

Buenas Prácticas de la Asistencia de JICA para el Desarrollo Agrícola y Rural en Centroamérica



**Secretaría
Ejecutiva**
Consejo Agropecuario Centroamericano



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana

**Buenas Prácticas de la Asistencia de JICA
para el Desarrollo Agrícola y Rural en Centroamérica**



BUENAS PRÁCTICAS DE LA ASISTENCIA DE JICA PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL EN CENTROAMÉRICA

Autor: Asao Mase, Asesor en desarrollo rural y agricultura de SICA/ Experto de JICA.

Institución: Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (SE-CAC) / Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA).

Diagramación: David Paniagua Vega.

Año: 2023.



**Secretaría
Ejecutiva**
Consejo Agropecuario Centroamericano



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Parte I. Casos relacionados con el Enfoque de Mejoramiento de Vida	3
1. Capítulo 1. Enfoque de Mejoramiento de Vida.....	4
1. Aumento de ingresos y bienestar de la gente	4
2. Qué es el EMV.....	4
3. Organizaciones comunitarias	6
4. El EMV y el capital social como el fundamento del desarrollo económico	6
5. Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial y el EMV.....	7
6. Metodología del EMV	7
7. Los casos a continuación	8
2. Capítulo 2. Aplicación del Enfoque de Mejoramiento de Vida en Costa Rica.....	10
Introducción	10
1. Introducción del EMV en Río Magdalena	11
2. Problemas observados antes de la introducción del EMV	14
3. Cambios observados en la comunidad	15
4. Cambios en los funcionarios de instituciones	32
5. Los factores que promueven el desarrollo multisectorial y multinivel	34
6. Resumen	38
7. Revisión de la cooperación de la JICA desde el punto de vista de la realización de la ECADERT	39
3. Capítulo 3. Institucionalización del Enfoque de Mejoramiento de Vida en Panamá.....	41
Introducción	41
1. Resumen de la asistencia	41
2. Resultado de las asistencias	45
3. Observaciones.....	55
4. Análisis de factores del éxito	56
5. Aprendizaje para el futuro.....	60

Parte II. Desarrollo económico local.....	63
4. Capítulo 4. Formación de la zona productora de hortalizas orgánicas en Costa Rica	64
Introducción	64
1. Resumen de la asistencia	65
2. Progresos históricos.....	66
3. La sostenibilidad de los resultados de la cooperación	75
4. La situación de la sociedad local y del sistema nacional que promueve cooperativismo	81
5. Análisis de factores del éxito	83
6. Aprendizaje para el futuro.....	87
5. Capítulo 5. Proyecto de desarrollo agrícola en Honduras.....	92
Introducción	92
1. Resumen de la asistencia	93
2. Progresos históricos.....	95
3. Progresos después de fin del proyecto	105
4. Observaciones.....	111
5. Resultados del proyecto y sus sostenibilidades	118
6. Análisis de factores del éxito	119
7. Aprendizaje para el futuro.....	123
CONCLUSIÓN.....	127

INTRODUCCIÓN

Este documento informa los ejemplos de la asistencia agrícola y rural de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA, por su abreviación inglesa) que han implementado en Centroamérica y que han mostrado un cierto nivel de auto sostenibilidad, a la vez que analiza las razones de su éxito, extrayendo las lecciones aprendidas para el futuro. Se sabe que, a menudo, los resultados positivos de los proyectos de desarrollo vienen abajo debido a cambios en el entorno económico y social, incluidas las alteraciones en las políticas de gobiernos. El hecho de que los logros de los proyectos informados en este documento se han desarrollado superando estos obstáculos es la señal de que ellos brindarán pistas para mejorar la sostenibilidad de los futuros proyectos.

En la Parte I, se informan buenas prácticas relacionadas con el Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV). De esta manera, el Capítulo 1 explica brevemente qué es el EMV. El Capítulo 2 no solamente señala que este enfoque puede producir los cambios positivos en la vida del pueblo, sino demuestra que el EMV ayuda a construir un sistema de coordinación entre las organizaciones multisectoriales y multiniveles que es vital para realizar la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT), aquello que la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (SECAC) pretende implementar en toda Centroamérica. El Capítulo 3 presenta un ejemplo de cómo se ha incorporado este enfoque en el sistema de una agencia gubernamental de desarrollo agrícola. El análisis de este proceso ofrecerá las ideas importantes sobre qué hacer para que los enfoques de desarrollo introducidos desde el exterior enraícen en los países receptores.

Luego, la Parte II trata de ejemplos exitosos de desarrollo económico local. En esta, el Capítulo 4 presenta una cooperación que llegó formar una zona de producción de hortalizas orgánicas. El Capítulo 5 es del caso en lo que la cooperación japonesa contribuyó a crear una zona de producción de hortalizas de las tierras altas.

INTRODUCCIÓN

En la Conclusión se brinda una visión general de los casos discutidos y señala los puntos importantes para implementar proyectos de desarrollo que produzcan los resultados autosostenibles.

Este documento proporciona explicaciones de casos detalladas para lograr el propósito de extraer aprendizajes basados en las experiencias reales y, como resultado, la explicación de cada uno se vuelve complicada. Se recomienda a los lectores que comprueben primero esta última parte del libro, que sirve como guía, y, posteriormente, podrán profundizar su comprensión revisando los casos según sus propios intereses.

Se espera que esta publicación contribuya un granito de arena al desarrollo de América Central, y que futuras investigaciones exploren más a fondo los puntos planteados en esta por estudiar los casos no limitados en los de JICA.

Asao Mase

Asesor en desarrollo rural y agricultura de SICA

Experto de JICA

Noviembre, 2023

Parte I. Casos relacionados con el Enfoque de Mejoramiento de Vida

1. Capítulo 1. Enfoque de Mejoramiento de Vida

1. Aumento de ingresos y bienestar de la gente

El Enfoque de Mejora de Vida pretende impactar directamente en la vida de la gente, en lugar de incidir mediante el aumento de los ingresos. Cuando se trata de desarrollo agrícola y rural en general, una de las metas priorizadas es el aumento de ingresos, basándose en la idea de que el dinero mejorará bienestar de las familias campesinas.

Sin embargo, no es fácil conseguir el incremento de ganancia monetaria y, aun en casos en que se lo han logrado, a menudo no hay mejoras en bienestar de las familias beneficiarias¹. Si es así, debería haber un método de desarrollo de "independientemente de los ingresos, buscar a aprovechar lo que tienen y mejorar el bienestar de los vecinos", eso es el Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV).

2. Qué es el EMV

Abajo, el Diagrama 1-1 y el Diagrama 1-2 muestran dos imágenes que usan para explicar el concepto del EMV. La primera es "antes de la mejora " y la segunda "después de la mejora".

¹ p. 3, Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica, 2019, redacta las experiencias costarricenses que coincide con este.

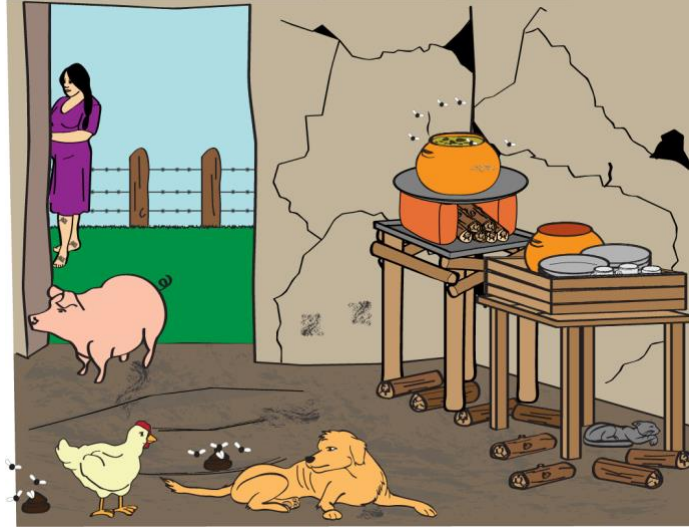


Diagrama 1-1. Una imagen que simboliza el estado de antes de la mejora



Diagrama 1-2. Una imagen simbólica después de la mejora²

Comparando las dos imágenes, está claro que se han producido cambios positivos en el hogar. Al mantener la casa limpia (como en Diagrama 1-2), sus habitantes son menos propensos a enfermarse y sufrir heridas, disminuyendo las probabilidades de gastar dinero

² Ambas imágenes tomadas de: Departamento de Promoción y Educación para la Salud (PROEDUSA) del Ministerio de Salud Público, no se sabe el año de publicación

en curas y de interrupción de los ingresos. Como este ejemplo, el EMV enfatiza en que las personas tomen iniciativas para mejorar su propia vida utilizando las cosas que tiene su alrededor, aquellos que se llama "recursos locales". Los temas de mejora se deciden por los habitantes (no por las agentes que vienen de fuera de la comunidad) según sus propias necesidades, y hay variedades desde los de hogares individuales (fogón, inodoro, etc.) hasta los de la comunidad entera (mantenimiento de caminos y cancha de fútbol, mejoras higiénicas de la comunidad, etc.).

3. Organizaciones comunitarias

Hay problemas que no pueden ser resueltos por los individuos o por pequeños grupos, como, por ejemplo, la ausencia de agua potable, la falla de puentes en el camino recorrido por los niños en edad escolar, la falta de capacidad de la escuela que ocurre por el aumento de la población. Para superar estos obstáculos, es necesario reunir los esfuerzos de toda la comunidad. Además, hay dificultades que las comunidades por sí solas no pueden superar y requieren apoyos de los gobiernos, tanto locales como centrales.

Lo anterior quiere decir que ha de existir y estar funcionando un mecanismo (una organización o conjunto de organizaciones) en una comunidad para gestionar sus problemas colectivamente, aquello que permite a los habitantes reunir sus recursos para solucionar los problemas comunes y comuniquen con los gobiernos cuando haya problemas que requieren de apoyos exteriores.

La aplicación del EMV por un cierto tiempo contribuye el fortalecimiento del sistema aquí explicado (ver el Capítulo 2 de este documento).

4. El EMV y el capital social como el fundamento del desarrollo económico

La voluntad de los individuos por mejorar sus propias vidas, el mecanismo social de gestión colectiva que permite cooperar con sus vecinos y las normas de valor y costumbres que apoyan funcionar ese mecanismo descritas hasta ahora son parte del capital social, aquello que se considera como uno de los fundamentos del desarrollo económico. En otras

palabras, el EMV tiene el poder de crear las condiciones básicas para la realización del desarrollo económico.

5. Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial y el EMV

La Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (SECAC) pretende implementar, en toda Centroamérica, la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT), que busca generar oportunidades y fortalecer capacidades para que la población de los territorios rurales pueda mejorar significativamente su calidad de vida, basándose en una sólida institucionalidad social que impulse y facilite un desarrollo solidario, incluyente y sostenible, fundamentado en las potencialidades de sus territorios como espacios socio-geográficos cuyos habitantes construyen modos de vida propios e identidades compartidas³.

La aplicación del EMV contribuye directamente a la construcción de institucionalidad que la ECADERT apunta según las explicaciones sobre el EMV dada hasta aquí (se discutirá nuevamente este tema en el Capítulo 2).

6. Metodología del EMV

Las herramientas de desarrollo participativo que el EMV aprovecha son adecuadas para generar conciencia sobre la disparidad entre el estado real de la vida y el ideal, para crear la voluntad de convertir en realidad el ideal y para empezar a trabajar junto con sus vecinos. Este documento no detalla más la metodología del EMV debido a limitaciones de espacio. Para aprender más al respecto, se recomienda consultar las páginas web, los documentos y los manuales referidos en los capítulos 2 y 3 de este documento⁴.

³ p. 11, Consejo Agropecuario Centroamericano, 2010.

⁴ González V. S. "Despertando sueños: enfoque de mejoramiento de vida en dos pasos" publicado en 2023 es uno de los libros no citados en este documento, pero recomendable que chequear: <https://www.jica.go.jp/Resource/tsukuba/topics/2022/h2nf2c0000001rj9-att/h2nf2c0000001s4c.pdf>

7. Los casos a continuación

Al leer los estudios de casos presentados en Parte I, se aprenderá que la esencia del EMV, enfocar directamente a la vida y mejorarla a través de los esfuerzos de los habitantes mismos, produce cambios positivos no solamente en las comunidades sino al país entero.

En el estudio de caso de Costa Rica del Capítulo 2, tras una descripción de los trabajos realizados para introducir el EMV, se informa de los cambios que se han producido entre la población. En esta parte, la explicación sobre el EMV dada en este Capítulo se mostrará con un ejemplo concreto. Además, se analizará qué es la contribución del EMV para realizar el desarrollo multisectorial y multinivel. El punto que aprender es que la provisión de normas de valores comunes por parte del EMV es la clave para lograr la colaboración intersectorial en múltiples niveles.

El caso de Panamá demuestra la aplicación sostenible del EMV en las zonas rurales de parte de las organizaciones gubernamentales, y contiene las sugerencias importantes a las organizaciones de cooperación para garantizar dicha sostenibilidad.

Referencias

Consejo Agropecuario Centroamericano, 2010, "Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010 - 2030 – ECADERT", San José, Costa Rica

Departamento de Promoción y Educación para la Salud (PROEDUSA) del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, no se sabe el año de publicación, "Rotafolio CASA LIMPIA y Prevención de la Enfermedad de Chagas", Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica, 2019, "INFORME FINAL: PROYECTO: VALIDACIÓN DEL ENFOQUE DE MEJORAMIENTO DE VIDA EN LAS REGIONES DEL MAG, MEDIANTE PROCESO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN", Ministerio de Agricultura y Ganadería Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, San José, Costa Rica.

González Villalobos, S., 2023 "Despertando sueños: enfoque de mejoramiento de vida en dos pasos", San José, Costa Rica.
<https://www.jica.go.jp/Resource/tsukuba/topics/2022/h2nf2c0000001rj9-att/h2nf2c0000001s4c.pdf>

2. Capítulo 2. Aplicación del Enfoque de Mejoramiento de Vida en Costa Rica

Introducción

El Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV) se ha implementado en diferentes áreas en Costa Rica y ha producido varios resultados positivos. Este capítulo informa sobre la experiencia de aplicación del EMV en Río Magdalena, donde se promueve el enfoque por un grupo de técnicos de múltiples-sectores desde 2015.

El estudio de caso realizado por Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (SECAC) en esta área, en 2022⁵, reveló que el enfoque había generado cambios continuos a múltiples niveles: individual, familiar, grupal, comunitario y de las instituciones del gobierno central. Este capítulo fue creado con el propósito de presentar un ejemplo de tales cambios multisectoriales y multinivel para ser un caso de referencia en la realización de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT), que la SECAC está impulsando en toda Centroamérica. El reporte describirá, en primer lugar, lo que se ha hecho sobre el terreno; luego, los cambios que se han generado, y analizará las razones por las que se ha logrado un desarrollo multisectorial y multinivel.

⁵ Durón B. E. E., 2022.

1. Introducción del EMV en Río Magdalena

1.1 Información general de área y antecedentes de la aplicación del EMV

La comunidad Río Magdalena es parte del distrito La Virgen del cantón de Sarapiquí en la provincia de Heredia. El territorio es el asentamiento entregado a 41 familias en el año 1999, por parte del Instituto de Desarrollo Rural (IDA en aquel momento, ahora INDER), con el fin de que desarrollaran actividades agrícolas de subsistencia y a pequeña escala. Actualmente, acoge a 126 personas de 45 familias⁶. La mayoría de los habitantes son agricultores y se dedican al cultivo de pimienta, la ganadería, la cría de cerdos, la avicultura, etc., y muchos hogares están en el nivel de la autosuficiencia⁷.



Mapa 2-1⁸. Ubicación de Río Magdalena.

⁶ p. 7, González V. S., 2021

⁷ p. 5, Hanawa N., 2018

⁸ Original: <https://www.mapasparacolorear.com/costa-rica/mapa-costa-rica-provincias.png>, información añadida por el autor.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) implementó el proyecto “Validación del enfoque de mejoramiento de vida en las 8 regiones del MAG” iniciando el año 2014. Dado que Río Magdalena estuvo incluido dentro de las áreas objetivas del proyecto, se aplicó ENV y se verificó su efecto. Se llevaron a cabo las siguientes actividades en los territorios seleccionados⁹:

- i.** Formación de equipos interinstitucionales.
- ii.** Capacitación a equipos interinstitucionales.
- iii.** Aplicación del EMV en las comunidades seleccionadas.

1.2. Los procesos de aplicación de EMV en Río Magdalena ¹⁰

Las actividades del EMV se empezaron en Río Magdalena en 2015. Participaron las siguientes organizaciones en el Equipo Interinstitucional que atendió a Río Magdalena: Ministerio de Salud (MS), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) e Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Sin embargo, los participantes del INA y del IMAS se fueron a mitad del proceso por dificultades internas¹⁰.

La formación para el Equipo Interinstitucional fue impartida por el personal del MAG central del 15 de marzo al 16 de septiembre de 2015. Los contenidos fueron siguientes:

- i.** Introducción al EMV.
- ii.** Política de extensión campesina en Japón de la posguerra.
- iii.** ¿Qué es la vida? Introducción a la facilitación.
- iv.** Facilitación para Mejoramiento de Vida.
- v.** ¿Qué es el análisis de la realidad?
- vi.** Herramientas de análisis participativo de la situación actual.
- vii.** Planificación participativa.

⁹ p. 9, Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica, 2019.

¹⁰ Composición del equipo, desvinculación del INA y el IMAS y contenidos de la formación, p. 5, Hanawa N., 2018.

viii. Planificación, seguimiento y evaluación.

Es importante informar que los funcionarios no solamente adquirieron los conocimientos en las clases, sino que también aplicaron lo aprendido en su propio hogar para entender la esencia del EMV por su propia experiencia.

En la implementación, hicieron visitas de forma coordinada por parte de las instituciones. El proceso llevado a cabo se describe a continuación¹¹.

- i.** Reunión de sondeo con líderes de la comunidad.
- ii.** Implementación de las actividades para introducir el EMV como:
 - Primer taller de Mejoramiento de Vida (MV).
 - Casos de MV en Río Magdalena y en otras latitudes.
 - Taller de mejoramiento individual (social, económico, físico, espiritual, salud).
 - Taller mi jornada diaria.
 - Taller de Mapeo de nuestra finca.
 - Taller de Mapeo de nuestra comunidad.
 - Taller de árbol de la felicidad.
 - Taller de mejoramiento comunal.
 - Gira de aprendizaje a otros grupos.
- iii.** Ejecución de actividades a nivel individual, familiar y comunitario.
 - Los habitantes mismos planificaron e implementaron las acciones.
- iv.** Seguimiento
 - Se continuó con la facilitación cuyo objetivo fue ofrecer a los habitantes las oportunidades de reflexionar sobre los resultados de sus actividades.
 - Presentación de los resultados (combinado con visitas domiciliarias) a

¹¹ Las actividades realizadas están informadas en: Sistema de Información sobre Mejoramiento de Vida (SIMEVI) <http://simevi.mag.go.cr/>

responsables del MAG, MS, INDER y Alcaldía (noviembre 2017)¹².

- Recibimiento de otros grupos que visitaban la comunidad de Río Magdalena para conocer la experiencia que esta había tenido en cuanto a su implementación del EMV.
- Explicación de experiencias en las actividades celebradas por los cuerpos educativos como la EARTH, Universidad Nacional (UNA), Universidad de Costa Rica (UCR), Extensionistas Latinoamericanos, entre otros.

En el primer taller se contó con la participación de la comunidad completa; sin embargo, conforme se avanzó con las reuniones, la participación disminuyó, restando unas 15 familias¹³.

2. Problemas observados antes de la introducción del EMV¹⁴

En Río Magdalena se observaron los siguientes problemas antes de la introducción de la EMV con respecto a sus habitantes:

- Dependientes de ayuda externa que se basa en el asistencialismo (costumbre de pedir).
- Creían que no se podían emprender nuevas acciones sin recursos externos.
- Poco nivel de desarrollo organizativo y asociatividad.
- Poca motivación hacia la superación, tanto personal como de la comunidad.
- Falta de comunicación entre habitantes.
- Faltaba cariño por la comunidad.
- Fincas descuidadas tanto en el área productiva como familiar.

Según las personas encuestadas por Durón E. los habitantes creían que cada vez que aparecía un vehículo de alguna institución era porque iba a regalar algo, y que los

¹² p. 6, Hanawa N., 2018.

¹³ p. 6, Hanawa N., 2018 indica que 15 familias se presentaron en los talleres, y p. 13, Durón B. E. E., 2022 señara que 13-14 familias participaron en las actividades.

¹⁴ p. 11-12 y 15- 23, Durón E. E., 2022, modificado por el autor.

funcionarios también pensaban que no tenía sentido visitar a comunidades si no había nada que llevar. Asimismo, la razón por la que la mayoría de los residentes de la comunidad participaron en el primer taller del EMV fue porque esperaban recibir algún apoyo, y la gente se fue apartando porque entendió que no podían recibir nada en ese sentido.

3. Cambios observados en la comunidad

En esta sección se informa sobre los cambios que se han producido, basándose en las informaciones publicadas en el Sistema de Información sobre Mejoramiento de Vida (SIMEVI) y las de Durón B. E. E., 2022. Una gran cantidad de actividades que han tenido lugar en Río Magdalena están puestas en el SIMEVI, pero aquí presentan algunos ejemplos.

3.1 Cambios del nivel familiar¹⁵

Caso 1

La familia tomó la decisión de botar su casa, ya que las paredes estaban muy dañadas y era un peligro. Consiguieron latas de zinc, y con los restos de la casa anterior, construyeron un nuevo techo para vivir. Esto les dio tranquilidad, ya que antes la señora de la casa no podía dormir porque sentía que en cualquier momento le caía encima la pared (2016).

¹⁵ SIMEVI (citado el 17 de junio de 2023), salvo que se indique lo contrario.



Foto 2-1. Terreno baldío donde demolieron casas



Foto 2-2: Interior de la nueva casa¹⁶

i. Palabras de la persona¹⁷

Estábamos en un estado de confort, muy tranquilos y no tomábamos acción. MV fue como una "inyección" que nos activó y nos cambió la forma de pensar.

Adquirimos muchos conocimientos para poder vivir mejor.

La casa de habitación en la que vivíamos era un riesgo para la familia y no tenía las condiciones para vivir en ella.

En la tercera reunión que asistimos con el programa de MV, entendimos que debíamos mejorar nuestras condiciones, así que tomamos acciones y botamos la casa y construimos una temporal.

Antes, no buscábamos alternativas para mejorar nuestras vidas y nuestra economía. Con MV nos enseñó que hay que buscar alternativas, por ejemplo: que si nos fue mal con la producción de pimienta y no se puede seguir en esta actividad hay que buscar los medios para continuarla o encontrar otra alternativa como la cría de ganado. Además, aprendimos la importancia de planificar las cosas y de ejecutarlas.

¹⁶ Foto 2-1 y 2-2 tomado por Hanawa N. Las fotografías de Hanawa N. que no indica fuente de la cita son facilitadas por él personalmente, julio 2023.

¹⁷ p. 20, Durón B. E. E., 2022

Lecciones aprendidas

- Como vecinos aprendimos a conocernos y a mejorar la relación de vecinos ya que antes ni nos veíamos.
- Aprendimos que la comunidad también necesita de nuestro cuidado y trabajo y que, para esto, debemos de organizarnos como comunidad.
- Construimos una relación y aprendimos a comunicarnos. La gente no se atrevía a hablar en público, ahora lo hacemos y expresamos nuestra opinión.

Caso 2

i. Los que hicieron

La señora restableció el funcionamiento de su invernadero y sembró apio, el cual consumió en su alimentación, y también vendió a personas que llegaban a su casa (2017).

En 2020, la familia se dio a la tarea de hacer un dispensador de papel higiénico en baño con pedazos de madera que tenía en la finca; con todo su ingenio, logró su obra y fabricó el dispensador, sencillo y humilde, pero funcional. El papel ya no se cae y se ubica en un mejor lugar, accesible y manejable.



Foto 2-3. Colgador de papel higiénico hecho a mano¹⁸

¹⁸ Foto N. Hanawa.

La familia cuenta con aproximadamente una hectárea de cacao en producción, y hace chocolates orgánicos para la venta desde hace algunos años, el cual le ayuda a sus ingresos familiares.

En 2021, el señor de la familia realizó mejoras en el secador y la trituradora de cacao. El secador antes estaba formado por un fogón y una cazuela, por lo que el hombre se calentaba mucho las manos e inhalaba mucho humo. Él inventó el nuevo secador utilizando medio estañón, una varilla de hierro para alejarlo del fuego que evita el calor y el humo.

