

Proyecto
Gestión del conocimiento para la innovación del desarrollo rural
sostenible en Guatemala: fortaleciendo la agricultura familiar y la
economía campesina

Marco metodológico para la implementación de sistemas locales de extensión

Autores:
Eduardo Say Chávez
Julio López Payés
Reginaldo Reyes Rodas
Emanuel de Jesús García Juárez
Elvis Serech Gómez
Lucio Chex Coló



Serie técnica. Boletín técnico no.81

Proyecto
Gestión del conocimiento para la innovación del desarrollo rural
sostenible en Guatemala: fortaleciendo la agricultura familiar y la
economía campesina

Marco metodológico para la implementación de sistemas locales de extensión

Autores:
Eduardo Say Chávez
Julio López Payés
Reginaldo Reyes Rodas
Emanuel de Jesús García Juárez
Elvis Serech Gómez
Lucio Chex Coló

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
División de Proyección y Desarrollo

Ciudad de Guatemala, Guatemala
Mayo
2016

CATIE no asume la responsabilidad por las opiniones y afirmaciones expresadas por los autores en las páginas de este documento. Las ideas de los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la institución. Se autoriza la reproducción parcial o total de la información contenida en este documento, siempre y cuando se cite la fuente.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2016

ISBN 978-9977-57-659-6

630.715

M321 Marco metodológico para la implementación de sistemas locales de extensión/ Eduardo Say Chávez... [et al.]. – 1° ed. – Turrialba, C.R : Proyecto CATIE-MAGA-NORUEGA Gestión del conocimiento para la innovación del desarrollo rural sostenible en Guatemala: fortaleciendo la agricultura familiar y la economía campesina, 2016.
40 p. : il. – (Serie técnica. Boletín técnico / CATIE; no.81)

ISBN 978-9977-57-659-6
<http://hdl.handle.net/11554/8394>

1. Gestión del conocimiento – Comunidades rurales 2. Agricultura familiar – Economía campesina 3. Extensión agrícola – Comunidades rurales 4. Proyectos de desarrollo Guatemala
I. Say Chávez, Eduardo II. López Payés, Julio III. Reyes Rodas, Reginaldo IV. García Juárez, Emanuel de Jesús V. Serech Gómez, Elvis VI. Chex Coló, Lucio VII. CATIE VIII. Título IX. Serie.

Creditos:

Colaboradores: German Cú Leal, Carol Aguirre Sánchez

Edición y Diseño: Oficina de Comunicación e Incidencia, CATIE

Índice general

Acrónimos	1
Presentación.....	2
SECCIÓN I. MARCO METODOLÓGICO	4
1.1. ¿Qué es el SLE?	4
a. Políticas públicas vinculadas al SNER.....	4
b. Fundamento y propósitos del SLE.....	5
c. Integración de actores locales desde el marco del PAFEC y el SNER.....	6
1.2. Metodología para la integración de los sistemas locales de extensión	7
1.2.1. Primera fase: Análisis de la gestión de la AME	7
a. Construcción de la línea de tiempo de la AME.....	7
b. Diagnóstico FODA-AR	8
c. Mapeo de actores y definición de niveles de influencia	8
1.2.2. Segunda fase: Integración del SLE	9
a. Convocatoria a los actores locales	9
b. Taller de presentación del SLE a los actores locales.....	10
c. Período de consulta	10
d. Integración del SLE.....	10
1.2.3. Tercera fase: Elaboración del Plan Municipal	10
a. Mecanismo de concertación de agendas.....	10
b. Invitación al diseño y formulación del plan municipal en el marco de apoyo al desarrollo rural integral.....	12
1.2.4. Cuarta fase: Plan de trabajo/Plan de acción del SLE	13
a. Descripción del proceso de planificación de corto y mediano plazo.	13
b. Elaboración del plan de mediano y largo plazo.....	14
c. Aspectos complementarios a considerar.....	15
SECCIÓN II. PRIMERA EXPERIENCIA NACIONAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SLE: SAN JUAN COMALAPA, CHIMALTENANGO	16
2.1. Primera fase: Análisis de la gestión de la AME de San Juan Comalapa	16
a. Resultado de la construcción de la línea de tiempo de la AME de San Juan Comalapa, Chimaltenango.....	18
b. Resultado del diagnóstico FODA-AR de la AME	20
c. Resultado del mapeo de actores potenciales para la conformación del SLE	23
2.2 Segunda fase: Integración y reconocimiento del SLE	25
2.3 Tercera fase: Plan Municipal	25
2.4. Cuarta fase: Elaboración del plan de trabajo y plan de acción del SLE	26

SECCIÓN III. LECCIONES APRENDIDAS	27
Bibliografía citada	28
Anexo. Herramientas utilizadas en la implementación del SLE	29
Formato 1. Construcción de la línea de tiempo.....	29
Formato 2. Diagnóstico FODA-AR de la AME	30
Formato 3. Mapeo de actores para el SLE	31
Formato 4. Planificación participativa del SLE	32

Índice figuras

Figura 1. Vinculación de la PNDRI con el SNER.	4
Figura 2. Estructura del SNER.....	6
Figura 3. Esquema para la construcción de una línea de tiempo	7
Figura 4. Línea de tiempo de la AME de San Juan Comalapa, Chimaltenango (agosto 2012 – abril 2013).....	19
Figura 5. Línea de tiempo de la AME de San Juan Comalapa, Chimaltenango (diciembre 2013 – abril 2014)	19
Figura 6. Diagnóstico y fortalecimiento de la gestión de la AME de San Juan Comalapa en el marco de los capitales de la comunidad: capital físico	20
Figura 7. Diagnóstico y fortalecimiento de la gestión de la AME de San Juan Comalapa en el marco de los capitales de la comunidad: capitales social y político.....	21
Figura 8. Diagnóstico y fortalecimiento de la gestión de la AME de San Juan Comalapa en el marco de los capitales de la comunidad: capital financiero.....	21
Figura 9. Diagnóstico y fortalecimiento de la gestión de la AME de San Juan Comalapa en el marco de los capitales de la comunidad: capital humano.....	22
Figura 10. Diagnóstico y fortalecimiento de la gestión de la AME de San Juan Comalapa en el marco de los capitales de la comunidad: capital natural.....	22

Índice de cuadros

Cuadro 1. Formato del FODA-AR del servicio de extensión rural a nivel municipal.....	8
Cuadro 2. Mapeo de actores vinculados con el sector agropecuario municipal.....	9
Cuadro 3. Formato para el mapeo de agendas institucionales de integrantes del SLE.....	11
Cuadro 4. Formato para la definición de una agenda común de apoyo al desarrollo agropecuario municipal en el marco del SLE.....	12
Cuadro 5. Líneas de acción a considerar en la elaboración del plan municipal.....	12
Cuadro 6. Cronograma general Plan Operativo del SLE.....	13
Cuadro 7. Formato para la identificación de problemas y sus causas, territorios afectados y priorización de temas y subtemas.....	14
Cuadro 8. Formato de la gestión de resultados orientado hacia el impacto.....	14
Cuadro 9. Formato para el desarrollo de líneas de actividad.....	15
Cuadro 10. Formato para elaboración de un plan operativo.....	15
Cuadro 11. Programa del taller de la primera fase.....	17
Cuadro 12. Mapeo de actores potenciales para la conformación del SLE.....	23
Cuadro 13. Plan Operativo Municipal del SLE, San Juan Comalapa, Chimaltenango	26



Acrónimos

AME	Agencia Municipal de Extensión
APAC-PNT	Asociación de Pequeños Productores Agrícolas Comalapences (productos no tradicionales)
CADER	Centro de Aprendizaje para el Desarrollo Rural
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
Cocode	Consejo Comunitario de Desarrollo
Codede	Consejo Departamental de Desarrollo
Comude	Consejo Municipal de Desarrollo
Comusan	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional
CONALFA	Comité Nacional de Alfabetización
COPECOM	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Juan Comalapa
DICORER	Dirección de Coordinación Regional y Extensión Rural
EAF	Extensionista de agricultura familiar
ECA	Escuela de Campo
ECHS	Extensionista de casa-hogar saludable
EDRI	Extensionista en desarrollo rural integral
EFET	Escuela de Formación Empresarial Territorial
FODA-AR	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, acción y responsables
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MCC	Medios de vida y capitales de la comunidad
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MOSCAMED	Programa para el Control de la Mosca del Mediterráneo
OMM	Oficina Municipal de la Mujer
ONG	Organización no gubernamental
PAFFEC	Programa de Agricultura Familiar para el Fortalecimiento de la Economía Campesina
PNSAN	Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
PNDRI	Política Nacional de Desarrollo Rural Integral
POASAN	Plan Operativo Anual de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SLE	Sistema Local de Extensión
SNER	Sistema Nacional de Extensión Rural
SOSEP	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente

Presentación

El gobierno de Guatemala, a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), ejecuta el Programa de Agricultura Familiar para el Fortalecimiento de la Economía Campesina 2012-2015 (PAFFEC), en el marco de la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (PNDRI). Este programa forma parte del Plan Estratégico 2012-2016 del MAGA, junto con otras políticas públicas, tales como la Política Agropecuaria y la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

El propósito estratégico del PAFFEC es impulsar el bienestar integral de la familia rural en condición de alta y mediana vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria y la pobreza en general. El programa contribuye a incrementar, de manera sostenible, los activos familiares para garantizar su ciclo anual de producción mediante la innovación, tecnificación e incremento productivo a partir de las mejores prácticas y teniendo en cuenta las restricciones de territorialidad (lógica productiva, zonas de vida, municipio, comunidad y parcelas familiares productivas) (MAGA 2012).

Un principio fundamental del Sistema Nacional de Extensión Rural (SNER) es la descentralización y aplicación del enfoque territorial del desarrollo rural, así como la construcción y consolidación del Sistema Local de Extensión (SLE) en cada municipio. Como instrumento del PAFFEC, el SNER se define como el “conjunto de componentes institucionales públicos, privados y de la cooperación internacional, que de manera directa o indirecta aporta sus esfuerzos y recursos para impulsar el desarrollo agropecuario nacional” (MAGA 2013).

