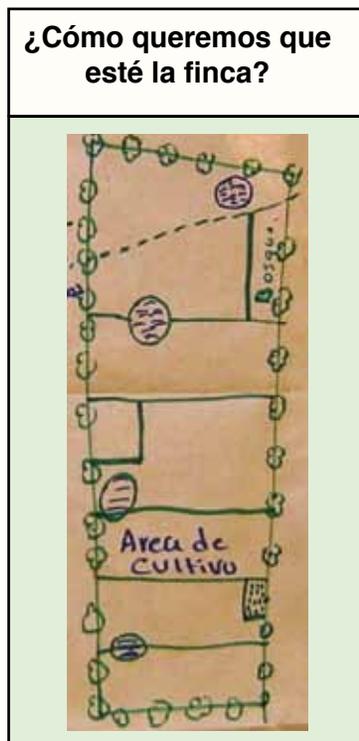
deseada es un ganado sano con menor incidencia de mastitis (Figura 3).

Parece más conveniente dibujar los cambios en la finca después de definir la lista de actividades o cambios que pretenden hacer el productor y su familia; sin embargo, en la cosmovisión del productor parece ser más real y fácil definir actividades en un dibujo que analizando textos de limitaciones y oportunidades.

En la Guías metodológicas para eventos de capacitación se presenta una forma de ayudar a las familias a priorizar problemas o escoger acciones.

Se sugiere que el segundo mapa de la finca con los cambios se haga en borrador en un papelón (cartulina o papel manila) antes de hacerlo directamente en el formato definitivo del plan, ya que puede haber modificaciones posteriormente.

Figura 3. Ejemplo del componente "La situación deseada de la finca"





Componente 7: Las acciones que se deben seguir para alcanzar la finca deseada

Este componente describe las actividades o inversiones que se deben realizar para lograr los cambios dibujados en el mapa anterior. El lenguaje que se debe utilizar debe ser directo y de frases cortas. Es aquí donde juegan un papel muy importante las tecnologías que se promueven para el manejo sostenible de la tierra. Para completar este componente, la familia tiene que decidir o estimar lo siguiente:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cuándo hacerlo?
- ¿Con qué recursos hacerlo?
- ¿Cuál es el costo?
- ¿Qué tiene que hacer cada participante en el plan?
- ¿Cómo se va a ejecutar?

El facilitador debe ayudar a la familia a estructurar este componente y debe manejar precios actualizados e información sobre lugares para conseguir ciertos insumos. Por lo tanto, es importante que el facilitador tenga buenos conocimientos de la zona donde trabaja y de las posibles alternativas.

Por otra parte, es sumamente importante que el facilitador sea sensible a la hora de presentar sus ideas a la familia. Por ejemplo, en este componente del plan de finca, la familia puede necesitar dinero para la compra de ciertos insumos. El facilitador podría preguntar “¿Por qué no piden un crédito?” Sin embargo, esta forma de preguntar es algo sugestiva, pues podría interpretarse como si él estuviera de acuerdo o tuviese interés en que la familia solicite uno. Una forma más neutral de preguntar es “¿Cuáles o quiénes pueden ser las posibles fuentes para conseguir estos recursos o insumos?”, ya que muchas veces no sólo las empresas financieras o microfinancieras proveen créditos, sino que están también los agroservicios,

los acopiadores o compradores de productos agropecuarios, entre otros.

Cuadro 4. Ejemplo del componente “Las acciones que se deben seguir” del plan de finca

Acciones a seguir				
Descripción del cambio	¿Cuándo?	¿Con qué?	¿Cuánto costará?	¿Quién lo hará?
Enriquecimiento de 1,5 manzanas de guamil con especies nativas	Agosto y septiembre de 2008	Con recursos propios. Las plantas se comprarán en un vivero	2.777 quetzales, sin incluir mano de obra	La familia
Dividir potrero 3	Enero de 2009	Con recursos propios y mano de obra familiar	3.000 quetzales de insumos, sin incluir mano de obra	La familia

Componente 8: El monitoreo y ajuste del plan

Con el plan formulado, se espera que la familia lo ejecute. Si está dentro de las posibilidades de la organización o del proyecto, se recomienda que el facilitador evalúe periódicamente los avances del plan, midiendo y calificando cuánto se ha ejecutado del plan, qué dificultades se han enfrentado, si existen necesidades en las cuales el facilitador o las instituciones u organizaciones podrían colaborar, etc.

Es importante entender que el plan de finca no tiene que ser estático, sino que puede ajustarse periódicamente, incorporando nuevas acciones y omitiendo acciones previstas anteriormente si los cambios en la finca o en el entorno lo ameritan.

Se recomienda realizar el seguimiento del avance del plan en el mismo formato (la cartulina), donde se incluye un espacio denominado “¿Cómo vamos?”. En esta sección, la familia y el facilitador (durante una visita a la finca) pueden anotar los avances y cambios necesarios para ajustar el plan.

El plan debe colocarse en un lugar visible para que todos los miembros de la familia puedan verlo y discutir los avances, los cambios en el entorno, las limitaciones y las oportunidades detectadas. Esto permite además que el plan pueda ser observado por las personas que visitan la finca, quienes podrían dar información sobre oportunidades que se están presentando en el entorno, o bien alternativas u oportunidades para solventar las limitaciones identificadas en el plan.



Ejemplo del plan de finca de Victoriano Choc y María Caal en el Petén, Guatemala

Don Victoriano es un promotor campesino de la etnia Q'eqch'í que colabora con su comunidad, fortaleciendo la capacidad para la toma de decisiones por parte de los productores. Esto lo realiza mediante sesiones participativas de aprendizaje con el apoyo de la Mancomunidad de Municipios del Sur de Petén (MANMUNISURP) y la Fundación para el Desarrollo y Fortalecimiento de las Organizaciones de Base (FUNDEBASE).