Luego, en la familia se dieron a la tarea de diseñar un molidor usando una máquina manual de moler de maíz, adaptándole un motor de lavadora. Ahora, tienen un pequeño molidor artesanal, lo que les ayuda a que la labor de molienda resulte menos agotadora y sea rápida.



Foto 2-4. Molidor fabricado por el señor¹⁹

Por su parte, la señora de la casa consiguió publicar un libro de poemas, un viejo sueño suyo, en 2021. Originalmente, ella acostumbraba a deleitar a los invitados a la comunidad, ya fueran nacionales o extranjeros, con algunos poemas de su autoría relacionados con ellos. En una visita de estudiantes y Vicerrectoría de la Universidad Nacional para conocer el MV en esta comunidad, ella les compuso un poema que les causó gran admiración, lo

¹⁹ SIMEVI (citado el 17 de junio de 2023).

cual motivó a que estudiantes y funcionarios de esta universidad pudieran editar y publicar un libro recopilatorio de estas obras. Así, su sueño se hizo realidad.

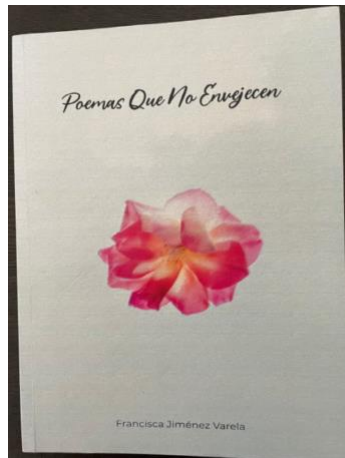


Foto 2-5. Libro de poema de la señora²⁰

ii. Palabras de la señora²¹

*Antes veíamos muchas limitaciones. Pensábamos que no podíamos.
Fue un cambio de actitud y de mejorar todo lo que está a nuestro alrededor. Nos enseñó
que podemos tomar decisiones e implementar cambios.
Como mujer me sentía inferior. Nunca me había ocupado de mí como mujer. Me ayudó a
recuperar esa imagen de mujer que quería para mí y a cobrar mi identidad como mujer.
Ahora me siento empoderada, autoritaria y liberal.
Antes, el cuidado de la comunidad no lo veíamos como una tarea nuestra. Ahora, el
cuidado de la comunidad lo vemos como nuestra responsabilidad, ya que esta también
es nuestra casa.
Sabía que tenía la capacidad de escribir poemas y soñaba con poder algún día publicar
un libro, pero lo veía casi imposible. Con MV eso fue posible, pude escribir un libro y
publicarlo. Con esto aprendí que con las personas correctas y la perseverancia y
organización todo se puede lograr.*

²⁰ SIMEVI (citado el 17 de junio de 2023).

²¹ Durón B. E. E., 2022, p. 18.

Lecciones aprendidas

- A nivel de la comunidad, nos ayudó a acercarnos más con los vecinos y a mejorar la comunicación.
- Debemos estar preparados para cambiar y para servir.
- A partir de la aplicación del EMV, la comunidad se ha beneficiado de otros proyectos que han venido a fortalecer el trabajo que se ha desarrollado en los niveles familiares y en la comunidad

Caso 3

i. Los que hicieron

La familia vivía en una casa con goteras en el techo y grandes rendijas en la pared. Después de aprender el MV, hizo arreglos con lo que tenían y logró resolver estos problemas (2018). Después, instalaron nueva huerta familiar, construyeron un horno para preparar pan y mejoraron la cocina (2018).



Foto 2-6. Nuevo horno de la familia



Foto 2-7. Huerta familiar²²

Para mejorar la huerta, recibió el apoyo de la Consejo Nacional de Clubes 4 S (CONAC), quien intervino para apoyar a las familias de este asentamiento a tener y ampliar las

²² Foto 2-6 y 2-7, Hanawa N.

huertas familiares, aquello que fue uno de los resultados de coordinación interinstitucional. En la labor de producción de hortalizas participa toda la familia, con lo que se mejoran tanto la unión familiar como la nutrición y calidad de alimentos que ellos consumen (2018).

La señora de esta familia siempre soñaba con tener un nuevo horno de barro. Entonces, la familia logró construir uno nuevo gracias a los propios esfuerzos y la consecución de algunos recursos externos, dotación parcial de materiales para impulsar este sueño (2018). Los panes y otros bocadillos preparados por el horno generaban los recursos económicos que esta familia necesitaba diariamente. Además, la familia construyó una casa nueva, donde sentirse más segura, cómoda, sin huecos en paredes y pisos, con recursos externos y el trabajo de toda la familia (2020).



Foto 2-8. La casa se ve en primer plano a la izquierda es la vieja, la pared azul del fondo es la casa nueva construida²³

²³ p. 17, Durón B. E. E. 2022)

i. Palabras de la familia²⁴

Salimos de "no puedo", "no tenemos recursos" a identificar los recursos que teníamos para trabajar con ello.

Teníamos mentalidad de ser empleados de otras empresas o asalariados. Con MV aprendimos que podíamos ser emprendedores. Mi esposo renunció y pasó a trabajar en lo propio. Con este cambio, vimos que su negocio mejoró.

Se ha producido pan desde siempre, pero las condiciones que estaba la cocina la producción se echaban a perder. Además, el horno estaba en malas condiciones y el consumo de gas para hornear el pan era muy alto.

Identificamos los cambios que debíamos hacer para mejorar la producción de pan y se mejoró una pared de la cocina, el piso, y se construyó el horno, lo que permitió que se aumentara la producción de pan.

Con la llegada de la pandemia, la gente ya no quería comprar pan, quería otro tipo de productos como huevos. El pan ya no era una prioridad.

Identificamos esa necesidad en la gente y nos pusimos a criar gallinas ponedoras, iniciamos la venta de huevos y, a medida las ventas crecían, vendimos las vacas que teníamos para invertir las en las compras de gallinas ponedoras.

Lecciones aprendidas

- A nivel de la familia, pudimos conectarnos más y mejorar la comunicación.
- A nivel de la comunidad, nos ayudó a acercarnos más con los vecinos y a mejorar la comunicación.
- MV nos enseñó que, si nos proponemos algo, lo podemos lograr.

²⁴ p. 15-16, Durón B. E. E., 2022

Cambios observados en la comunidad

Según el testimonio del agente de extensión que facilitó el taller de planificación de actividades comunitarias, debido en parte a la insuficiente preparación por parte del agente, los participantes solo expusieron las razones por las que no podían llevar a cabo actividades de mejora de la comunidad y no pudieron planificar las actividades concretas. Sin embargo, después del taller, el grupo se reunió espontáneamente y completó el plan sin apoyo de los facilitadores²⁵. En esta sección se presentan las actividades emprendidas siguiendo por ese plan²⁶.



Foto 2-9. El mapa elaborado en el proceso de planificación de actividades (2016); en consenso, dibujaron el estado ideal de la comunidad. Están ilustrados la iglesia reconstruida, la tierra comunal arreglada y el centro comunitario mejorado²⁷

²⁵ p.10, Hanawa N., 2018.

²⁶ <http://simevi.mag.go.cr/> (citada, 11 de junio, 2023) resumido por el autor, fotos tomadas del SIMEVI salvo que se indique lo contrario.

²⁷ p. 12, Hanawa N., 2018.

3.2 Construcción de la iglesia

La iglesia católica era un lugar importante para los comunitarios y, durante años, se había hablado de la necesidad de repararla, pero las obras no habían comenzado. El grupo de Mejoramiento de Vida (MV) de Río Magdalena obtuvo recursos económicos por medio de bingos, rifas, venta de comidas, donaciones y, también, por el apoyo externo de algunas instituciones y empresas privadas, para mejorar la infraestructura. Como resultado de los trabajos, ahora tienen una iglesia bonita con un espacio amplio, sin goteras, con mayor seguridad.



Foto 2-10. Iglesia, antes de la reconstrucción²⁸



Foto 2-11. Nueva iglesia

²⁸ Fotos de 2-10 a 2-14, SIMEVI (citado el 17 de junio de 2023).

3.3 Mejoramiento de la plaza

La plaza de comunidad de Río Magdalena estaba utilizada por un residente para el pastoreo de ganado y estaba llena de excrementos. Los miembros del grupo de MV negociaron con esta persona y consiguieron desalojarlos. Además, cortaron hierbas y maleza, limpiaron la plaza, incrustaron neumáticos usados a su alrededor y los pintaron. También, organizaron actividades deportivas con equipos de otras comunidades para generar recursos para poder mantener la plaza en buen estado. Como resultado, la plaza se convirtió en símbolo de la superación de la comunidad y los niños y las familias la utilizan para hacer deporte, mejorar su salud y recreación.

Actualmente las personas que originalmente hicieron este mejoramiento de la plaza son ya adultas mayores y no se encargan del mantenimiento. Ahora, son las personas jóvenes quienes la utilizan y también se encargan de cortar las hierbas y responsabilizarse de su estado²⁹.

Palabras de vecino

Con mejoramiento de vida se nos fue la pereza de trabajar en la comunidad. Hemos logrado muy poco, pero con mucho cariño. Don V.S. hizo mucho para lograr tener las llantas aquí. Adornamos la plaza y el área comunal entre todos, cada día nos vamos entusiasmando más. Poco a poco vamos sumando y motivando a los demás vecinos. Me motiva ver los jóvenes unirse al trabajo. Estamos haciendo unos apartes. No tenemos que dejar el mejoramiento, la fe nunca la debemos de perder, y sé que los que miran se van a unir también, porque entre todos es mejor y más fácil.

²⁹ Comunicación personal con González V. S., agosto, 2022.



Foto 2-12. Neumáticos empotrados en el perímetro de la plaza



Foto 2-14. El resultado de trabajos



Foto 2-13. Miembros del grupo de MV pintando los neumáticos

3.4 Construcción y ampliación del salón comunal

La comunidad de Río Magdalena, a través de la gestión de apoyo de instituciones, logró construir un salón comunal como parte de actividad de MV. Con el tiempo y el desarrollo que se estaba dando en la comunidad, comenzaron a visitar estudiantes y grupos de comunidades con el deseo de conocer qué es MV; entonces, el salón se estaba haciendo pequeño para realizar las actividades.

Gracias a todo lo aprendido en los talleres, cambio de actitud y deseos de mejorar, iniciaron la conformación de un nuevo proyecto de agrandar el salón, empezaron a gestionar y buscar recursos, lograron conseguir materiales y, además, estudiantes de la Universidad que les ayudarían con la mano de obra. Las familias se organizaron, como siempre, para albergar el grupo de estudiantes, dándoles la dormida y alimentación. Actualmente, cuentan con el anexo, que ahora es suficiente para realizar actividades, recibir grupos y desarrollar cualquier proyecto.



Foto 2-15. Centro comunitario Foto 2-16. Ampliación del centro comunitario³⁰

³⁰ Foto 2-15 y 2-16, Hanawa N.

3.5 Nuevo invernadero de la escuela

La escuela de Río Magdalena contaba con un invernadero, no apto para el cultivo de hortalizas. Las familias del proyecto MV vieron la necesidad de construir y mantener un espacio para que los estudiantes aprendieran a cultivar lo que se comen y generar alimentos saludables para el comedor escolar. Se dieron a la tarea de organizarse, buscar recursos de la comunidad y externos para realizar la obra, y hoy ya existe el nuevo invernadero.



Foto 2-17. El invernadero construido³¹

3.6 Logros recientes³²

- En el año 2021 (en el auge de la pandemia de COVID-19), los residentes se organizaron para trabajar en conjunto con la Municipalidad de Sarapiquí y mejorar el camino, para lo cual organizaron un Comité de Caminos. Esto funcionó para que se pavimentara gran trayecto hacia la comunidad, disminuyendo el tiempo de traslado de más de 1 hora a 40 minutos desde Puerto Viejo, Sarapiquí.

³¹ Fotos, SIMEVI (citado el 17 de junio de 2023).

³² Comunicación personal con González V. S., agosto, 2023.

- Lograron establecer contacto con la jefatura del área de salud, quien los visitó en el año 2022, y se amplió el servicio de salud con facilidades para recibir medicamentos y mayor coordinación para obtener citas médicas.
- El Grupo de Mujeres Yiret, que surgió del Grupo de EMV, gestionó recursos con el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y recibió recursos para brindar el “catering service”; asimismo, celebró reuniones con el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) e INDER para que se les permita realizar turismo sostenible en su comunidad.
- El INDER ofreció embellecer aún más el salón comunal ampliado por la comunidad.
- Lograron conformar la asociación de desarrollo; actualmente, resuelven algunas situaciones para ejecutar su plan de trabajo.

3.7 Resumen de los cambios en la comunidad

El cuadro siguiente es el resumen de los cambios notificados por la comunidad hasta la fecha, en comparación con los problemas observados antes de la introducción del EMV y que se exponen en la sección 2. Problemas observados antes de la introducción del EMV.

Tabla 2-1. Comparación del estado entre antes de la introducción del EMV y después

Antes de la introducción del EMV	Después de la introducción del EMV
<ul style="list-style-type: none"> • Dependientes de ayuda externa que se basa en el asistencialismo (costumbre de pedir). • Creían que no se podían emprender nuevas acciones sin recursos externos. • Poco nivel de desarrollo organizativo y asociatividad. • Poca motivación hacia la superación tanto personal como de la comunidad. • Falta de comunicación entre habitantes. • Faltaba cariño por la comunidad. • Fincas descuidadas, tanto en el área productiva como familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocieron que las instituciones podían ser facilitadoras de procesos pero que los actores principales eran los miembros de la comunidad. • El principio de actitud de los habitantes es “autogestión”. • Aprendieron que pueden empezar las mejoras con los recursos que tienen ellos mismos, incluyendo los que desperdiciaban y desechaban como basuras. • Se organizan y, cuando es necesario, visitan instituciones para conseguir recursos. • Mejoran proactivamente la vida personal y comunitaria. • Se comunican activamente con vecinos. • Se preocupan por su comunidad. • Se dieron cuenta de que las fincas abren posibilidades de mejorar sus vidas y las aprovechan.

Además de lo que se muestra en la tabla, los informes de Durón B. E. E. y Hanawa señalan los siguientes cambios³³:

- Participación de jóvenes. Anteriormente, era difícil verlos involucrados en actividades.
- Algunos jóvenes y adultos aprendieron a hablar en público, ya que anteriormente no se animaban.
- Las casas de habitación se vieron más seguras, han mejorado su estructura, su orden y su presentación.
- Han empezado proyectos familiares que les permiten generar dinero. Se ha logrado que despierten una visión de negocio con los recursos que tienen disponibles; por ejemplo, lo que antes era basura, ahora es aprovechado por muchos de los hogares participantes.
- Las personas, hombres y mujeres han mejorado su autoestima.
 - Los vecinos que se habían avergonzado de decir el nombre de su comunidad hicieron sus propios carteles a la entrada de la localidad.
 - Los habitantes ahora comparten con orgullo sus experiencias de mejora en su condición socioeconómica.

Una revisión general de los cambios muestra que los vecinos mejoran sus ingresos y la vida en general de su hogar gracias a que aprendieron a apropiarse de sus actividades, incluso organizándolas con el fin de cuidar su comunidad. En pocas palabras, la introducción del EMV ha logrado el desarrollo a nivel comunitario.

³³ p. 14-15, Durón B. E. E. (2022) y p. 14, Hanawa N. (2018) e información recibida personalmente de Hanawa N. (julio 2023), recopilada y resumida por el autor.



Foto 2-18 y 2-19. Carteles puestos a la entrada de la comunidad³⁴

4. Cambios en los funcionarios de instituciones

Según el informe de Durón B. E. E., se produjeron los siguientes cambios en el personal de las agencias especializadas³⁵:

- Antes de la introducción del EMV, los funcionarios de las instituciones pensaban que no tenía sentido ir a las comunidades si no se llevaba algunos recursos.
- La capacitación en el EMV dada antes de la intervención en la comunidad hizo que fueran cambiando paso a paso y pusieran en práctica los principios de EMV en su vida personal y familiar.
- Observar los cambios reales en la vida de los comunitarios al facilitar sus actividades mediante metodología de EMV, ayudó al personal de las instituciones a comprender que "facilitar las propias actividades de los vecinos, en lugar de darles cosas, promueve el cambio real".

³⁴ Foto 2-18 y 2-19, Hanawa N.

³⁵ p. 12-13, Durón B. E. E., 2022, resumido por el autor.

Se puede entender que se produjo un ciclo positivo en el que la observación de los cambios en la población motivó a los funcionarios y las actividades propuestas dieron resultados aún más positivos al ser estimuladas por esta motivación.

Actualmente, se amplió el Equipo Institucional de EMV oficialmente, con la incorporación de una profesora de la Universidad Nacional, quien realizó el curso en Japón en el año 2022, y con una funcionaria de la Municipalidad de Sarapiquí; ellas realizan articulaciones y talleres en Río Magdalena y otras comunidades.

Como funcionarios, también visualizan nuevas formas de aplicar el EMV. Actualmente, desde el Ministerio de Salud de Sarapiquí, Área Rectora de Salud Sarapiquí, están iniciando un proyecto para validar el EMV como estrategia de prevención del dengue. Se estará capacitando a los funcionarios de Control de Vectores, para que la forma en que se da la educación casa a casa sea desde la autogestión.

Se decidió intentar esta prueba, porque durante diez años no se ha logrado disminuir la problemática del dengue y las personas esperan que los funcionarios lleguen a sus casas a limpiarlas de criaderos de zancudo³⁶.

Palabras de un funcionario de MAG³⁷:

El enfoque no solo ha transformado los espacios en la comunidad y en las familias, sino que, además, enseña a ver la vida con diferentes lentes: primero, puedo mejorar sin dinero; luego, con dinero; y luego, puedo mejorar generando dinero. Esto es un proceso que lleva seis años en Río Magdalena y muchas de sus familias las ponen en práctica hasta el momento. Se tuvo que invertir mucho tiempo, pero se sienten los logros.

³⁶ Comunicación personal con Gonzales V.S., agosto 2023

³⁷ p. 13, Durón B. E. E., 2022.

5. Los factores que promueven el desarrollo multisectorial y multinivel

Dentro de los hogares y las comunidades existen insuficiencias (necesidades multisectoriales) en diversas áreas como salud, educación, producción agrícola, etc. Por otro lado, las instituciones sectoriales desempeñan sus propias funciones especializadas. Estos dos hechos indican que, a la hora de aplicar el desarrollo comunitario, las actividades de las instituciones deben coordinarse para atender las necesidades del pueblo.

En el caso estudiado, el "Equipo Interinstitucional" cumple tal función de coordinación y, como resultado, las agencias responden adecuadamente a las peticiones de los habitantes. Además, el grupo de Mejoramiento de Vida (MV) negocia con organizaciones que están fuera de la comunidad para adquirir materiales y equipos de acuerdo con sus propias necesidades, quiere decir que, gracias a la formación de una organización de los vecinos, se abren nuevos canales para la obtención de recursos externos.

Si se mira el mismo fenómeno desde el punto de vista de las instituciones sectoriales, el grupo de MV permite invertir los recursos a partir de las solicitudes de la comunidad y, así, abrir la posibilidad de una utilización más efectiva de los recursos. La ausencia de una organización de este tipo disminuye el rendimiento de la inversión.

Estas observaciones indican que en Río Magdalena está funcionando un mecanismo de coordinación entre las agencias multisectoriales (llamado Equipo Interinstitucional) y un mecanismo de coordinación entre los habitantes (grupo de MV), y estos mecanismos de dos niveles se combinaron para formar un sistema que permite utilizar eficazmente los recursos de la comunidad, de las instituciones sectoriales y de los establecimientos ajenos a la comunidad, como universidades, para satisfacer las necesidades de la población y para realizar el desarrollo endógeno. En este capítulo se buscan los aspectos clave que hacen funcionar este sistema.

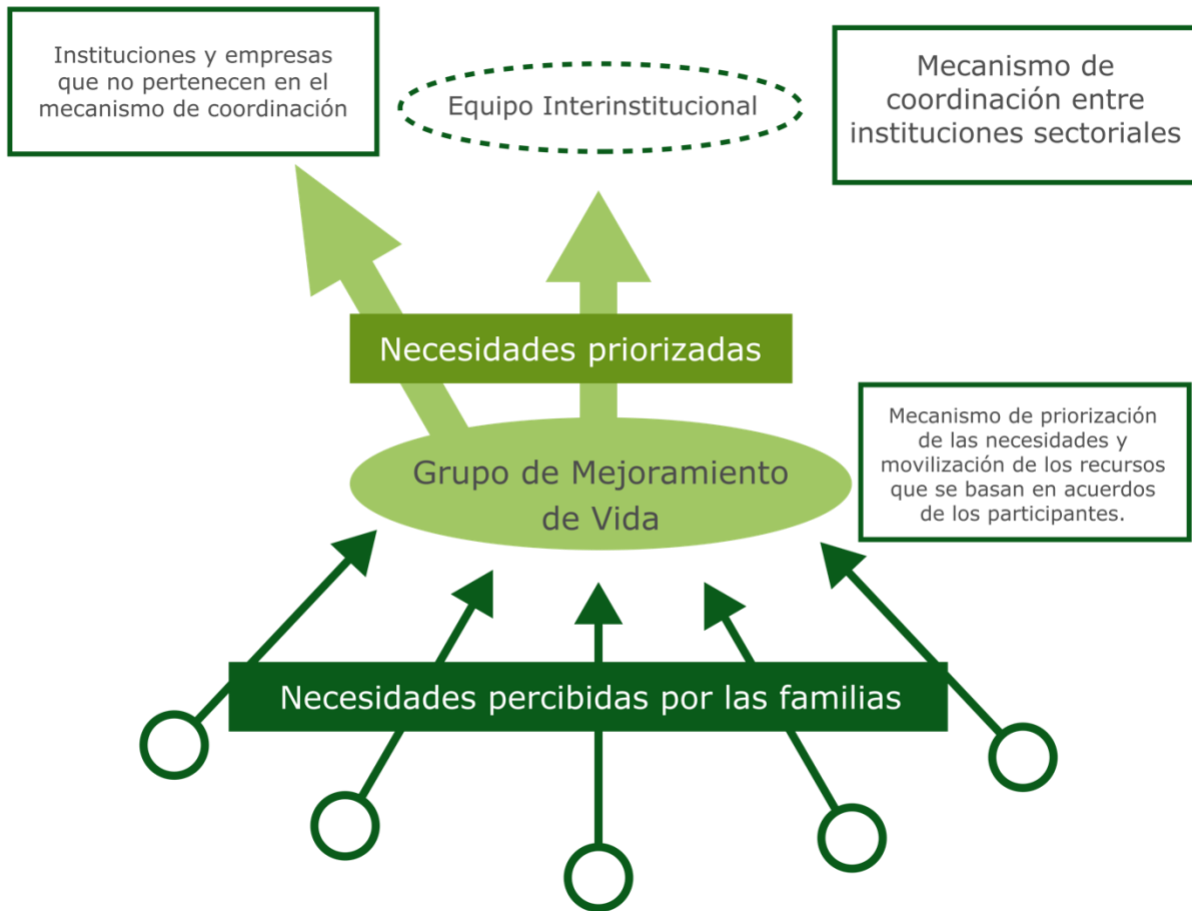


Diagrama 2-1. Esquema conceptual del sistema formado con dos niveles de mecanismos de coordinación establecido en Río Magdalena

5.1 Razones del éxito de la coordinación de las instituciones sectoriales

Principio de EMV compartido con los participantes

Una de las claves para que la colaboración interorganizacional logre éxito es compartir “normas de valor” que alinean la dirección de las actividades de las organizaciones. Aquí, “una norma de valor” es aquella que proporciona un valor suficiente al que aspiran conjuntamente y que actúa como una regla común que rige el comportamiento y actitud de los partícipes.

Por otra parte, el informe de Río Magdalena muestra que el personal de instituciones sectoriales ha adquirido los principios del EMV y actúa de acuerdo con ellos; por ejemplo, "el punto de partida es mejorar sus vidas por sí mismos, utilizando los recursos que tienen a su alrededor, sin depender de ayudas externas", "el trabajo principal de las instituciones es fomentar las actividades de los habitantes en lugar de regalar cosas ". Eso quiere decir que los principios de EMV están sirviendo como objetivo común para el personal de varias organizaciones y como norma común que rige su comportamiento.

De lo anterior se deduce que los conceptos básicos del EMV son compartidos por las organizaciones participantes, y esos conceptos están alineando la dirección de las actividades de las instituciones, reglando los comportamientos de los funcionarios y, como consecuencia, haciendo funcionar a una coordinación interorganizacional satisfactoriamente.