En este marco institucional y de políticas, el CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) con el apoyo financiero de la Real Embajada de Noruega en Guatemala ejecutó durante el período de octubre 2013 a junio de 2016, el proyecto Gestión del conocimiento para la innovación del desarrollo rural sostenible en Guatemala: fortaleciendo la agricultura familiar y la economía campesina (Proyecto CATIE-MAGA-NORUEGA), el cual promovió el fortalecimiento del SNER, así como su papel en la implementación del PAFFEC. Con base en la estructura organizativa y conceptual del SNER, durante el segundo semestre de 2014, el CATIE priorizó la creación del primer SLE en el municipio de San Juan Comalapa, Chimaltenango, el cual es parte de este documento.

Esta primer experiencia inicia con un análisis temporal de las acciones y actividades de la Agencia Municipal de Extensión (AME), haciendo uso del enfoque de medios de vida y el marco de capitales de la comunidad (MCC), determinando alcances y coordinación a nivel local. Además, se identificaron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se complementó con la definición de las acciones y responsables (FODA-AR), lo que permitió conocer las condiciones habilitadoras para fortalecer el servicio de extensión rural y el mapeo de actores, según sus niveles de influencia en el municipio.

Para la integración del SLE se convocó a los actores locales, incluyendo a las autoridades locales (Concejo y Alcaldía Municipal), para que participaran en una serie de charlas, talleres informativos y consultas, y luego, en la designación de representantes para posteriores reuniones.

Las lecciones aprendidas y experiencia ganada con este proceso permiten promover y facilitar la integración y participación de actores locales (organizaciones, asociaciones, cooperativas, familias productoras, etc.) presentes, no solo en los territorios, municipios y comunidades, sino también a nivel nacional. Tales enseñanzas permiten, además, complementar las acciones de las AME, crear estructuras organizativas y condiciones habilitadoras para la implementación de políticas nacionales y locales relacionadas con el desarrollo agropecuario e impulsar otras iniciativas que contribuyan a la gestión territorial a nivel municipal.

Este documento está dividido en tres secciones, las cuales comprenden aspectos relacionados con el desarrollo del marco metodológico, el caso de San Juan Comalapa, Chimaltenango, como la primera experiencia de construcción conjunta de un SLE y las principales lecciones aprendidas.



SECCIÓN I. MARCO METODOLÓGICO

1.1. ¿Qué es el SLE?

Es un espacio de coordinación y articulación entre actores locales que participan desarrollando actividades de extensión rural. Entre estos actores están las AME del MAGA, las municipalidades, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de agricultores, comunitarias o indígenas, empresas rurales e instituciones académicas, entre otros; estas organizaciones contribuyen a la gestión e implementación del plan municipal de corto, mediano y largo plazo. En este espacio se prevé la concertación de agendas interinstitucionales para apoyar el desarrollo mediante el servicio de extensión rural, evitando la duplicidad de esfuerzos y optimizando el uso de los recursos destinados al desarrollo agropecuario.

a. Políticas públicas vinculadas al SNER

El esquema del SNER, concebido como la base sobre la cual se ejecuta el PAFFEC se muestra en la Figura 1. En este gráfico se visualiza la forma en que se vincula la PNDRI con el SNER y este, con los sistemas locales de extensión.

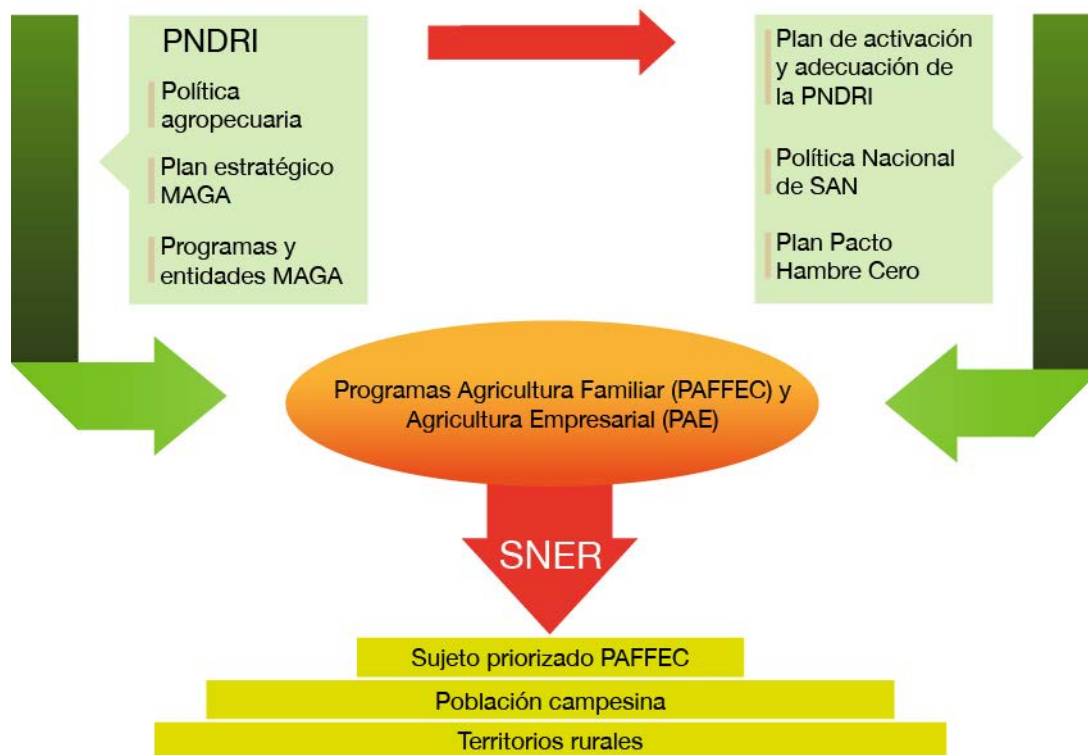


Figura 1. Vinculación de la PNDRI con el SNER

Fuente: (MAGA 2013)

El Servicio Nacional de Extensión Rural es concebido como una instancia oficial que se integra al esquema orgánico del MAGA a través de la Dirección de Coordinación Regional y Extensión Rural (DICORER). En orden jerárquico, en el esquema organizativo del MAGA, el SNER opera a través de la Subdirección de Extensión Rural, del Jefe Departamental y de las AME, las cuales están conformadas por un equipo de tres funcionarios, descritos a continuación:

- **Extensionista en desarrollo rural integral (DRI) o coordinador de desarrollo rural:** coordina las operaciones de la AME; presta servicios de asesoría y capacitación a los agricultores excedentarios; apoya a los otros dos extensionistas de la AME; cumple con funciones de gestión de los recursos y coordinación de los procesos de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación del trabajo realizado por la AME.
- **Extensionista en agricultura familiar (EAF):** atiende al sector de productores agropecuarios en condiciones de infra-subsistencia y subsistencia, así como a jóvenes rurales; coordina, orienta y capacita a las y los promotores voluntarios para estimular un efecto multiplicador de las acciones y servicios que se prestan (capacitación de capacitadores); canaliza incentivos y retroalimenta a la AME sobre las necesidades, recomendaciones y propuestas de los productores agropecuarios.
- **Extensionista en casa-hogar saludable (ECHS):** desarrolla sus funciones en el ámbito de las familias productoras de infra-subsistencia y subsistencia; tiene la responsabilidad de velar por la plataforma de atención al sector femenino, juvenil e infantil a través de la formación de promotoras comunitarias; impulsa y facilita la ejecución de los programas del MAGA orientados al combate de la desnutrición infantil; desarrolla proyectos para la conservación de alimentos; apoya la producción de especies de animales menores por parte de las mujeres e impulsa proyectos para el mejoramiento de la calidad de vida en el hogar rural.

b. Fundamento y propósitos del SLE

Los SLE se sustentan en tres instrumentos estratégicos en el ámbito nacional:

- **Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (PNDRI):** establecida mediante el Acuerdo Gubernativo 196-2009. Su propósito es lograr un avance progresivo y permanente de la calidad de vida de los sujetos priorizados y en general de los habitantes de los territorios rurales, mediante el acceso equitativo y uso sostenible de los recursos productivos, medios de producción, bienes naturales y servicios ambientales, para alcanzar el desarrollo humano integral sostenible en el área rural.
- **Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN):** proporciona un marco estratégico coordinado y articulado, eficiente y permanente, entre el sector público, sociedad civil y organismos de cooperación internacional, que garantiza la seguridad alimentaria y nutricional, entendida como el derecho de la población a tener, en todo momento, acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos, para satisfacer sus necesidades nutricionales, de acuerdo a sus valores culturales y con equidad de género, a fin de llevar una vida activa y sana para contribuir al desarrollo humano, sostenible y el crecimiento económico y social de Guatemala.
- **Política Agropecuaria 2011-2015 del MAGA:** destaca en uno de sus ejes transversales, como acción prioritaria, la atención a la población vulnerable en situación de pobreza y pobreza extrema.

- **Pacto Hambre Cero:** enfocado en municipios previamente seleccionados según los indicadores de familias asentadas en zonas de vulnerabilidad al cambio climático, con altos índices de pobreza e inequidad y con algún nivel de organización comunitaria, entre otros aspectos.

La integración y cooperación entre actores locales busca promover la construcción de vínculos a partir de la gestión de planes municipales, la participación y el liderazgo; la meta es trascender la vulnerabilidad y desmovilización que con frecuencia ocurren al darse un cambio de autoridades locales, departamentales o nacionales. Para ello, se debe favorecer la formulación y actualización de planes municipales, a partir de los planes grupales y comunitarios generados en el seno de los Centros de Aprendizaje para el Desarrollo Rural (CADER) y su vinculación con los planes municipales de desarrollo y agendas territoriales existentes o en construcción.