Victoriano preparó el siguiente plan de su finca:

La finca se encuentra en la comunidad de Boloczos de San Luis, Petén. Tiene un área de 15 manzanas de terreno ondulado. Actualmente posee diez novillos para engorde que se alimentan en cuatro potreros con varias especies de pasto. También tiene un área de guamil y un área que destina a cultivos como maíz, frijol, yuca y plátano. La producción de maíz por manzana es de 35 quintales y de frijol siete quintales. Entre su infraestructura está una casa, una troja (un lugar con techo para almacenar maíz) y tres aguadas.

La visión de Victoriano y su familia es mantener las actividades actuales, pero mejorar la ganadería de carne y reforzar las actividades agroforestales.

Las limitaciones principales que Victoriano se ha propuesto solventar son las siguientes:

- El agua sucia en las aguadas en verano
- La plaga de chinche en los pastos



- La falta de madera para poste y leña
- La falta de un corral para el manejo del ganado

Sin embargo, Victoriano considera que hay oportunidades que le pueden ayudar a aprovechar mejor algunos recursos de la finca, como por ejemplo:

- Utilizar las aguadas para criar peces, ya que tienen agua todo el año
- El ganado engorda bien y podría ser retenido para venderlo en la época seca, cuando tiene mejor precio
- El área de guamil puede proponerla para el Programa de Incentivos Forestales (PINFOR) con el Instituto Nacional de Bosques (INAB)

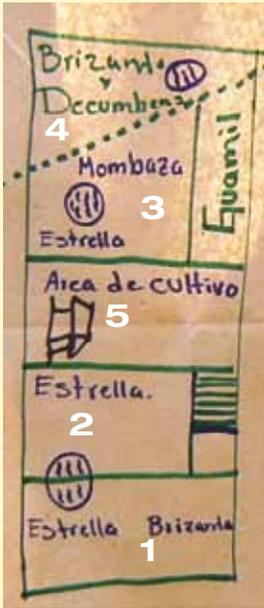
Ante esta situación, Victoriano se ha propuesto las siguientes actividades:

- Enriquecer el área de guamil con especies nativas: Se pretende reforestar una manzana y media con el apoyo del PINFOR del INAB. Para el establecimiento de la plantación se comprarán los árboles en un vivero con fondos propios (ya que el pago del incentivo se hace efectivo únicamente después de que el INAB certifica la plantación). Considera que esta acción se llevará a cabo entre agosto y septiembre de 2008 y tendrá un costo de US\$361 (Q.2.777).
- Dividir el potrero número tres en dos: Esta actividad la realizará con sus hijos a finales de enero de 2009 y el costo será de US\$390 (Q.3.000).

A continuación se presenta este plan en el formato sugerido.



Ejemplo del plan de finca "Brisas de Boloczos"

Información general											
Nombre de la Finca: Boloczos				Propietarios: Victoriano Choc y María Caal			Área: 15 mz				
Ubicación: la finca está a 2 Km. de Boloczos, San Luis Petén				Vivimos en la comunidad de Boloczos			Fecha de elaboración: noviembre de 2007				
¿Cómo se llega?: Por la carretera de tercería que va de San Luis a Boloczos				Terreno ondulado			Usos principales: Ganadería y agricultura				
Situación actual de la finca							Infraestructura				
							Una casa Una troja para almacenar maíz				
							Ganado				
Tipo		Cantidad		Condición							
Novillos		10		Buena							
							Fuentes de agua				
Tipo		Lote de ubicación		¿Se seca?							
Aguada		1-2, 3 y 4		No							
Cobertura forestal				Poteros y pasturas				Cultivo anual/perenne			
Tipo	Área (mz)	Edad	Altura	Número potrero	Área (mz)	Pasto	Condición		Especie	Área (mz)	Rendimiento (qq/mz)
Guamil	1,5	5 años	8 m	1	1,5	Estrella y Brizanta	Regular Bueno		Plátano	0,5	
Árboles dispersos en todos los poteros, Especies: Culote, Irayol y Chalum				3	3,1	Mombasa y Estrella	Regular		Frijol	1,5	7
				4	1,5	Brizanta y Decumbens	Bueno				
				5	5,5	Área de cultivo					Maíz
Acciones a seguir											
Descripción del cambio			¿Cuándo?			¿Con qué?			¿Cuanto costó?		
Enriquecimiento de 1,5 manzanas de guamil con especies nativas			Agosto y septiembre 2008			Con recursos propios Se comprarán plantas en un vivero			2.777 Quetzales, sin mano de obra		
Dividir el potrero 3			Enero 2009			Con recursos propios y mano de obra familiar			3.000 Quetzales de insumos sin mano de obra		

Visión

Una finca con ganadería de carne y agroforestal

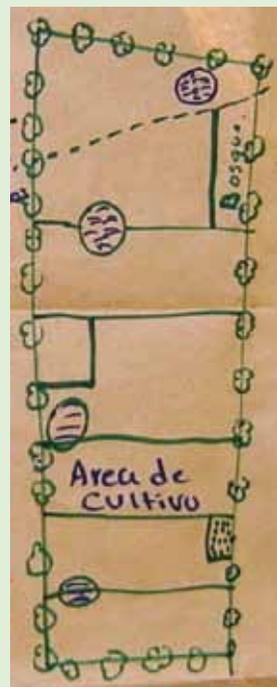
Limitaciones

Limitación	Causa	Solución 1	Solución 2
Agua sucia en las aguadas en verano	Por el ingreso de animales	Cercarla	
La plaga de la chinche en los pastos	Pastos no adecuados	Cambio de pasto	Mejorar el pastoreo, dividir potrero
Falta de madera para postes y leña	Ya no hay reservas de bosques	Dejar guamil que crezca	Reforestar en los potreros y las cercas
No hay corral para manejo de animales	No hay recursos	Con crédito	Aprovechar la poca madera de la finca

Oportunidades

Como las aguadas no secan en verano, se puede cultivar peces.
El ganado engorda muy bien.
Hay un área de guamil que se puede ingresar al programa de incentivos del Instituto Nacional de Bosques (INAB) y con ello obtener unos recursos que se pueden invertir en la finca.
Debido a que el mejor precio del ganado se obtiene en verano y la finca tiene agua todo el año, se puede retener un poco el ganado y venderlo cuando el precio mejore.