Tener experiencias comunes

Los funcionarios de las instituciones practicaron el enfoque en sus propios hogares antes de aplicarlo en la comunidad; esto indica que lo comprendieron a través de sus propias experiencias, independientemente de sus respectivas especialidades.

Cabe señalar que el conocimiento empírico (o conocimiento tácito) adquirido de este modo puede ser una de las bases sobre las que el Equipo Interinstitucional funcione como una organización; es decir, es posible que las experiencias comunes hayan fomentado un sentimiento de "compañeros que se entienden sin palabras" y hace funcionar la coordinación interorganizacional. Además, las informaciones documentadas indican que el personal de las agencias se siente satisfecho de ser útil para los demás, al ser testigo de los cambios logrados por los comunitarios, y que está buscando formas de brindar una asistencia más efectiva.

Se puede señalar que tal "experiencia de éxito común" puede haber aumentado el compañerismo. De lo anterior se desprende que las normas de valor aportadas por el EMV y el compañerismo fomentado sobre la base de experiencias comunes permiten al Equipo Interinstitucional funcionar como mecanismo de coordinación.

Organización de habitantes

El grupo de MV de la comunidad de Río Magdalena permite a los comunitarios gestionar y aprovechar los recursos existentes en la comunidad (por ejemplo, parque, iglesia, mano de obra de ellos mismos), y esto es posible gracias a que el mismo grupo funciona como un foro para que se discuta entre ellos, formen un consenso sobre qué actividades deben priorizar y quién hace qué para lograr los objetivos propuestos.

Mediante el informe, se entiende que en los valores aportados por el EMV "el punto de partida no es depender de ayudas externas, sino mejorar nuestras vidas por nosotros mismos, utilizando los que tenemos a nuestro alrededor" y el compañerismo fomentado a través de experiencias exitosas logradas a través de la colaboración son clave para el funcionamiento de la organización.

Combinación con la organización de vecinos y la de agencias sectoriales

Tanto las solicitudes de los habitantes como las respuestas de las instituciones sectoriales se basan en los valores normativos compartidos por estas dos partes; los primeros son los principales actores y el papel de las organizaciones externas a la comunidad es aportar competencias y recursos que los habitantes por sí solos no pueden conseguir, que es principio aportado por el EMV.

No sobra repetir que los funcionarios también realizan el mejoramiento de vida en sus propios hogares, que les permite establecer una relación entre el personal de las agencias y la población, no solo como "ayudantes y beneficiarios", sino también como compañeros que aspiran a realizar el MV.

Se puede concluir que, en este caso, las normas de valor proporcionadas por el EMV y el compañerismo fomentado al compartir las experiencias de Mejoramiento de Vida son los factores importantes que permiten organizar dos niveles: habitantes e instituciones sectoriales, y vincular estas dos organizaciones para formar un solo sistema.

6. Resumen

El caso aquí relatado demuestra que la aplicación del EMV en el contexto costarricense fortalece la capacidad de las comunidades para gestionar los recursos en conjunto, crea un mecanismo de coordinación entre las instituciones sectoriales y a través de la vinculación de estas unidades de dos niveles se logra un desarrollo multisectorial y multinivel.

Uno de aspectos más importantes de este estudio es que muestra la posibilidad de que se realice desarrollo multisectorial y multinivel cuando el enfoque de desarrollo proporciona normas de valor comunes para todas las partes involucradas.

En el caso reportado, no fue captado el papel jugado por el gobierno local. Teniendo en cuenta las funciones que deben desempeñar las autoridades locales, se puede suponer que hay muchos roles que pueden cumplir en la coordinación multisectorial y multinivel, como, por ejemplo, la difusión de enfoques de desarrollo, la coordinación de agencias sectoriales y la vinculación de agencias con organizaciones de vecinos.

De hecho, en la ciudad de Orotina, en Costa Rica, se observa que la municipalidad se ha convertido en uno de los actores clave de la coordinación multisectorial y multinivel³⁸. Se espera que realicen los estudios de caso con esta perspectiva y verifiquen los papeles que juegan las administraciones locales en el desarrollo endógeno.

³⁸ A raíz de observaciones en Orotina, p. 2, Mase A., 2022, identificó tres factores que permitieron a la municipalidad convertirse en coordinadora de organizaciones multisectoriales: "la conciencia de la municipalidad de que el desarrollo no puede lograrse sin coordinación entre instituciones sectoriales", "el sistema nacional costarricense otorga al gobierno local la función de coordinar diversos organismos" y "la municipalidad sufre relativamente pocos traslados de personal", y los factores que permiten al gobierno local coordinar a actores multinivel: "la introducción de la EMV hizo que los funcionarios administrativos se dieran cuenta de la importancia de las organizaciones de habitantes para promover el desarrollo", "las comunidades tradicionales tienen costumbre de organizarse".

7. Revisión de la cooperación de la JICA desde el punto de vista de la realización de la ECADERT

La JICA ha proporcionado diversos tipos de cooperación para el desarrollo en América Central, y el EMV aquí descrito forma parte de ello. La Marca Regional (conocida como OVOP) es el otro enfoque de la JICA que ha logrado el desarrollo económico en varias localidades mediante el fortalecimiento de las organizaciones del sector privado (incluidas las cámaras de comercio/grupos gestores) y la coordinación de estas por parte de las administraciones locales. Esta observación señala que es probable que este enfoque también fortalezca un mecanismo multisectorial y multinivel para lograr el desarrollo.

Los proyectos para el fortalecimiento de los gobiernos locales de JICA pretenden establecer un mecanismo que permita a estas entidades reforzar la capacidad organizativa a nivel comunitario a través del EMV y otras medidas; fortalecer el sector privado a través de la aplicación del Marca Regional y otras; y realizar el desarrollo utilizando la vitalidad de la población y el sector privado. Desde la perspectiva que se ha tratado en este documento, se puede explicar que este tipo de proyecto de la JICA intenta establecer un sistema de desarrollo basado en la participación multisectorial y multinivel con la coordinación del gobierno local.

Desde el punto de vista de la ECADERT, al combinar estos sistemas de desarrollo formados en unidades administrativas locales en el marco de un territorio, completará un sistema territorial que la ECADERT apunta establecer. Este trabajo concluye proponiendo a las organizaciones relevantes que analicen y promuevan el uso de la asistencia de JICA desde esta perspectiva.



Referencias

Durón Barahona E. E., 2022, "Estudio de caso Implementación del enfoque de Mejoramiento de Vida en Río Magdalena, Costa Rica", JICA-SECAC.

Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica, 2019, "INFORME FINAL: PROYECTO: VALIDACIÓN DEL ENFOQUE DE MEJORAMIENTO DE VIDA EN LAS REGIONES DEL MAG, MEDIANTE PROCESO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN", Ministerio de Agricultura y Ganadería Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.

Mase A., 2022, "Informe de viaje (Orotina)", informe en el idioma japonés presentado a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

Hanawa N., 2018, "Efectos del Enfoque de Mejora de Vida revelada por un caso de extensión en el que la mejora del nivel individual se convirtió en nivel comunitaria: Río Magdalena, Sarapiquí, Heredia, Costa Rica", informe en el idioma japonés presentado a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

Hanawa N., Anabelle Benavides Moraga y Vera Varela Peraza, 2019, "Guía para facilitar el enfoque de mejoramiento de vida en las comunidades rurales", Ministerio de Agricultura y Ganadería. Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (<https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/C20-10074.pdf>).

Sistema de Información sobre Mejoramiento de Vida (SIMEVI) (<http://simevi.mag.go.cr/>) citado 17 de junio, 2023.

González Villalobos S., 2021, "Trabajo Final de Graduación: Efectos del Enfoque de Mejoramiento de Vida: Impactos en la Salud Comunitaria de Río Magdalena", Costa Rica, documento de presentación.

3. Capítulo 3. Institucionalización del Enfoque de Mejoramiento de Vida en Panamá

Introducción

En este documento se presenta un caso en el que el contenido de un curso ejecutado en un país extranjero se incorpora al sistema de un ministerio de desarrollo agrícola. Mirar hacia atrás en este proceso brindará ideas para mejorar las actividades que son necesarias para hacer el uso efectivo de los enfoques de desarrollo introducidos de los países extranjeros. A continuación, se presenta un resumen de las asistencias realizadas, frutos/productos que ocurrieron como resultado de la ayuda análisis de los factores que llevaron al éxito de esta ayuda y puntos de aprendizajes para mejorar las cooperaciones en el futuro.

1. Resumen de la asistencia

1.1 Política Nacional y asistencia de JICA

Uno de los objetivos políticos del gobierno panameño, de 2019 a 2024, es eliminar la pobreza y la desigualdad que están denominadas como "Sexta Frontera"³⁹. El Plan Colmena, estrategia para realizar esta política, apunta al fortalecimiento de gobiernos

³⁹ "La cerca" que restringía el acceso de los panameños a la "Panama Canal Zone" era la "quinta frontera" y su derrumbe de 31 de diciembre de 1999 fue una victoria histórica. La denominación de la "sexta frontera" es el mensaje del gobierno que quiere decir que la siguiente frontera que superar con los esfuerzos de toda la nación es la "pobreza y la desigualdad".

locales a través de organizar territorialmente la implementación integral de la política pública multisectorial articulada.

Desde el punto de vista de la cooperación japonesa, lo importante es que el mismo plan nacional sea coherente con los temas tratados en los cursos del Programa de Co-Creación del Conocimiento (PCCC) de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), y abra la oportunidad a los ex becarios de aplicar las ideas y tecnologías adquiridas en Japón a las comunidades panameñas. En esta circunstancia, JICA alinea su asistencia técnica a la política y al Plan Colmena, a la vez que apoya a las actividades de los ex becarios.

1.2 Los cursos del Programa de Co-Creación del Conocimiento

El PCCC de la JICA consiste en la contribución e intercambio de conocimientos y tecnologías especializadas japonesas, a través de la capacitación a funcionarios, técnicos e investigadores, y contribuye a la resolución de problemas de países que requieren cooperación.

El envío de becarios panameños a los cursos de JICA inicia en el año 1963, desde entonces, se han capacitado más de 2086 personas hasta el año 2021. Actualmente, unas 22 personas cada año son enviadas a Japón para tomar los cursos de diversos temas.

En la Tabla 3-1 están señalados los cursos del PCCC relacionados con el desarrollo agrícola y rural, las organizaciones a las que los becarios pertenecían cuando participaron en los cursos y el número de becarios de cada organización. La Tabla 3-1 también destaca el número de participantes del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), el cual es el resultado de que la oficina de JICA Panamá designe al ministerio como organización estratégica del desarrollo agrícola y rural.

Tabla 3-1. Registro de participantes de los cursos de PCCC del desarrollo agrícola y rural en Panamá ⁴⁰

Nombre del curso	Organización	Número de becarios
Enfoque de Mejoramiento de Vida - Aplicación de Metodología de Extensión y Formación de Extensionistas para el Desarrollo Rural Sostenible	MIDA	16
	Fundación Parque Nacional	1
	Chagres	
	ASPRONEC	1
	ARAP	1
	Cooperativa La Esperanza de los Campesinos	3
	IPACOOOP	6
	Cooperativa de Servicios Múltiples Juan XXII	3
	MINSA	1
	Fundación Natura	1
MiAMBIENTE	1	
Desarrollo Comunitario a través de la Colaboración entre los Gobiernos Locales, ONG y Organizaciones de Base de la Comunidad	Municipio de Panamá (AIA en Coclé)	1
	Municipio de Boquete	1
Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural enfocado en el Movimiento de Un Pueblo Un Producto (en el texto se denomina OVOP)	MINSA	1
	Fundación Parque Nacional	1
	Chagres	
	ANAM	1
Emprendimiento basado en comunidades para el desarrollo rural	AMPYME	2
	MICI	1

⁴⁰ Datos ofrecidos de la oficina de JICA Panamá, el 31 de marzo de 2023.

(en el texto se denomina D-Hope)	ATP	2
	MUPA	1
	MIDA	2
	MiAmbiente	1
Desarrollo local a través de michi-no-eki (estación de carretera)	ATP	1
Metodologías de extensión de las técnicas de la agricultura de conservación sostenible en apoyo a los agricultores de pequeña escala (en el texto se denomina "Producción orgánica")	IPACOOOP	3
	MIDA	1
	IDIAP	1
	ANAM	1
	ECOTROPICA	1

Nota. AIA: Asociación de Iniciativas Ambientales para el Desarrollo Comunitario; ANAM: Autoridad Nacional del Ambiente; ARAP: Autoridad de Recursos Acuáticos de Panamá; ASPRONEC: Asociación de Productores de Nueva Esperanza del Cacao; ATP : Autoridad de Turismo de Panamá; IDIAP: Instituto de Innovación Agropecuaria de Panamá; IPACOOOP: Instituto Panameño Autónomo Cooperativo; MiAMBIENTE : Ministerio de Ambiente; MIDA: Ministerio de Desarrollo Agropecuario; MINSA: Ministerio de Salud; MUPA: Municipio de Panamá.

1.3 Colaboración entre las instituciones y JICA en el fomento de actividades de ex becarios

Cada uno de los participantes de los cursos de PCCC elabora un plan sobre cómo aplicar las metodologías aprendidas al retorno a su país en los últimos días del curso, esto se llama "Plan de Acción". Después del retorno, la oficina de la JICA apoya a los ex becarios en la implementación de esos planes.

El gobierno panameño coincide con la estrategia de asistencia de la JICA. El Ministerio de Economía y Finanzas (enlace con JICA en el gobierno), la Secretaría Nacional de Descentralización de Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario

(MIDA) dan apoyo para la implementación de los Planes de Acción de los ex becarios. Además, esas instituciones organizan conferencias para difundir las metodologías adquiridas en Japón a los gobiernos locales, a líderes comunitarios y a las instituciones relacionadas (esta actividad está suspendida desde 2020 por la pandemia de COVID-19). Como consecuencia de los apoyos de las organizaciones de ambos países, los ex becarios están liderando este movimiento en las instituciones y en las comunidades.

2. Resultado de las asistencias

2.1 Establecimiento de la organización de los ex becarios

La Red Centroamericana, del Caribe y México, de la Red Regional sobre Desarrollo Rural Participativo (REDCAM-drp) es una organización de personas e instituciones a nivel nacional y regional que facilita el Desarrollo Rural Participativo y fue iniciada por ex participantes de los cursos de JICA sobre Desarrollo Rural Participativo. La REDCAM-drp Panamá (más adelante, REDCAM Panamá) empezó actividades en 2005, adaptando el Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV) a la idiosincrasia de las comunidades panameñas.

2.2 Situaciones en el momento del establecimiento y desarrollo posterior

En el inicio de la REDCAM en Panamá en el año 2005⁴¹, los ex becarios trabajaron en forma aislada en general y no lograron resultados visibles. Algunos enfrentaron dificultades porque los superiores no creían en la efectividad de las metodologías aprendidas en un país oriental.

En 2013, REDCAM Panamá realizó el análisis de la situación para averiguar los cuellos de

⁴¹ Trabajaron para lograr la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo rural de JICA; Proyecto de Desarrollo Técnico de la Conservación de los Bosques, CEMARE (1994-2000) y Proyecto de Conservación de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá, PROCCAPA (2000-2005). Los ex becarios ejecutaron actividades en: Panamá Oeste, Coclé, Veraguas y Herrera (p. 4, Deyanira Abrego, etc., 2022) y comarca Ngäbe-Buglé (Oficina de JICA Panamá, 2022).

botella del desarrollo de las comunidades panameñas. El análisis reveló la validez de las metodologías japonesas en el contexto de Panamá. El resultado del estudio funcionó positivamente para que los tomadores de decisión de MIDA entendieran el valor del EMV.

En el mismo 2013, JICA inició los esfuerzos para que los Planes de Acción de ex becarios se incluyeran en el plan de trabajo del MIDA. Coincidiendo con el cambio de gobierno en 2014 y 2019, los ex becarios y la JICA hicieron esfuerzos conjuntos para socializar el EMV a los distintos niveles del MIDA, incluida la Secretaría Técnica y la Dirección de Desarrollo Rural. Como consecuencia, durante dos periodos de gobierno, ambos directores de Desarrollo Rural han realizado esfuerzos para aplicar el EMV como la metodología de desarrollo rural del ministerio.

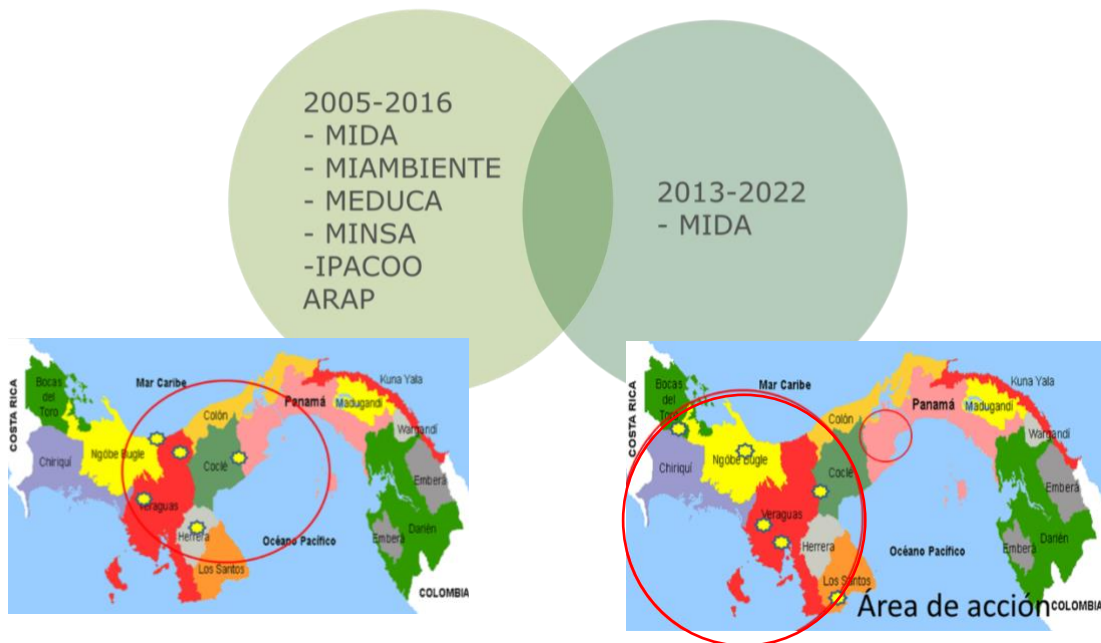


Figura 3-1. Comparación del pasado y presente en los distritos aplicados de la EMV por los ex becarios⁴²

⁴²Oficina de JICA Panamá, 2022.

2.3 Situación actual

En las actividades posteriores a 2019, los ex becarios de los cursos de OVOP, de Agricultura Orgánica, de Michi-no-eki, entre otros, han comenzado a participar en la ejecución de los cursos y talleres, lo que ha permitido comprobar la eficacia de la combinación de diferentes metodologías. En la actualidad, REDCAM Panamá actúa como la piedra angular para aunar los esfuerzos de la JICA con los ex becarios que aprendieron diversos enfoques del desarrollo agrícola-rural.

Los miembros de REDCAM Panamá y el MIDA seleccionan estratégicamente a las personas a participar de las convocatorias del curso de EMV para, así, reforzar el equipo de extensión y se les proponen a la JICA como candidatos postulados. La organización japonesa les analiza, acepta y envía al curso en Japón.

Como resultado de estas actividades, se han producido los diversos resultados: la adopción del EMV como política de trabajo para la realización del Plan Colmena en la administración 2019-2024, cambios positivos en las comunidades, publicación de la guía práctica del mejoramiento de vida, entre otros que se explican en las siguientes secciones.

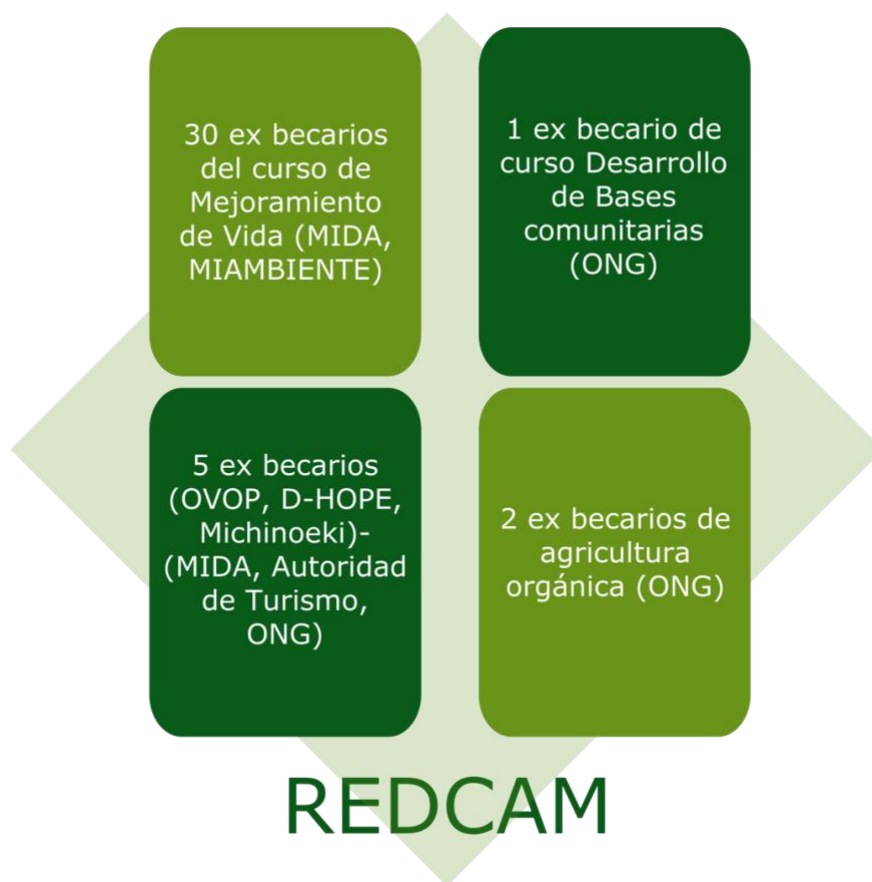


Figura 3-2. Composición de REDCAM Panamá en 2022⁴³

2.4 Establecimiento de la política de trabajo de Mejoramiento de Vida

En el 2019, los miembros de REDCAM Panamá, en conjunto con la Dirección de Desarrollo Rural del MIDA, desarrollaron la política de Mejoramiento de Vida como la estrategia gubernamental dentro del Plan Colmena. La política se elaboró sobre la base de las experiencias adquiridas y acumuladas en las comunidades panameñas con la aplicación del Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV). Actualmente, esta política está funcionando como política de trabajo de la Dirección de Desarrollo Rural de MIDA.

⁴³ JICA Panamá, agosto, 2023.

2.5 Realización de desarrollo comunitario

Entre los años 2015 y 2020, el MIDA tomó la iniciativa de aplicar el EMV en seis comunidades de las provincias de Chiriquí, Veraguas, Los Santos y Comarca Ngäbe-Buglé. Después del cambio de gobierno en el año 2019, 2021 y 2022, MIDA implementó el proyecto piloto en dos comunidades de la Comarca Ngäbe-Buglé y seis de la provincia de Panamá Oeste, como parte de Plan Colmena. Aprovecharon el programa de “Follow Up (seguimiento a las acciones de ex becarios)” de JICA en las actividades de seis comunidades de Panamá Oeste⁴⁴. MIDA pretende extender los resultados del proyecto piloto a otras provincias.

En el proceso de 2021, aplicaron no solamente el EMV, sino también otros enfoques del PCCC como OVOP, Michi-no-eki (estación de carretera) y Producción orgánica dependiendo de la etapa de desarrollo de las comunidades. Como resultados obtenidos, 14 comunidades han aplicado el EMV, seis han desarrollado el mercadeo de productos locales (OVOP) e instalado una parcela demostrativa de Agricultura Orgánica, implementando el circuito de experiencia vivencial (aplicación de OVOP y Producción orgánica).

La difusión del EMV está programada en los Planes de Acción de los ex becarios de 2022, y con el soporte proactivo de MIDA, el número de comunidades que adoptan el EMV está en aumento constante en todo el país (Bocas de Toro, Comarca Ngäbe-Buglé, Veraguas, Los Santos, Panamá Oeste, etc.). En la Tabla 3-2 están señaladas las situaciones observadas de antes y después de la aplicación del EMV en las comunidades.