El instrumento de planificación territorial que se adopte debe ser flexible; asimismo, que permita concretar acuerdos de coordinación y colaboración entre las instancias participantes, en un arreglo de cogestión en el que se define “qué hacer y cómo hacer cosas de manera conjunta” en beneficio de las familias rurales.

c. Integración de actores locales desde el marco del PAFEC y el SNER

En el documento de abordaje territorial del PAFEC (MAGA 2012) se indica que la AME se debe vincular con la municipalidad y sus diferentes entidades, así como con los actores que prestan servicios relacionados con el sector agropecuario, preferentemente en el marco de la Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional (Comusan).

En el marco de la operación territorial del SNER, el PAFEC plantea, como acción prioritaria, la implementación del SLE en el municipio y la articulación de quienes trabajan en extensión, con el propósito de formular un plan municipal que forme parte del plan de desarrollo municipal y del plan operativo anual de seguridad alimentaria y nutricional del municipio (MAGA 2013). La Figura 2 muestra los principales actores y sus interacciones dentro del SNER.

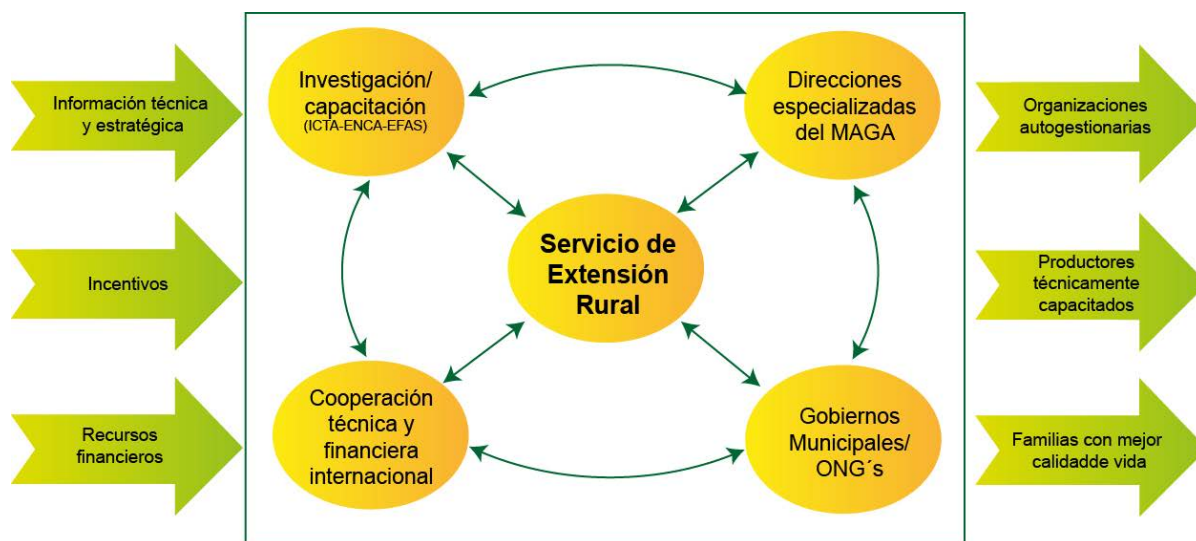


Figura 2. Estructura del SNER

Fuente: MAGA (2013)

Como parte de las actividades de extensión, la AME debe promover la coordinación con entidades públicas y privadas locales, ONG y representantes de las comunidades; además, es la responsable de la elaboración y actualización del plan municipal, en el cual se detallan las acciones por ejecutarse en respuesta a las demandas comunitarias relacionadas con el desarrollo agropecuario y productivo, y la seguridad alimentaria y nutricional, entre otras. Estas acciones se desarrollan en función de la capacidad de respuesta o naturaleza de los actores de apoyo, considerando siempre los lineamientos del PAFEC y del SNER.

1.2. Metodología para la integración de los SLE

La metodología que se describe a continuación está basada en la experiencia generada en la implementación del primer SLE, el cual fue conformado, mediante procesos colaborativos, entre el equipo técnico del Proyecto CATIE-MAGA-NORUEGA y los extensionistas de la AME del municipio de San Juan Comalapa, Chimaltenango. En el Anexo 1 se presentan las fichas técnicas utilizadas para el desarrollo de metodologías participativas que facilitaron la implementación de SLE.

La metodología consta de 4 fases, las cuales se describen a continuación.

1.2.1. Primera fase: análisis de la gestión de la AME

a. Construcción de la línea de tiempo de la AME

Esta técnica permite describir de forma gráfica el funcionamiento de la AME, especificando los acontecimientos o hitos importantes sucedidos en el tiempo, en el marco del SNER en el municipio (Ver Figura 3). En el Capítulo 4 se presentan los resultados de este ejercicio.

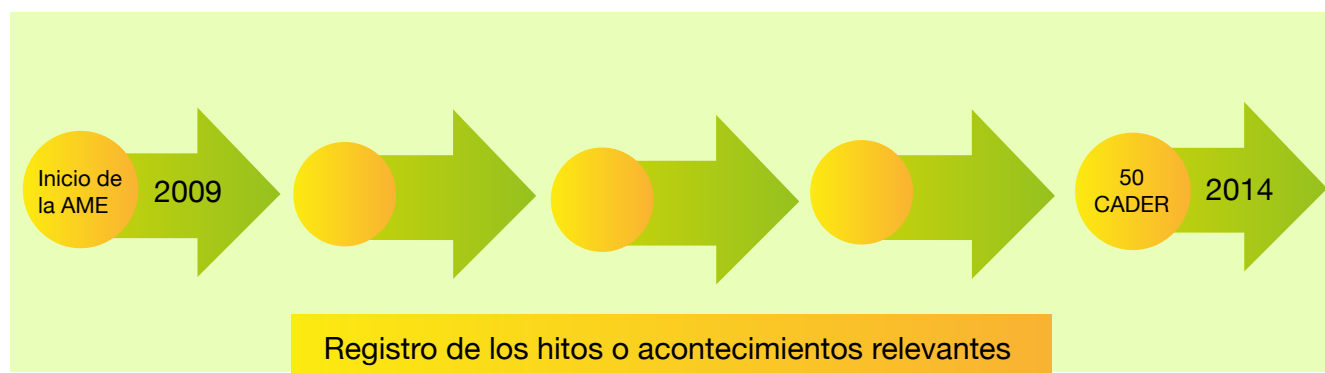


Figura 3. Esquema para la construcción de una línea de tiempo

b. Diagnóstico FODA-AR

Esta herramienta permite hacer un análisis o evaluación de las condiciones habilitadoras para fortalecer las acciones de extensión rural, mediante el enfoque de MCC, que incluye los capitales humano-cultural, financiero, social-político, físico y natural (Gutiérrez-Montes et al. 2009). Se recopila información a partir del punto de vista y experiencias de los actores involucrados.

¿Quiénes participan? Además de los tres extensionistas de la AME, es conveniente y pertinente contar con la participación del Jefe Departamental del MAGA y el responsable del SNER a nivel de la región. En el Cuadro 1 se muestra la estructura del esquema a seguir durante el análisis y su interpretación.

Cuadro 1. Formato del FODA-AR del servicio de extensión rural a nivel municipal

Sistema nacional y servicio de extensión rural				
Análisis interno		Análisis externo		Plan
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acción para superar debilidades / responsables de su implementación
Capital humano y cultural: metodologías (CADER, ECA, de campesino a campesino), diálogo de saberes				
Capital financiero: inversiones públicas y privadas, insumos, capital de trabajo, incentivos, etc.				
Capital social y político: instituciones que participan en la extensión agropecuaria, organizaciones comunitarias, asociaciones, autoridades locales, municipalidad y otras				
Capital físico: condiciones de infraestructura agroproductiva que faciliten el ejercicio del servicio de extensión rural				
Capital natural: uso, manejo y conservación de los recursos naturales renovables				

c. Mapeo de actores y definición de niveles de influencia

El propósito es la identificación y localización de los actores locales clave que pudieran ser parte del SLE. La herramienta utilizada permite hacer un análisis de la participación de los actores clave e identificar socios estratégicos que contribuyan al funcionamiento del SNER a través del servicio de extensión rural en los SLE. En el Cuadro 2 se muestra la estructura básica del mapeo de actores; sin embargo, se pueden agregar más rubros según el interés de la AME y de otros miembros que participan en el proceso.

Los criterios de clasificación de los actores se basan en: categoría, nivel de influencia e interés en el alcance de los objetivos del PAFEC y, principalmente, del SNER. Para efectos de este trabajo se han definido cuatro niveles: (1) mucha influencia, mucho interés; (2) mucha influencia, poco interés; (3) poca influencia, mucho interés y (4) poca influencia, poco interés.

Las partes o actores interesados en participar pueden ser las familias, organizaciones de productores, prestadores de servicios, centros de investigación, universidades, instituciones públicas y privadas, municipalidades, asociaciones municipales e instancias regionales, según la división político-administrativa del país.