¿Cómo queremos que esté la finca?



¿Cómo vamos?

¿Quién lo hará?	¿Cómo vamos?	
	A 6 meses	A 1 año
La familia		
La familia		

Guías metodológicas para eventos de capacitación



Evento 1: Despertando el interés de los productores y las productoras en la planificación de los cambios en la finca

Preparado por: Jorge Cruz

Introducción

Motivar a los productores y las productoras para planificar las actividades de la finca no es una tarea fácil; sin embargo, puede tener beneficios para sus familias, la comunidad donde se encuentra la finca y el medio ambiente. Por lo tanto, vale la pena dedicarle tiempo.

A continuación se presenta una guía que ayuda a los facilitadores de las escuelas de campo (técnicos o promotores) a realizar un evento para despertar el interés de los participantes en la planificación de las actividades de su finca. Una vez que las familias tengan interés, se debe realizar un segundo evento sobre cómo hacer un plan de finca.

Objetivos

- Lograr que los participantes reconozcan la importancia de la planificación en las actividades de una finca, como un instrumento para mejorar el desempeño socioeconómico y ambiental de la finca
- Despertar el interés de los participantes para conocer mejor cómo se elabora un plan de finca

Variaciones, precauciones o supuestos para realizar el evento

- El facilitador conoce tecnologías de manejo sostenible de la tierra alternativas al uso actual de la tierra en la zona donde se desarrolla el evento (por ejemplo, para rehabilitar pasturas degradadas). Además tiene conocimientos sobre posibles soluciones para algunas de las limitaciones del uso de la tierra existentes en las fincas.
- El facilitador del evento conoce la zona y entiende al menos una parte de sus limitaciones.

- Los productores y sus familias enfrentan limitaciones con el uso de la tierra en sus fincas y están interesados en solventar o mejorar la situación actual.
- La convocatoria a la sesión de aprendizaje debe realizarse con la debida anticipación.

Materiales y logística requeridos

Antes de la realización del evento debe visitarse la finca que, a criterio del facilitador, esté bien manejada gracias a un plan o visión coherente para su desarrollo. Sería ideal que la finca seleccionada tuviera un plan de finca pero, si no lo hay, se debe escoger una finca que haya implementado innovaciones tecnológicas (por ejemplo, bancos de proteína, salas de ordeño, cercas eléctricas, cercas vivas, biodigestores, pasturas nuevas, manejo rotacional de potreros, etc.) para la solución de las limitaciones claves de los sistemas productivos existentes. Además, la finca debe estar bien ordenada, mostrar un uso adecuado de la tierra y haber seguido una planificación y administración adecuada.

El facilitador debe explicar al productor anfitrión los propósitos de la visita y presentarle la herramienta para la preparación del plan de finca (en caso de que no lo tenga), esperando que el productor (y posteriormente los participantes en la gira) se motive a adoptar el método del plan de finca. Si el propietario de la finca se muestra receptivo, se coordina con él la fecha, la hora y el recorrido, así como todas las necesidades de logística que se requieran para la visita. En caso necesario, debe proveerse el transporte y un refrigerio a los participantes.

Época en que se recomienda desarrollar el evento

El evento puede realizarse en cualquier época; sin embargo, podría ser mejor realizarlo durante la época seca. Esto favorecería a aquellos productores que tienen planes de realizar algún cambio en la finca antes de que inicien las lluvias.

Duración

De dos a tres horas

Lugar del evento

La finca seleccionada

Resumen del desarrollo del evento

Para el desarrollo del evento se proponen los siguientes pasos:

- Recorrido de la finca seleccionada (Una hora y media a dos horas)
- Reflexión a través de preguntas y discusión (15 minutos)
- Discusión final (15 minutos)
- Acordar acciones de seguimiento por parte de los productores y el facilitador (10 minutos)

Detalles para el desarrollo del evento

Primera parte. Introducción

El facilitador presenta al productor anfitrión y le pide que muestre la finca a los participantes a través de un recorrido, durante el cual el anfitrión explica cómo maneja su finca. Además, se puede estimular la discusión sobre algunas de las diferencias entre su finca y la de sus vecinos: ¿Qué la hace diferente, cómo son los rendimientos en comparación con los de otros productores?

Durante o después de completar el recorrido se le pide al anfitrión comentar cómo era la finca antes y cómo fue modificando la finca hasta tenerla como está actualmente, con preguntas como:

- *¿Qué diferencia hay entre las actividades que realizaba antes y las que realiza hoy?*
- *¿Qué cambios han sido los más importantes en su finca?*
- *¿Siguió algún plan de finca?*
- *¿Cuánto tiempo le ha llevado implementar los cambios?*
- *¿Con qué recursos ha implementado esos cambios?*

También se le puede preguntar qué experiencias negativas tuvo antes, si insistió en una acción determinada y la repitió a pesar de que no le había funcionado.

Luego, para ilustrar con números la importancia de hacer bien las cosas se sugiere pedir al productor anfitrión que, hasta donde le sea posible, haga una estimación sencilla del costo de alguna actividad que se haya hecho dos veces. Si este no ha sido el caso de la finca del productor anfitrión, entonces se puede hacer la misma pregunta a los participantes de la gira.