⁴⁴ Como resultado, lograron mejorar la calidad de vida de 105 personas en corregimiento de El Cacao de comarca de Capira.

Tabla 3-2. Comparación de antes y después de la aplicación del Enfoque de Mejoramiento de Vida

Antes	Después
<ul style="list-style-type: none">• Esperaban la ayuda externa /estatal para resolver sus problemas y no tomaban acciones por sí mismas.• Utilizaban fogones de leña en el piso.• Los utensilios de cocina no eran limpios ni colocados en orden.• Las comunidades tenían mal manejo de los desechos.• Había problemas de letrinas y tomas de agua para la higiene del hogar.	<ul style="list-style-type: none">• Forman su plan de acción familiar y comunitario para mejorar sus vidas, aprovechando los recursos que están a su alcance.• Saben fabricar los fogones mejorados ahorradores de leña con la altura favorable.• Los utensilios son limpios y están organizados en los estantes contruidos por ellos mismos con recursos locales.• Las comunidades han aprendido métodos de reciclaje y manejo de desechos.• Han aprendido a mejorar la situación de letrinas y tomas de agua con métodos sencillos apoyándose en grupos comunitarios.



Foto 3-1. Una vista de la cocina ordenada después de la aplicación de EMV en un hogar⁴⁵



Foto 3-2 y 3-3 (arriba derecha e izquierda)
Fogones tradicionales
Foto 3-4 (derecha)
Fogón mejorado instaurado en un hogar beneficiario



⁴⁵ Las fotografías en este capítulo son tomadas por el autor.

2.6 Publicación de la guía práctica del mejoramiento de vida

Los ex becarios, con las experiencias logradas en el campo, se convencieron de que el EMV logra fortalecer la autogestión y la autoestima de los comunitarios y eleva la calidad de vida a nivel individual, familiar y comunitario. Además, cooperando con los ex becarios de diversos cursos (producción orgánica, OVOP, etc.), descubrieron que los enfoques aprendidos en Japón se complementan uno con otro y refuerzan el desarrollo rural por aplicarlos de manera que se correspondan con las etapas de desarrollo. Basándose en este descubrimiento, establecieron un sistema de trabajo en las comunidades y publicaron la “GUÍA PRÁCTICA DEL MEJORAMIENTO DE VIDA EN PANAMÁ”, aprovechando los recursos de Programa de Follow-up de JICA en 2022.



Foto 3-5. La Guía publicada

2.7 Iniciativas para extender los enfoques

Los miembros de REDCAM Panamá brindan su apoyo con capacitaciones tanto a extensionistas estatales como de ONG para entrenarlos en el EMV y otros temas de desarrollo rural/agrícola; OVOP, Agricultura Orgánica, Michino-eki (Estación de Carretera), etc. Además, ejercen la divulgación a través de medios de comunicación y talleres en las comunidades. Las tablas 3-3 y 3-4 demuestran las actividades de divulgación ejecutadas por ellos.

Tabla 3-3. Cursos interinstitucionales ejecutados por los miembros de REDCAM Panamá

Nombre de la actividad	Fechas	Lugar	Organizador	Participantes	Objetivo
Curso Interinstitucional de Mejoramiento de Vida	Oct. 2016	Río Hato, Panamá	CEDESAM	Extensionistas de instituciones estatales y ONG	Introducir EMV
Curso Interinstitucional de Mejoramiento de Vida	Abr. 2018	Río Hato, Panamá	CEDESAM	20 funcionarios de MiAMBIENTE y MIDA	Socializar el concepto de EMV promovido a las instituciones del Estado y organizaciones comunitarias para mejorar su vida
Curso Interinstitucional de Mejoramiento de Vida	Ago. 2021	Río Hato, Panamá	CEDESAM	Direcciones de Desarrollo Rural del MIDA y de Cultura Ambiental de MIAMBIENTE Funcionarios de MiAMBIENTE y del MIDA de Bocas del Toro, Veraguas, Coclé, Panamá Oeste y la Comarca Ngäbe Buglé.	Crear y fortalecer la red de promotores del enfoque de mejoramiento de vida en Panamá, para un verdadero desarrollo sostenible con la protección del ambiente

Nota. AO: Agricultura Orgánica; ARAP: Autoridad De Recursos Acuáticos de Panamá; CEDESAM: Centro para el Desarrollo Sostenible Ambiental; EMV: Enfoque de Mejoramiento de Vida; INA: Instituto Nacional de Agricultura; IPACCOOP: Instituto Panameño Autónomo Cooperativo; MEF: Ministerio de Economía y Finanzas; MiAMBIENTE: Ministerio de Ambiente; MIDA: Ministerio de Desarrollo Agropecuario; MINSA: Ministerio de Salud.

Tabla 3-4. Talleres ejecutados por los miembros de REDCAM Panamá

Nombre de la actividad	Fechas	Lugar	Organizadores	Participantes	Objetivo
Taller de introducción al Enfoque Mejoramiento de Vida.	Feb. 2019	El Retiro de Antón, Coclé	REDCAM, MIDA, MiAmbiente, APEJICA	Grupo de mujeres organizadas de la comunidad de El Retiro	Capacitar a comunitarios, en temas de EMV, AO, OVOP. Taller práctico de construcción de estufas ecojustas
Feria del Productor del INA	Oct. 2019	Los Canelos, Panamá	INA	Público en general, representantes de REDCAM y MIDA	Introducir EMV
Taller de capacitación a comunidades rurales dirigidos a construir capacidades	Nov. 2019	Penonomé, Coclé, Panamá	MEF	50 agro emprendedores y microempresas	Introducir: EMV, Agricultura Orgánica, OVOP - DHOPE y Michi-no-Enki (Estaciones de Camino)
Taller de Preparación del Programa de Integración del EMV, AO, OVOP y Desarrollo Local	Nov. 2019	Santiago, Veraguas	Dirección de Desarrollo Rural del MIDA, JICA Panamá, REDCAM Panamá	Ex becarios de MIDA, IPACOOOP, MINSAL, ARAP, MIAMBIENTE, ONG y algunos municipios	Formular propuestas de formatos para la sistematización de experiencias de MV. Análisis de la situación del MV con la herramienta Árbol de Problemas. Elaborar el Plan de Acción y cronograma de visita a comunidades en el marco del curso MV 2020.

Nota. AO: Agricultura Orgánica; ARAP: Autoridad De Recursos Acuáticos de Panamá; CEDESAM: Centro para el Desarrollo Sostenible Ambiental; EMV: Enfoque de Mejoramiento de Vida; INA: Instituto Nacional de Agricultura; IPACOOOP: Instituto Panameño Autónomo Cooperativo; MEF: Ministerio de Economía y Finanzas; MiAMBIENTE: Ministerio de Ambiente; MIDA: Ministerio de Desarrollo Agropecuario; MINSAL: Ministerio de Salud.

3. Observaciones

3.1 Apoyo de las instituciones ejecutoras de cursos

Una de las razones de que se obtengan los resultados positivos descritos hasta aquí es la excelente calidad de los cursos que se dictan, con sostenidas teorías pedagógicas y experiencias de las instituciones encargadas de los cursos de PCCC. Además, una vez finalizada la formación, proporcionan los siguientes apoyos:

- Los ex becarios están obligados a informar sobre el estado de implementación de sus planes de acción.
- Los instructores y las personas encargadas de las instituciones animan a los ex becarios y les brindan asesoramientos técnicos, en sus preguntas y consultas, y correspondiendo al informe de progreso de los planes.
- Las instituciones aprovechan las informaciones sobre los resultados de las actividades de los ex becarios en los cursos para que los nuevos becarios entiendan las teorías con prácticas reales, y divulgan estas informaciones a los ex becarios que están trabajando en sus países.
- Los casos exitosos se están informados a través de las redes sociales y en el sitio web de JICA.

Se puede señalar que estas actividades forman un sistema que apoya a los ex becarios, tanto técnica como moralmente, para que ellos adelanten el proceso de aplicación de los enfoques en sus países. Con lo anterior, debe entenderse que se está establecido un mecanismo para garantizar que "el final de la formación no sea el final del aprendizaje, sino que sea el punto de partida del aprendizaje basado en sus propias experiencias y en las de otros".

3.2 Apoyo de la Asociación Panameña de Ex becarios de JICA

La Asociación Panameña de Ex becarios de JICA (APEJICA) brinda acompañamiento y apoyo a la REDCAM Panamá, que incluye los procedimientos administrativos para el uso de los fondos de seguimiento de JICA (llamados follow-up) para apoyar a los ex becarios.

4. Análisis de factores del éxito

Se puede resaltar, como un gran éxito de este caso, que el contenido de un curso de país extranjero (Enfoque de Mejoramiento de Vida, EMV) es adoptado como política de trabajo de desarrollo rural del gobierno y a que, gracias a la política, la difusión del enfoque al nivel nacional es sostenible. El otro resultado positivo del caso es el cambio real en la vida de los habitantes de las zonas rurales. Los factores que llevaron a cabo estos resultados se describen a continuación.

4.1 Cooperación entre los ex becarios con la organización de asistencia

La vinculación entre las actividades de los ex becarios y de las de JICA es uno de los factores del éxito de este caso. Un resultado significativo de esta vinculación fue el cambio de actitud de MIDA hacia el EMV.

La duda de supervisores en la eficiencia de las metodologías japonesas en el contexto panameño fue una de las barreras que enfrentaron los ex becarios antes del año 2013. En ese entonces, la REDCAM Panamá demostró, basándose en un estudio en la realidad de Panamá, que el EMV es eficaz para mejorar la situación en las zonas rurales. Al mismo tiempo, la JICA empezó a estimular al MIDA al aprovechamiento de los Planes de Acción de los ex becarios en las actividades del ministerio.

Dado que el MIDA cambió su postura y empezó a utilizar el EMV en el año 2014, cabe suponer que estas dos actividades contribuyeron positivamente para cambiar la actitud de los tomadores de decisiones del Ministerio en cuanto al EMV. Si los ex becarios no hubiesen aportado pruebas sobre la eficacia de la metodología, habría sido difícil producir este cambio. También, es dudoso que los tomadores de decisión se hubiesen interesado por los resultados de dicho estudio si la oficina de JICA no se hubiese acercado a ellos.

En conclusión, la vinculación de estas dos actividades fue clave para adaptar el EMV por el ministerio. Este tipo de vinculación se puede encontrar en varias ocasiones en la historia informada en este documento, como la aplicación del EMV en las comunidades y la publicación de la guía.

4.2 Participación de los superiores

La intervención de los responsables del ministerio fue uno de los factores del éxito de este caso. El cambio de la postura del MIDA visto anteriormente y el hecho de que el EMV sigue aplicándose aun después de los cambios de gobierno se debe, en gran medida, a que las autoridades entienden el EMV. La posición diplomática de la JICA, una agencia gubernamental extranjera, está limitada a ejercer actividades que apuntan al cambio de la postura del gobierno. Tomando esto en cuenta, hay que reiterar que, en este caso, los ex becarios desempeñaron un papel importante para convencer a los funcionarios de alto rango.

4.3 Existe una masa de ex becarios en la misma organización

Un factor que favoreció al éxito fue el número de compañeros en el mismo ministerio que comparten ideas, valores, visiones y metodologías del EMV. Se requiere valentía para aplicar lo aprendido en el extranjero en el contexto de su propio país, especialmente cuando los conceptos y metodologías son nuevos, por la preocupación o temor de que el aprendizaje no hubiera sido suficiente. La interacción entre personas que han recibido el mismo curso apoya a superar este miedo, al confirmar los contenidos de aprendizajes uno con otro, e impulsa a la aplicación de los enfoques de desarrollo.

Una de las particularidades de este caso es que, no solamente la organización de los ex becarios (=REDCAM Panamá), sino que el ministerio, proporcionan el entorno que permite ejercer intercambio de información, conocimiento, experiencia, idea, etc., entre los ex becarios. La razón por la cual se creó un equipo como este, con un número suficiente de ex becarios dentro de una organización, es la estrategia de JICA Panamá que ubica al MIDA como organización estratégica de desarrollo agrícola y rural y que prioriza mandar las personas de este a los cursos de temas relacionados.

4.4 Existencia de la organización como el foco de cooperación

a- Funciones de REDCAM Panamá que respaldan su éxito

Por observar el caso, se anota que el establecimiento y fortalecimiento de REDCAM Panamá jugó un papel muy importante para llegar a los resultados positivos. Se entiende que las actividades de los ex becarios están implementadas de manera estable y expansiva porque REDCAM Panamá cumple con las dos siguientes funciones:

- Proporcionar el espacio en donde los ex becarios colaboren entre sí.
- Espacio para compartir conocimientos.
- Canal de coordinación, información y negociación que conecta con JICA y con otras organizaciones.

Si REDCAM Panamá no existiera, JICA y otras organizaciones tendrían que coordinar con cada uno de los ex becarios para difundir información y para desarrollar actividades, ya que REDCAM Panamá funciona como órgano de coordinación y facilita el flujo de información, dicha complejidad se reduce. Desde el punto de vista de los ex becarios, es más fácil negociar con JICA u otras organizaciones para conseguir apoyo siendo respaldados con REDCAM Panamá que hacerlo como individuos.

b- Valores que hacen posible la cooperación

La REDCAM es una organización que no busca ganancias económicas y, para que este tipo de organización sea estable, es esencial que existan ideas, valores y visiones para el futuro compartidas con los participantes que puedan respaldar la motivación personal.

Por otro lado, la aplicación de la EMV implica un cambio en esos tres atributos, como "apuntar directamente a la mejora de la calidad de vida, en lugar de pretender mejorar los medios de vida a través del desarrollo económico", "los protagonistas de desarrollo son los comunitarios", "mejorar la vida aprovechando lo que tienen, en lugar de depender del apoyo externo", etc.

Es probable que las normas de valores aportados por el EMV ofrezcan un marco de cooperación a los participantes de la REDCAM Panamá y contribuyan así a la estabilización de la organización.

4.5 Eficacia del enfoque de desarrollo

El hecho de que se hayan conseguido mejoras en la vida de las personas en las zonas rurales es una prueba de la eficacia del EMV como metodología del desarrollo rural. A continuación, se nombran algunas ventajas del EMV observadas previo a la redacción de este documento.

- Los habitantes pueden iniciar fácilmente las actividades.
El punto de entrada no es "producción (o generación de ingreso que tiene tendencia de limitar número de participantes), sino "la vida" que llama la atención de los vecinos en general. Los comunitarios empiezan con los temas que quieren (no impuestos de "arriba" o de "fuera de la comunidad") utilizando los bienes/recursos que están cerca de ellos.
- Se puede introducir a todas las organizaciones involucradas en el desarrollo rural.
- Para llevarse a cabo una colaboración entre organizaciones, es necesario establecer valores y objetivos que puedan ser perseguidos de forma conjunta. EMV puede aportar valores que son compartidos por las organizaciones involucradas en el desarrollo rural, como "mejorar vidas directamente, no a través de mejorar la producción" y "hacer que los propios habitantes sean los protagonistas".
- Uso adecuado de las herramientas para el desarrollo participativo.

4.6 Otros factores

Una revisión general del estudio de caso aquí informado señala que los siguientes factores también pueden haber contribuido al éxito del modelo. No se examinan a detalle, pero se incentiva a que futuras investigaciones profundicen en cada uno.

- El cambio de personal de organizaciones gubernamentales es relativamente poco (en otros países, se observa despido masivo por cambio de gobiernos).
- Las oficinas regionales de MIDA se encargan de actividades detalladas a nivel comunitario, lo que facilitó la aplicación del EMV.
- El EMV permite producir impactos tangibles y comprensibles con pequeñas inversiones,

y esta naturaleza fue valorada por el gobierno.

- En las actividades informadas, destacan las realizadas en colaboración entre MIDA y el Ministerio de Medio Ambiente (MiAMBIENTE): es posible que el intercambio de aprendizaje y la competencia positiva entre estas organizaciones promovieran el EMV.

5. Aprendizaje para el futuro

5.1 Los organismos de ayuda deben seguir de cerca a los ex becarios

El objetivo de los cursos impartidos por las agencias de cooperación no es que los participantes reciban un certificado, sino que pongan en práctica en su terreno lo que han aprendido y realicen el desarrollo de su comunidad, su país, etc. Para cumplir este cometido, las organizaciones ejecutoras de los cursos tienen que acompañar a los exparticipantes. Este punto debe ser claramente reconocido no solo por los participantes, sino también por los responsables de los organismos ejecutores. El mecanismo que se ha observado en este caso (ver sección *(1) Apoyo de Institución ejecutora de cursos*, en el apartado *3. Observaciones* de este documento) es eficaz para cumplir este objetivo.

5.2 Debe implicarse a los responsables de la toma de decisiones

Al observar el proceso que llevó a la adopción del EMV por parte del MIDA, queda claro que la participación de los responsables de la toma de decisiones es importante para la aplicación sobre el terreno de las técnicas y metodologías adquiridas en la formación.

El método de divulgación utilizado en este caso, en el que los ex becarios demuestran la eficacia del enfoque con pruebas y la agencia de cooperación llama la atención de los tomadores de decisiones sobre ello, es una forma útil para involucrar a los superiores. Lo que también es especialmente digno de mención, del caso presentado aquí, es que la EMV continúa siendo adoptada como metodología para el desarrollo rural, superando el cambio de gobierno de Panamá en 2019. Esto también es uno de los logros de la cooperación entre la agencia de ayuda y los ex becarios para producir entendimiento sobre el enfoque entre los funcionarios de alto rango.

5.3 Es efectivo identificar una institución estratégica

Por estudiar el caso se puede entender que es necesario enviar becarios de una misma organización a un curso hasta que se observen cambios reales, porque cambiar el rumbo de una organización (transformar políticas, cultura, metodologías, etc.) requiere los esfuerzos de varias personas.

5.4 Es importante la organización de ex becarios

La existencia de una organización que sirva como punto focal para aunar los esfuerzos de los ex becarios y las agencias de apoyo, como base para las negociaciones y como foro para el intercambio de información, permite que los aprendizajes de los cursos se apliquen en el campo.

5.5 El Enfoque de Mejora de Vida es efectivo para lograr la colaboración entre organizaciones

Es probable que el Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV) no solo sea eficaz para desarrollar familias y comunidades rurales, sino también para unificar las ideas, los valores y la metodología de desarrollo de las organizaciones participantes en la colaboración interinstitucional.



Referencias

Este artículo fue preparado con base en la información proporcionada por la oficina de JICA Panamá desde junio de 2022 hasta marzo de 2023 y el resultado de entrevistas con los ex becarios y vecinos beneficiarios realizados en el enero de 2023.

Aquí se manifiesta el agradecimiento a la oficina de JICA Panamá, por su apoyo dado para la construcción de este documento.

Las publicaciones importantes a las que se hace referencia son:

Deyanira Abrego, etc., 2022, GUÍA PRÁCTICA DEL MEJORAMIENTO DE VIDA EN PANAMÁ, MIDA, PANAMÁ

JICA Panamá office, 2022, *Desarrollo Rural-Disminución de la Brecha Social* (presentación en PowerPoint)

Vera Varela, Anabelle Benavides, Heiner Murillo, 2019, INFORME FINAL PROYECTO: VALIDACIÓN DEL ENFOQUE DE MEJORAMIENTO DE VIDA EN LAS REGIONES DEL MAG, MEDIANTE PROCESO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN, Ministerio de Agricultura y Ganadería y Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica, Costa Rica

Parte II. Desarrollo económico local

4. Capítulo 4. Formación de la zona productora de hortalizas orgánicas en Costa Rica

Introducción

Este capítulo presenta un estudio de caso sobre la formación de una zona de producción orgánica de hortalizas en Costa Rica impulsado por la ayuda de Japón.

Después del éxito de la cooperación, aquí se detalla en el principio de los años 1990, la transferencia de tecnología de agricultura orgánica se volvió muy popular en la cooperación japonesa en varias regiones del mundo. Sin embargo, hasta donde el conocimiento del autor alcance, no existen casos exitosos como el que aquí se presenta. Por estudiar este caso, quedará claro que los resultados de la cooperación pueden depender no solamente del contenido de la cooperación, sino también de las características de la sociedad que la reciba.

1. Resumen de la asistencia

- Lugar de implementación
Cantón Zarcero (era Cantón Alfaro Ruiz en el momento de la ejecución de la cooperación),
Provincia de Alajuela, Costa Rica.



Mapa 4-1. Ubicación de Zarcero⁴⁶

1.1 Nombre del proyecto/asistencia

1988-1991: envió de un experto en suelo y fertilizante del programa “Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero (JOCV⁴⁷)”,

- Organización contraparte: Cooperativa de Servicios Múltiples de Sta. Rosa de Zarcero, R. L. (COOPEBRISAS, R. L.)⁴⁸

⁴⁶ <https://www.mapasparacolorear.com/costa-rica/mapa-costa-rica-provincias.png>, citado 19 de septiembre de 2023 información añadida por el autor.

⁴⁷ Abreviación del inglés: Japan Overseas Cooperation Volunteers.

⁴⁸ De 1988 a 1999, la Coopebrisas aceptó los cooperantes japoneses en médico veterinario, siembra de hortalizas, mejoramiento de nutrición, entre otros. Sin embargo, ellos no dieron impactos importantes al

1993-2000: implementación del Proyecto Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología en Agricultura Orgánica (nombre corto: Proyecto de Agricultura Orgánica, PAO)

- Organización contraparte: Universidad de Costa Rica (UCR) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)

2. Progresos históricos

2.1 Situación en el momento cuando se empezó la cooperación⁴⁹

- No se usaban fertilizantes orgánicos.
- La mayoría de los agricultores creía que los pesticidas y fertilizantes químicos eran esenciales para el cultivo de hortalizas.
- Aplicar pesticidas no funcionaba como esperaban, dado que su uso excesivo había hecho resistentes a los patógenos y a los insectos dañinos.
- Los fertilizantes químicos hicieron perder diversidad de los microbios del suelo, provocando enfermedades de hortalizas transmitidas por el suelo.
- Los intermediarios que visitaban a las fincas eran prácticamente la única opción de envío de los productos.

2.2 Actividades de la cooperación⁵⁰

1988: inicio de la asistencia.

- El voluntario realizó la transferencia de tecnología en análisis de suelo con los equipos donados por la JICA.

caso aquí informado, por lo que se omite la explicación de ellos en este documento.

⁴⁹ EM Producción y Tecnología S. A. 2004, Sasaki S., 1998 y la observación por el autor en 1988.

⁵⁰ Sasaki S., 1998 y entrevista con Sasaki S. en 1989.

- Instaló una huerta demostrativa de producción orgánica.
- Ejecutó el curso sobre producción orgánica semanalmente.
- Diez agricultores comenzaron la producción de fertilizantes orgánicos (compost). Pero, con el paso del tiempo, el número de persona que producía compost disminuyó gradualmente.

1989: se quedó solamente un agricultor, quien seguía el cultivo de producción orgánica.

- El voluntario introdujo diversas tecnologías. Uno de los puntos de vista de este cambio fue reducir la carga laboral de los agricultores que intentarían introducir el sistema de producción orgánica; cambió el fertilizante de "compost" a "bokashi", introdujo cajas plásticas para semillero, rotación de cultivos, siembra mixta, pesticidas naturales, entre otros.
- El voluntario negoció con un supermercado de lujo en San José (Yaohan) y logró abrir el mercado para productos orgánicos a un precio especial.

1990: el número de agricultores que adoptaron la producción orgánica se aumentó. Se considera que las condiciones que respaldaron el aumento son:

- Comprobar que los productos orgánicos tenían mercado ventajoso.
- El productor que seguía la siembra orgánica logró producir en forma constante. Su éxito demostró que fue posible producir 100% orgánicamente, que el costo de producción se redujo por no usar fertilizantes químicos y pesticidas y que, como consecuencia, el rendimiento aumentó.
- La finca de ese agricultor funcionó como el escaparate demostrativo de la tecnología.
- Había agricultores que estaban conscientes de los peligros de los plaguicidas para la salud y del aumento de plagas por la aplicación de agroquímicos.
- El interés en la producción orgánica de los agricultores aumentó porque el periódico y otros medios de comunicación informaron repetidamente que

los productos agrícolas en esta zona estaban contaminados con pesticidas, y los voluntarios japoneses propagaron información sobre los efectos nocivos de los agroquímicos en las ocasiones especiales como ferias del pueblo.