Cuadro 2. Formato para mapeo de actores vinculados con el sector agropecuario municipal

Actores (personas o instituciones)	Tema de especialización o trabajo	Localización de sus acciones	Nivel de influencia en el servicio de extensión rural
	Servicio de capacitación y/o asistencia técnica, agropecuario y seguridad alimentaria		
	Financiamiento – créditos agropecuarios		
	Planificación, monitoreo y evaluación del desarrollo agropecuario municipal		
	Autoridades locales, comunitarias, municipales		
	Organización y asociatividad		
	Mercados y cadenas de valor		
	Uso, manejo y conservación de los recursos naturales renovables		
	Mitigación y adaptación al cambio climático		

1.2.2. Segunda fase: integración del SLE

a. Convocatoria a los actores locales

La AME, con el respaldo de la municipalidad, la Comusan u otras instancias con capacidad local de convocatoria, es la encargada de girar la invitación a los representantes de instituciones públicas y privadas para darles a conocer la información pertinente relacionada con la creación del SLE.

b. Taller de presentación del SLE a los actores locales

Para el desarrollo de este evento se sugiere la siguiente agenda:

- i. Breve presentación del contexto socioeconómico de la población guatemalteca a nivel nacional y municipal
- ii. Fundamentación y vinculación del SLE con el SNER, el PAFFEC, PSAN y la PNDRI
- iii. Importancia y necesidad de promover el trabajo conjunto entre la Comusan, la municipalidad, el Codede, el Comude y otras instancias locales

c. Período de consulta

Las personas que participan en el taller, por lo general, no tienen el poder de decisión en cuanto a la incorporación de sus respectivas instituciones al SLE; por eso, durante el taller de presentación se determina, por consenso, la fecha o período de respuesta sobre la consulta que hará cada representante del actor local invitado. En dicha consulta se debe informar a las instancias decisoras acerca de las ventajas de la integración en acciones conjuntas y las posibilidades de cooperación y coordinación de esfuerzos para la toma de decisiones.

d. Integración del SLE

De forma voluntaria y bajo los principios de respeto y autonomía, las instituciones deben manifestar su interés por formar parte del SLE; quienes así procedan, deben nombrar una persona representante, titular y suplente, y registrarlos en la AME.

1.2.3. Tercera fase: elaboración del plan municipal

a. Mecanismo de concertación de agendas

La concertación se define como un proceso participativo para la toma de decisiones a partir de acuerdos entre los actores locales, cuyas acciones se desarrollan en los ámbitos de gestión del conocimiento, asistencia técnica, servicios de índole agropecuaria y, seguridad alimentaria y nutricional. Mediante la concertación se busca la complementariedad y coordinación de acciones y la cooperación para el desarrollo agropecuario del municipio. Se sugieren los siguientes lineamientos:

- i. Los representantes de las organizaciones que conforman el SLE aportan y comparten su agenda institucional de apoyo al desarrollo agropecuario municipal. Mediante el formato que se ofrece en el Cuadro 3, se elabora un resumen de acciones.
- ii. A partir de una visión territorial, se definen los temas centrales de interés para el SLE, entre estos: fortalecimiento institucional, seguridad alimentaria y nutricional, producción de alimentos para consumo y el mercado, coordinación y cooperación institucional para el desarrollo rural integral, entre otros.

iii. Los miembros del SLE enfocan sus acciones en:

- a) Análisis del contexto ambiental y de producción agropecuaria del municipio tomando como punto de partida los espacios institucionales (Comusan, AME, Municipalidad, Mancomunidad, autoridades locales, etc.).
- b) Revisión y análisis del marco legal y operativo para el funcionamiento del SLE.
- c) Identificación de las políticas locales e institucionales que fortalezcan el proceso de integración y operación. Identificación de los mecanismos de escalamiento horizontal (ampliación de cobertura) e incidencia nacional.
- d) Identificación de los mecanismos de escalamiento horizontal (ampliación de cobertura) e incidencia nacional.

Cuadro 3. Formato para el mapeo de agendas institucionales de integrantes del SLE

Mapeo de agendas institucionales de apoyo al desarrollo agropecuario municipal				
Institución		Programas y proyectos		Integración
Nombre	Objetivos	Temas, recursos, metas	Temporalidad y territorio	Acción de coordinación
Capital humano y cultural: metodologías (CADER, ECA, de campesino a campesino), diálogo de saberes				
Capital financiero: inversiones, insumos, capital de trabajo, incentivos, etc.				
Capital social y político: instituciones que participan en la extensión agropecuaria, organizaciones comunitarias, asociaciones, autoridades locales, municipalidad y otras				
Capital físico: condiciones de infraestructura agroproductiva que faciliten el ejercicio del servicio de extensión rural				
Capital natural: uso, manejo y conservación de los recursos naturales renovables.				

En el Cuadro 4 se presenta un formato para la elaboración de la agenda común de apoyo al desarrollo agropecuario municipal en el marco del SLE.

Cuadro 4. Formato para la definición de una agenda común de apoyo al desarrollo agropecuario municipal en el marco del SLE

Agenda municipal común de desarrollo agropecuario en el marco del SLE				
Institución		Programas y proyectos		Integración-sinergias
Nombre	Tema en el que participa	Metas, recursos	Temporalidad y territorio	Acción de coordinación

b. Invitación al diseño y formulación del plan municipal en el marco de apoyo al desarrollo rural integral

Al contar con el apoyo de asociaciones, cooperativas y ONG, entre otros actores, el SLE puede orientar sus acciones hacia procesos de gestión del conocimiento, asistencia técnica y desarrollo agropecuario y empresarial; por consiguiente, es fundamental que estos actores se involucren en la coordinación, intervención y contribución al desarrollo agropecuario a nivel territorial, así como en la elaboración del plan municipal, como instrumento orientador de las acciones de desarrollo municipal, desarrollo rural integral y otros procesos de planeación y ordenamiento territorial. Además de los integrantes del SLE, en la elaboración del plan municipal debe involucrarse al jefe departamental del MAGA, la AME, la Comusan y la municipalidad, y contar con la coordinación y liderazgo de la DICORER. Las principales líneas de acción del plan municipal se describen en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Líneas de acción a considerar en la elaboración del plan municipal

Acción	Metodología	Responsables
Identificación e integración de las instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo agropecuario en los territorios rurales (a nivel municipal). Esta acción permitirá validar el mapeo de actores elaborado por el equipo de la AME.	Validación del mapeo de actores realizado inicialmente por la AME para completar la información de actores relacionados con la extensión rural.	Equipo de Trabajo de la AME y miembros del SLE.
Identificación, facilitación y participación de las representaciones comunitarias en el SLE del municipio (CADER, Cocodes, asociaciones, cooperativas, empresas, etc.)	Elección de un representante para el SLE en temas de coordinación y planificación.	Miembros del SLE, facilitado por el extensionista de desarrollo rural integral de la AME.
Identificación de los criterios básicos e instrumentos que rigen los espacios de concertación y facilitan la formulación y gestión del plan municipal de corto, mediano y largo plazo, considerando el marco institucional del PAFFEC y el SNER.	Concertación de agendas de apoyo al desarrollo agropecuario y productivo a nivel municipal.	Miembros del SLE, facilitado por el extensionista de desarrollo rural integral de la AME.
Conformación y consolidación del SLE a partir de un núcleo base de actores. A medida que se empiecen a ver resultados de las acciones de promoción, sensibilización, capacitación, actividades y proyectos comunitarios conjuntos, aumentarán los niveles de confianza y se acercarán nuevos actores.	Acuerdos o cartas de entendimiento para la integración y cooperación de las instituciones para la construcción de un plan de corto, mediano y largo plazo.	Facilitado por el extensionista de desarrollo rural integral de la AME.

1.2.4. Cuarta fase: Plan de trabajo/Plan de acción del SLE

a. Descripción del proceso de planificación de corto y mediano plazo

Los miembros de SLE deberán implementar un proceso de planificación participativa en dos etapas: la primera corresponde al período de planificación de actividades del año en que se conforma el SLE. Entre las principales actividades a considerar está el abordaje comunitario para las instituciones que tienen la posibilidad de reprogramar sus actividades y apoyar la extensión para contribuir a la ampliación de cobertura. La segunda actividad es la coordinación de acciones de extensión en el marco de la gestión del conocimiento para el desarrollo de capacidades de las familias que participan en los CADER.

La tercer actividad es el desarrollo de un plan de trabajo de mediano y largo plazo del SLE. Este plan servirá como uno de los instrumentos para la gestión del cambio en el desarrollo rural, priorizando los territorios y los temas estratégicos que contribuyan a superar la problemática de la pobreza, la inseguridad alimentaria y nutricional y la poca coordinación o duplicación de esfuerzos entre las instituciones que apoyan la cogestión del desarrollo rural. En el Cuadro 6, se presenta un modelo de cronograma o calendario de actividades desde la etapa cero o el año en que se conforma el SLE.

Cuadro 6. Cronograma general del Plan Operativo del SLE

MUNICIPIO:			AÑO											
ACTIVIDAD	ACCIONES	RESPONSABLE	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Abordaje comunitario														
Desarrollo de capacidades a las familias de los CADER														
Planificación, monitoreo y evaluación														
Presentación pública de resultados														

b. Elaboración del plan de mediano y largo plazo

Es necesario desarrollar un proceso de reflexión con los miembros del SLE para determinar la relación que existe entre la producción de alimentos, la seguridad alimentaria y nutricional, y la forma en que se comercializan los excedentes de la producción agropecuaria. Para ésta etapa se propone desarrollar la siguiente metodología, que busca gestionar insumos para la construcción de un plan de mediano y largo plazo, que a su vez se convierta en el plan municipal.

1. Se sugiere utilizar la técnica de la lluvia de ideas para identificar cuáles son las causas de la desnutrición, la inseguridad alimentaria, los bajos rendimientos de las actividades agropecuarias, los bajos ingresos de las familias, etc.
2. Se deben agrupar las ideas colocadas en las tarjetas por rubros o temas, por ejemplo: seguridad alimentaria y nutricional, desnutrición, desarrollo productivo, mercados y cadenas de valor, generación de ingresos y otros rubros que se consideren que son o serán competencia del SLE.
3. Con el propósito de mejorar la coordinación y comunicación entre las instituciones, tanto del sector público como privado, se debe realizar un ejercicio colectivo de identificar ¿dónde están los territorios con mayor inseguridad alimentaria y nutricional? ¿Dónde están los territorios con mayor pobreza y vulnerabilidad ambiental? Para el efecto se sugiere utilizar el Cuadro 7 para identificar la situación problemática del territorio rural; el Cuadro 8 para planificar las actividades en el mediano y largo plazo; el Cuadro 9 para la construcción de líneas de actividades de los subtemas y resultados esperados; y el Cuadro 10 para la elaboración del Plan Operativo del SLE para el año 0 concebido como el año en que se constituye el SLE, y los planes operativos anuales.