Por ejemplo en Petén, Guatemala, es muy común encontrar que los productores han hecho una aguada o reservorio de agua que al final no funciona (se seca o no almacena agua). El costo de hacer una aguada es de aproximadamente US\$400, pero cuando la aguada no capta suficiente agua para el verano, el productor tiene que comprar o acarrear agua, con el siguiente costo: dado que el productor tiene 25 animales y el periodo crítico dura 30 días, y asumiendo que un animal consume 25 a 30 litros por día, el tonel (o barril) alcanzaría apenas para unos siete a ocho animales y se necesitarán 3 a 4 toneles por día, o de 90 a 120 toneles por mes, lo que equivale a unos US\$150. Si se suman los US\$400 que costó la aguada más US\$150 del agua que debió comprar, hubo un gasto no adecuado de US\$550. A esto habría que agregar otros US\$400 más que hay que invertir para hacer una aguada nueva. En resumen, por hacer mal la aguada en el primer intento, el gasto es de US\$950 en lugar de US\$400.

Segunda parte. Reflexión

A continuación se realiza un intercambio de ideas entre el productor anfitrión y los visitantes, con el objetivo de promover la reflexión sobre lo discutido y visto durante el recorrido de la finca. Para que los participantes reflexionen, se hacen preguntas como por ejemplo:

- *¿Qué les gusta de la finca visitada?*
- *¿Cómo ven esta finca en relación con la de ustedes?*
- *¿Quiénes de ustedes han tenido los problemas del productor anfitrión? ¿Los han podido resolver? O bien, ¿qué problemas tienen en sus fincas y qué han hecho para resolverlos?*
- *¿Les gustaría tener su finca similar a ésta dentro de pocos años?*

El facilitador debe asegurarse de obtener repuestas y comentarios de la mayoría de los participantes en la gira. Si las repuestas afirman que la finca visitada es considerada mejor, el facilitador pregunta:

- *¿Qué actividades diferentes se realizan en la finca visitada?*

Se espera que a los participantes les haya llamado la atención el hecho de que el productor anfitrión tiene (tenía) un plan (o al menos una visión clara) para realizar cambios en su finca. De ser así, el facilitador debe indicarles que para mejorar las fincas es de gran utilidad que ellos también planifiquen las acciones.

En este momento se debe explicar a los participantes, con un lenguaje sencillo y directo y de manera resumida, que un instrumento que se puede usar para planificar mejor la finca es el plan de finca y en qué consiste esa metodología de planificación. Se desea que los productores identifiquen la planificación como una alternativa que pueda ayudar a enfrentar los problemas y mejorar la productividad en las fincas.

El facilitador debe recordar que no se trata de imponer modelos o estilos de fincas, sino promover fincas funcionales e integradas que solucionen la mayoría de las necesidades de las familias que las poseen.

Tercera parte. Discusión final y acuerdos de seguimiento

Para finalizar, el facilitador resume lo que aconteció en el evento, haciendo énfasis en la planificación que identificaron los productores como una manera de enfrentar sus limitaciones y mejorar su finca. Luego invita a los participantes para que asistan al próximo evento, que tratará sobre cómo hacer el plan de una finca con el objetivo de mejorar la finca y el bienestar de la familia. Seguidamente, se fija una fecha con los interesados. Por último se agradece al productor anfitrión el haber recibido al grupo, se comparte un refrigerio y se despide a los participantes.

Evento 2. ¿Cómo planificar las actividades de mi finca?

Preparado por: Edgar Palma y Jorge Cruz

Introducción

Esta guía detalla una propuesta para elaborar los diferentes componentes de un plan de finca y puede ser utilizada tanto por especialistas para capacitaciones grupales de facilitadores o técnicos, como por técnicos o facilitadores de las escuelas de campo para capacitar grupos de familias productoras.

En el caso de facilitadores, este sería el único evento a desarrollar en el tema de planes de finca. Si se utiliza con familias, esta guía corresponde al segundo evento grupal sobre el tema de planificación de fincas.

Nota: Aunque la guía está escrita para un evento grupal, los pasos del evento sirven a los facilitadores para elaborar planes individuales de finca con las familias.

Objetivos

Debido a que esta guía puede ser utilizada para capacitar a facilitadores y también a familias, los objetivos varían.

En el caso de un evento con facilitadores o técnicos, los objetivos son los siguientes:

- Conocer la importancia de la planificación de fincas y motivar a los productores y sus familias a usar esta herramienta
- Manejar en forma apropiada los pasos y las herramientas necesarias para el desarrollo de los planes de finca con familias productoras, de manera que se pueda desarrollar un evento de aprendizaje sobre la elaboración de estos planes
- Tener la capacidad de desarrollar planes de finca con familias interesadas de manera individual
- Desarrollar habilidades, actualizar y dar seguimiento a los planes de finca

En el caso de un evento con familias, los objetivos son los siguientes:

- Conocer los pasos que deben emplear para elaborar el plan de su finca
- Estar interesados en elaborar con más detalle el plan de finca desarrollado en la sesión

- Desarrollar habilidades para que, con apoyo de los facilitadores, puedan elaborar y posteriormente implementar su propio plan de finca

Variaciones, precauciones o supuestos para realizar el evento

- En caso de realizar el evento con productores y sus familias, el tema de “planificación” o “planes de finca” debe haber sido identificado como relevante por ellos (posiblemente durante el evento grupal sobre priorización de temas de capacitación).
- El facilitador conoce la zona y en general el área donde se encuentran las fincas.
- El facilitador conoce y está actualizado con respecto a lo que acontece o se espera que ocurra en el entorno, por ejemplo, las condiciones de mercado de productos agropecuarios, las políticas o los programas de incentivos de algunos usos de la tierra, los programas de crédito, etc. Con base en esto pueden identificar oportunidades que permitan solventar algunas limitaciones encontradas en las fincas.
- En la invitación para el evento grupal con familias productoras se recomienda pedir a los participantes llevar una copia de un plano o mapa de la finca, si disponen de él, o que lo dibujen con anticipación.
- Si el evento se realiza con facilitadores es importante que antes del evento se dispongan de mapas o planos de varias de las fincas de la zona (de fincas que los participantes conocen).
- Al menos un miembro de la familia productora que participa en el evento grupal debe saber escribir y leer.
- La convocatoria debe realizarse con tiempo. En el proyecto CATIE–Noruega/ Pasturas Degradadas, las convocatorias se hacían una semana antes; sin embargo, dos o tres días antes del evento se les hacía un recordatorio.