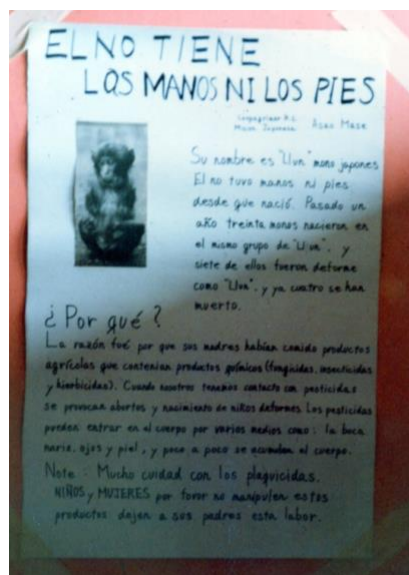


Foto 4-1. Un cartel preparado por un voluntario japonés que trabajaba en una ciudad adyacente para vulgarizar daños de pesticidas (1989)⁵¹

1991: fin del trabajo del voluntario.

1993-2000: UCR, INA y JICA ejecutaron el Proyecto Cooperativo de Investigación y

Transferencia de Tecnología en Agricultura Orgánica.

El técnico japonés trabajó como voluntario en Coopebrisas, volvió como líder del departamento de demostración y difusión de tecnología en este proyecto y se quedó hasta 1996. La sede del proyecto fue la Estación Experimental Agrícola Fabio Baudrit M, en el municipio de Alajuela, provincia de Alajuela. Fue el proyecto conjunto para introducir, optimizar y estandarizar técnicas de cultivo orgánico.

⁵¹ Todas las fotos de este capítulo son tomadas por el autor. El contenido del cartel aquí puesto es la traducción de una revista japonesa sobre la provocación de deforme en embrión de monos por comer granos contaminados con pesticidas.

El proyecto realizó capacitación y orientación a los agricultores en Zarcero y utilizó las fincas de esta localidad como parcelas demostrativas para capacitar a agricultores de otras regiones del país.

2006-2020: la JICA ejecutó el curso de Programa de Co-Creación de Conocimientos “Metodologías de extensión de la agricultura de conservación sostenible para Latinoamérica”. Una parte de la capacitación estuvo conducida en Costa Rica. En esta capacitación, los agricultores de Zarcero jugaron papeles cruciales, participando como instructores.

Se puede resumir la historia de cooperación de esta forma:

Las técnicas y conceptos de la agricultura orgánica no existían entre los agricultores cuando se inició la actividad del voluntario en 1988. De lo que sí eran conscientes era del fenómeno de la alta incidencia de plagas y enfermedades en hortalizas. La cooperación creó la conciencia de que los elevados usos de los insumos químicos como fertilizantes y pesticidas eran las raíces de estos problemas, introdujo tecnologías japonesas, desarrolló métodos apropiados para la zona y los difundió a los productores.

2.3 Lo que sucedió en la zona

1990: seis agricultores formaron la primera organización de productores orgánicos, denominada Shyogos.

1992: la compañía Hortifruti comenzó a comprar hortalizas orgánicas en la zona.

Shyogos se dividió en dos organizaciones (ambos grupos se disolvieron después):

- La Finca. Compraron colectivamente un terreno e iniciaron la producción conjunta.
- Asociación de Productores Ecológicos de Alfaro Ruiz, APOETAR. Conformada por los agricultores que no estaban de acuerdo con la compra conjunta de tierras.

1993: se fundó la empresa Jugar del Valle.

La empresa se estableció por diez agricultores que sembraban en tierras arrendadas. Compraron conjuntamente el terreno y comenzaron la producción colectiva de abonos orgánicos, plántulas y hortalizas orgánicas, y comercializaron sus productos conjuntamente. El representante de esta iniciativa fue el mismo agricultor que había sido el único que intentaba la producción orgánica en 1989 en conjunto con el voluntario.

1994: el entonces presidente, José María Figueres, recorrió la zona para inspeccionar la producción orgánica. En el fondo de la visita había el interés público sobre la destrucción ambiental y los problemas de salud causados por el uso de sustancias químicas en la producción agrícola. La zona ya era famosa por la agricultura orgánica⁵².

1995: La empresa Jugar del Valle adquirió personería jurídica como sociedad anónima.



Foto 4-2. Letrero de Jugar del Valle (1998)

⁵² p. 24, 1998, Sasaki.



Foto 4-3. Compostera de Jugar del Valle (1998)



Foto 4-4. Capacitación de Jugar del Valle (1998) ⁵³

2000: se fundó Asociación de Productores Orgánicos de Alfaro Ruiz, APODAR⁵⁴

Fue formada por agricultores que habían estado en APOETAR y los que se habían separado de la Fugar del Valle, aquellos que querían intentar organizarse nuevamente. La función principal de APODAR no fue buscar ganancias por sí misma como organización, sino brindar facilidades para enviar los productos de los miembros a los mercados.

⁵³ Jugar del Valle tenía un centro de capacitación con dormitorio y brindaba capacitaciones sobre producción orgánica a los visitantes nacionales y extranjeros. La foto muestra una capacitación impartida a los miembros de un proyecto de JICA en Honduras.

⁵⁴ Entrevista con el representante de APODAR, 2010.

Las actividades que realizaba la organización fueron la comercialización, el mantenimiento y manejo del centro de acopio, la estandarización de tecnología de siembra, la educación a los nuevos agricultores que deseaban incorporar en la siembra orgánica y la capacitación a los visitantes. Los participantes de la capacitación fueron no solo de países latinoamericanos sino también de Canadá, Alemania y otros. Empleaba a profesionales de ventas, administradores, trabajadores de centro de acopio, etc. El 90% de la producción se enviaba a precios estables y favorables en base a contratos con las principales cadenas de supermercados.

Coopebrisas inició producción de abonos orgánicos y plántulas de hortalizas orgánicas. El responsable de la planta de producción de abonos orgánicos y plántulas fue la persona⁵⁵ que había trabajado como contraparte del voluntario en Coopebrisas y que fue representante de APODAR desde el 2000 hasta el 2013.



Foto 4-5. Centro de acopio de APODAR (2010)

⁵⁵ Henry Guerrero Rodríguez.



Foto 4-6. Planta de abono orgánico de Coopebrisas (2010)



Foto 4-7. Planta de producción de plántulas de Coopebrisas (2023)

2003: bancarrota de la Jugar del Valle S. A.

Las causas del deterioro empresarial de la Jugar del Valle fueron las siguientes⁵⁶:

- Sobreinversión (adquisición de cámara frigorífica y camión con sistema de refrigeración, ampliación de centro de acopio, entre otros).
- Debido a la conversión en una sociedad anónima, quedó excluida del alcance de las ayudas gubernamentales y sujeta a diversas restricciones legales y fiscales.
- Por las razones anteriores, perdieron competitividad y, como consecuencia,

⁵⁶ INFOAGRO, 2002.

perdieron mercado.

2013: APODAR cambió su estructura organizacional y denominación social a Coopezarcero R. L.

Tabla 4-1. Cambio en el número de socios de APODAR a Coopezarcero

Año	Nº de socios
2000 (cuando se estableció APODAR)	34
2013 (cuando se estableció Coopezarcero)	36
2017	Más de 90

2019: cierre de Coopezarcero por problemas financieros

Según las entrevistas realizadas en 2023, las causas de la quiebra fueron las siguientes:

- Se invirtió en la instalación de una planta para procesar productos orgánicos de otras regiones (piñas, naranjas, etc.) y no se pudo recuperar esta inversión.
- El apoyo de INFOCOOP fue inadecuado (por ejemplo, no se realizó una auditoría adecuada ni se llevó a cabo una gestión adecuada de la quiebra).

En las entrevistas, algunas personas señalaron que una de las causas más importantes de las bancarrotas de Jugar del Valle y Coopezarcero había sido que las instituciones externas vieron a estas organizaciones como buenos ejemplos de desarrollo agrícola, los alentaron a expandir sus negocios y provocaron la inversión excesiva que causó, finalmente el sobreendeudamiento y la disminución de la competitividad.

2.4 Movimientos de nivel nacional

Fin de la década de 1980: se desarrollaron las actividades para extender prácticas de agricultura sostenible y producción orgánica y comercialización de sus productos de ONG, por ejemplo, Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense, CEDECO.

1995: se promulga la Ley Orgánica del Ambiente No. 7554. Después de esta, se han decretado varias que regulan y fomentan la agricultura orgánica⁵⁷.

1996: el INA estableció el Centro Nacional Especializada en Agricultura Orgánica (CNEAO) y asignó a las personas involucradas en el proyecto con la JICA. El centro es una de las bases para la difusión de la agricultura ecológica en todo el país hasta hoy.

1997: una empresa japonesa (Organización para la Investigación del EM Co., Ltd.) con sede en Universidad Earth (ubicada en Guácimo, Limón) inició la difusión de tecnologías y materiales para la agricultura orgánica.

3. La sostenibilidad de los resultados de la cooperación

3.1 Situación actual

Se entenderá que la situación ha mejorado respecto a 1988 por echar un vistazo a lo que sigue. Algunos de estos cambios son resultado directo o efecto indirecto de la cooperación⁵⁸.

⁵⁷Granados Rojas L. & Álvarez López C. J., 2006

⁵⁸ Basado en una encuesta realizada el 12 de septiembre de 2023. Se entrevistó, en Finca Sostenible El Guerrero, a Henry Guerrero Rodríguez y Erick Guerrero; y en Coopebrisas, a Silvia Rodríguez Álvarez (gerente) y Karla Quirós Blanco (encargada de producción de abono orgánico y plántulas).

- Hoy en día, la "agricultura sostenible" y las "buenas prácticas agrícolas" se han convertido más comunes que la "agricultura orgánica".
- Según los informes de 1999 y 2002⁵⁹, la región de Zarcero era la primera productora de hortalizas orgánicas del país. Aunque no se han encontrado datos de años recientes, no cabe duda de que sigue siendo la zona la más importante en el país⁶⁰ en ese sentido.
- Las enfermedades de los vegetales se han reducido en comparación debido al uso de fertilizantes orgánicos. La eficacia de los pesticidas también es mejor que antes. (esto se debe a que la flora bacteriana del suelo ha mejorado).
- Los agricultores generales en la región son conscientes de que los abonos orgánicos ayudan a que las hortalizas crezcan sanas, y suelen utilizarlos en combinación con abonos químicos.
- La producción de abonos orgánicos y plántulas de hortalizas de Coopebrisas ha prosperado satisfactoriamente.
- El reciente aumento de los precios de los fertilizantes químicos incrementa la demanda de abonos orgánicos producidos por Coopebrisas.
- La demanda de plántulas de hortalizas crece constantemente. Además de las demandas de los agricultores y de los ciudadanos para consumos domésticos, un número cada vez mayor de hoteles y restaurantes, entre otros comercios, compran plántulas a Coopebrisas, aquellos que saben vender los productos producidos por ellos mismos con el valor agregado de frescura y libre de productos químicos.
- Varios agricultores en forma de emprendimientos familiares realizan el envío de hortalizas orgánicas/producidas con métodos sostenibles.

⁵⁹Rodríguez y Soto. 1999 y p. 37, Manuel A. etc. 2002

⁶⁰ p 135 y 137, Camacho M. etc. 2015

- Los agricultores venden verduras directamente a los consumidores en la denominada Feria del agricultor que se celebra los sábados y domingos en ciudades de todo el país, independientemente de productos convencionales u orgánicos/sostenibles.
 - Los intermediarios son una de las opciones para vender hortalizas y, a veces, compran vegetales orgánicos/producidos sostenibles a precios elevados.
 - A nivel nacional, hay intentos de promocionar las prácticas agrícolas sostenibles y ampliar el mercado para los productos producidos por esta metodología:
- **Certificación TICO- BPA.** Sistema de certificación de productores de Buenas Prácticas Agrícolas por el Servicio Fitosanitario del Estado, dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
 - **Motor de Desarrollo Local (Tu-MoDeLo).** Es una iniciativa que identifica oportunidades de mercado en el sector turismo para productos agropecuarios y pesqueros sostenibles y adaptados al cambio climático. Se desarrolla actualmente en la Zona Norte y en Guanacaste. Como parte de esta iniciativa, certifican los productos de Agricultura Sostenible y las verduras de Zarcero están cubiertas por ello.
 - Los estándares de certificación para productos agrícolas orgánicos son estrictos, y producir siguiéndolos resulta en mayores costos de producción. La diferencia entre productos certificados y convencionales en el mercado interno no cubre ese suplementario (para los productos agrícolas exportados, tiene sentido asumir este costo por la diferencia del precio en el mercado internacional.)

- Como resultado de lo anterior, los agricultores que producen hortalizas para consumo interno están optando por recibir certificación de buenas prácticas agrícolas y agricultura sostenibles en lugar de productos orgánicos. Las dos anteriores permiten el uso de productos químicos dentro de límites aceptables, lo que dificulta la expansión de la agricultura orgánica.
- La oficina de MAG Zarcero apoya la agricultura orgánica/agricultura sustentable/buenas prácticas agrícolas.

En la Tabla 4-2, están comparadas las situaciones observadas en el inicio de cooperación y las actuales.

Tabla 4-2. Comparación del estado del inicio de la cooperación y el actual

Estado anterior (1988)	Estado actual
<ul style="list-style-type: none"> • No usaban fertilizantes orgánicos. • Mayoría de los agricultores creía que los agroquímicos eran esenciales para el cultivo de hortalizas. • Aplicar pesticidas no funcionaba como esperaban, dado que su uso excesivo ha hecho resistentes a los patógenos y los insectos dañinos. • Los fertilizantes químicos hicieron perder diversidad de los microbios del suelo, provocando enfermedades de hortalizas transmitidas por este medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La zona es una de las más importantes productoras de las hortalizas orgánicas/ de agricultura sustentable/ de buenas prácticas agrícolas. • Es común usar fertilizantes orgánicos aun en la producción convencional. • Reconocen que la producción de hortalizas sin utilizar agroquímicos es posible. • Coopebrisa produce y vende abonos orgánicos y plántulas orgánicamente producidos. • La eficacia de los pesticidas se ha mejorado gracias al uso de materiales orgánicos.

- Los agricultores enviaban sus productos a los intermediarios que visitaban a sus fincas.
- Las enfermedades transmitidas por el suelo han disminuido.
- No existía el sistema nacional ni organizaciones que apoyaban la producción amigable al medio ambiente.
- Los productores envían sus productos orgánicos/ de agricultura sustentable/ de buenas prácticas agrícolas a los emprendimientos familiares de agricultores.
- Los agricultores venden directamente sus productos a los consumidores en las ferias de agricultor en ciudades.
- Los intermediarios siguen siendo una de las opciones a donde vender los productos, pueden comprar hortalizas orgánicas/producidas de forma sostenible a precios discriminatorios.
- Existen varios sistemas y organizaciones para apoyar/regular la agricultura orgánica/agricultura sostenible/buenas prácticas agrícolas.

3.2 Análisis de la sostenibilidad

Para resumir la Tabla 4-2, puede decirse que se inició del estado de que los agricultores no podían imaginar que las hortalizas se pudieran producir sin pesticidas ni fertilizantes químicos, y se alcanzó al de que la zona se ha convertido en una de las productoras de hortalizas más importantes en cuanto a producción orgánica / agricultura sostenible / buenas prácticas agrícolas en el país. Los factores informados hasta aquí que han contribuido a este crecimiento se pueden resumir en los siguientes: las necesidades de

los agricultores, el sistema nacional y las exigencias del mercado.

Las necesidades de los agricultores incluyen el deseo de evitar los daños a la salud causados por los agroquímicos, reducción de los costos de los pesticidas y fertilizantes que se consigue al utilizar productos orgánicos y vender sus hortalizas con el valor agregado.

Entre los sistemas nacionales existen dos tendencias; la certificación de agricultura orgánica, que aumenta los costos de producción, y obstaculizar la expansión de dicho estilo; sin embargo, el sistema que promueve buenas prácticas agrícolas y producción sostenible en combinación con la política turística fomenta el uso de tecnologías introducidas y mejoradas por la cooperación.

Las exigencias del mercado, en este caso, es la demanda de los consumidores de alimentos sanos. Sin embargo, en realidad, existe una mayor demanda de hortalizas producidas con métodos agrícolas sostenibles que las certificadas como productos orgánicos.

Gracias a estas condiciones, hoy en día se están prosperando prácticas agrícolas apropiadas y sostenibles que aprovechan la tecnología de agricultura orgánica introducida por la cooperación.

Como se mencionó en la introducción de este capítulo, la cooperación aquí analizada ha producido resultados no vistos en otros países, a pesar de que las circunstancias discutidas en esta sección, necesidades de los agricultores, sistemas nacionales y exigencias del mercado, pueden existir en otras naciones. Observando el proceso histórico desde esta perspectiva, es posible confirmar que otro factor que condujo al éxito de la cooperación es que grupos de agricultores continúan repitiendo prueba y error, y cabe señalar que esto es el fenómeno que no se observa en otros países. En la siguiente sección, se analiza la singularidad de Costa Rica desde este punto de vista.

4. La situación de la sociedad local y del sistema nacional que promueve cooperativismo

En el caso analizado aquí, las organizaciones de los agricultores sostuvieron y extendieron los resultados de la asistencia. Detrás de esto está la capacidad de los costarricenses para formar y mantener organizaciones que históricamente se cultivaron en la Valle Central y el sistema nacional que fomenta cooperativa.

4.1 Historia del establecimiento de la sociedad en la que los habitantes procuran obtener lo que necesitan a través de sus propias organizaciones

Las grandes haciendas, que habían sido comunes en la historia de América Latina, no se establecieron en el Valle Central de Costa Rica. Los colonos españoles se empobrecían y convirtieron en campesinos sin tierra. Ellos invadieron las tierras de propiedad real que se extendían por el sector oeste del Valle Central y también el sector este donde se practicaba ganadería extensiva en propiedad privada, y se dedicaban a la producción para sobrevivir. Esta tendencia se aceleró con el aumento de la población en el siglo XVIII.

Para procurar las necesidades que no podían obtener por los esfuerzos individuales, como caminos, agua, capilla, fiesta de los santos, etc., esos campesinos de producción de sobrevivencia no tenían más remedio que conseguirlas cooperando con los vecinos, porque no tenían hacendados ni gobiernos que les movilizaran y organizaran. Como resultado, se estableció una sociedad basada en comunidades de ayuda mutua de agricultores de subsistencia.

Los oligarcas que se dedicaban a la exportación del café crecieron en el auge de la exportación de dicho cultivo, que estalló a principios del siglo XIX. Sin embargo, debido al aumento vertiginoso de los precios de la tierra, no se ocurrió la concentración de la tierra. Como consecuencia, se mantuvo la estructura social rural compuesta principalmente por agricultores familiares.

En la década de 1960, se implementó la reforma agraria en todo el país, incluido el Valle Central, y se fortaleció la estructura rural conformada con los pequeños agricultores.

En el proceso histórico aquí revisado, se ha formado y mantenido la comunidad donde "los pequeños agricultores se ayudan entre sí para procurar lo que necesitan" en el Valle Central de Costa Rica.

4.2 Fomento cooperativo

A mediados del siglo XX, como contramedida a la pobreza de los agricultores provocada por la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, se llevó a cabo la expansión del cooperativismo, incluido el apoyo económico del gobierno y académico, y tal política nacional se ha mantenido hasta hoy.

Hoy en día, en todos los procesos escolares, desde preescolar hasta la universidad, la ideología y teorías de cooperativismo están incluidas.

Las cooperativas están bien insertadas como parte de las actividades económicas. Según datos de Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)⁶¹, el 37% de la población económicamente activa (18% de la población total) participa en algún tipo de actividad cooperativa al año 2008. En el sector agrícola, las cooperativas procesan el 90% de la leche industrializada y la contribución cooperativa en la producción nacional de café, para el año 2007, fue de 37%. Otras áreas en las que las cooperativas están activas incluyen el suministro de energía en áreas rurales, seguros de salud, hospitales, transporte público, educación especializada, suministro de vivienda, entre otros. Puede decirse que, en este estado está institucionalizado un sistema en el que los ciudadanos comunes cubren las necesidades en sus vidas a través de organizaciones (cooperativas) que ellos mismos establecen.

⁶¹p. 62 y 63, INFOCOP, 2008.

5. Análisis de factores del éxito

En esta sección, se revisan los factores que llevaron al éxito de esta cooperación, como preparación para extraer lecciones aprendidas de este caso.

5.1 La conciencia de los agricultores

La conciencia de los agricultores tuvo un efecto positivo en este caso. En el momento en que el japonés inició a fomentar la agricultura orgánica, 10 agricultores participaron en las actividades, que es un símbolo de que algunos eran conscientes de que el uso de agroquímicos aumentaba plagas y enfermedades y de que tenían que hacer algo al respecto. Este tipo de conciencia se vio reforzada por las advertencias de los daños de agroquímicos por parte de los voluntarios japoneses, así como por los informes de medios de comunicación sobre la contaminación de productos agrícolas con pesticidas en el área.

5.2 Eficiencia de la demostración en la finca de un agricultor

Se entiende que la demostración del ejemplo real en la finca de un agricultor funcionó eficazmente para reducir las barreras mentales y empezar a usar el estilo nuevo.

En el inicio de la actividad, 9 de 10 agricultores dejaron de producir abono orgánico por desconocer si funcionara o no la producción orgánica. Esta realidad señala que cambiar el estilo de cultivo de convencional al orgánicos era un gran reto que conllevaba la barrera mental para los agricultores de esa época.

Se produjo un cambio de actitud con la demostración en la finca de un agricultor y entendieron, por la experiencia real de una persona igual como ellos, que la producción orgánica fue una de las alternativas con beneficios, incluido el rendimiento aumentado y el costo reducido por no usar fertilizantes y pesticidas químicos.

5.3 Logró capturar el mercado desde la primera etapa y, posteriormente, expandió la demanda

Un supermercado de lujo, lugar donde se reunían consumidores como extranjeros que ya tenían la consciencia en el daño de los agroquímicos, fue el primer mercado de verduras orgánicas. Gracias a este mercado de ventas diferenciadas estableció la producción orgánica. Después de esto, las comunicaciones masivas empezaron a poner la contaminación de productos agrícolas con químicos en el tapete.

Es fácil imaginar que la demanda de verduras ecológicas suscitada de esta manera estuvo detrás del inicio de las compras de hortalizas orgánicas por parte de la Hortifruti.

En resumen, iniciar las ventas dirigidas al mercado existente garantizó que la producción orgánica echara raíz en la zona, y la posterior expansión de la demanda interna condujo a la formación del área productora de hortalizas orgánicas.

5.4 Existencia de organizaciones que permitió establecer la cadena productiva

Por revisar la historia, se entiende que la economía de la organización de agricultores (Jugar del Valle) se estabilizó al asegurar la venta de sus productos a Hortifruti. Al mirar el mismo fenómeno desde el punto de vista del intermediario, gracias a la organización de agricultores, se pudo ahorrar los trabajos de negociación con cada uno de los pequeños agricultores en cuanto a variedad, calidad y cantidad del producto; tampoco se debió ir a cada una de las fincas para hacer compras.

De lo anterior se puede decir que una de las razones que trajo el éxito fue la conexión entre la empresa de intermediación con intención de comprar los productos orgánicos y la organización de agricultores.



Diagrama 4-1. Flujo establecido de productos (flujo de información sobre la demanda de consumidores, etc. corre en la dirección opuesta a las flechas en esta figura)

5.5 La forma de trabajos conjuntos que garantiza la estabilidad de organización de los agricultores

Mirando hacia atrás en la historia, existían las siguientes dos formas de organización, las cuales ambas fracasaron:

- Todas las actividades productivas (producción de abono orgánico, plántulas, hortalizas, etc.) se realizaban en forma individual (APOETAR).
- Producción conjunta total (La Finca y Fugar de Valle).

La forma que finalmente permitió estabilizar la gestión de las organizaciones de agricultores fue la siguiente:

- La producción de hortalizas se realiza individualmente

Cada uno de los agricultores produce hortalizas, envía sus productos a la cooperativa y recibe la ganancia correspondiente a la cantidad y calidad que ha enviado.

Es un sistema que permite que "la misma persona que hizo los esfuerzos cosecha

por sí mismo los resultados"; a su vez, es más productivo comparando con el de asociación que intenta "cosechar los resultados de esfuerzos de todos por todos juntos" que tiene una tendencia de llegar al estado de "todos dejen de hacer esfuerzos".

- La unificación de tecnologías y comercialización en forma conjunta

Es difícil para los pequeños agricultores individuales lograr la unificación de tecnologías y comercialización. En el caso, esta parte se hacía de forma conjunta.