Cuadro 7. Formato para la identificación de problemas y sus causas, territorios afectados y priorización de temas y subtemas

Tema/componente:				
Problemas	Causas	Lugares o territorios más afectados (nombre de comunidades, aldeas, caseríos, parajes)	Se prioriza el subtema y el área	
			(si o no)	
			Si	No

Cuadro 8. Formato de la gestión de resultados orientado hacia el impacto

Lugares o territorios más afectados (nombre de comunidades, aldeas, caseríos, parajes)	Subtemas e indicadores	Cambio o resultado ¹ esperado de 1 a 5 años (indicar las metas)	Cambio esperado de 6 a 10 años (indicar las metas)

¹ Cambio esperado; para determinar éste cambio es preciso determinar ¿Qué cambia?, ¿Quién cambia?, ¿Cómo cambia?

Cuadro 9. Formato para el desarrollo de líneas de actividad

Líneas de actividad	Productos esperados	Año (indicar el año en que se cumplirá)										Institución responsable
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Cuadro 10. Formato para elaboración de un plan operativo

Actividad	Acciones	Comunidad	Responsable	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

c. Aspectos complementarios a considerar

De acuerdo con la metodología de abordaje territorial del SNER, deben existir condiciones habilitadoras para la gestión del plan de mediano y largo plazo. Los sistemas locales de extensión son el primer peldaño de los escalones para la atención del sujeto priorizado, por lo tanto, el MAGA a través de las AME y la municipalidad, debe procurar la institucionalización de los SLE que permita su operación y contribución con otros actores locales, principalmente su vinculación estrecha con la Comusan.

Entre otras consideraciones para el éxito de la gestión y el proceso de implementación de los SLE están:

1. El proceso de gestión de los SLE se debe regir bajo los principios del fomento a la participación activa de los actores locales, búsqueda del beneficio colectivo, respeto a la pluriculturalidad, participación y liderazgo de las mujeres, autonomía y justicia. Esto permitirá que las instituciones que forman parte del SLE puedan aportar al desarrollo rural integral, sus capacidades, metodologías, experiencias y enfoques, en el marco de la contribución al desarrollo de la agricultura familiar y la economía campesina.
2. Analizar la cadena de resultados para superar la inseguridad alimentaria y la pobreza rural.
3. Buscar consensos entre los actores y sectores que tienen presencia a nivel local para priorizar áreas y temas en apoyo al fortalecimiento de la agricultura familiar y la economía campesina.
4. Definir el rol y la contribución de las instituciones que forman parte del SLE en la ampliación de la cobertura del servicio de extensión y/o en los temas priorizados por las familias de los CADER; asimismo, definir la temporalidad del apoyo de las instituciones y los mecanismos de empoderamiento del SNER en relación a los procesos de gestión del conocimiento y fortalecimiento de las capacidades de las familias y de sus organizaciones (CADER, cooperativas y asociaciones).

5. Se conformará una comisión de monitoreo y evaluación del plan de trabajo; asimismo, se deben presentar informes públicos anuales de la gestión de los SLE en el municipio.
6. Se promoverá la equidad de género, las buenas prácticas de gobernanza y la contribución a las políticas nacionales, tales como la PNDRI y la PNSAN, así como otros acuerdos internacionales en función de garantizar la calidad de vida de las familias rurales y sus organizaciones.

SECCIÓN II. PRIMERA EXPERIENCIA NACIONAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SLE: SAN JUAN COMALAPA, CHIMALTENANGO

Con base a la experiencia generada en el municipio de San Juan Comalapa, Chimaltenango, se presentan los resultados obtenidos de la utilización de las herramientas diseñadas en las tres fases sugeridas para la implementación y operación de un SLE.

2.1. Primera fase: análisis de la gestión de la AME de San Juan Comalapa

El rol del extensionista en desarrollo rural integral del MAGA de organizar, liderar el desarrollo del análisis (taller, reunión de trabajo, etc.) y velar por que participe su equipo en el desarrollo de las herramientas es muy importante para obtener un análisis completo, tanto de la situación interna sobre la gestión de la AME, como de un análisis exhaustivo de los actores que contribuyen en el desarrollo del servicio de extensión en el municipio. En esta primera experiencia, el taller tuvo una duración de un día; sin embargo, se podría desarrollar en dos días como máximo, programados de forma continua o en fechas distintas. A continuación en el Cuadro 11 se presenta el programa del taller realizado en su primera fase.

Cuadro 11. Programa del taller de la primera fase**Participantes:**

- Extensionista en desarrollo rural integral.
- Dos extensionistas en agricultura familiar.
- Extensionista en casa-hogar saludable.
- Coordinador del territorio de Chimaltenango, Proyecto CATIE-MAGA-NORUEGA.
- Coordinador del Proyecto CATIE-MAGA-NORUEGA.
- Facilitador: especialista en proyectos – CATIE Guatemala.

Objetivos del taller:

1. Identificar las condiciones habilitadoras² para la implementación y funcionamiento de los SLE.
2. Fortalecer las acciones de gerencia y operación de la AME en el marco del SNER.
3. Validar la metodología para la gestión y operación del SLE.

Contenido:

- Conocimiento de las expectativas de los participantes.
- Utilización de la herramienta conocida como línea de tiempo.
- Construcción de un análisis FODA-AR de la AME.
- Definición conjunta de líneas de acción de corto plazo para mejorar el abordaje de la extensión rural en el municipio.
- Identificación de la participación del CATIE y otros actores en el fortalecimiento del servicio de extensión rural liderado por la AME.
- Definición de compromisos para el seguimiento e implementación de acciones para la conformación del SLE.
- Fortalecimiento del servicio de extensión rural liderado por la AME.
- Definición de compromisos para el seguimiento e implementación de acciones para la conformación del SLE.

² Este es un análisis de las condiciones territoriales (comunidad, municipio, departamento o país) basado en políticas públicas, instituciones, programas y proyectos que permiten la co-gestión territorial; dichas condiciones deben ser parte de los planes o programas regionales, departamentales o municipales. Su principal producto es brindar a las autoridades locales o nacionales los elementos estratégicos para la toma de decisiones.

a. Resultado de la construcción de la línea de tiempo de la AME de San Juan Comalapa, Chimaltenango

En las Figuras 4 y 5 se muestra la línea de tiempo de la AME del municipio de San Juan Comalapa, Chimaltenango, desde sus inicios, en agosto del 2012, hasta setiembre de 2014, cuando se desarrolló este ejercicio. Los principales acontecimientos se describen a continuación:

- De agosto de 2012 a inicios de setiembre de 2014 se sucedieron tres equipos de trabajo distintos, lo cual evidencia la inestabilidad en el tiempo del personal técnico contratado como extensionista. Derivado de esta experiencia, se recomienda crear mecanismos que garanticen la permanencia de los equipos de trabajo; solo así se logrará dar seguimiento y sostenibilidad a los procesos de gestión de la AME, del SLE y de la cogestión del territorio basada en el plan municipal.
- En diciembre de 2012, se elaboró el diagnóstico municipal en materia agropecuaria; sin embargo, el nuevo equipo de extensionistas no recibió la información generada.
- En el año 2013 se iniciaron las actividades de la AME, se conformaron los CADER y se entregaron insumos a familias campesinas (semillas de maíz y frijol, equipo de fumigación y micro riego, entre otros).
- En 2014 ocurrió otro cambio de personal técnico de la AME. Los extensionistas fueron trasladados a otros municipios atendidos por el MAGA. Con el apoyo de la alcaldía de San Juan Comalapa se le asignó a la AME un espacio físico en el edificio municipal, pero sin ninguna formalidad que brinde estabilidad en el tiempo.
- En los meses de marzo y abril de 2014 el CATIE se integró a la estructura operativa de la AME; arranca el proceso de organización de los CADER y los procesos de gestión del conocimiento en el marco del Proyecto CATIE-MAGA-NORUEGA.



Figura 4. Línea de tiempo de la AME de San Juan Comalapa, Chimaltenango (agosto 2012 – abril 2013)



Figura 5. Línea de tiempo de la AME de San Juan Comalapa, Chimaltenango (diciembre 2013 – abril 2014)

b. Resultado del diagnóstico FODA-AR de la AME

Para apoyar la gestión y gerencia de la AME se realizó un diagnóstico, con el cual se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y, además, ayudó a la definición de algunas acciones preliminares para superar las debilidades. Los resultados de este ejercicio se presentan en las Figuras 6, 7, 8, 9 y 10, a continuación.



Figura 6. Diagnóstico y fortalecimiento de la gestión de la AME de San Juan Comalapa en el marco de los capitales de la comunidad: capital físico

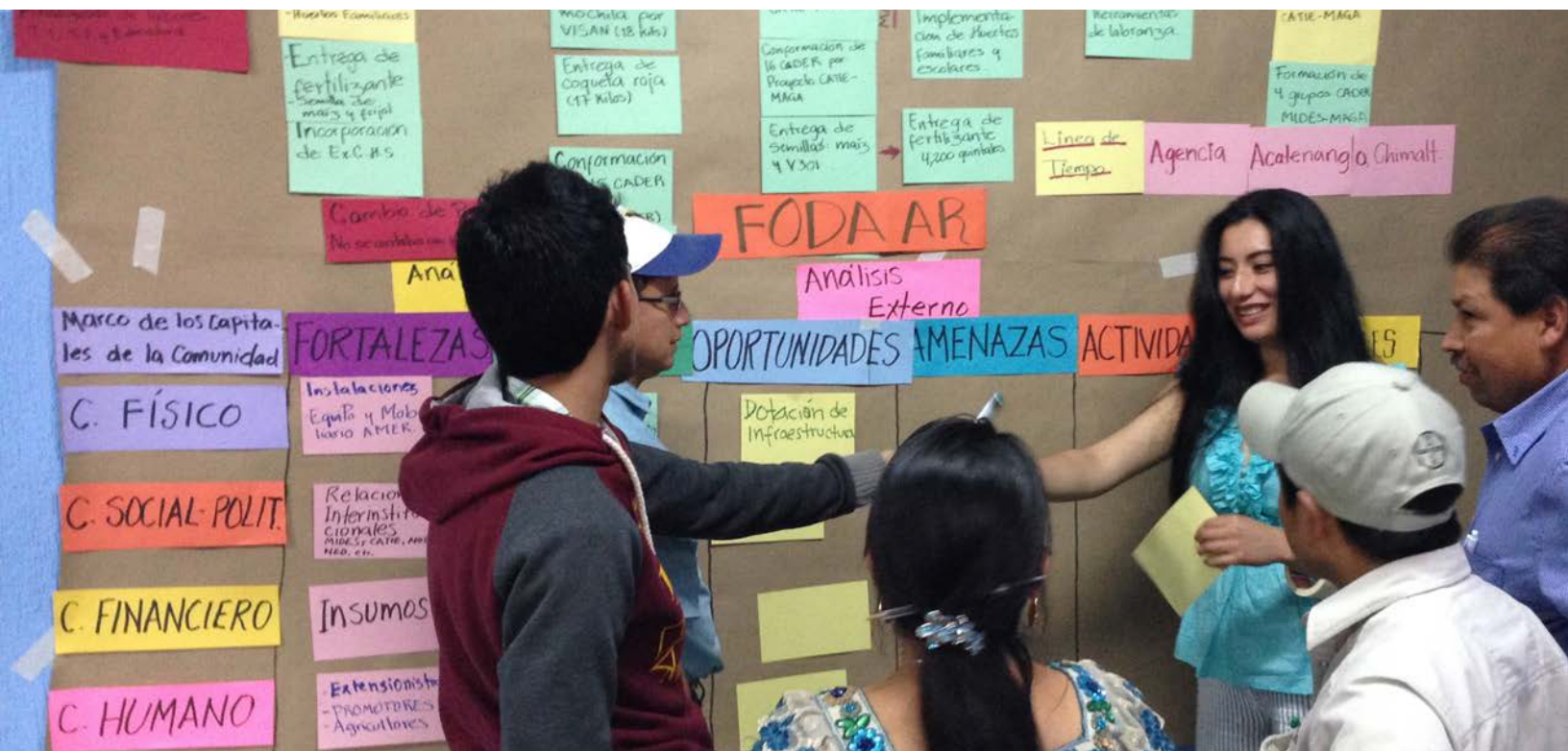




Figura 7. Diagnóstico y fortalecimiento de la gestión de la AME de San Juan Comalapa en el marco de los capitales de la comunidad: capitales social y político

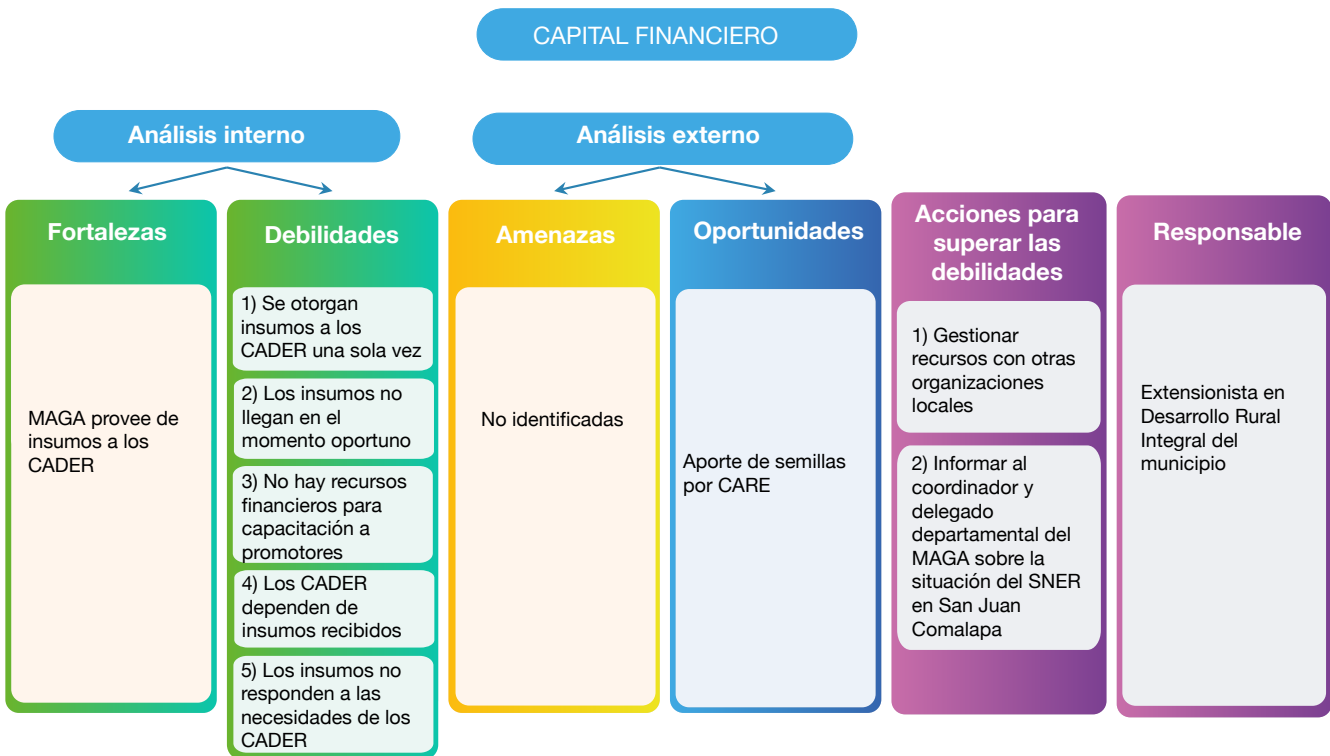


Figura 8. Diagnóstico y fortalecimiento de la gestión de la AME de San Juan Comalapa en el marco de los capitales de la comunidad: capital financiero



Figura 9. Diagnóstico y fortalecimiento de la gestión de la AME de San Juan Comalapa en el marco de los capitales de la comunidad: capital humano

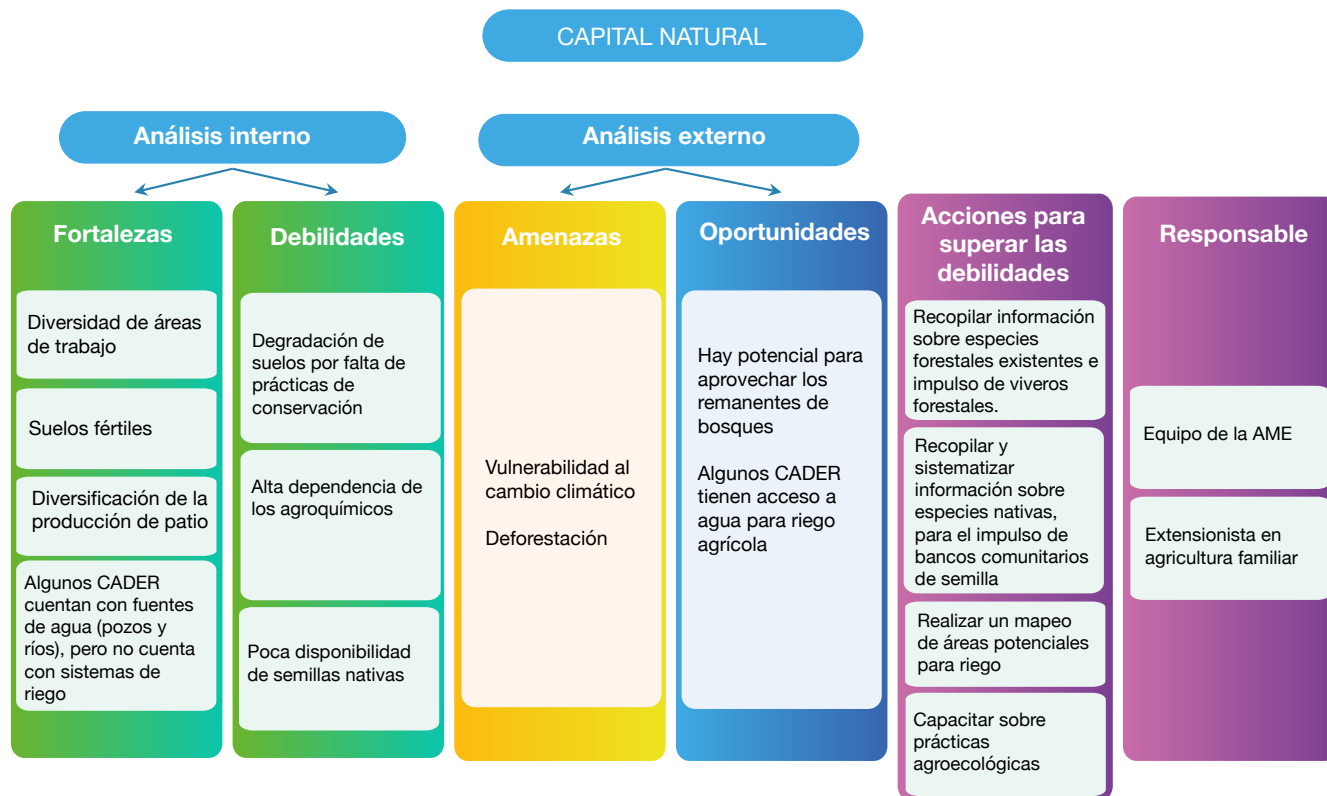


Figura 10. Diagnóstico y fortalecimiento de la gestión de la AME de San Juan Comalapa en el marco de los capitales de la comunidad: capital natural

c. Resultado del mapeo de actores potenciales para la conformación del SLE

En el Cuadro 12 se identifica a los actores (instituciones del sector público y privado) que realizan acciones relacionadas con la extensión rural en el municipio; asimismo, se definieron los temas que aborda cada institución basados en el conocimiento del equipo de trabajo de la AME. De acuerdo con la información presentada en el cuadro, existe coincidencia de instituciones en comunidades y temas. De forma complementaria, el equipo de trabajo realizó una calificación de las instituciones con base en su nivel de influencia e interés para formar parte del SLE en apoyo al cumplimiento del SNER y el PAFPEC.

Cuadro 12. Mapeo de actores potenciales para la conformación del SLE

Componentes	Actores	Tema de especialización	Localización de acciones (comunidades)	Nivel de influencia e interés			
				(1)	(2)	(3)	(4)
Capacitación y asistencia técnica	MOSCAMED	Trampeo y monitoreo de la mosca del mediterráneo	Panabajal, Paquixic y Xiquín Sanahí			X	
	CARE	Capacitación sobre finca familiar	Simajhuleu, Agua Caliente, Palima, Quisaya, Pavit, Chichali, Pamumus, Panimacac y Patzaj	X			
	Renacimiento	Emprendedurismo	Agua Caliente, Palima, Paquixic y Casco Urbano			X	
	Conalfa	Alfabetización y huertos familiares	Simajhuleu, Patzaj, Pavit, Panimacac, Palima y Agua Caliente	X			
	Asociación Chuwi Tinamit (SHARE)	Huertos escolares	Las Tomas y Panimabey	X			
	SOSEP	Prácticas de higiene	Panabajal, Pachitur, Chipoc y Cojol Juyu	X			
	ICTA	Parcelas demostrativas de papa y frijol	Panabajal	X			
	CATIE	Escuelas de Campo sobre agricultura familiar	Panabajal, Xenimaquin, Agua Caliente, Palima, Simajhuleu, Cojol Juyu, Paraxaquen y Casco Urbano	X			
	Agroservicios	Venta de agroquímicos (orientación)	Casco Urbano, Panabajal y Simajhuleu				
OMM	Capacitación en prácticas de Casa-hogar saludable	Casco Urbano, Cojol Juyu, Panabajal y Chuwichocon	X				
Planificación, monitoreo y evaluación	SESAN	Coordina, monitorea y evalúa (seguridad alimentaria)	Todo el municipio	X			
	Comusan	Coordinación a nivel municipal de acciones de seguridad alimentaria	Todo el municipio	X			

Componentes	Actores	Tema de especialización	Localización de acciones (comunidades)	Nivel de influencia e interés			
				(1)	(2)	(3)	(4)
Autoridades locales	Cocodes	Gestión de desarrollo local comunitario	Todo el municipio	X			
	Municipalidad	Gestión de desarrollo municipal	Todo el municipio	X			
	Comude	Auditoría social y gestión de desarrollo municipal	Todo el municipio	X			
Cambio climático	CATIE	Bancos comunitarios, reservas familiares de germoplasma	Panabajal	X			
Organización y asociatividad (mercados)	CATIE	Capacitación en desarrollo empresarial (EFET)	Casco Urbano, Pamumus	X			
	Agroexportadoras (SIESA, San Juan, Agroexport, Unispice, Frutasa, Frutasa, Labradores Mayas, Planesa)	Comercialización de mora, arvejas, ejote, tomate y melocotón	Casco Urbano, Cojol Juyu, Panabajal, Simajhuleu, Xiquín Sanahí, Xenimaquin, Agua Caliente, Panimacac y Pamumus	X			
	CARE	Formación de cadenas productivas	Agua Caliente, Pamumus, Simajhuleu y Panimacac	X			
	APAC (agroexportadora local)	Comercialización de arvejas y mora	Agua Caliente, Simajhuleu, Pamumus, Panimacac y Panabajal	X			
Financiamiento (créditos agropecuarios)	Copecom, Intercop	Créditos	Todo el municipio			X	
	Fundea	Créditos agropecuarios	Todo el municipio			X	
	Mides	Bono seguro	Todo el municipio	X			
	Génesis Empresarial	Créditos	Todo el municipio			X	
	Banrural, G&T, Bantrab	Créditos	Todo el municipio			X	
Manejo de recursos naturales	Oficina Forestal Municipal	Licencias de aprovechamiento forestal	Todo el municipio	X			

Nivel de influencia e interés:

- (1) mucha influencia y mucho interés
- (2) mucha influencia y poco interés
- (3) poca influencia y mucho interés
- (4) poca influencia y poco interés

2.2 Segunda fase: integración y reconocimiento del SLE

Con el desarrollo de un taller, la AME, en coordinación con la Comusan y la Municipalidad de San Juan Comalapa, invitaron a los actores locales vinculados con la extensión rural a formar parte del SLE. Durante el taller se presentaron los resultados del FODA-AR de la AME y el mapeo de actores; asimismo, se realizó una presentación sobre el SNER, el PAFFEC y la PNDRI, como parte del contexto político y estratégico en el que funcionaría el SLE.

El día 12 de noviembre de 2014 se creó en San Juan Comalapa, el primer SLE con la participación de seis instituciones (Asociación Semillas, Asociación Chuwi Tinamit, MOSCAMED, CATIE, MAGA y Conalfa). El 8 de diciembre de 2014, con el apoyo de autoridades municipales, se hizo el lanzamiento oficial del SLE; actividad en la que participaron familias campesinas, promotores y promotoras voluntarias de los CADER, organizaciones locales e instituciones públicas y privadas que laboran en el municipio. Durante el evento público se incorporaron nuevos miembros: COICA y Asociación Emaus. La persona representante de cada organización socia del SLE presentó las líneas de acción y ámbito de trabajo de su institución en el municipio.

El Concejo Municipal de San Juan Comalapa mediante el Acta 59-2014, tuvo conocimiento de la existencia del SLE; asimismo, mediante el Acta 52-2015 de fecha nueve de noviembre de dos mil quince, el Honorable Consejo Municipal reconoce y avala la implementación del SLE, como una plataforma del desarrollo rural del municipio, por ser la primera iniciativa implementada a nivel nacional y se inicia en el municipio de San Juan Comalapa del departamento de Chimaltenango, por la Agencia Municipal de Extensión (AME).

2.3 Tercera fase: plan municipal

El equipo de la AME con la participación de los miembros del SLE elaboró el plan operativo para el año 0, que corresponde al primer año de gestión (Cuadro 13).



Cuadro 13. Plan Operativo Municipal del Sistema Local de Extensión, San Juan Comalapa, Chimaltenango

ACTIVIDAD	ACCIONES	RESPONSABLE	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Abordaje comunitario	Priorizar comunidades	AME/SLE	X											
	Calendarizar visitas a comunidades y grupos organizados.	AME	X	X										
	Desarrollar visitas para información	SLE												
	Conformar nuevos CADER	COICA, CDP, CONALFA, EMAUS, CHUWI TINAMIT												
Desarrollo de capacidades a familias que conforman los CADER	Desarrollar ECA	CATIE				X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollar talleres de capacitación	AME			X			X		X				X
	Desarrollar giras de intercambio de experiencias	SLE			X			X			X			
	Conformar la red de promotores y técnicos locales	SLE							X					
Planificación monitoreo y evaluación	Elaborar sala situacional	AME				X								
	Elaborar plan de mediano y largo plazo													
	Elaborar herramienta de monitoreo y evaluación	SLE				X								
	Realizar reuniones de trabajo para monitoreo y evaluación de acciones	AME						X			X			
	Realizar taller con promotores para presentación de avances y resultados	AME							X				X	
	Sistematizar la experiencia	SLE											X	
Presentación pública de resultados	Solicitar el espacio en la agenda	AME											X	
	Presentar el resultado	SLE												X

2.4. Cuarta fase: elaboración del plan de trabajo y plan de acción del SLE

Los miembros del SLE están definiendo los mecanismos de coordinación y procedimientos para la construcción del plan de corto, mediano y largo plazo.

SECCIÓN III. LECCIONES APRENDIDAS

- a. Este proceso generado, integrado y consensuado en el ámbito local, deja en claro el concepto, funcionamiento y alcances del SLE, entendido como el conjunto de actores que fortalecen, mediante sus acciones e interacciones, un proceso que beneficia a la agricultura familiar y la economía campesina en el ámbito rural.
- b. El fortalecimiento del poder local desde los distintos puntos de análisis (institucionalización, coordinación, apoyo y apropiación del SLE) es una necesidad prioritaria.
- c. Es necesario informar y coordinar con el Cocode para establecer un espacio de comunicación que facilite la coordinación y el trabajo conjunto en las comunidades.
- d. La ejecución del plan municipal y otros procesos paralelos debe ser sencilla y práctica, de manera que se obtengan resultados a corto plazo.
- e. Para los integrantes del SLE son claros el objetivo y la propuesta de implementación y seguimiento impulsada por el MAGA, la DICORER y otras instituciones relacionadas con el sector agropecuario. Este apoyo de alto nivel permite aprovechar mejor los recursos (financieros y humanos) en los procesos de desarrollo rural, para satisfacer las necesidades principales de las familias campesinas.
- f. Para garantizar el funcionamiento del SLE es importante que, desde el inicio, se informe y se coordine con la DICORER y con la Sede Departamental del MAGA, toda vez que estas son las instancias que facilitan los servicios agropecuarios en el municipio.
- g. Se deben propiciar las sinergias de trabajo y asegurar el apoyo de las autoridades municipales. El Alcalde, el Concejo Municipal y la Comusan, deben estar informados de las metas y objetivos del SLE, así como de los beneficios que traerá al municipio con el fin de asegurar el éxito de la implementación del SLE.
- h. Se debe hacer un análisis de las políticas y leyes que fundamentan la articulación de los diferentes actores en el marco del SLE.
- i. El proceso seguido ha establecido los niveles de comunicación y relación entre las distintas organizaciones e instituciones; esto hará que la coordinación y la cooperación rindan sus frutos dentro del mismo.
- j. Las formas de participación y mecanismos de diálogo entre los diferentes actores involucrados en el SLE permiten una mayor coordinación de acciones a nivel municipal.
- k. La socialización del proceso, conceptos y propósitos del SLE permite la comprensión y las ventajas de unificar esfuerzos institucionales en beneficio del desarrollo agropecuario del municipio.

Bibliografía citada

Gutiérrez-Montes, I., Emery, M. and Fernández-Baca, E. 2009. Guest Editors Introduction: The Sustainable Livelihoods Approach and the Community Capitals Framework: The Importance of System-level Approaches to Community Change Efforts. *Community Development*, 40 (2): 106-113.

MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación). 2013. El nuevo Sistema nacional de extensión rural SNER: un aporte para el desarrollo socioeconómico de los pequeños y medianos agricultores. Ciudad de Guatemala.

MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación). 2013. SNER para el desarrollo rural <http://es.slideshare.net/EUROsocial-II/sner-para-el-desarrollo-rural-en-maga-ministerio-de-agricultura-ganadera-y-alimentacin>.

MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación). 2012. Programa de agricultura familiar para el fortalecimiento de la economía campesina PAFEC 2012-2015. Ciudad de Guatemala.

MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación). 2011. Fundamentos del servicio de extensión agrícola en Guatemala. Guía básica para el Sistema Nacional de Extensión Agrícola (SNEA). Ciudad de Guatemala, Serviprensa.



Anexo. Herramientas utilizadas en la implementación del SLE

Formato 1. Construcción de la línea de tiempo

Ficha Técnica: línea de tiempo	
Nombre de la herramienta	Línea de tiempo de la AME
Objetivo	Realizar un análisis retrospectivo sobre una situación, marcando los principales acontecimientos ocurridos durante un periodo dado, que permita hacer una representación gráfica de los acontecimientos.
Importancia de su aplicación	Le permite a los miembros del equipo de trabajo de extensión de la AME y de la sede Departamental del MAGA, analizar la gestión administrativa y/o técnica realizada durante un periodo dado.
Limitaciones	Si ninguno de los miembros del equipo de la AME estuvo desde el inicio, será difícil identificar los principales hitos o acontecimientos importantes de la gestión de la AME.
Proceso de implementación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los materiales que se utilizarán para la elaboración del diagnóstico deben prepararse con anticipación (antes de la fecha de desarrollo del ejercicio). 2. El periodo que se quiere analizar (fecha de inicio y fecha de finalización) debe definirse con anticipación. 3. Todos los miembros del equipo de la AME deben participar en el ejercicio. 4. Sobre una pared, se colocan suficientes pliegos de papel para la construcción de la línea de tiempo. A continuación se traza una línea horizontal con un marcador permanente, indicando la fecha de inicio de actividades de la AME o la fecha en que fue implementada la AME en el municipio. 5. Junto con el equipo de trabajo de la AME, se procede a identificar los principales acontecimientos o acciones relevantes ocurridos durante el periodo; para ello se utilizan tarjetas (una idea, una tarjeta) de varios colores para distinguir los principales hitos (utilizar el color rojo para los temas que han limitado los procesos). 6. Los aspectos positivos o relevantes deben escribirse en una tarjeta de color verde y los aspectos que indican lecciones aprendidas deben escribirse en tarjetas de color blanco o amarillo.
Materiales	Marcadores (azul, rojo y negro) Tarjetas (colores verde, amarillo, rojo y blanco) Masking tape Tijeras

Formato 2. Diagnóstico FODA-AR de la AME

Ficha Técnica: fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, actividades y responsables	
Nombre de la herramienta	FODA-AR
Objetivo	Realizar un diagnóstico sobre el servicio de extensión rural, basado en el trabajo de la AME.
Importancia de su aplicación	<p>El equipo de trabajo puede determinar sus fortalezas y debilidades respecto de la implementación de acciones relacionadas con los servicios de extensión rural. Esta herramienta, además, permite analizar las amenazas y oportunidades del servicio de extensión, proponer actividades para superar las limitaciones y definir los responsables de la ejecución de dichas actividades.</p> <p>Dada la importancia del enfoque de capitales de la comunidad, es conveniente incluirlos en el diagnóstico.</p>
Limitaciones	Ninguna identificada
Proceso de implementación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe participar todo el equipo de la AME. 2. Los materiales que se utilizarán para la elaboración del diagnóstico deben prepararse con anticipación. Se debe hacer un rayado de ocho columnas con los siguientes encabezados: Capitales, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Actividades, Responsable, Fecha. 3. Se puede escribir directamente sobre el papel o utilizar tarjetas. 4. Para cada uno de los capitales (físico, natural, político, social, financiero y humano) y encabezados, los participantes expresan sus ideas y luego se redacta de manera clara y concisa. 5. Se debe hacer una revisión final de la información colocada en la herramienta. Un miembro del equipo se encarga de transcribir la información en un formato electrónico (Excel o Word). 6. Se sugiere que el equipo de trabajo se reúna cada 15 días para revisar el avance en la ejecución de las actividades.
Materiales	<p>Marcadores (azul, rojo y negro)</p> <p>Tarjetas (colores verde, amarillo, rojo y blanco)</p> <p>Masking tape</p> <p>Tijeras</p>

Formato 3. Mapeo de actores para el SLE

Ficha técnica: mapeo de actores potenciales para formar el SLE	
Nombre de la herramienta	Mapeo de actores
Objetivo	Identificar los actores del sector público, privado (empresas), asociaciones, cooperativas, grupos de agricultores que prestan servicios de extensión y que podrían ser parte del SLE.
Importancia de su aplicación	Esta herramienta permite a la AME identificar a los actores que brindan o están relacionados con el servicio de extensión y temas vinculantes (agricultura familiar, educación y capacitación, gobernanza, etc.) en materia agropecuaria, forestal e hidrobiológica en el municipio. Con estos actores se debe coordinar para evitar duplicidades, maximizar el uso de los recursos (económicos, humano, físicos o materiales), lograr una cobertura e impactos mayores y más eficientes, y atender a las familias y grupos sujetos de atención prioritaria según lo definan la AME y la Comusan.
Limitaciones	Sí los miembros de la AME no residen en el municipio, tendrán algún grado de dificultad de identificar a todos los actores que realizan acciones de extensión rural.
Proceso de implementación	<ol style="list-style-type: none"> Además del equipo completo de la AME, es conveniente invitar a funcionarios de otras instituciones que conozcan bien a las instituciones u organizaciones que desarrollan acciones de apoyo al servicio de extensión en el municipio. Se deben preparar los materiales con anticipación. El formato a utilizar debe incluir los siguientes encabezados: tema, actores, especialización, localización de acciones, nivel de influencia y de interés. Los temas, a la vez, se pueden agrupar en: capacitación y asistencia técnica; planificación, monitoreo y evaluación; autoridades locales y municipales (que toman decisiones); cambio climático (prácticas de adaptación o acciones de mitigación); organización y desarrollo empresarial; financiamiento (créditos); manejo de recursos naturales; otros temas que pueden ser de interés para la identificación de actores. Se sugiere utilizar tarjetas de colores. Para determinar el nivel de influencia de los actores, se coloca una X u otro signo para indicar el nivel de influencia sobre el apoyo e interés por formar parte del SLE. Una vez completo, el ejercicio debe revisarse con cuidado y validarlo en el seno de la Comusan. De ser necesario, se realiza una segunda vez para tratar de obtener nueva información.
Materiales	<p>Marcadores (azul, rojo y negro)</p> <p>Tarjetas (verde, amarillo, rojo y blanco)</p> <p>Masking tape</p> <p>Tijeras</p>

Formato 4. Planificación participativa del SLE

Ficha Técnica: plan de actividades	
Nombre de la herramienta	Plan participativo de trabajo para el SLE
Objetivo	Elaborar, de forma coordinada y participativa, un plan de trabajo para la atención a las familias o comunidades prioritarias, según criterios de la Comusan y la AME.
Importancia de su aplicación	El plan de trabajo permite coordinar acciones que aumenten la efectividad del SLE en la ejecución del servicio de extensión rural.
Limitaciones	Ninguna identificada
Proceso de implementación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe emplear un formato sencillo que permita identificar las acciones de interés de la AME y ejecutarlas de forma coordinada, sin comprometer a las instituciones más allá de sus recursos disponibles, misión, planes estratégicos y operativos. 2. Se sugiere utilizar un formato que considere las siguientes columnas: actividad, producto de las actividades, recursos, responsables, cronograma (para uno o más años). 3. Se debe tener presente que el propósito del SLE es coordinar acciones y evitar la duplicación de esfuerzos en el abordaje del servicio de extensión. 4. Para definir las actividades del plan de trabajo del SLE es conveniente iniciar con una lluvia de ideas. 5. Las actividades propuestas deben revisarse y priorizarse, a partir del consenso entre todos los participantes. Posibles actividades: intercambio de metodologías, de información sobre temas varios, de cuadernos de campo, de experiencias; coordinación para el abordaje en los territorios. 6. Se deben establecer acuerdos para la implementación de las actividades y el seguimiento. 7. Una vez definidas las actividades, hay que calendarizar las reuniones de revisión del avance en la ejecución de las actividades y, principalmente, compartir experiencias en cuanto a la atención de los sujetos priorizados por el PAFEC y el SNER. 8. El Coordinador de la AME tendrá la responsabilidad de calendarizar y facilitar las reuniones del SLE para dar cumplimiento al plan de trabajo.
Materiales	<p>Marcadores (azul, rojo y negro)</p> <p>Tarjetas (verde, amarillo, rojo y blanco)</p> <p>Masking tape</p> <p>Tijeras</p> <p>Computadora para la transcripción del plan de trabajo</p>

Notas

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 Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Estado de Acre en Brasil.



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

CATIE, Cartago, Turrialba
30501, Costa Rica
Tel. (506) 2558-2000
catie@catie.ac.cr
www.catie.ac.cr

ISBN: 978-9977-57-659-6