Materiales y logística requeridos

- Papelógrafo o pared donde se puedan pegar los papelones
- Papelones o pliegos de papel manila (15 a 20 unidades)
- Marcadores (tres colores diferentes como mínimo)
- Cinta adhesiva o “masking tape”
- Reglas grandes (1 m de longitud)
- Refrigerio

- Si se requiere proveer transporte a los participantes, se deberá contar con un vehículo para movilizar a las familias al lugar donde se realizará la sesión.

Época en que se recomienda desarrollar el evento

El evento se puede desarrollar en cualquier época del año; sin embargo, considerando que muchas de las actividades productivas se realizan en la época lluviosa, el evento podría realizarse en la época seca, cuando las familias disponen generalmente de un poco más de tiempo. Además, realizar el evento en esta época favorece a aquellas familias que tienen en mente realizar algún cambio en la finca, el cual se podría realizar en función del plan.

Duración

De tres a cuatro horas aproximadamente

Lugar del evento

Todo el evento se realiza en un salón u otro lugar bajo techo. De preferencia debe tener tres o cuatro mesas para que los participantes trabajen en subgrupos o, en caso contrario, al menos un piso plano (para trabajar en él si fuera necesario).

Resumen del desarrollo del evento

Para el desarrollo del evento se proponen los siguientes pasos:

- Reflexión/introducción a través de preguntas y discusión (15–30 minutos)
- Práctica de elaboración del plan de finca (dos a tres horas)
- Discusión final y acordar acciones de seguimiento (25 minutos)

Detalles para el desarrollo del evento

Primera parte. Introducción y reflexión

Cuando se desarrolla el evento con familias de productores, se pide a los participantes que comenten sobre los siguientes temas a manera de introducción:

- *¿Cómo eran sus fincas cinco o diez años atrás? (dependiendo del tiempo promedio que tengan de vivir en el área)*
- *¿Cuáles son los principales cambios que han notado en sus fincas en este tiempo?*

- *¿Ha existido alguna limitación (o problema) que les sigue afectando desde hace tiempo? (por ejemplo, quedarse sin comida o sin agua para el ganado cada verano o alguna plaga o enfermedad en sus cultivos).*
- *¿Han tenido que repetir algo que hicieron? (por ejemplo, una aguada hecha dos veces, una división de potreros que no funcionó o tener que resembrar el maíz). ¿Por qué ocurrió eso? ¿Qué han pensado después de esas experiencias?*

Luego, se recomienda discutir sobre un ejemplo de uno de los participantes, estimando la pérdida económica que ha representado esa experiencia fallida y cómo se podría evitar. Para más detalles, refiérase a la guía del Evento 1.

¿Cómo se pueden evitar esas malas experiencias y pérdidas de recursos y tiempo?

Alguno de los participantes podría decir “planificando”. En este caso se les toma la palabra y el facilitador les comenta que verán una forma de hacer un plan para evitar hacer las cosas desordenadas en la finca y aprovechar mejor el tiempo y los recursos que se tienen.

Nota: Es posible que parte de esta discusión ya se haya tenido con el grupo de familias si se realizó el primer evento de capacitación “Despertando el interés de los productores y las productoras en la planificación de los cambios en la finca”. En este caso, la discusión debe ser breve y dirigida a “refrescar la memoria” de los participantes. En caso de que no se hubiera podido realizar el primer evento, se recomienda dedicar suficiente tiempo a esta introducción, de manera que quede claro el concepto de planificación.

Si el evento se realiza con facilitadores es necesario que, después de la reflexión e identificación de la planificación como alternativa para mejorar la productividad en la finca, se den a conocer los siguientes aspectos:

- Los conceptos de planificación
- El proceso para promover los planes de finca (qué eventos se recomiendan realizar con las familias productoras para llegar a planificar las actividades de la finca)

Luego se procede a conocer los componentes del plan como se detallan a continuación.

Segunda parte. Desarrollar un plan de finca

Para elaborar esta parte, se les pide a los participantes que formen subgrupos de cuatro a seis personas. Cada subgrupo debe tratar de elaborar un plan para la finca de uno de los participantes (si son productores de la zona) o de alguna finca conocida (si los participantes son facilitadores). En el caso de las familias, se pide a los participantes ponerse de acuerdo sobre para cuál finca van a planificar en el evento.

Un criterio para seleccionar una finca podría ser la disponibilidad de un mapa o plano; sin embargo, el subgrupo debe estar de acuerdo. En el caso de un evento con facilitadores, se distribuyen los mapas disponibles entre los subgrupos.

Al igual que en la mayoría de las metodologías para realizar planes de finca, esta propuesta ratifica que uno de los primeros pasos para formular un plan de finca es hacer un recorrido por la misma. Por falta de tiempo, en este evento grupal sobre planes de finca no se realiza el recorrido.

Nota: Cuando se trabaja con una familia en forma individual, se sugiere siempre hacer un recorrido rápido por la finca en compañía del productor y otros miembros de la familia, con el propósito de que todos se ubiquen en el mismo contexto. No obstante, si el facilitador no conoce la finca, debe dedicar un poco más de tiempo en este recorrido, ya que es sumamente importante para el desarrollo de los planes de finca. Este recorrido es preferible hacerlo antes de iniciar la actividad con la familia.

Paso 1. El formato y la información general

Primero, se entregan a cada subgrupo de trabajo los siguientes materiales: papelón, pliego de papel o cartulina, marcadores de al menos tres colores diferentes.