- La producción de abono orgánico y plántulas en la cooperativa

Una de las dificultades para la agricultura orgánica es la producción de fertilizantes con esta cualidad, pues requiere mano de obra y tiempo de preparación mucho más que los químicos. La calidad de las plántulas influye mucho en la cosecha; en el caso, la Coopebrisas produce abonos orgánicos y plántulas eliminando estos obstáculos. Además, su producción en masa no solamente permite establecer la calidad de los productos, sino que cumple con la rentabilidad.

En resumen, la administración de las organizaciones de productores se quedó estable cuando empezaron la siguiente forma de trabajo: los agricultores producen sus productos en forma individual, mientras trabajan en conjunto en actividades que son ineficientes o imposibles de realizar individualmente.

5.6 Los agricultores tenían la capacidad de formar y mantener organizaciones

Una de las características de este ejemplo es que la formación y desarrollo de organizaciones se llevó a cabo sin ayuda externa. Eso es el resultado de que los agricultores de esta región tienen la costumbre y las capacidades de establecer sus propias organizaciones y obtener lo que necesitan a través de ellas, como se explicó en la sección 4. *La situación de la sociedad local y del sistema nacional que promueve cooperativismo* de este documento.

5.7 Institucionalización a nivel nacional

Las explicaciones anteriores fueron el resultado del análisis en el nivel comunitario. Otro punto importante de este caso es la existencia del sistema nacional de promoción de la agricultura orgánica / agricultura sostenible / buenas prácticas agrícolas y las organizaciones de extensión. Cabe señalar que la agricultura sostenible / buenas prácticas agrícolas son más populares que la agricultura orgánica debido a la influencia de los sistemas nacionales.

5.7 Fracaso de instituciones

Dos organizaciones que en un momento parecían tener la clave del desarrollo de la zona han quebrado en el proceso histórico. No se han examinado en detalle, en este estudio, las causas de la bancarrota de la Jugar del Valle y Coopezarcero; sin embargo, dado el propósito de extraer lecciones para las operaciones de proyectos de desarrollo, no debe pasarse por alto la información de que los cooperantes externos vieron en estas organizaciones buenos ejemplos de desarrollo agrícola y las animaron a invertir en la expansión empresarial, lo que en última instancia condujo al deterioro de la competitividad y la insolvencia.

6. Aprendizaje para el futuro

Esta sección enumera las lecciones que se puede extraer de este estudio de caso como resumen del capítulo.

6.1 Desde la perspectiva de proyectos de desarrollo agrícola

- Es efectivo mostrar ejemplos concretos para cambiar la conciencia y actitud de los agricultores.
- Es necesario considerar el mercado a donde vender los productos en proyectos relacionados con la producción agrícola.

6.2 Desde la perspectiva de fortalecimiento organizacional

- Para que la administración de las organizaciones de productores esté estable, es posible que la siguiente forma sea eficiente: los agricultores realizan la producción en forma individual, mientras trabajan en conjunto en actividades que serían ineficientes o imposibles de realizarse individualmente.
- Uno de los factores que afecta en gran medida la sostenibilidad de la cooperación en nivel comunitaria es si los propios habitantes establecen y operan sus organizaciones de forma independiente de apoyos exteriores.
- El crecimiento y la estabilidad de las organizaciones comunitarias depende de:
 - 1) la costumbre/capacidad de los habitantes de formar sus propias organizaciones y obtener lo que necesitan de ellas y
 - 2) el sistema institucional de apoyo a las organizaciones comunitarias.

En resumen, para establecer organizaciones populares, los cooperantes tienen que considerar y aprovechar la costumbre/capacidad de organizarse de los habitantes y el sistema gubernamental de apoyo a las organizaciones que existe en la zona y en el país.

6.3 Desde la perspectiva de la realización del desarrollo multinivel

En este caso, las organizaciones de los agricultores son los núcleos del desarrollo. El apoyo del sistema y organizaciones nacionales es lo que fomenta las actividades de ellas. De esto se puede aprender que la organización e institucionalización de multinivel, nivel nacional y comunitaria, son efectivas para el desarrollo sostenible.

6.4 Apoyo a las organizaciones de habitantes para que funcionen de forma sostenible

Lamentablemente, y no solo en los casos analizados en este informe, no son pocos los ejemplos de que agencias externas apoyan la expansión de organizaciones de habitantes que parecen tener "éxito", pero, como resultado, las apoyadas quiebran debido a la deuda excesiva y al deterioro de la competitividad. La lección aquí es que cada organización comunitaria tiene la capacidad limitada y que no deben fomentar inversiones excesivas que excedan ella.



Referencias

Este artículo se construyó aprovechando las observaciones del autor como cooperante voluntario en una ciudad adyacente al caso (1987-1989), datos recopilados durante las actividades de intercambio de tecnología ejecutadas por la JICA 1998 y 2010, los artículos publicados por el autor y los resultados del estudio realizado en 2023.

Camacho Marlen, Arauz Karen, Barboza Natalia, Martínez Héctor A, 2015, "Caracterización de productores de hortalizas orgánicas distribuidas en la Gran Área Metropolitana (GAM)", *Agronomía Costarricense* vol.39 n.2, Costa Rica,

EM Producción y Tecnología S. A, 2004, "Tecnología EM contribuyendo al desarrollo agrícola en Costa Rica", http://www.emro.co.jp/interim/data/2004/h_03/04FH3.html, consultado el 22 de mayo de 2010, Japón

Fonseca Elizabeth, 1997, "COSTA RICA COLONIAL: la tierra y el hombre, 4ed", EDUCA, San José, Costa Rica

Guillén Diana, 1988, "COSTA RICA", Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, Alianza Editorial Mexicana, México

Granados Rojas Leonardo y Álvarez López Carlos José, 2006, "Situación actual y desafíos de la agricultura orgánica en Costa Rica", I Congreso de Agroecología y Agricultura Ecológica Galicia, España.

INFOAGRO, 2002, "Desarrollo del mercado local: Jugar del Valle S.A.", Programa Nacional de Agricultura Orgánica, Memoria del II Encuentro de Investigadores en Agricultura Orgánica 2002, INFOAGRO, San José, Costa Rica

INFOCOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo), 2008, "III Censo Nacional Cooperativo Año 2008 Estado del Cooperativismo en Costa Rica", San José, Costa Rica

Mase Asao, 2011, "Historical formation of Costa Rican Rural Local Society", Journal of Agricultural Development Study, vol22 No2, Japanese Society of Regional and Agricultural Development, Japan


Rodríguez Gabriel y Soto Gabriela M., 1999, p. 267-275, "Fertilización de hortalizas orgánicas", XI Congreso Nacional Agronómico / III Congreso Nacional de Suelos, Costa Rica

Sasaki Shogo, 1998, "Development of Organic Agriculture in Costa Rica", Agriculture and Horticulture Vol.73, No.1, Yokendo, Japan

5. Capítulo 5. Proyecto de desarrollo agrícola en Honduras

Introducción

En este capítulo se reporta el caso de un proyecto en que se contribuyó en la formación de área de producción de hortalizas en Honduras. En el caso detallado, la cooperación no consiguió resultados positivos desde 1983 hasta los primeros años de la última década del siglo pasado. Sin embargo, desde los 1990, no solo logró aumentar los ingresos de los beneficiarios, sino aún después de que terminó la ayuda de Japón, en 2003, los resultados de la cooperación siguieron desarrollándose sosteniblemente y la zona es ahora una de las más importantes productoras de cultivos de clima fresca. Una revisión de este proceso dará algunas pistas para ejecutar los eficientes proyectos de desarrollo.



1. Resumen de la asistencia

- Lugar de implementación
Municipios de Intibucá, La Esperanza y Yamaranguila, Departamento de Intibucá, Honduras



Mapa 5-1. Ubicación de departamento de Intibucá⁶²

- Nombre del proyecto
1983-2001: Proyecto Demostrativo de Agricultura La Esperanza (PDAE)
2001-2003: Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA) La Esperanza
- Organización contraparte
•
1983-1992: Secretaría de Recursos Naturales (actual Secretaría de Agricultura y Ganadería)
1992-2003: FHIA

⁶² <https://www.mapasparacolorear.com/honduras/mapa-honduras-departamentos-nombres.png>, citado 19 de septiembre de 2023, modificado por el autor.

- Asistencia proporcionada
 - Cooperación financiera (Inversión del Fondo 2KR, 1983-2003)
 - Envío de expertos (1983-2001: 7 personas en total: 4 en siembra de hortalizas, 2 en plagas y enfermedades, 1 en desarrollo social participativo)
 - Envío de voluntarios (1982-2003: 32 personas en total, expertos en siembra de hortalizas, frutales, hongos comestibles, cultivos industriales, procesamiento de productos agrícolas, comercialización, entre otros)

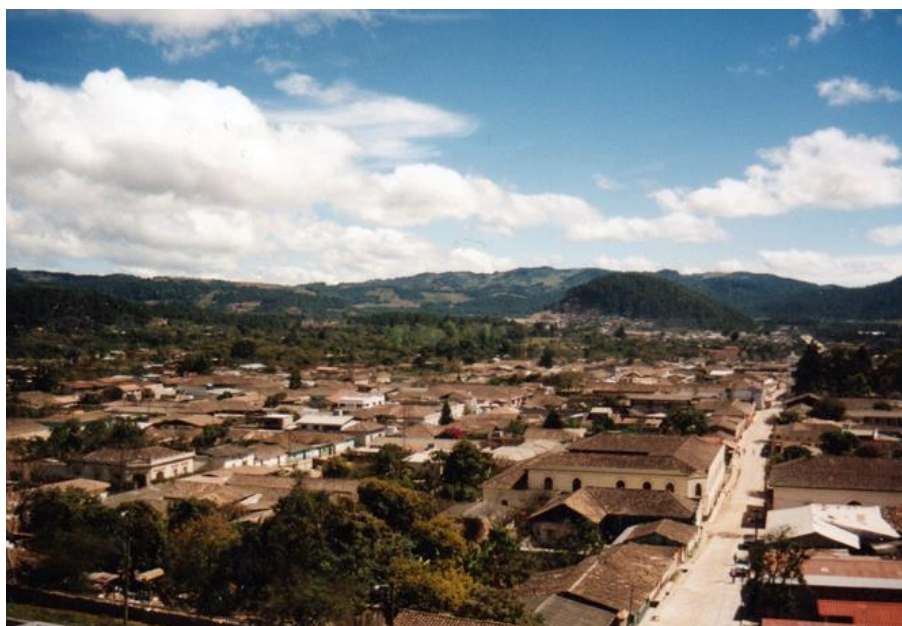


Foto 5-1. Los centros urbanos del municipio de Intibucá y de La Esperanza (dos centros unidos en uno, tomado en 1990)⁶³

⁶³ Las fotografías en este capítulo son tomadas por el autor, a menos que se indique lo contrario.

2. Progresos históricos

2.1 Situación de la región

A principios del siglo XX, las ciudades del departamento de Intibucá estaban conectadas con otras regiones a través de "caminos de mulos" y la economía se completaba en gran medida dentro de los municipios. Alrededor de 1970 se abrió una carretera que conecta esta zona con el mundo exterior y se introdujeron cultivos comerciales como papa y repollo. En ese momento, el camino hacia la carretera principal no fue pavimentado y estaba en mal estado, y los dos cultivos introducidos podían soportar esa condición de transporte. Los productores vendían sus productos a intermediarios que visitaban las fincas.

En 1990, se construyó una nueva carretera pavimentada que permitió llegar a las dos ciudades principales, Tegucigalpa y San Pedro Sula, en tres horas. Gracias a esto, se aumentó la siembra de las variedades y cantidades de productos agrícolas comerciales. En 1994, existía un intermediario que comercializaba las hortalizas distintas de papa y repollo. Desde entonces, el número de intermediarios de hortalizas aumentó espectacularmente, llegando a 26 en 1999, que indica que el envío de hortalizas de la región creció rápidamente.

Los intermediarios formaban el cártel de precios, y en 1998 compraban hortalizas a los agricultores a 0.7 lempiras la libra y las vendían en los mercados a 3 lempiras la libra. Según la estimación del Proyecto Demostrativo de Agricultura La Esperanza (PDAE), el costo de producción de hortalizas era de poco menos de 0.7 lempiras por libra, sin incluir la mano de obra de los agricultores. De esa situación se entendía que los intermediarios explotaban a los productores que no tenían otros medios de envío.

2.2 Progreso histórico del proyecto

1983: inicio del Proyecto Demostrativo de Agricultura La Esperanza, PDAE

Realizaron introducción y desarrollo de tecnologías de la siembra y procesamiento de los cultivos no tradicionales, como hortalizas, árboles frutales, flores, granos, hongos comestibles y cultivo para procesamiento (té).

En la parte japonesa, un "experto" (jefe de proyecto) y entre cinco y ocho "voluntarios" (investigadores) implementaron las actividades.

Está informado que la dotación de personal en la parte hondureña era inestable y con frecuencia había vacantes, por lo que a menudo los japoneses tomaron iniciativas para llevar a cabo las actividades.

En realidad, no existían condiciones que permitieran aumentar ingresos por la siembra de estas especies, como, por ejemplo, no existían medios adecuados para el envío de productos sensibles a transporte, y como consecuencia, no podían lograr resultados visibles hasta 1992.

1992: cambio de la organización operadora del PDAE (de la Secretaría de Recursos Naturales a la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola, FHIA)

Al cambiar de la organización contraparte de una agencia gubernamental a una del tercer sector, las personas contraparte podían trabajar de manera más estable.

En cuanto a la parte japonesa, el envío de expertos fue suspendido de 1992 a 1996 y, después de que se reanudó el despliegue, ya no fueron posicionados como "líderes", sino "asesores". El número de "voluntarios" se disminuyó y se enviaron dos o tres simultáneamente. Con estos cambios, la gestión del proyecto pasó a manos de la parte hondureña.

En cuanto a los cultivos, se suprimieron las actividades relacionadas con flores, setas y té, que no había resultados positivos hasta ese momento. Los granos, así como papas y repollos, quedaron excluidos del PDAE, y el instituto de investigación de la Secretaría de Agricultura y Ganadería encargaría estos cultivos.

Además, se inició la comercialización de las hortalizas y frutas producidas por los beneficiarios como el resultado de la extensión del PDAE y, desde entonces, los productores podrían aumentar su ingreso aprovechando las tecnologías enseñadas por extensionistas.

El PDAE consiguió garantizar la rentabilidad del sistema de la distribución cobrando el 20% del precio de venta en el mercado. Desde entonces, la comercialización de productos se convirtió en una de las actividades más importantes del PDA

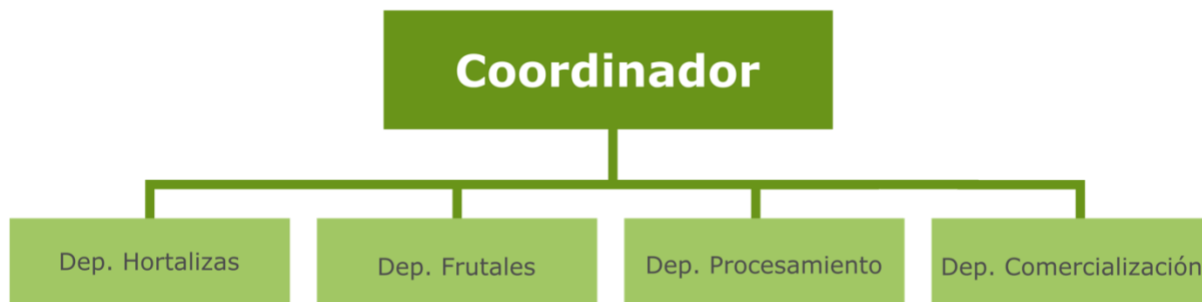


Diagrama 5-1. Organigrama del PDAE 1994-2002 (excluyendo secretaría, mantenimiento de vehículos)⁶⁴



Foto 5-2. Un voluntario japonés preparando arveja china para mandar a supermercado en 1992⁶⁵

⁶⁴ p. 78, Mase A. 2012.

⁶⁵ Archivo del PDAE.



Foto 5-3. Preparación de arveja china en 1997

1992: comienzo del proyecto de ahorro comunitario de la FAO.

El apoyo de la FAO a los campesinos se empezó independientemente de la asistencia del PDAE.

Los grupos comunitarios iniciaron el ahorro conjunto, pero no había a donde invertir el dinero ahorrado y las actividades de los grupos quedaron estancadas.

1996: el PDAE inició a atender a los grupos de ahorro establecido por la FAO.

Los miembros de los grupos invirtieron el ahorro para comprar materiales necesarios para aplicar tecnologías extendidas de PDAE, mandaron sus productos al mercado por el sistema de comercialización del proyecto y aumentaron sus ingresos.

El PDAE podía aprovechar las ventajas de extensión grupal y mejoró la eficiencia y eficacia de extensión; como consecuencia, el PDAE viró la política de extensión de individual a grupal.

El proyecto se enfrentó a la necesidad de asegurar el mercado para los productos cada vez mayores a medida que aumentaba el número de agricultores beneficiarios.

Al estudiar la manera de ampliar los canales de venta, quedó claro que el problema fue la inestabilidad de la cantidad de productos, si bien las hortalizas y frutas enviadas por PDAE podían satisfacer las demandas del mercado en términos de precio y calidad. Los supermercados pudieron conseguir fácilmente la cantidad necesaria de verduras al enviar los camiones a Guatemala, pero no a Intibucá, donde no estaba asegurado el volumen que podían comprar. Con base en el resultado de este análisis, se hicieron esfuerzos para estabilizar la cantidad de cultivos producidas por los agricultores.

Tabla 5-1. Envíos totales anuales de hortalizas y frutas por PDAE66

	1996	1997	1998	1999	2000
Volumen total de ventas (libras)	78,618	209,695	355,056	386,552	415,411
Tasa de incremento interanual (%)		167	69	9	7
Precio total de venta (lempira)	325,337	737,246	1,340,012	1,512,440	1,484,339
Tasa de incremento interanual (%)		127	82	13	-2
Precio por libra	4.14	3.52	3.77	3.91	3.57

⁶⁶ Fuente: elaborado por el autor con base en Tsuboi S. 1996-1998 y pp. 30-33 FHIA, 2002.

1996-2000: cambio del estilo de extensión a los agricultores; de la instrucción de las tareas del cultivo a la facilitación para que sean autogestores

Al cambiar la política de extensión de individual a grupal, y al encargarse de brindar orientación sobre los planes de siembra para estabilizar la cantidad de producción, entre los extensionistas creció la objeción que se basaba en la idea de que se les estaba obligado a realizar trabajos que no eran de ellos. En algún sentido, los extensionistas creían que indicar qué hacer para producir hortalizas y frutas a los agricultores fueron los deberes de ellos.

Para resolver este problema, se llevó a cabo la sensibilización de los extensionistas y la transferencia de técnicas de desarrollo participativo.

Las principales actividades realizadas eran las siguientes:

- Capacitación en Costa Rica (1998)
 - Observaron a los agricultores que mejoraban sus técnicas por su propia cuenta, sin apoyo de extensionistas, y aprendieron las ideas de desarrollo participativo, entre otras actividades.
- Introducción del concepto de extensionista facilitador y la tecnología de facilitación (1999)
- Análisis de problemas de la producción de hortalizas y frutas (1999-2000)

Al analizar proactivamente los problemas, los propios extensionistas anotaron:

- que una de las raíces de varios problemas era que los agricultores no tomaban decisiones sobre la producción por sí solos (existía la dependencia en los extensionistas) y que resolver este problema era la clave para el desarrollo de la zona,
- que mantener la cantidad de los productos enviados por el sistema de comercialización del PDAE basándose en las actividades organizativas de los agricultores era muy importante y
- que el PDAE fue la única organización que brindaba educación a los agricultores para que fueran autogestores.
 - Curso del desarrollo participativo (2000)

Como parte de la capacitación, se realizó el estudio sobre el estado de las actividades organizativas en las comunidades. Antes de esta, se había creído que la "falta de costumbre de apoyarse" era una de las razones por las que la extensión grupal no se había logrado con éxito. Sin embargo, el estudio reveló que los habitantes tenían el hábito de conseguir las necesidades de la vida en cooperación.

Estas actividades llevaron a la formación de la conciencia de que "el trabajo de los extensionistas es fomentar la independencia de los agricultores de apoyos exteriores", y poco a poco cambió la actitud de los extensionistas, de convencional "instruir trabajos necesarios para el cultivo" a "observar los que hacen los agricultores y apoyar a mejorarlos" y "aprovechar la costumbre de apoyarse". De hecho, se observó repetidamente que los extensionistas utilizaban técnicas de desarrollo participativo (que apoya tomar la decisión por sí mismos) en sus actividades diarias de extensión de tecnología y de orientación a los grupos en sus planes de producción.

Estos cambios en la actitud de los extensionistas y en los métodos de dirección conducían a cambios en los patrones de comportamiento de los agricultores; ya no solo hacían obedientemente lo que los extensionistas les indicaban, sino que también actuaban por su propia consideración. Como se detallará más adelante, a pesar de la suspensión de las actividades de extensión en 2010, algunos de los grupos fortalecidos por los extensionistas del PDAE todavía son activos en 2023; además, existen grupos que se puede reconocer como impacto o el efecto dominó de estos grupos. Una de las razones que produjeron no solamente la sostenibilidad sino impactos de actividades grupales de los agricultores es el cambio de actitud de los productores aquí explicado.

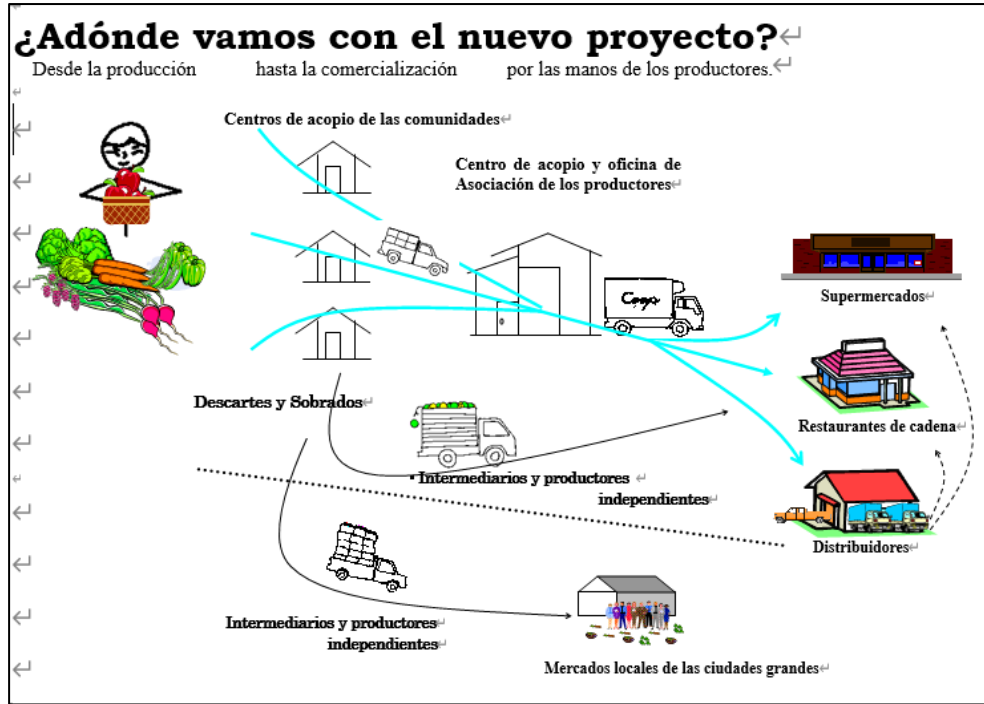


Diagrama 5-2. Una imagen puesta en el proyecto en el año 1999 -1 (la imagen se convirtió en realidad en 4 años)

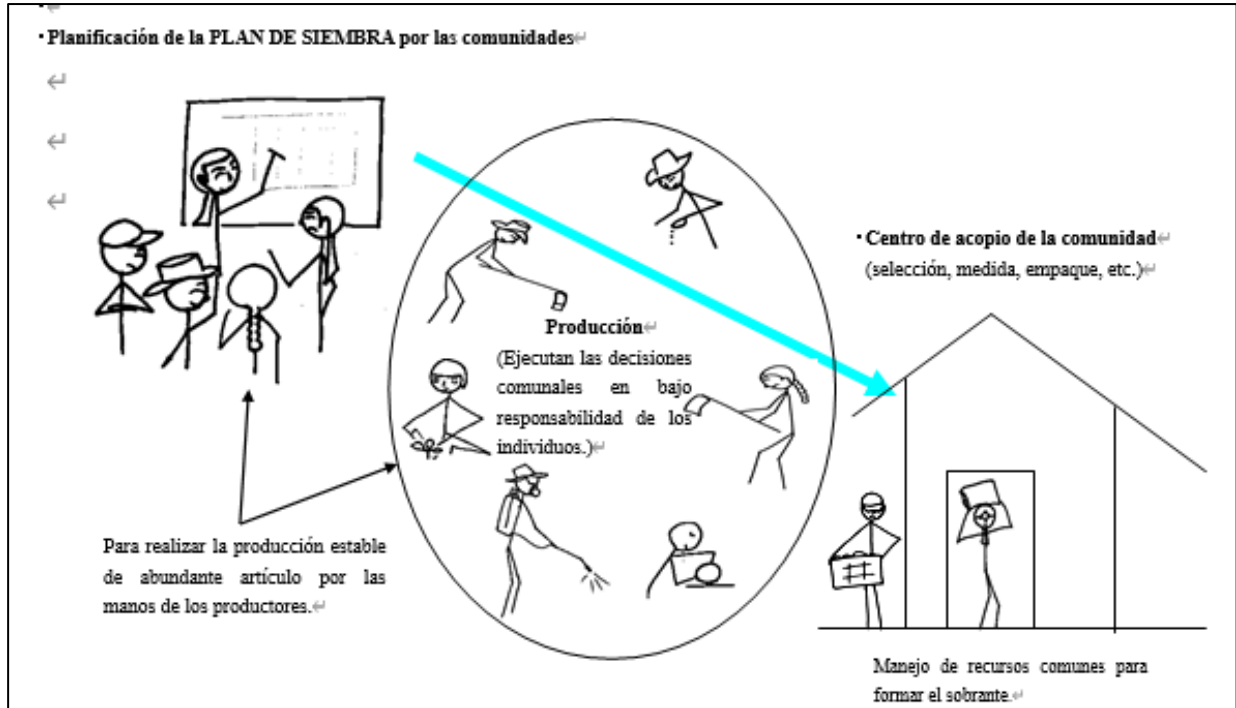


Diagrama 5-3. Una imagen puesta en el proyecto en el año 1999 -2

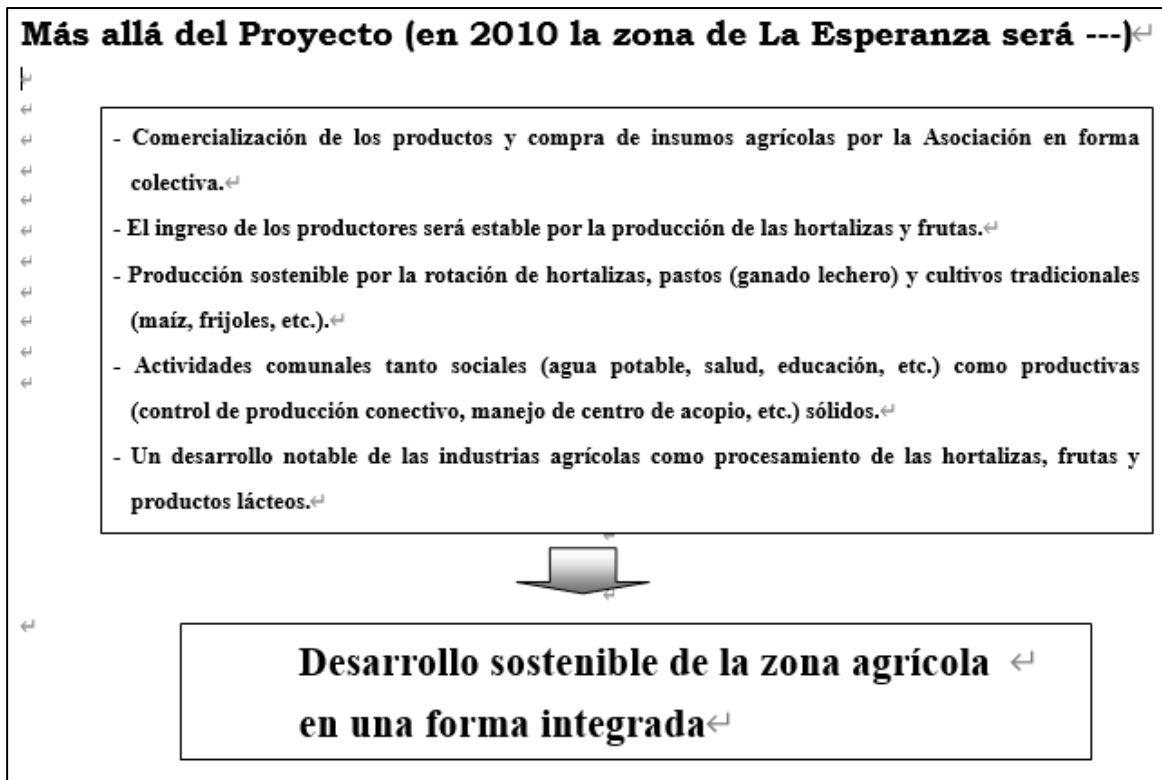


Diagrama 5-4. Una imagen puesta en el proyecto en el año 1999 -3

2000: establecimiento del Comité Preparatorio de la Asociación de Productores de Hortalizas y Frutales de Intibucá, APRHOFI

La Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) comunicó a la oficina central de la FHIA que iba a terminar el apoyo de los fondos operativos del PDAE en un futuro próximo. La FHIA fue la organización cuyo objetivo era promover las exportaciones, y su principal actividad fue la investigación experimental, por lo que no podía operar PDAE con presupuesto propio, aquello que realizaba la difusión y distribución de cultivos ajenos a la exportación.

A propósito de lo anterior, se discutió la reducción del proyecto y se decidió establecer una organización que encargaría extender y comercializar productos agrícolas luego de asegurar la rentabilidad. Por otro lado, existía la preocupación de que, si la organización simplemente se independizara, la búsqueda de ganancias tendría prioridad y se descuidarían los intereses de los agricultores. Así, se decidió que se establecería una

asociación de agricultores (Asociación de Productores de Hortalizas y Frutales de Intibucá, APRHOFI) y el sistema de extensión y comercialización quedaría en esta entidad, y que la FHIA brindaría apoyo hasta que la APRHOFI tuviera capacidad de supervisar la extensión y comercialización.

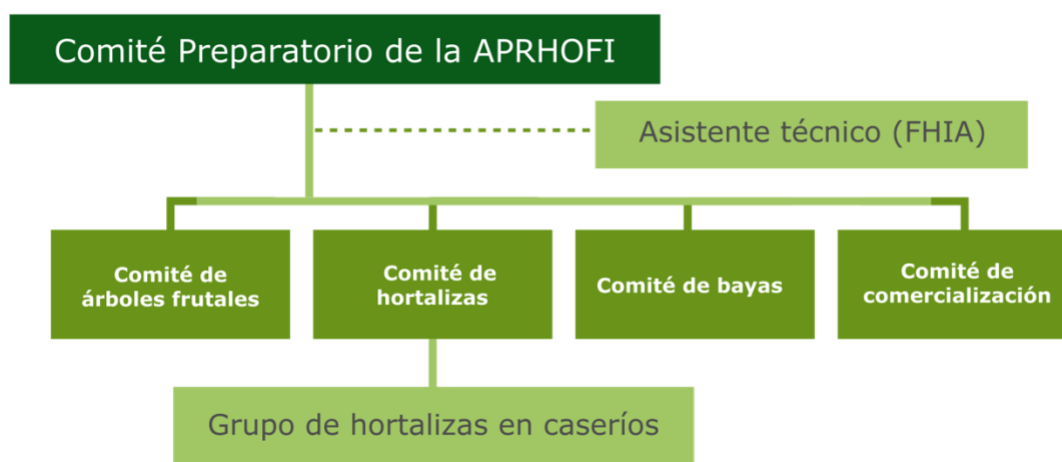


Diagrama 5-5. Organigrama del Comité Preparatorio de APRHOFI⁶⁷

2001: cambiaron el nombre del proyecto del PDAE a FHIA La Esperanza

2003: finalización de las asistencias de Japón

Establecimiento oficial de la APRHOFI

El temor de los agricultores por el cierre del sistema de comercialización de FHIA La Esperanza estuvo detrás del establecimiento de APRHOFI. El departamento de distribución de la FHIA, incluidos los recursos humanos, se trasladó a la asociación.

2005: FHIA La Esperanza se convirtió en el Proyecto de Desarrollo Hortícola Sostenible de las Zonas Altas de Intibucá, La Paz y Lempira

⁶⁷ Mase A. 2001.

2008: fin del apoyo de la FHIA a APRHOFI.

3. Progresos después de fin del proyecto

3.1 APRHOFI

Situación general

Después del establecimiento de APRHOFI, el comité de bayas formó su propia asociación, se independizó de APRHOFI y, posteriormente, cesó sus actividades. La sección de frutales también dejó de existir al tiempo que los productores suspendieron la producción económica de dichos cultivos. Por lo tanto, APRHOFI funciona como un conjunto de grupos comunitarios (de caseríos), principalmente en la producción de hortalizas.

La misión de la asociación es: comercializar la producción de sus asociados a precios justos y en volúmenes crecientes, manteniendo una operación rentable. De ello se confirma que la función más importante de esta asociación es comercializar los productos de los asociados.

Hasta 2010, la asociación estuvo creciendo de manera constante; a ese momento tenía un centro de acopio (600 metro cuadrados), una lavadora de papas, una cámara fría (capacidad 120 metros cúbicos), un camión con sistema de refrigeración, dos invernaderos para producción de plántulas, 4 centros de acopio comunitario y una tienda de insumos agrícolas.

Los principales destinos de envío de productos eran los supermercados en Tegucigalpa, San Pedro Sula y Siguatepeque del departamento de Comayagua en 2010.

Desde esta época, los supermercados intentan establecer la cadena de productos que permita a los pequeños agricultores enviar sus productos de manera estable y sistemática (cadena de valor inclusiva). En general, tal actividad va acompañada de dificultades como la complejidad de la recolección de productos a las fincas dispersadas, la variación en la calidad entre los agricultores y la inestabilidad del volumen de envío. Se supone que estas dificultades estaban evitadas por trabajar con APRHOFI.

La asociación contaba con tres técnicos extensionistas. Los salarios de ellos fueron apoyados por Suiza.



Foto 5-4. Centro de acopio de la APRHOFI (2010)

Problema financiero y fortalecimiento de normas de valor cognitivo

En 2010 surgió el problema de sobreendeudamiento y todas las instalaciones de la asociación estuvieron a punto de ser adquiridas por un banco como hipotecas. El número de afiliados disminuyó a 16. El embargo se evitó negociando y firmando un acuerdo de plan de reembolso de la deuda con la entidad financiera. Se cerraron los centros de acopio comunitario y la tienda de suministros agrícolas. También, se suspendió tanto la contratación de extensionistas como los expertos que habían encargado en la gestión de la asociación y, como consecuencia, los propios socios empezaron a administrar la organización por su cuenta.

Tabla 5-2. Número de socios de APRHOFI68

Año	Número de socios
2003	57
2010	80
2011	16
2023	18

Gracias a los esfuerzos de las 16 personas que se quedaron sin abandonar la entidad, la deuda se saldó en 2022. Actualmente, la empresa ha reanudado la reinversión, incluida la ampliación de las instalaciones de producción de plántulas. Los supermercados de San Pedro Sula son los destinos principales de envío de productos.

Al indagar en la razón por la que estaban dispuestos a invertir tantos esfuerzos personales para mantener la asociación, respondieron:

Hasta que pudiéramos producir y vender hortalizas con el apoyo de la FHIA en los finales de 1990, nuestra fuente de ingreso eran únicamente jornal de trabajo de campo. Gracias a las hortalizas y a la APRHOFI, ahora tenemos ingresos estables; APRHOFI es nuestra propia entidad para estabilizar nuestro medio de vida y no podíamos permitir que desapareciera.

Este testimonio demuestra que la superación de la crisis económica ha reforzado las normas de valor cognitivo organizacional (la voluntad de participación y su apego a la organización).

Cabe concluir que es muy probable que la asociación establecida sobre la base de las cooperaciones de JICA siga desarrollándose de forma sostenible debido a la voluntad y apego de los participantes, que se basa en la realidad de que la misma ofrece el medio de la vida estable.

⁶⁸ Resultado del estudio en 2023.



Diagrama 5-6. Organigrama de APRHOFI (2023)



Foto 5-5. Parte posterior del centro de acopio de la APRHOFI (2023; también, se observa el camión que lleva los productos al mercado)



Foto 5-6. Instalación productora de las plántulas de APRHOFI (2023)

3.2 Grupos comunitarios

El estudio realizado en 2023 identificó al menos seis grupos comunitarios activos de producción de hortalizas en la región. Cuatro de estos eran los destinatarios del apoyo del proyecto en 2003. Además de estos, existe un grupo especializado en el cultivo de fresa. Se confirmó que este grupo se estableció aprovechando la experiencia de grupos comunitarios.

Por otro lado, varias organizaciones entrevistadas en este estudio, incluida la alcaldía, indicaron que uno de los problemas de esta región es que hay una fuerte tendencia de que se reúnen cuando la condición para recibir apoyos exteriores es formar grupo, pero los disuelven cuando termina la ayuda. Es de destacar que, en una región con tal tendencia, los grupos que se formaron con la cooperación de JICA continúan sus actividades, y que algunos grupos se establecieron como el impacto de la intervención.

3.3 Impacto en toda la región

Muchas de las personas entrevistadas en el estudio de 2023 testificaron que los agricultores se han vuelto proactivos en la formación de organizaciones a medida que la asociación establecida a través de cooperación funciona como el ejemplo real que demuestra el veneficio de organizarse. La cooperación de JICA habría tenido un impacto importante en la formación de organizaciones campesinas en general, si el testimonio es cierto.

3.4 Comercialización y extensión de tecnología por una empresa privada

El estudio de 2023 confirmó que una persona ex contraparte (C/P) maneja una empresa intermediaria de productos agrícolas. La empresa extiende tecnologías agrícolas y facilita insumos proporcionados por la USAID para los agricultores, quienes mandan sus productos a ella; se llevan a cabo estas actividades porque mejorar la calidad y establecer la cantidad de productos redundará en mayores ingresos para la entidad. El hecho de que una empresa privada establecida por un ex C/P esté implementando tales actividades y aumentando los ingresos de los agricultores puede reconocerse como un ejemplo de desarrollo autosostenible de las actividades del proyecto.

3.5 Los recursos humanos desarrollados por la cooperación

Está informado que, antes de 1992 (la organización C/P era un ministerio), había una alta rotación de personas C/P y era difícil desarrollar recursos humanos. Después de 1992 (cuando la organización C/P era una institución del tercer sector), las personas eran más estables y tuvieron éxito en el desarrollo de recursos humanos. De los seis ex C/P que se tuvo la oportunidad de entrevistar en el estudio de 2023, cinco siguen trabajando, haciendo uso de los conocimientos y habilidades que adquirieron a través del proyecto (coordinador de DICTA⁶⁹, investigadores de DICTA y tres en el sector privado). El último también estuvo involucrado en proyectos de extensión e investigación agrícola (proyecto de USAID, etc.) hasta 2019.

⁶⁹ Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria.

En Honduras existe la cultura de que la gente va a las escuelas para obtener un título académico, y el aprendizaje termina una vez que obtengan el título. En cambio, todas las 6 personas entrevistadas testificaron que el proyecto con JICA fue una experiencia de aprendizaje, que es una evidencia de que la asistencia provocó algún tipo de cambio en la conciencia, y el hecho de reconocer esto incluso 20 años después del final de la cooperación puede ser una de las "sostenibilidades invisibles" de la cooperación.

4. Observaciones

4.1 Situación de comercialización de hortalizas

A finales de la década de 1990, los agricultores llenaban sacos de fertilizante con verduras y las vendían a intermediarios. Los intermediarios no prestaban atención a la calidad y realizaron transacciones basándose únicamente en el peso. El destino de las ventas fue el mercado público de las ciudades. Las cadenas de supermercados enviaron camiones frigoríficos a Guatemala para comprar las hortalizas.

La comercialización de PDAE se dirigió a mercados que demandaban hortalizas de alta calidad, como los supermercados. Inicialmente, se utilizaron cajas de cartón y luego contenedores de plástico para transportar productos. APRHOFI ha mantenido este estilo. Actualmente, es una práctica común en la región utilizar contenedores de plástico para trasladar hortalizas. Los intermediarios envían productos a los supermercados y los supermercados despachan una parte de los vehículos de compra a Intibucá.

El precio de compra a los agricultores por parte de los intermediarios también ha mejorado a medida que la competencia entre los intermediarios se ha vuelto más efectiva.

A finales de los años 1990, alrededor del 95% de las hortalizas distribuidas en el país eran importadas (de Guatemala y Estados Unidos), pero ahora esa cifra ronda el 70%⁷⁰.

⁷⁰ Fuente: Comunicación personal con el Coordinador de DICTA, Intibucá, septiembre de 2023.

Se puede decir que las mejoras en el modo de transporte de hortalizas y la conversión de los supermercados en mercados de venta son impactos⁷¹ directos de la cooperación de Japón, y el aumento de la proporción de hortalizas nacionales en el mercado interno es un impacto indirecto.



Foto 5-7. Dentro del camión de APRHOFI



Foto 5-8. Mercado local de Intibucá



Foto 5-9 y 5-10. En un supermercado en Comayagua

Las verduras nacionales y las importadas se muestran por separado y están marcadas como "VERDURA NACIONAL" y "PRODUCTO IMPORTADO". El hecho de que los supermercados encuentran valor agregado en las "hortalizas de producción nacional"

⁷¹ Se expresa como "impactos" en este documento los resultados realizados sin intención de la organización cooperante.

contribuye al aumento de la proporción de hortalizas nacionales en el mercado.

4.2 Actividades organizativas en comunidades

En la zona rural en Honduras, la mínima unidad política/geográfica es caserío. Los caseríos constan de 30 a 50 familias. Varios caseríos se reúnen para formar una aldea.

Según el estudio realizada por el PDEA, las organizaciones de los vecinos para procurar conjuntamente los insumos necesarios para su vida diaria estaban conformados en el marco de caserío. En la tabla 5-3, se muestra listado de organizaciones comunitarias en dos caseríos, para demostrar que el caserío fue la unidad donde formaban organizaciones comunitarias.

El hecho de que los habitantes tienen la costumbre de cooperar con sus vecinos en el marco de caserío significa que ellos se conocen entre sí, temen perder la confianza unos en otros, existe acuerdo tácito de que se deben seguir reglas mutuamente acordadas cuando se trabaja juntos, entre otros. Esa relación humana que existe en el caserío ha de contribuir al funcionamiento estable de los grupos de producción de hortalizas que se forman en la misma área geográficas y, como consecuencia, a la estabilidad de la asociación que es la coalición de los grupos comunitarios.

Tabla 5-3. Organizaciones de los vecinos en dos caseríos en departamento Intibucá ⁷²

Organizaciones en caserío Mixcure	Organizaciones en caserío Tabor
<ul style="list-style-type: none"> • Patronato de Desarrollo Comunal* • Junta de agua* • Organización católica* • Sociedad de padres de familia de la escuela • Organización de la iglesia • Conjunto musical religioso • Grupo Mixcure (ahorro colectivo y de siembra de hortalizas de PDAE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Patronato de Desarrollo Comunal* • Junta de agua* • Sociedad de padres de familia de la escuela • Conjunto musical religioso • MIR (grupo de mujeres). • Grupo Bella Vista (ahorro colectivo y de siembra de hortalizas de PDAE) • Grupo Nuevo Tabor (ahorro colectivo y de siembra de hortalizas de PDAE)

Nota. *Todas las familias de caserío participan en las organizaciones que tienen la marca.

4.3 Una cooperativa que existe desde antes de la APRHOFI

Cuando establecieron APRHOFI, en la región existía la Empresa Campesina Agroindustrial de la Reforma Agraria de Intibucá, ECARAI, formada en 1994. Es una asociación de productores de papas. Esta organización tiene los grupos de socios formados dentro de caseríos, es decir, tiene una estructura organizativa muy parecida a la de APRHOFI y realiza actividades similares.

⁷² p. 75, Mase A., 2012.

4.3 Diferencia entre agricultores según el contexto social

Se puede decir que existen dos clases en los agricultores de esta región: los que viven en centros urbanos y los que habitan en caseríos de zonas montañosas. Las tierras de cultivo relativamente planas cerca de la población central están ocupadas por descendientes de inmigrantes de España y de otros países. Su nivel educativo es relativamente alto (graduados de la escuela secundaria a la universidad), su producto principal son los cultivos comerciales y muchos de ellos poseen vehículos. Por otro lado, los agricultores de las zonas montañosas son descendientes de pueblos indígenas (el pueblo Lenca), tienen una formación educativa promedio de tres años de escuela primaria y se centran en cultivos tradicionales como el maíz y los frijoles⁷³; hasta finales de los años 1990, ninguno de ellos poseía vehículo. Existe un conflicto de intereses entre estos dos grupos.

4.4 Sobre una asociación de agricultores de efecto dominó de APRHOFI

Una parte de los socios que abandonaron APRHOFI debido al problema financiero en 2010 establecieron la Asociación de Familias Artesanales Agropecuarias Lencas, ASOFAIL, con las mismas funciones de APRHOFI. Sin embargo, esta asociación también se cerró debido a problemas financieros en el 2020; las entidades exteriores le habían exigido invertir el fondo contrapartida como la condición para ofrecer apoyo, la asociación lo consiguió por deuda y, finalmente, no pudo devolverla.

El hecho de que se formaron una nueva asociación en 2010 indica que muchos agricultores eran conscientes de la necesidad de una organización de ellos para distribuir sus productos. Una de las razones por las que, a diferencia del caso de APRHOFI, los socios no se presentaron a rescatar a la ASOFAOL ni había intentos para formar nueva asociación cuando surgió el problema financiero en 2020 podía ser porque ya no sentían la necesidad de una asociación distribuidora de sus productos.

⁷³ Hamano M, 1999.

4.5 Resumen de cambios

A continuación, se muestra un cuadro comparativo del estado en 1998, en 2003 (al final del proyecto de cooperación) y 2023 de los que se han detallado hasta aquí.

Tabla 5-4. Cambios de la situación

1998	2003	2023
<ul style="list-style-type: none"> • Se creía que el trabajo de los extensionistas consistía en dirigir el trabajo agrícola. • Se estaban fortaleciendo los grupos comunitarias. • Algunas organizaciones se formaron para recibir ayuda. • El principal destino de envío de hortalizas para los agricultores campesinados eran intermediarios. • Los intermediarios compraban las hortalizas de los agricultores 0.7 lempiras por libra y vendían en 3. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pensaba que el trabajo de los extensionistas era mejorar el trabajo de los agricultores y facilitar su independencia del apoyo. • Se formó una asociación con los grupos comunitarias como organizaciones subordinadas. • Los principales destinos de envío de hortalizas de miembros de la asociación es la APRHOFI y los intermediarios. • El 80% del precio de venta se entrega a los agricultores (la 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ex C/P realizan trabajos de extensión como consultores privados aprovechando habilidades y conocimientos adquiridos por el proyecto. • Hay grupos activos todavía, aquellos que se establecieron con la cooperación. • Hay nuevas organizaciones que se han formado aprovechando la experiencia de dichos grupos. • La situación de 2003 se mantiene. • Los intermediarios compran a un precio

- Los agricultores empacaban las hortalizas en bolsas de fertilizante y los intermediarios las recolectaban.
 - Los intermediarios vendían a minoristas del mercado público.
 - ECARAI (establecida en 1994) existía como una asociación formada por los propios agricultores.
- APRHOFI cobra 20% como comisión).
 - La asociación recolecta hortalizas usando cajas plásticas.
 - La asociación vendía a los supermercados.
 - Los intermediarios habían empezado a vender a los supermercados.
 - ECARAI y APRHOFI eran asociaciones de agricultores para defender los intereses de los agricultores.
- cercano al monto pagado por la asociación a los agricultores (impacto*).
 - Los intermediarios recolectan las hortalizas en cajas plásticas (impacto* de APRHOFI).
 - La asociación y los intermediarios venden a los supermercados y a los minoristas del mercado público.
 - Los supermercados mandan los camiones a Intibucá.
 - Los agricultores son más proactivos en la formación de organizaciones para perseguir sus propios intereses (impacto*).

Nota. *Impacto: en este documento, se refiere a los resultados realizados sin intención de la organización cooperante.