Luego, se les pide a los participantes que doblen el papelón o pliego a la mitad (por la parte más larga), otra vez a la mitad y lo mismo una vez más. Después se les pide que deshagan los dobleces. Se les pide que nuevamente doblen el papel a la mitad pero ahora por la parte más angosta y luego una vez más. Una vez hecho esto, se les pide que deshagan el doblez. Al final verán que se han formado 32 secciones o cuadros que ayudarán a distribuir los componentes del plan en el papel (las líneas discontinuas representan el doblez del papel).

Se empieza a registrar la información general sobre la finca y la familia propietaria de la misma (ver página 17)

Se deben anotar los nombres del esposo y la esposa o de la pareja propietaria de la finca cuando sea el caso. Además, se recomienda anotar todos aquellos miembros de la familia que viven, trabajan o se benefician de la finca.

Paso 2. Definir la visión de la familia

En este paso, primero se debe explicar a las familias que la visión se refiere a cómo se visualiza la finca en el futuro. Esta visión debe ser alcanzable o posible de hacer realidad en un período de tiempo entre dos y cinco años. Con base en esto se les pide a las familias escribir su visión. Una pregunta que le ayudará a las familias a escribir su visión es la siguiente:

¿Cómo queremos que esté la finca en dos o cinco años?

El facilitador debe estimular a las familias para que piensen su respuesta utilizando preguntas como:

¿Seguirán con las mismas actividades productivas (cultivos, ganadería, etc.) que tienen ahora?

¿Trabajarán los hijos más o menos en la finca que como lo hacen actualmente?

¿Habrá cambios importantes en los caminos o en las instalaciones?

¿Utilizarán las mismas prácticas productivas e insumos o esperan cambios importantes (por ejemplo, para el ganado ya no comprarán concentrados sino que habrán bancos de proteína)?

Se recomienda dedicar suficiente tiempo a la explicación de cómo un plan de finca contribuye a lograr esta visión (o “sueño”). Debe estar claro que la visión de una finca es el futuro que se visualiza para la finca de manera general. Un plan de finca, por otra parte, incluye acciones concretas que se piensan realizar en un plazo de dos a cinco años y que contribuyan a realizar el “sueño”, aunque tal vez no sean suficientes (puede ser que falten otras acciones y se necesite más tiempo para realizar el “sueño”).

Al final, se espera que la visión de la finca quede resumida y redactada en unas pocas frases en el formato empleado para el plan.

En el caso de que el evento se realice con facilitadores, es probable que la visión que formula cada subgrupo sea la visión de los facilitadores, que puede ser muy diferente a la visión de la familia propietaria de la finca cuyo mapa están utilizando. Sin embargo, para los fines del evento, esto no es relevante.

Paso 3. ¿Cómo está actualmente la finca?

En esta sección, se le pide a los participantes que dibujen la finca (croquis, plano o mapa), especificando de la mejor manera posible las diferentes coberturas y usos de la tierra. Esto servirá como la línea base (punto de partida o foto inicial) para la comparación posterior. La idea es que en el mapa se ubique donde está cada uso de la tierra y en los cuadros se registre información adicional relevante. Los siguientes cuadros presentan ejemplos de la información que podrían contener.

Cobertura forestal

Tipo de cobertura	Área (Mz)	Edad (años)	
Bosque natural latifoliado o de hoja ancha	5	Siempre	
Plantación forestal mixta	2	3	
Guamil (tacotal)	1	3	

Potreros y pasturas

Número del potrero en mapa	Tipo de pasto	Condición* (buena, mala o regular)
1	Brizantha	Regular
2	Estrella	Mala
3	Natural	Regular
4	Brizantha	Buena
5	Natural	Buena

* Según la percepción de la familia

Cultivos anuales y permanentes

Tipo de cultivo	Área (Manzanas)	Producción
Maíz	2,2	30 quintales
Naranja	0,5	300 docenas
Café	1,0	25 quintales oro

Fuentes de agua

Tipo de fuente (río, laguna natural, aguada)	Ubicación	Seca en verano (sí/no)
Aguada	Potrero 5	Sí
Laguna	Potreros 1 y 3	No
Río	Potreros 2 y 4	Sí

Inventario de ganado

Tipo	Cantidad
Toros	1
Vacas paridas	12
Vacas horras	6
Novillos (as)	8
Terneros (as)	11
Caballos	2
Total	40

Aunque dibujar un croquis o mapa puede resultar un poco difícil para las personas que no están acostumbradas a hacerlo, las familias productoras conocen con detalle su finca y con un poco de ayuda pueden elaborar un croquis de cómo es su finca o parcela en la actualidad. En el caso de los facilitadores, se les da el croquis hecho para que puedan continuar con el evento.

Paso 4. Identificando las limitaciones en el manejo de la finca

Una vez que se tiene claro hacia dónde la familia desea desarrollar su finca y en qué estado se encuentra la misma, se procede a anotar qué tipo de limitaciones se visualizan en la finca.

Con los facilitadores o técnicos, se puede revisar lo anotado en el croquis y en los cuadros y tratar de identificar las limitaciones o todo aquello que impide manejar bien la finca. Lo deben hacer según su conocimiento de la zona, aunque es probable que mencionen las limitaciones según su percepción de la situación. A continuación se mencionan algunas:

- No hay suficiente pasto durante todo el año.
- Escasea el agua para el ganado en la época seca.
- Hay muchas enfermedades en el ganado.

- No hay suficientes postes o leña para suplir la demanda de la finca.
- Los potreros están en muy mal estado.
- El cultivo de maíz produce muy poco.

Con las familias de los productores se puede hacer lo mismo; sin embargo, el productor cuya finca se está analizando tiene el papel más importante en este paso del evento. Una forma de indagar acerca de las limitaciones es contestar la siguiente pregunta:

● *¿Qué hice hoy?*

Este ejercicio consiste en que uno o varios de los participantes describen las actividades que hicieron desde que se levantaron en la mañana, con el objetivo de identificar aquellas actividades donde se presentan limitaciones o problemas. Se recomienda anotar las limitaciones identificadas en una lista, como se detalla a continuación:

“Me levanté a las cinco y media de la mañana para ir a traer agua para el consumo ya que no tenemos en la casa”.

Esto implica una limitación de falta de agua para consumo humano.

“Luego fui a comprar leña para que mi esposa hiciera café”.

Se señala que la disponibilidad de leña es escasa.

“Desayuné lo mismo de siempre”.

Podría haber una limitación en el sentido de que no se está aprovechando la huerta para producir otros alimentos, aunque se debe averiguar más para determinar problemas de seguridad alimentaria.

“Ordeñé las vacas”.

Parece que no hay limitaciones, pero se podría preguntar si se llevó a cabo en una sala de ordeño o en la intemperie.

“Me fui a dejarle agua a los animales porque la aguada se secó”

Esto indica que la disponibilidad de agua para el ganado es limitado.

Conforme el productor relata cada actividad que realizó en el día, se van identificando más limitaciones. En caso necesario, para lograr una identificación de limitaciones más amplia, este ejercicio se hace revisando las actividades de la semana, de cada mes y de cada año. Así se pueden identificar las limitaciones en diferentes épocas del año e ir las agregando a la lista. En el mejor de los casos, se puede agregar el lapso de tiempo durante el cual se ha estado teniendo este problema.

Una vez identificadas estas limitaciones, el siguiente paso consiste en averiguar qué se puede hacer para superarlas. Para esto se pueden utilizar las siguientes preguntas:

- *¿Qué está ocasionando esta limitación?*
- *¿Qué creen ustedes que se puede hacer para superar esta limitación?*

Puede haber más de una solución para una misma limitación, razón por la cual se deben usar varias columnas en un cuadro para poder anotar las respuestas, tal como se muestra a continuación:

<i>¿Cuál es la limitación identificada?</i>	<i>¿Cuál es la o las causas de esa limitación?</i>	<i>¿Qué alternativas hay?</i>	
		<i>Solución 1</i>	<i>Solución 2</i>
La laguna se seca durante veranos muy intensos	Falta profundidad; a veces el verano es muy fuerte o llueve poco en invierno	Hacer más profunda la laguna	Hacer otra laguna
No hay electricidad	La municipalidad no apoya a la comunidad	Solos no podemos, pero tal vez junto con los vecinos sí	Comprar un panel solar
Hay varias cercas viejas en mal estado	El alambre de la cerca está muy viejo	Vender un ternero para poder comprar el alambre necesario	
Hay mucha maleza	Sobrepastoreo; no hay peones para chapiar la maleza	Vender ganado	Pagar para que realicen la chapia
La escuela queda lejos de la casa de habitación	Lejanía; no hay buses para transporte; existe inseguridad	Vender ganado para comprar un carro	

Durante la identificación de las soluciones es muy probable que la familia le consulte al facilitador su opinión sobre sus propuestas. Además, posiblemente esperan que el facilitador aporte algunas soluciones. De ser así, se recomienda que el facilitador sugiera solamente soluciones que ayuden a hacer realidad la visión de la familia y sea cuidadoso al proponer actividades.

El facilitador puede contar sus propias experiencias (positivas o negativas) con ciertas prácticas, siempre tomando en cuenta la sostenibilidad de los sistemas. Se recomienda que el facilitador trate de promover soluciones para las limitaciones con prácticas de buen manejo, que han sido validadas a nivel de la comunidad, en comunidades vecinas o en otros lugares identificados por el proyecto, en condiciones parecidas a las locales. En todo caso, debe presentar sus ideas como opciones que la familia pueda considerar y comprobar antes de introducirlas en la finca.

Paso 5. Oportunidades que ofrecen la finca o el entorno

En una finca o en el entorno generalmente existen oportunidades o aspectos que en un momento dado favorecen el desarrollo de una finca. En esta sección del plan se pueden anotar las oportunidades que los participantes identifican, tales como:

- Existen buenos mercados para los productos de la finca.
- Los suelos son buenos (los pastos o los cultivos crecen y producen bien).
- Se encuentran fuentes naturales de agua (ojos o nacimientos de agua).
- Se cuenta con apoyo en asistencia técnica y crediticia.
- Existen programas de incentivos forestales (pago por servicios ambientales).
- Los caminos que comunican a los mercados más cercanos se pueden transitar todo el año con cualquier vehículo.

Para explicar el concepto de oportunidades, durante este paso del evento, el facilitador puede preguntar:

- *¿Qué oportunidades o posibilidades ven ustedes que tiene la finca y que hasta ahora no se están aprovechando? ¿Existen cosas en la finca o en la zona que se podrían aprovechar mejor?*

Paso 6. El nuevo mapa o croquis de la finca

El siguiente paso es dibujar el mapa o croquis de la finca nuevamente, pero con la diferencia de que en este mapa los subgrupos deben dibujar todo aquello que desean cambiar, mejorar o hacer en la finca (en el plazo previsto para el plan de finca), con el objetivo de que esta sea más productiva, sostenible y coherente con la visión.

Cuando se llega a este paso, el facilitador debe explicar a cada subgrupo que debe corroborar que el mapa nuevo tome en cuenta las limitaciones, las oportunidades y la visión de finca que se identificaron en los pasos anteriores.

Este paso representa la esencia del plan de finca. Sin embargo, es importante explicar a los participantes que no se necesita planificar muchas cosas, sólo las que tienen impacto en la finca pues ayudan a resolver algunas de las limitaciones o que permiten aprovechar mejor las oportunidades que se presentan. Es probable que las acciones sirvan para ambos propósitos.

Posiblemente los participantes dibujarán en el nuevo mapa todo lo que identificaron como soluciones a las limitaciones o como formas de aprovechar las oportunidades. Sin embargo, el facilitador puede llamar a la reflexión para reducir un poco el entusiasmo, preguntando lo siguiente:

☛ *¿Será posible hacer todo esto en dos o tres años?*

Si la respuesta es no, la siguiente pregunta puede ser:

☛ *¿Cómo podemos escoger la actividad que se va a realizar primero?*

Para seleccionar las acciones se deben priorizar aquellas que la familia considere más importantes para mejorar su situación y alcanzar su “sueño” (la visión). Hay que recordar que todo lo que se planifica no es simplemente un listado de buenas intenciones, sino que se deben priorizar de tres a seis acciones para ejecutarse en el plazo planificado.

Si el facilitador detecta muchas dudas o inseguridad en la forma en que la familia prioriza las acciones, puede hacer un ejercicio para definir la prioridad de las mismas.

La priorización de estas acciones se puede realizar a través de una matriz de doble entrada que permita comparar los cambios por pares. En la parte superior (primera hilera) se listan los cambios propuestos y en la primera columna se listan los cambios a partir de la segunda hilera (ver Ejemplo de matriz de doble entrada" en la siguiente página). Para cada combinación posible, el facilitador pregunta a la familia lo siguiente:

☛ *¿Cuáles serían las acciones más importantes para lograr la situación futura que usted quiere para su finca?*

Las opciones sería, por ejemplo: sembrar pasto mejorado o dividir potreros; sembrar pasto mejorado o controlar mejor las malezas, etc. En cada celda que resulta del cruce

de las hileras con columnas se anota la opción preferida entre las dos que se están comparando.

Posteriormente se hace un conteo del número de veces que aparece cada cambio. Aquellos que aparecen más veces como preferidos serán los de mayor prioridad. Como se puede ver en el ejemplo anterior, el orden de prioridad es el siguiente:

1. Construir un baño nuevo en la casa: cuatro menciones
2. Controlar malezas en los potreros: tres menciones
3. Poner luz en el corral: dos menciones
4. Dividir más los potreros: una mención
5. Sembrar pasto mejorado: cero menciones

Ejemplo de una matriz de doble entrada para priorizar actividades

Alternativas	Sembrar pasto mejorado	Dividir potreros	Controlar mejor las malezas	Poner luz en el corral	Construir un baño nuevo en la casa
Sembrar pasto mejorado		Dividir potreros	Controlar malezas	Poner luz	Construir baño
Dividir potreros			Controlar malezas	Poner luz	Construir baño
Controlar mejor las malezas				Controlar malezas	Construir baño
Poner luz en el corral					Construir baño
Construir un baño nuevo en la casa					

Paso 7. Descripción de las actividades o cambios

En el paso anterior se le pidió a la familia dibujar en el mapa qué cambios o actividades nuevas se quieren realizar en la finca. En este paso, se le pide describir cuando y cómo se van a realizar los cambios o actividades prioritarias.

En el formato propuesto, se incluyen celdas para hacer un listado de los cambios y para cada uno de ellos se debe discutir y definir lo siguiente:

- La fecha o el período en que se hará lo planificado (¿Cuándo?)
- Los recursos que se necesitan para hacer lo planificado (¿Con qué?)
- El costo estimado (¿Cuánto costará?)
- Las personas, instituciones, organizaciones o empresas con quienes se espera trabajar (¿Quiénes lo harán?)

Paso 8. Seguimiento y evaluación

La parte del formato del plan en la parte inferior derecha que dice “¿Cómo vamos?” sirve para evaluar periódicamente la ejecución del plan. El facilitador debe explicar que la revisión se hace cada tres, seis o doce meses y que puede incluir un cambio en las actividades programados (por ejemplo, porque el entorno ha cambiado se ha hecho más de lo que se planificó).

Tercera parte. Discusión final y acuerdos de seguimiento

Primero, el facilitador resume el procedimiento paso a paso para que los participantes lo recuerden y estén mejor preparados para elaborar su propio plan. Además, debe preguntar si hubo aspectos o pasos del evento que no comprendieron.

Luego se invita a cada subgrupo a compartir el plan elaborado con todos los participantes. Al terminar las presentaciones se hacen las siguientes preguntas:

- *¿Qué les pareció el ejercicio?*
- *¿Es difícil o sencillo hacer un plan de finca?*
- *¿Quiénes están interesados en hacer un plan individual para su finca?*

Con los interesados en hacer un plan individual de la finca se acuerda la fecha para la elaboración del plan, ya que el facilitador debe dar acompañamiento a cada productor y su familia en la elaboración del mismo. Se recomienda aprovechar este momento para sugerir los materiales que deben tener a mano, los cuales se mencionan a continuación:

- Un plano, mapa o croquis (existente o dibujado) de la finca
- Información sobre lo que hay en la finca (para facilitar esta tarea se recomienda que el facilitador entregue copias de los cuadros usados en el tercer paso para que sean llenados por las familias con la información requerida)

Por último, se comparte un refresco o refrigerio y se despide a los participantes.

Muchas familias productoras planean ciertos aspectos del manejo de sus fincas; sin embargo, no siempre tienen claro hacia dónde quieren llegar con su finca a mediano o largo plazo, ni mucho menos cómo llegar a esa meta. Contar con un “plan de finca” que defina el camino hacia la meta puede ser de gran ayuda para aquellas familias que desean hacer sus fincas más sostenibles.

Por ello, el proyecto CATIE–Noruega/Pasturas Degradadas y los especialistas de organizaciones socias elaboraron una propuesta metodológica que se presenta en este manual técnico. La metodología incluye todos los pasos identificados como prioritarios en el proceso de planificación de una finca, y además es rápida y sencilla en su ejecución.

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

Sede Central CATIE 7170, Cartago, Turrialba 30501, Costa Rica
Tel. (506) 2558-2000 • Fax (506) 2558-2060

www.catie.ac.cr



ISBN: 978-9977-57-514-8



9 789977 575148