5. Resultados del proyecto y sus sostenibilidades

5.1 Introducción de cultivos no tradicionales

Actualmente, entre los cultivos introducidos por el PDAE , no existe producción económica de manzanas, champiñones, té y trigo. La mayoría de las hortalizas que se cultivan hoy se habían introducido en la región antes de que se iniciara la cooperación. Esas realidades llegan a la conclusión de que no hay resultados observables por la introducción de cultivos no tradicionales del proyecto.

5.2 Mejoramiento y extensión de tecnología de cultivos

Hoy en día, el altiplano de Intibucá es una de las más importantes productoras de las hortalizas de alta calidad que los supermercados demandan. El punto de partida para llegar a este estado fue que el PDEA empezó a enviar las hortalizas producidas como resultado de la extensión de tecnología a las tiendas de cadena.

Actualmente, la Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA) realiza mejora de técnicas de producción de hortalizas, aprovechando recursos humanos capacitados por el proyecto. En cuanto a los frutales, los ex C/P están realizando actividades de extensión como consultores privados. De lo anterior se puede concluir que no solamente los resultados del proyecto se convirtieron en la base del desarrollo económico de la región, sino el mejoramiento tecnológico y la difusión son sostenibles.

5.3 Fortalecimiento de la organización de agricultores

En cuanto al fortalecimiento organizacional a nivel comunitario, algunos de los grupos que se formaron y fortalecieron con el proyecto de la cooperación de JICA continúan con sus actividades y existen los grupos que se formaron como impacto de esos grupos, por lo que se puede decir que los resultados son sostenibles. La asociación (APRHOFI), que se creó con la cooperación, es sostenible y contribuye a la estabilidad de los ingresos de los agricultores; también, sirve como ejemplo del beneficio de organizarse en toda la región, así que se reconoce no solamente la sostenibilidad de los resultados, sino también el

impacto en toda la región.

5.4 Combinación de la comercialización y la extensión de tecnologías

Hasta 2010, la APRHOFI llevaba a cabo la extensión de tecnología combinada con la comercialización de los productos que se había empezado por el proyecto. Después de este período, esto se ha realizado por una empresa privada establecida por un ex C/P del proyecto. De lo anterior se puede concluir que los resultados son sostenibles.

6. Análisis de factores del éxito

6.1 Desde la perspectiva del mercado de venta

En los principios de la década de 1990, los agricultores vendían principalmente a intermediarios en cárteles de precios y, como resultado, la única demanda disponible para ellos era el mercado de baja calidad y bajos precios. En tales circunstancias, el proyecto no pudo dar resultados.

El sistema de comercialización del PDAE fue el primer mercado para productos de alta calidad a precios razonables. La creación del mercado de ventas motivó a los agricultores a sembrar más cultivos no tradicionales y mejorar la calidad. Como resultado, el proyecto de la cooperación empezó a producir efectos positivos. En otras palabras, la clave del éxito fue el establecimiento de un canal de distribución de productos agrícolas de alto valor añadido como parte del proyecto, aquello que no había existido en la región.

6.2 Desde la perspectiva de la gestión organizacional

Antes de 1992, el proyecto estaba gestionado en una gran medida por japoneses. "Los que ofrecían apoyo" llevaron a cabo una buena parte las actividades de acuerdo con su propio sentido común y conocimiento.

En 1992, la gestión del proyecto fue entregada a la parte hondureña, y se disminuyeron cambios de personal contraparte, lo que llevó a que Japón adoptara la manera de asistencia de "acompañamiento para KAIZEN (la mejora)", quienes ponen los que reciben apoyo como actor principal y japoneses intentan mejorar la metodología y tecnología que utilizan ellos. Como resultado, se realizaron varias "mejoras", incluido el "cambio en la extensión; de proporcionar instrucciones de trabajo a la que apoya la independencia de los agricultores".

De lo anterior se puede aprender que: 1) el estilo de cooperación en que ponen organización/población local como los actores principales es más eficiente que la que dirigida por los extranjeros, y que 2) la estabilidad del personal de la organización que recibe la ayuda es esencial para lograr resultados positivos.

6.3 Desde la perspectiva de la formación de agentes de cambio

La formación de agentes (individuos y organizaciones) capaces de desarrollar los resultados del proyecto fue una de las claves del éxito de este caso. El proceso que convirtió a los individuos en agentes de desarrollo es el siguiente:

- Se formó la conciencia de los agentes de extensión de que "el trabajo de los extensionistas es animar a los agricultores a ser autogestor" y, al mismo tiempo, se transfirieron las técnicas de facilitación.
- Las actividades de los extensionistas que saben usar la tecnología de facilitación con nueva conciencia apoyaron a los agricultores para que se convirtieran en las agentes de desarrollo capaces de tomar decisiones por sí mismo.

Se puede concluir que uno de los factores que condujeron al éxito este proyecto fue que, como componente del proyecto, ejecutaron primeramente el cambio de conciencia de los extensionistas y la introducción de técnicas de facilitación y, luego, la concientización de

los agricultores.

6.4 Desde la perspectiva del objeto de cooperación

Repasando la historia del proyecto estudiado, se puede observar que tanto la mejora de la gestión del proyecto como el desarrollo humano se lograron después de que las personas contrapartes hondureñas empezaron a trabajar relativamente firmes. Se puede concluir que la cooperación fue exitosa porque la organización receptora fue una institución con un sistema que permitía a su personal seguir trabajando en forma estable.

6.5 Los factores que hicieron lograr el éxito de la APRHOFI

Valor mental

Después del estallido del problema financiero en 2010, los miembros que permanecieron en APRHOFI dieron todos los esfuerzos posibles para salvar la empresa, mientras que otros se fueron y establecieron una asociación similar (ASOFAIL). La superación de la crisis ha fortalecido aún más el deseo de los miembros de participar en la gestión de la asociación y su amor a la organización.

Esto quiere decir que la asociación ha sido dirigida por miembros que tienen un fuerte sentido de propiedad y apego a ella. Se puede concluir que uno de los valores de la APRHOFI para sus socios radica en la satisfacción psicológica del cumplimiento del deseo de participación y apego. Este valor es uno de los factores importantes del éxito de esta unión, y seguirá apuntalando la estabilidad de la asociación.

Valor económico

Una de las razones por las que la APRHOF pudo crecer constantemente hasta 2010 fue que la asociación proporcionaba una necesidad de la que los agricultores eran conscientes y que no podían obtener sin participar en ella: un destino estable de venta de sus productos con precio razonable.

La posición de APRHOFI en la cadena de valor se muestra en el siguiente diagrama. Los supermercados intentaban establecer cadenas de valor inclusivas y, al hacer negocios con APRHOFI, pudieron evitar las complicaciones de recolectar de los pequeños agricultores y la inestabilidad de los volúmenes y la calidad de la recolección. Esto también ayudó a la asociación a crecer.



Diagrama5-7. Flujo establecido de productos

Nota. Flujo de información sobre la demanda de consumidores, corre en la dirección opuesta a las flechas en esta figura.

Sin embargo, últimamente no solo APRHOFI, sino también los intermediarios envían productos a los supermercados. El precio de compra de los intermediarios se ha mejorado. Por lo menos un intermediario ofrece la difusión de tecnología a los agricultores. Además, los propios supermercados envían camiones a Intibucá para comprar productos.

Desde el punto de vista de los supermercados, lo anterior significa que está disminuyendo la necesidad de la APRHOFI en la cadena de valor, y desde el punto de vista de agricultores, que se está ampliando el mercado para vender verduras de calidad a precios razonables. Se espera que esta situación actúe en el sentido de reducir la necesidad de la comercialización de la asociación⁷⁴. Tomados en conjunto con los factores discutidos

⁷⁴ El hecho de que los miembros no dieron los esfuerzos de rescate cuando se cerró ASOFAIL ni formaron

anteriormente en “1) Valor mental”, es probable que la APRHOFI continúe operando de manera estable en el futuro, pero no crecerá tan rápidamente como lo hizo antes de 2010.

Existencia de recursos humanos capaces de gestionar la asociación

Desde el punto de vista administrativo, cuando se estableció la asociación, los expertos contratados eran los responsables de gestionar los trabajos que requerían experiencias y conocimientos en múltiples sectores, como, por ejemplo: negociar con supermercados fuera de la región y ajustar la cuenta de balance. El hecho de que la gestión pasó a manos de los propios socios siete años después de la formación es un reflejo de que, en estos siete años, se desarrollaron recursos humanos capaces de hacerlo en miembros.

Coherencia con las prácticas tradicionales

Los grupos de agricultores son estables porque están formados en el marco del caserío, en donde los habitantes tienen costumbres de formar organizaciones comunitarias para conseguir las necesidades. Una de las condiciones que asegura la estabilidad de la asociación es que los grupos estables están funcionando como su celular básico. Se puede deducir que la ausencia de agricultores que viven en la ciudad en la asociación contribuye a la estabilidad de esta, ya que impide surgir los conflictos que se basa en la brecha entre estos dos grupos.

7. Aprendizaje para el futuro

- Para que la cooperación sea más eficiente, una de las claves es la permanencia de las personas en la organización receptora de cooperación.

Si una agencia gubernamental no puede cumplir con esta condición, es posible asignar una agencia del tercer sector como institución contraparte.

una nueva asociación en 2020 puede respaldar esta predicción.

En el caso reportado, una empresa privada lleva a cabo la extensión de tecnología y la obtención de ayuda de los organismos donantes. Este ejemplo muestra la posibilidad de que las organizaciones económicas locales puede funcionar como objetivo de cooperación.

- Es más probable que surjan resultados positivos de la cooperación al respetar a las organizaciones locales como agentes de desarrollo y brindar ayuda de una manera que mejore sus prácticas.
- Antes de que intenten cambiar las actitudes de habitantes, hay que cambiar la mentalidad de quienes les apoyan.
- La voluntad de la población de mejorar su propia vida y su economía es esencial para lograr el éxito de los proyectos y garantizar un desarrollo autosostenible. Es de gran importancia incorporar tales mejoras en la conciencia de los habitantes como el componente de los proyectos de desarrollo.
- Es más probable que los resultados de los proyectos arraiguen cuando prestan apoyo, de forma que respeten las costumbres de los habitantes locales y mejoren sus prácticas.
- Al ayudar en el establecimiento de organizaciones, se debe considerar lo siguiente:
 - Los beneficios de participar en una organización han de ser concretos y correspondientes a las necesidades que tienen los participantes.
 - Hay que respetar y aprovechar la costumbre de organizarse de los habitantes para establecer organizaciones.
 - Es necesario considerar el mercado a donde vender los productos en proyectos relacionados con la producción agrícola.
 - Particularmente los proyectos que introducen cultivos de alto valor añadido no serán eficaces a menos de que exista un sistema para enviar dichos cultivos al mercado.

- Las actividades que requieren conocimientos y tecnologías deben dejarse en manos del experto si los participantes no pueden encargarlas por falta de experiencias, etc.
- Cabe mencionar que, en este caso, la gestión de la asociación corrió a cargo exclusivamente de los socios, incluidas las tareas que habían sido realizadas por expertos tras el mejoramiento de la capacidad de los socios.
- Ha de instalarse un mecanismo que evite que los expertos empleados persigan sus propios intereses
- En el caso de APRHOFI, Asamblea general, Junta Directiva y Administrador están puestos en parte superior en el organigrama y tienen poderes de controlar a los expertos.
- Problemas provocados por apoyo exterior
- Dos asociaciones de agricultores informadas sufrieron por endeudamientos excesivos provocados por las instituciones de apoyo. Una sobrevivió gracias a los esfuerzos de sus miembros, pero la otra quebró. Las organizaciones externas deben ser cautelosas al intervenir, especialmente cuando se trata de imponer deudas a las organizaciones de habitantes.

Referencias

El autor trabajó en el proyecto de cooperación estudiado en este capítulo de 1996 a 2001. Además, visitó el sitio en 1990, 2010 y 2023 para estudiar la situación. El contenido de este artículo se basa en la información recopilada en estas ocasiones.

Fundación Hondureña de Investigación Agrícola, 2002, "Proyecto FHIA – La Esperanza, INFORME ANUAL 2001-2002", Honduras.

Hamano Mitsuru, 1999, Informe de Voluntarios Japoneses, Informe presentada a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón, Japón.

Mase Asao, 2001, "Informe final, Informe presentada a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón, Japón.

Mase Asao, 2012, "Support to Farming Groups in Developing Latin American Countries: Case of APRHOFI in the Republic of Honduras", Journal of agricultural extension research, Agricultural Extension Research Society of Japan, Japan

Tuboi Shinichi, 1998, Informe de Voluntarios Japoneses, Informe presentada a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón, Japón.

CONCLUSIÓN

Aquí, se analizan los casos estudiados en este documento con algunas perspectivas específicas para extraer enseñanzas que son relevantes para la implementación de futuros proyectos de desarrollo.

Desde la perspectiva del mercado de venta

En el caso de la agricultura orgánica en Costa Rica (Capítulo 4) y el del desarrollo agrícola en Honduras (Capítulo 5), que se tomaron como ejemplos de desarrollo económico, hubo un periodo en que los agricultores vendían sus productos solamente a los intermediarios. Fueron los implementadores de proyectos quienes rompieron este entorno por crear canales de venta (envío directo a los supermercados, etc.) para los productos de alto valor agregado introducidos por los proyectos (hortalizas orgánicas en el caso del Capítulo 4 y las hortalizas de alta calidad en el Capítulo 5). Sin la creación de los canales de venta, estos proyectos no habrían tenido éxito.

Posteriormente, en Costa Rica, un intermediario especializado comenzó a hacer compras en la región, eliminando la necesidad del canal de venta establecidos por el cooperante. En Honduras, la asociación de agricultores mantuvo y desarrolló los canales de comercialización abierto por el proyecto.

Ulteriormente, en ambos casos, el mercado se diversificó (en Costa Rica, se abrió el mercado de venta directa a los consumidores y empresas creadas por los agricultores empezaron la comercialización; en Honduras, los intermediarios cambiaron sus destinos y diversificaron estilo de negocio, los supermercados empezaron a enviar camiones compradores a la región, etc.) y las asociaciones de agricultores han desaparecido (Costa Rica) o reducido su tamaño (Honduras).

Con base en lo anterior, se puede concluir que, especialmente cuando se lleva a cabo un proyecto que introduzca cultivos de alto valor, es necesario investigar la demanda de los cultivos a introducir y el estado de distribución en el mercado, y si no hay demanda para el producto objetivo o un mecanismo para comercializarlo, es necesario crearlos por el proyecto.

La misma conclusión se puede decir en la condición al revés; si existe la demanda y el mecanismo de distribución para el cultivo que se introduce, el proyecto puede lograr resultados sin tocar el mercado ni el sistema de comercialización.

En pocas palabras, si un proyecto introduce un cultivo de alto valor, el contenido del proyecto debe estructurarse de forma que se adapte a las condiciones del mercado de venta.

Desde la perspectiva de agente de cambio

Como se indicó en la "INTRODUCCIÓN", el criterio para seleccionar los casos presentados en este documento fue la sostenibilidad de los resultados. En todos los casos estudiados se han desarrollado agentes de cambio, aquellos que mantienen y desarrollan los resultados de los proyectos.

El caso analizado en el Capítulo 2, hay tres tipos de agente de cambio: el Equipo Interinstitucional que es responsable de difundir el Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV) a las comunidades; el Grupo de Mejoramiento de Vida (MV) de Río Magdalena, que aplica el enfoque dentro de la comunidad; y los individuos que permanecen en el Equipo Interinstitucional y en el Grupo de MV.

En el de Capítulo 3, la organización de ex becarios y cada uno de los ex becarios son los agentes de cambio.

En el Capítulo 4, una cooperativa agrícola, las empresas de agricultores y los agricultores individuales son agentes.

En el Capítulo 5, la asociación de agricultores creada por el proyecto, la empresa intermediaria de hortalizas creada por ex contraparte, los grupos de agricultores formados a nivel comunitario, los agricultores individuales y los técnicos que han reforzado sus normas y capacidades gracias a la cooperación son responsables del desarrollo autosostenido de los resultados del proyecto.

En todos los casos, la transformación de la conciencia de personas individuales fue la base para formar los agentes de cambio, y en los casos en que han asegurado la sostenibilidad, los agentes del cambio han surgido en múltiples niveles: instituciones, organizaciones comunitarias e individuos.

Conciencia original de proveedores de asistencia

En el caso analizado en el Capítulo 2, los funcionarios de los distintos organismos que prestaban apoyo a los habitantes creían, antes de la introducción del EMV, que "los pobladores no participan en los proyectos de desarrollo salvo cuando pueden recibir algo". En el caso del Capítulo 5, los agentes de extensión creían que la "falta de hábito de cooperación entre los residentes" fue una de las razones del escaso éxito de la extensión en grupo.

En realidad, sin embargo, la introducción del EMV ha dado lugar a que los habitantes participen por su propia voluntad en actividades de desarrollo en sus propios hogares y en la comunidad (Capítulo 2) y las encuestas demostraron que tenían la costumbre de cooperar entre sí (Capítulo 5).

En ambos casos, no podían producir resultados positivos mientras las instituciones utilizaban las aportaciones de recursos externos como "cebos" para que se reunieran.

Cambio de conciencia de proveedores de asistencia y formación de agente de cambio

Revisando el caso de la aplicación del EMV en Costa Rica, en el Capítulo 2 y del desarrollo agrícola en Honduras, en el Capítulo 5, se observa que, en primer lugar, se transformó la conciencia de los que prestan ayuda a la población (miembros del Equipo Interinstitucional en el Capítulo 2 y extensionistas en el Capítulo 5). La conciencia establecida en las instituciones ejecutoras de proyecto en dos casos es común: "los propios habitantes son los protagonistas del desarrollo" y "el trabajo principal de los que prestan apoyo a la gente es que apoyar a ellos para que sean autogestores".

CONCLUSIÓN

Después del cambio de la conciencia de personal de las instituciones, estos funcionarios implementaron las actividades para cambiar la conciencia de la población como componente de los proyectos, y lograron que los habitantes tengan la conciencia de que ellos mismos son los principales protagonistas de la mejora de sus propias vidas y su economía.

Como resultado de alteración de conciencias a través de dos etapas, se realizó el cambio en las actividades tanto de las ayudantes como de la población. Gracias a todo esto, se observa la sostenibilidad de los resultados de los proyectos hasta hoy.

Adicionalmente, en los casos tratados en este documento, el EMV demuestra la eficacia para cambiar la mentalidad de quienes brindan ayuda y los habitantes, y también para organizarse dentro de la comunidad (Capítulo 2 y 3). Del caso de Honduras se desprende claramente que el enfoque de desarrollo participativo, del cual forma parte EMV, es eficaz para crear conciencia y fortalecer las organizaciones comunitarias (Capítulo 5).

Sobre las instituciones que ejecutan los proyectos de desarrollo

En todos los casos analizados en este informe, puede señalarse como característica común; el escaso cambio de personas y de políticas en las instituciones que ejecutan los proyectos.

La clave para la realización de las actividades descritas hasta ahora es la estabilidad de la política y de los recursos humanos de la organización.

En la región centroamericana, un hecho desafortunado es que las políticas y los recursos humanos de las agencias gubernamentales son inestables. El uso de organizaciones del tercer sector o instituciones privadas como organismos de ejecución de proyectos es otro punto para tener en cuenta, como se analiza en el estudio de caso del capítulo 5.

Casos en que logran resultados sin concientización ni fortalecimiento organizacional

En el caso de Costa Rica, en el Capítulo 4, los habitantes están llevando a cabo varios intentos por iniciativa propia, a pesar de que los cooperantes no han realizado el esfuerzo para cambiar la mentalidad. Esto sugiere que en esa zona existen las personas conscientes

de que ellas son las encargadas de mejorar sus propias vidas y economía desde antes del inicio del proyecto.

En los dos casos de Costa Rica, las organizaciones y sistemas de ámbito nacional contribuyen al desarrollo local.

Se puede inferir que los puntos anteriores reflejan el hecho de que, como se está señalado en la discusión sobre el capital social, existen diferencias locales en el grado de formación de conciencias y sistema social dependiendo de los antecedentes históricos.

Sobre el colapso de las organizaciones de agricultores como consecuencia de la ayuda

Dos organizaciones, que eran clave en el desarrollo de la zona, quebraron debido en parte al endeudamiento excesivo inducido por intervenciones de organizaciones externas en el caso de Costa Rica (Capítulo 4). Una de las razones del problema financiero que hizo sufrir asociaciones en el caso de Honduras, fue la deuda para conseguir financiación de agencias de apoyo (Capítulo 5).

No solo en los casos analizados hay ejemplos de que agencias externas “apoyan” a organizaciones de habitantes, pero como resultado, las apoyadas quiebran debido a la deuda excesiva y/o al deterioro de la competitividad. A partir de esas experiencias, puede decirse que se requiere la prudencia de los cooperantes, sobre todo en las intervenciones que imponen deudas a organizaciones comunitarias.

Organización en multinivel y formación del sistema para el desarrollo

A excepción del caso del Capítulo 3, donde no se detallan cambios en comunidades, en todos los casos se lograron establecer organizaciones en dos niveles: dentro de comunidades y en un marco geográfico más grande, que engloba a varias comunidades. Además, estas se complementan entre sí para formar un sistema y crear dinamismo para el cambio.

CONCLUSIÓN

De lo anterior se desprende que el establecimiento de organizaciones en multiniveles y la solidaridad entre las de distintos niveles son claves para alcanzar el desarrollo sostenible. Como se mencionó, los ejemplos de los Capítulos 2 y 5 demuestran que el EMV y los enfoques participativos son efectivos para la organización a nivel comunitario.

En cuanto al fortalecimiento de la solidaridad organizacional multisectorial y multinivel, los ejemplos de los Capítulos 2 y 3 muestran que una de las claves es compartir normas de valores comunes, y que esto se puede lograr mediante la aplicación del EMV.

Sobre el último punto, el enfoque territorial (que la SECAC aplica en Centroamérica) y los proyectos de desarrollo de las capacidades de gobiernos locales de la JICA pretenden establecer técnicas para reforzar la solidaridad organizativa a nivel territorial/regional. Se espera que realicen estudios de casos centrados en este aspecto.

Resumen de aprendizajes que deben aplicarse a futuros proyectos de desarrollo

Con base en lo anterior, se presentan los siguientes como conclusiones de este documento:

- Al implementar un proyecto que introduce productos agrícolas de alto valor agregado, el contenido del proyecto debe estructurarse para que coincida con las condiciones del mercado de venta. Si ya existe una demanda para el cultivo que introducen y un sistema para distribuirlo, el proyecto puede lograr resultados simplemente utilizándolos. En caso contrario, es necesario realizar actividades correspondientes a este como parte del proyecto.
- Para lograr resultados positivos y hacerlos que se desarrollen de forma auto sostenible, las instituciones involucradas en el desarrollo rural, primero deben reformar la mentalidad de su propio personal (establecimiento de conciencia de que los propios habitantes son los protagonistas del desarrollo, y quienes brindan ayuda deben apoyar a los habitantes para que sean autogestores), y luego concientizar la población objetivo para que actúe como agente de cambio en sus propias vidas y economía.
- Hay lugares donde las actividades proactivas de los habitantes permiten mejorar

los resultados de los proyectos de desarrollo, aunque no se lleven a cabo actividades de concientización y organización. En esos lugares existe un sistema social en el que los habitantes pueden mejorar sus propias vidas y economía (donde existen personas conscientes de mejorar su vida por su propio mano y las autoridades tienen estructuras y reglamentos para apoyar a las actividades de los habitantes).

- Hay ejemplos de organizaciones de habitantes que dirigían el desarrollo local, y que se han venido abajo como consecuencia de intervenciones de agencias externas. Se necesita especial precaución a la hora de intervenir mediante la imposición de deudas a las organizaciones comunitarias.
- No es suficiente formar actores de desarrollo y organizaciones solo en nivel comunitario o solo en nivel de una localidad (en que involucra varias comunidades). La formación de individuos y organizaciones que sean agentes de cambio en ambos niveles, así como la realización de la solidaridad entre organizaciones de ambos niveles, abre la posibilidad de un desarrollo autosostenible.
- Los enfoques participativos que incluyen el Enfoque de Mejoramiento de Vida son eficaces para cambiar la conciencia y para fortalecer organizaciones a nivel comunitario y a nivel local. Estos enfoques también apoyan para crear solidaridad entre organizaciones.
- La agencia que ejecuta el proyecto de desarrollo debe garantizar la estabilidad de su dirección (política) y de sus recursos humanos.
- Se esperan futuros estudios sobre técnicas para fortalecer la solidaridad organizacional multisectorial y multinivel.



Secretaría Ejecutiva
Consejo Agropecuario Centroamericano



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana