

# Una nueva capacitación para el desarrollo rural

¿Gastar en actividades o invertir en resultados? ¿Problematizar las soluciones o solucionar los problemas?

Polan Lacki y Luis Marcenaro

□ **Resumen ejecutivo:** Este artículo incluye, entre otros, los siguientes planteamientos:

□ *El desarrollo rural depende mucho más de la adecuada capacitación de los agricultores que de la abundancia de sus recursos; mucho más de insumos intelectuales que de insumos materiales; mucho más del “cómo hacer” que del “con qué hacer”.*

□ *Gran parte de los problemas de los agricultores pueden ser resueltos por ellos mismos con la condición de que reciban una capacitación técnico-empresarial orientada a producir resultados económicos y no apenas a ejecutar actividades; una capacitación más comprometida en solucionar los problemas que en “problematizar” las soluciones.*

□ *La solución más realista para los problemas de la agricultura latinoamericana es la eficiencia tecnológica y gerencial de los agricultores y la fortaleza organizativo-empresarial de sus comunidades.*

□ *Estos dos requisitos permiten contrarrestar, en gran parte, la escasez de recursos materiales y financieros de los productores rurales y la insuficiencia de apoyo gubernamental.*

**Antecedentes de este artículo:** Antes de ser redactado en su versión final este artículo fue sometido al análisis crítico de especialistas vinculados a las más importantes instituciones relacionadas con el desarrollo rural latinoamericano, a través de una consulta electrónica informal. Aproximadamente 230 profesionales han aportado críticas y sugerencias las que, en la medida de lo posible, fueron incorporadas a esta versión definitiva. Sus autores agradecen estos aportes reconociendo, sin embargo, que las eventuales debilidades del artículo son de su exclusiva responsabilidad no comprometiendo a los referidos colaboradores ni a la FAO.

**Los problemas externos a las fincas no pueden ser ignorados.**

Los productores rurales latinoamericanos tienen razón en criticar a:

□ Intermediarios, agroindustriales e hipermercados, porque muchos les imponen condiciones verdaderamente crueles en la adquisición de sus productos, olvidándose que son éstos los que inician y hacen posible la cadena agroalimentaria de agregación de valor en la que participan.

□ Sus propios gobiernos porque no los protegen ni asumen eficientemente la tarea de contribuir a crear condiciones más adecuadas para la mayor competitividad del sector.

□ A los gobiernos de los países desarrollados que practican una competencia desleal en los mercados internacionales, generando peores condiciones para productores del tercer mundo.

**Pero..... debemos priorizar las soluciones que están a nuestro alcance.**

Sin embargo, seamos realistas, en las últimas décadas las quejas y protestas de los productores latinoamericanos han producido resultados decepcionantes. Por lo tanto ellos necesitan reemplazarlas por una actitud más constructiva, encargándose en primer lugar ellos mismos de solucionar sus problemas; porque difícilmente éstos serán resueltos por sus gobiernos ni por otros integrantes de las cadenas agroalimentarias; porque estos últimos intervienen en ellas para ganar dinero y no para solucionar los problemas de los productores rurales. Frente a esta realidad serán los propios agricultores quienes tendrán que corregir sus ineficiencias productivas. Asimismo tendrán que organizarse para asumir mayor protagonismo en toda la cadena agroalimentaria porque son estas dos distorsiones, ineficiencia productiva y falta de organización grupal y comunitaria, ambas **corregibles por ellos mismos**, las principales causas “eliminables” de la falta de rentabilidad y competitividad del sector rural.

### **Visión equivocada del problema**

*Muchos agricultores latinoamericanos aún siguen creyendo que, para solucionar sus problemas económicos, necesitan que los gobiernos les otorguen créditos y renegocien sus deudas, garanticen la comercialización de sus cosechas, reduzcan la carga tributaria, incrementen el valor del dólar, otorguen subsidios y establezcan barreras a las importaciones de productos agrícolas.*

Siguen creyendo en estas medidas porque aún no se dieron cuenta que ellas no son factibles de ser llevadas a la práctica, ni son eficaces en la solución de sus problemas. Las razones para esta afirmación, de aparente escepticismo, son las siguientes:

□ **Primera razón:** Los endeudados y debilitados gobiernos de esta región sencillamente, sencillamente, no están en condiciones de concederles estas ayudas, aunque quisiesen hacerlo; asimismo enfrentan enormes dificultades cuando intentan impedir que los países ricos sigan subsidiando y protegiendo a sus agricultores.

□ **Segunda razón:** Aunque fuesen factibles, dichas medidas no serían eficaces ni suficientes mientras los productores no eliminan las dos causas más inmediatas de su falta de rentabilidad. Estas dos causas son las siguientes:

- **Causa 1:** como regla general ellos se dedican exclusivamente a la **etapa pobre** del negocio agrícola que es la etapa de producción propiamente tal; ésta exige mucho trabajo, expone a permanentes riesgos y genera pocas ganancias. Las actividades de la **etapa rica** ( fabricación y reventa de insumos, procesamiento para incorporar valor y comercialización de las cosechas ) son realizadas por otros agentes del agribusiness, aunque algunas de ellas podrían ser ejecutadas por los propios agricultores si ellos lo hiciesen en forma asociativa y gradual.

- **Causa 2:** además de encargarse apenas de la referida etapa pobre, muchos agricultores la ejecutan con marcadas ineficiencias, tal como lo comprueban los bajos rendimientos promedio de la agricultura y ganadería latinoamericana, la inadecuada o insuficiente diversificación productiva, el dedicarse a producir rubros de muy baja densidad económica, etc. Esto sin desconocer las importantes mejoras de productividad de muchos sectores y regiones, mejoras que por otra parte demuestran que es posible crecer en cantidad y calidad de productos y en competitividad del sector.

### **Al acostumbrarnos a vivir con el problema.....;dejamos de verlo!**

Estas dos distorsiones están tan generalizadas en la agricultura latinoamericana que, a pesar de ser muy dañinas para la economía de los agricultores, son consideradas por muchos de ellos como normales y aceptables; a tal punto que muchos productores rurales ni siquiera se dan cuenta que la falta de rentabilidad es provocada mayoritariamente por ellos mismos, al adoptar los siguientes

procedimientos:

Sus costos unitarios de producción son innecesariamente altos en virtud de los bajos rendimientos promedio que obtienen por unidad de tierra y de animal; y de los altos precios que, debido a su individualismo, pagan en la adquisición de los insumos y en la realización de varias inversiones sobredimensionadas, que no deberían hacerlas en forma individual.

Los precios de venta de sus cosechas son innecesariamente bajos porque, otra vez, por no practicar la “asociatividad”, los productores comercializan sus excedentes en forma individual, sin agregarles ningún valor y con el primer eslabón de intermediación, directamente en sus fincas.

**Las causas más inmediatas de la falta de rentabilidad empiezan en las propias fincas y comunidades rurales.**

Estos antecedentes ilustran que los productores son víctimas principalmente de sus propias ineficiencias de producción, administración rural y comercialización. Al contrario de lo que suele afirmarse, muchos de sus problemas se deben a la falta de conocimientos técnico - gerenciales y de organización empresarial y comunitaria, y no sólo a equivocadas políticas crediticias, cambiarias, arancelarias e impositivas.

Este es un problema de fondo que debemos reconocer con humildad y enfrentarlo con realismo, objetividad y profesionalismo; porque las ineficiencias provocadas por la falta de conocimientos y de organización empresarial deben ser corregidas con capacitación y no premiadas con subsidios.

Esto no significa desconocer los problemas estructurales de la agricultura, pero se trata de no caer en la trampa de no hacer lo que es posible y necesario porque hacemos foco solamente en seguir reclamando por las medidas que están fuera del alcance de los agricultores y de los extensionistas.

**Preguntas que nos duelen..... a todos**

Todo lo anterior parece muy claro y entonces cabe preguntarse:

¿Por qué las familias rurales aún no están capacitadas para corregir sus ineficiencias productivas y por qué no están organizadas en grupos para comprar insumos, incorporar valor a sus cosechas y comercializarlas en conjunto, en vez de seguir ejecutando todas estas actividades en forma individual?

¿Cómo explicar la persistencia de estas distorsiones tan elementales si en América Latina existen decenas de miles de extensionistas y promotores del desarrollo rural que, con gran dedicación, han estado actuando durante muchos años en los más diversificados **Servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural (SATER)**, máxime considerando que éstos fueron creados exactamente para corregir dichas ineficiencias y distorsiones?

¿Cómo explicarlo si durante más de 50 años estos servicios han pasado por permanentes reestructuraciones y han aplicado las más variadas políticas, estrategias, enfoques y modelos de extensión rural?

**Las reestructuraciones de los SATER fueron mal enfocadas**

Ello ocurrió y sigue ocurriendo porque tales reestructuraciones han subestimado e ignorado tres debilidades que jamás podrían haber dejado de ser consideradas como prioritarias; porque son ellas las verdaderas y más profundas causas de los modestos resultados obtenidos por los SATER:

1. El extensionista no está suficientemente preparado para ayudar a que los propios agricultores corrijan sus ineficiencias y solucionen sus problemas.
2. El SATER no proporciona las condiciones mínimas para que el agente de extensión permanezca

permanentemente (la redundancia es intencional) en el campo y dedicado principalmente a sus labores educativas y organizativas de la comunidad.

3. El extensionista no utiliza, plena y racionalmente, eficaces estrategias, métodos y medios de extensión rural.

**Estas debilidades, mas endógenas que exógenas, son las que están produciendo un enorme daño a la eficacia y eficiencia de los SATER y consecuentemente deberían constituir la prioridad de cualquier reforma de la extensión rural.**

Sin embargo, las múltiples reestructuraciones efectuadas en las últimas décadas no lograron eliminarlas. Prueba de ello es que después de cada reestructuración los extensionistas locales siguieron haciendo prácticamente lo mismo que hacían antes de la reforma, sin cambios técnico - metodológicos ni en sus actitudes. Ello ocurrió, entre otras razones, porque las referidas reestructuraciones:

- En vez de empezar a corregir las crónicas debilidades técnicas, metodológicas y operativas que ocurren en las agencias locales de extensión rural, proporcionándoles las condiciones para que puedan responder a las necesidades concretas de las familias y comunidades rurales*
- Prefirieron el camino más cómodo de proponer reformas en aspectos teóricos, conceptuales y a veces ideológicos de lo que ocurre en las cúpulas institucionales.*

En el presente documento se propone revertir esa tendencia y poner énfasis exactamente en aquellos aspectos concretos del accionar de los SATER en terreno, que no dependiendo de decisiones políticas de alto nivel tienen un gran impacto en los resultados a lograr en las fincas. En otras palabras, se propone empezar las reformas desde abajo y no desde arriba de las estructuras de los SATER; desde adentro y no desde afuera.

Corrigiendo apenas estas tres deficiencias, los SATER estarán en condiciones de contribuir realmente a promover una profunda transformación en el desempeño de los productores rurales. Aunque los gobiernos sigan sin otorgar a los agricultores los créditos, los subsidios ni las garantías de comercialización, que ellos tanto reivindican. Afortunadamente la corrección de gran parte de estas debilidades no depende de decisiones externas a los SATER y gracias a ello podrán ser ejecutadas por sus propios ejecutivos y por **todos** los extensionistas. En esta propuesta de reforma la "decisión personal" de cada ejecutivo y extensionista del SATER es mas importante que la "decisión política" del gobierno.

*En sentido contrario, mientras estas tres debilidades no sean corregidas no tiene mucho sentido seguir formulando sofisticadas teorías académicas sobre políticas, enfoques y modelos de extensión rural, reformulando organigramas y "flujogramas" institucionales, ni tampoco incluyendo temas de moda en sus programas o dando nombres nuevos a los problemas antiguos. Porque el problema no está tanto en las políticas, en los modelos o en los enfoques, sino en la inadecuada capacitación técnica y metodológica de los extensionistas; y en la falta de agilidad operativa de los SATER para proporcionarles las condiciones de permanencia en el campo, dedicados principalmente a trabajar por la capacitación y la organización de las familias y comunidades rurales.*

### **Tres debilidades a superar y estrategias a desarrollar**

**Debilidad A: El extensionista no está suficientemente preparado para ayudar a que los propios agricultores corrijan sus ineficiencias y solucionen sus problemas.**

La globalización de la economía y la reducción o eliminación de los servicios estatales de apoyo a la agricultura están exigiendo un nuevo extensionista con visión ejecutivo-empresarial que tenga las siguientes actitudes y aptitudes:

1- *Deberá estar consciente de que, en los países pobres, el modelo paternalista de desarrollo rural basado en créditos, subsidios y garantías oficiales de comercialización está agotado.* Dicho modelo es una utopía que ya no tiene ninguna posibilidad real de ser llevada a la práctica. El extensionista que ignore esta realidad fracasará en su misión como promotor del desarrollo rural; porque su accionar estará basado en recursos que no existen y en soluciones que los agricultores, sencillamente, no pueden adoptar. Países pobres con muchos agricultores también pobres necesitan de un agente de extensión que sepa "producir más y mejor con menos recursos"; un extensionista que sea capaz de ayudar a solucionar los problemas de los agricultores, contando inicialmente apenas con los recursos que ya están disponibles en sus fincas y comunidades y no con los que sería deseable que estuviesen disponibles. Este es el principio básico para un extensionismo de resultados.

2- *Deberá partir de la premisa de que, la familia rural es el más importante agente potencial de desarrollo rural; y que su misión como educador consiste en transformar cada familia en un agente real de desarrollo, de su finca y de su comunidad.* Para que esto sea posible la acción del extensionista deberá apuntar a lograr que las propias familias y comunidades rurales adquieran la voluntad y la capacidad de tomar, en sus propias manos, la corrección de sus ineficiencias y la solución de sus problemas. Teniendo en cuenta que los gobiernos no pueden "hacer todo por todos los agricultores siempre", el extensionista deberá ser consecuente con esta realidad y adoptar una estrategia de desarrollo que sea educativo - emancipadora.

En las actuales circunstancias este es el único camino posible para que los agricultores se vuelvan menos dependientes de ayuda de gobierno y menos vulnerables en su relación con intermediarios, procesadores y supermercados y sean menos afectados por subsidios y medidas proteccionistas de los países ricos.

**Los productores rurales latinoamericanos necesitan de un extensionista que sepa aplicar el antídoto más eficaz contra las dependencias y vulnerabilidades que venimos describiendo. Este antídoto es la eficiencia tecnológica y gerencial de los agricultores y la fortaleza organizativo - empresarial de sus comunidades. Este es el mejor "remedio" para una agricultura que prácticamente ya no cuenta con ayudas gubernamentales.**

3- *El agente de extensión deberá trabajar consciente de que la principal causa del subdesarrollo rural es la insuficiencia e inadecuación de los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las familias y comunidades rurales; y no tanto la falta de recursos financieros y de decisiones políticas.* Consecuentemente, las soluciones que él formule deberán depender mucho más de medidas técnico - educativas que político - crediticias. En su condición de profesional de ciencias agrarias y no de ciencias políticas, el extensionista deberá abordar, en primer lugar, aquellos problemas que son solucionables con las herramientas de su profesión, en vez de seguir esperando que otras instituciones contrarresten, a través de subsidios, las consecuencias y los efectos de las ineficiencias productivas y comerciales de la agricultura.

**El extensionista deberá empezar a solucionar los problemas del agro desde adentro de las fincas y comunidades y no necesariamente desde afuera. Desde abajo hacia arriba y no necesariamente desde arriba hacia abajo. Desde lo micro y no desde lo macro. Desde lo sencillo y no desde lo complejo. Deberá hacerlo iniciando con aquellas medidas que, al ser de bajo o cero costo, no necesariamente requieran de recursos adicionales a los que los agricultores ya poseen, ni de decisiones políticas de alto nivel. Poseyendo esta actitud y esta aptitud de descomplicar y desmitificar la complejidad de la problemática rural, el**

**extensionista estará en mejores condiciones para contribuir a solucionar los problemas, en vez de seguir apenas “problematizando” las soluciones.**

*4- Con el fin de hacer factible la estrategia de desarrollo endógeno propuesta en el punto anterior, el extensionista deberá ser capaz de:*

a) **Identificar los errores que los agricultores cometen, con mayor frecuencia,** en la producción, en la administración de las fincas, en la adquisición de los insumos y en la comercialización de los productos, porque, como regla general son estos errores, y no tanto la falta de políticas y de créditos, las principales causas de los bajos ingresos de las familias rurales. El agente de extensión deberá tener la objetividad y el pragmatismo de identificar, en primer lugar, aquellas ineficiencias que puedan ser corregidas y eliminadas por los propios agricultores, pues de lo contrario de poco serviría identificarlas.

b) **Poner énfasis en aquellos problemas que puedan ser solucionados por las propias familias rurales, con una menor dependencia de aportes externos a las fincas.** Los diagnósticos obsoletos que enfatizan los problemas que no son solucionables por los propios agricultores rebajan, en vez de elevar la autoestima de las familias rurales, y desestimulan en vez de estimular sus iniciativas. Dichos diagnósticos las conducen a la pasividad y al fatalismo, porque les dan una sensación de incapacidad e impotencia para transformar su realidad adversa. Enfatizar tales diagnósticos significa practicar la anti-extensión rural; porque un importante papel del extensionista moderno es exactamente el de simplificar la solución de los problemas, para conseguir que los agricultores aprecien que ellos mismos pueden resolverlos.

c) **Identificar aquellos problemas que suelen ser invisibles para los productores,** tales como costos ocultos, inversiones sobredimensionadas y recursos ociosos, actividades y/o gastos improductivos, tierras y animales con baja productividad, pérdidas durante y después de la cosecha, etc. Desafortunadamente estos problemas invisibles están muy generalizados en las fincas latinoamericanas. El extensionista deberá hacerlos "visibles" a los agricultores y luego de ello hacerlos solucionables **por** los propios agricultores y sus comunidades.

d) **Identificar los recursos y potencialidades de desarrollo que ya están disponibles en las fincas y comunidades,** priorizando su aprovechamiento racional antes que identificar debilidades y restricciones, especialmente si éstas no pueden ser corregidas por el productor ni por el extensionista. Primero utilizar lo que hay y recién después reivindicar, con mayor autoridad, lo que no hay. A modo de ejemplo, si el agricultor tiene una vaca que produce 4 litros de leche al día y un ternero cada 22 meses (promedios latinoamericanos), pudiendo producir 20 litros al día y un ternero a cada 12 meses, la prioridad es producir forraje para alimentarla y mejorar su manejo sanitario y reproductivo, antes de adquirir vacas adicionales. De lo contrario lo más probable será que el productor se endeudará innecesariamente y las vacas adicionales apenas compartirán el hambre con la primera.

e) **Formular propuestas para resolver los problemas, a través de medidas que sean compatibles con las reales posibilidades de los agricultores en adoptarlas.** De poco sirve que el extensionista proponga excelentes "recetas" si los agricultores no disponen de los "ingredientes" necesarios para llevarlas a la práctica. El agente de extensión deberá descomplicar los problemas con el propósito de facilitar y hacer factible su solución. Debe recurrir a propuestas sencillas y seguras, de bajo costo y buenos resultados comprobados.

f) **Generar verdaderos desafíos en las familias y comunidades rurales,** mostrando que normalmente existe un buen margen posible de progreso aún con sus limitaciones y dependiendo

sólo de sus propios recursos. En este sentido podemos decir que el buen extensionista es un “desafiador”, alguien que genera condiciones para que los productores lleguen a querer innovar y progresar, que tengan una ambición sana y adquieran un fuerte deseo de superación.

g) **Saber ejecutar, con sus propias manos, las principales actividades y faenas agrícolas** (sembrar, podar, regar, operar y regular maquinaria, inseminar, ordeñar, procesar y comercializar cosechas, etc. ). No es suficiente que el extensionista posea excelentes conocimientos teóricos sobre agricultura y desarrollo rural. El productor será permeable a sus propuestas recién después que demuestre que sabe hacer cosas y solucionar problemas.

**Con este pragmatismo y con estas actitudes proactivas, el nuevo extensionista dejará de ser un simple “reivindicador” de reclamos y asumirá la función, mucho más fructífera y constructiva, de promotor de soluciones de los problemas existentes en las fincas y comunidades rurales. Este es el extensionista que la agricultura moderna realmente está necesitando.**

5- *El agente de extensión deberá tener la versatilidad necesaria para desempeñarse con agricultores de distintos niveles de disponibilidad de recursos productivos, pero muy especialmente, con aquella gran mayoría de productores afectados por la adversidad físico - productiva y por la escasez de capital.* Esta gran mayoría necesita de un extensionista que sea capaz de empezar la solución de sus problemas, aun cuando ella no tenga acceso:

- Al crédito, porque existen muchas y muy eficaces tecnologías que para ser adoptadas no lo requieren
- A las semillas híbridas, empezando con buenas semillas de variedad
- A las raciones industrializadas, produciendo sus principales ingredientes y elaborándolas en la propia finca
- A la maquinaria moderna, constituyendo grupos para adquirirla y utilizarla en forma conjunta.
- A los animales de alto potencial genético, ya que la alimentación y el manejo sanitario y reproductivo adecuados pueden compensar, al menos en parte, la menor calidad genética
- A las garantías de comercialización, reduciendo costos, diversificando, escalonando y transformando o procesando la producción.

Este pragmatismo de **"partir de lo posible para llegar a lo deseable"** es prácticamente un imperativo para lograr el desarrollo rural **con equidad**; porque las seis restricciones recién mencionadas están presentes en la mayoría de las fincas latinoamericanas. El técnico que no es capaz de actuar con este realismo, sencillamente no podrá ser extensionista en un país subdesarrollado, porque no estará en condiciones de responder a las necesidades de sus clientes, tal como ellos realmente lo necesitan.

6- *El extensionista deberá priorizar la correcta aplicación de insumos intelectuales y tecnologías de procesos (el cómo hacer), por sobre los insumos materiales y las tecnologías de productos (el con qué hacer). Los primeros, al depender apenas de conocimientos, son de menor costo y no se gastan al ser aplicados; mientras que los segundos, al depender de recursos financieros y materiales, son de mayor costo y se gastan cada vez que se los utiliza.* En países subdesarrollados, los agricultores y los gobiernos tienen una crónica insuficiencia de recursos financieros. Es debido a esta importantísima restricción que:

- Los factores de desarrollo agrícola que son caros y escasos deberán ser un **complemento** en el proceso de modernización productiva y no un **condicionante** para empezarla o una excusa para no empezarla.

□ El extensionista deberá conseguir que los productores rurales “gradualicen” la solución de sus problemas. Esta “gradualización” podrá ser vertical (empezando a resolver los problemas de solución más fácil y de más bajo costo) u horizontal (iniciando la tecnificación en pequeñas superficies o con pocos animales e ir avanzando hacia mayor cantidad de hectáreas y de animales).

*7- Finalmente, el extensionista deberá tener una visión integral del negocio agrícola. Al visualizarlo en su conjunto comprenderá que el éxito económico del agricultor depende de que exista eficiencia y racionalidad en todas sus actividades y etapas: en la adquisición de insumos, en la producción propiamente tal y en el procesamiento y comercialización de los productos. También comprenderá que algunas de éstas actividades o etapas sencillamente no pueden ser efectuadas, con eficiencia económica, si los agricultores las ejecutan en forma individual. Por esta razón el extensionista deberá partir de la premisa de que la agrupación de los pequeños productores es una medida imprescindible para que ellos puedan sobrevivir en la actividad agrícola.*

A través de dicha agrupación los propios agricultores podrán ir asumiendo, en forma gradual, otras etapas del negocio agrícola; y de esta manera, beneficiarse ellos de sus ganancias y no los agroindustriales y comerciantes. En otras palabras, la eficiencia no podrá ser parcial, tendrá que ser integral, en los aspectos técnicos, gerenciales y organizativos y avanzando todo lo posible en la cadena agroalimentaria. Sin embargo no debemos desconocer que en muchos casos productores muy exitosos como tales, sufrieron grandes problemas cuando incursionaron por ejemplo en la industria procesadora de sus productos. Esto no es sencillo ni es la panacea. Se hace necesario muy buena organización y crecimiento **gradual** de la capacidad de gestión y hasta pueden ser solución etapas intermedias de lograr mejores condiciones de comercialización con quienes actualmente le compran la producción.

### **En el mundo moderno la capacitación de los extensionistas no es tan cara ni tan difícil**

Para alcanzar este perfil más pragmático, más empresarial y más ejecutivo, descrito en los 7 puntos precedentes, los agentes de extensión no necesitan adquirir conocimientos muy profundos, complejos o sofisticados. Conocimientos y habilidades bastante elementales serán suficientes para que ellos puedan corregir los errores y solucionar los problemas (ambos generalmente también elementales), que ocurren con mayor frecuencia en la mayoría de las fincas y comunidades rurales. Por esta razón, en una primera etapa, la capacitación de los extensionistas no necesariamente deberá consistir en cursos muy teóricos, de alto costo y de larga duración que suelen alejarlos aún más de la realidad concreta del sector productivo rural, en vez de acercarlos a ella. Lo realmente importante es que los contenidos de la capacitación sean aplicables y eficaces en la solución de los problemas que ellos enfrentan con mayor frecuencia en sus labores cotidianas.

Se requiere de un verdadero **reciclaje profesional** que además de actualizar los conocimientos técnicos y metodológicos, cambie la mentalidad y las actitudes de los extensionistas, que logre elevar su ego, su autoestima y su auto confianza, al demostrarles que ellos son capaces de ayudar a solucionar los principales problemas de los agricultores, utilizando básicamente los insumos intelectuales de su profesión y las potencialidades de las familias y comunidades rurales. Esto puede lograrse en el marco de una propuesta de capacitación en la acción, de modo que aprendan a corregir las ineficiencias de los agricultores, corrigiéndolas y aprendan a solucionar los problemas de la agricultura, solucionándolos. En las capacitaciones tradicionales para extensionistas se les ha enseñado **antes** para que lo apliquen **después** y lo que se está proponiendo es pasar a un modelo de capacitación **durante**. Dicho de otra forma es la capacitación en terreno, ejecutándola allá adonde están los problemas y en el momento que ellos ocurren, con métodos activos a partir de la discusión y resolución de casos concretos. Después de recibir tal capacitación, los extensionistas deberán ser pagados de acuerdo a su capacidad que resolver problemas y de generar ingresos adicionales a los



agricultores; y no apenas de acuerdo a su capacidad de ejecutar actividades.

Por otra parte existen, y es bueno recurrir a ellas en forma complementaria, variadas alternativas de capacitación de muy bajo costo y reconocida facilidad de acceso: cursos a distancia, páginas Web, organización de pequeñas bibliotecas y videotecas en las agencias locales o regionales de extensión rural, visitas a estaciones experimentales, a fincas de agricultores eficientes y a grupos asociativos exitosos, a agroindustrias, etc. Lo anterior indica que, gracias a las facilidades del mundo moderno, la escasez de recursos presupuestarios y la falta de decisiones de alto nivel ya no son importantes restricciones para que los extensionistas sean capacitados y/o se auto-capaciten

*En resumen, es necesario y posible desmitificar la complejidad de la problemática rural; y para ello se requiere, como primer paso, "pragmatizar" y descomplicar los contenidos de los programas de capacitación de los extensionistas; reemplazando aquellos que son innecesariamente complejos, muy teóricos, abstractos y descontextualizados de la realidad rural, por otros más prácticos y utilizables por ellos en la solución de los problemas de las familias y comunidades rurales.*

**El extensionista que adquiera el perfil descrito en los 7 puntos precedentes estará apto a solucionar los problemas más inmediatos que afectan a la mayoría de las familias rurales; aunque se mantengan todas las conocidas restricciones y adversidades que afectan a los agricultores.**

En relación también a la formación y capacitación de profesionales y para-técnicos actuales y futuros cabe un párrafo especial sobre las escuelas agro-técnicas y las facultades de ciencias agrarias. Ambas deberían ejecutar actividades de extensión rural en carácter permanente y directamente en terreno, no apenas para enseñar y difundir innovaciones sino que también para "zambullirse" en la realidad rural concreta y a partir de esta actualización y retroalimentación adecuar sus contenidos educativos y sus métodos pedagógicos. Habría una reciprocidad de beneficios entre agricultores y las mencionadas instituciones, éstas pasarían a ser más realistas y útiles a aquellos. Por otra parte pasantías de estudiantes en fincas sin duda serían un aporte para la tarea de los SATER. Esto también contribuiría a reorientar la tarea de las facultades y escuelas agro-técnicas hacia formar egresados que tiendan al auto-empleo y a generar oportunidades de trabajo en el campo.

**Debilidad B: El extensionista no permanece suficientemente en el campo. Allá están los problemas y allá tendrán que ser resueltos**

El extensionista debe poder actuar permanentemente en las fincas y comunidades rurales. Porque es allá donde deberá trabajar con los agricultores para lograr que ellos avancen en los objetivos de saber, poder y querer **producir con eficiencia y superar sus problemas individuales, grupales y comunitarios**. Solucionando problemas concretos en el campo agricultores y extensionistas adquieren más confianza y se afianzan. Asimismo ambos confirman en la práctica que muchos problemas pueden ser resueltos por ellos mismos, sin depender tanto de los gobiernos o de otras ayudas externas.

Este requisito de permanecer en terreno, que parece tan obvio, desafortunadamente no está presente en la mayoría de los SATER latinoamericanos. La falta de vehículos, combustibles y viáticos es una importantísima causa del fracaso de la extensión rural. Inexplicablemente, durante las últimas décadas, esta debilidad fue subestimada y casi aceptada como si fuese aceptable. Sin embargo es también necesario cuestionarnos acerca de por qué esto ocurre, incluso ante una pasividad prácticamente total de parte de los agricultores y de sus gremios. Es necesario tener la humildad de reconocer que no siempre en los SATER se lograron resultados tan importantes que al decaer su

accionar, se hayan generado reacciones en defensa del servicio.

**El primer camino entonces para solucionar las restricciones de recursos para el accionar del SATER es demostrar claramente que es capaz de generar resultados, repetimos RE-SUL-TADOS. Estos deben ser concretos, “medibles” y coherentes con las necesidades de los productores y con los objetivos y metas de los programas de trabajo de los SATER.**

Esta restricción de recursos puede y debe ser eliminada en el corto plazo. En primer lugar porque está produciendo un enorme daño a la eficacia de los SATER y a la eficiencia de los agricultores. En segundo lugar porque existen varias alternativas, de fácil adopción y reconocida eficacia, a través de las cuales ella puede ser eliminada. Es decir, no existen razones insuperables para seguir conviviendo con ella. Sin embargo, para hacerlo es necesario ingeniar soluciones innovadoras, que vayan más allá del cómodo camino de solicitar recursos adicionales al Estado.

Si el SATER no puede proporcionar o financiar al extensionista la adquisición del vehículo convencional (motorizado de 4 ruedas), deberá actuar con realismo y adoptar otros medios de transporte que sean compatibles con sus disponibilidades presupuestarias; o alternativamente deberá ofrecer estímulos para que el extensionista resida en la propia comunidad y no pierda su escaso tiempo haciendo largos recorridos por las carreteras. Finalmente, si éstas alternativas no son aplicables, el SATER deberá adoptar la medida radical de reducir su estructura operativa; y, con los ahorros obtenidos, disponer de los recursos necesarios para garantizar la permanencia de los extensionistas en terreno. Es muchísimo mejor tener 70 u 80 extensionistas solucionando los problemas en el campo que 100 burocratizando y frustrándose en las oficinas. La solución mas eficaz y definitiva consiste en **eliminar** todas las causas, motivos y hasta excusas para que los extensionistas no permanezcan en terreno.

Mientras convivimos con este doble desperdicio (de tecnologías ociosas y de extensionistas recluidos en las oficinas), los agricultores fracasan exactamente porque no aplican todo lo que podrían de esas tecnologías **y porque no se organizan como grupo y a nivel de sus comunidades; y sin embargo** hay insuficiente presencia de los extensionistas en el campo. Lo mas lamentable es que los empobrecidos gobiernos han hecho lo más caro y más difícil (generar las tecnologías y formar los extensionistas) y ahora desaprovechan esa valiosa inversión porque no proporcionan las condiciones objetivas para que los agentes de cambio permanezcan en terreno **y trabajen con los productores logrando que se apliquen esos nuevos conocimientos.**

La situación recién descrita produce la siguiente contradicción y paradoja: lo que en apariencia es una insuficiencia de recursos, en realidad es un desperdicio de éstos. Dicho desperdicio es provocado por el siguiente error, grave pero desafortunadamente muy generalizado en los SATER latinoamericanos: no respetar el límite, considerado como razonable, de gastar menos del 70% del presupuesto en salarios y contribuciones sociales. Cuando tal límite es superado, los extensionistas suelen permanecer recluidos en las oficinas, no tanto porque los recursos presupuestarios sean insuficientes, sino porque han sido mal distribuidos, al ser destinados al pago de una excesiva cantidad de personal, ya sea técnico o administrativo.

**Debilidad C: El extensionista no utiliza, plena y racionalmente, eficaces estrategias, métodos y medios de extensión rural.**

La corrección de las debilidades A y B será suficiente apenas para mejorar la eficacia del SATER en beneficio de aquella minoría de agricultores que ya está recibiendo algún tipo de asistencia. Sin embargo, dicha minoría es inferior al 10% de los productores de esta región y el desarrollo rural **con equidad**, requiere beneficiar al 90% de agricultores actualmente excluidos. Evidentemente que los

gobiernos no disponen de recursos para **decuplicar** la cantidad de extensionistas y de vehículos; ni tampoco sería el camino correcto ya que los SATER tienen que ingeniarse para trabajar en el marco de nuestros empobrecidos países.

Por estas razones **será necesario buscar otras alternativas más realistas e innovadoras**, como por ejemplo:

a) **Incorporar para-técnicos en las actividades de los SATER.** Debidamente capacitados, en aspectos técnicos y metodológicos, ellos pueden producir un importante efecto multiplicador en las acciones de los actualmente insuficientes extensionistas, como por ejemplo: los maestros de las escuelas básicas rurales, los agricultores exitosos, los líderes rurales, los estudiantes de ciencias agrarias y los promotores de otras instituciones relacionadas con el desarrollo rural.

b) **Involucrar en sus actividades a otras instituciones que puedan ampliar y “sinergizar” las acciones de los SATER**, como por ejemplo: cooperativas y asociaciones de agricultores, fabricantes de insumos y maquinaria, acopiadores y procesadores de las cosechas, etc. El éxito económico de todas ellas depende de que los agricultores mejoren su eficiencia productiva e incrementen sus ingresos. Por estas razones está en el interés de dichas instituciones, ejecutar, apoyar o financiar las actividades de capacitación. Es evidente que los financiarán recién después que los SATER corrijan sus actuales debilidades; y les demuestren que al financiarlos estarán haciendo una inversión que les proporcionará buenas ganancias. El “gastar para ejecutar actividades” deberá ser reemplazado por el “invertir para producir resultados y solucionar problemas”. Los SATER que no lo hagan quedarán cada vez más “desfinanciados”.

c) **Establecer estímulos para que el sector privado constituya empresas de asesoramiento técnico** capacitando y contratando profesionales agropecuarios hoy desocupados o sub-ocupados. Otro ejemplo de desperdicio de los escasos recursos públicos es el altísimo porcentaje de profesionales y técnicos en ciencias agrarias que actualmente están desempleados. Ello ocurre no porque los agricultores no necesiten de su asesoramiento, sino porque el perfil de dichos profesionales, muy teórico y disfuncional, es totalmente inadecuado a sus necesidades. Estos desempleados desearían y deberían recibir una capacitación muy funcional y práctica que los habilitara a auto-emplearse. Efectivamente, esa capacitación debiera desarrollar en ellos los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para lograr que los productores rurales desarrollen su capacidad para "ganar dinero haciendo una agricultura verdaderamente eficiente". A través de esta medida se solucionarían, simultáneamente, los problemas de los profesionales desempleados y los de los agricultores carentes de una eficiente asistencia técnica.

d) **Incrementar y "eficientizar" el uso de los métodos y medios de extensión de mayor cobertura y eficacia**, tales como las demostraciones de resultados, las parcelas o fincas demostrativas, las giras o excursiones técnicas, los días de campo, los programas radiales y televisivos, las páginas Web, etc. Antes de solicitar recursos públicos adicionales para ampliar su cobertura, los SATER deberían mostrar más y mejores resultados, dinamizando y organizando a los productores y utilizando en la plenitud de sus potencialidades, los métodos y medios de bajo costo y de gran efecto multiplicador, que están disponibles pero inexplicablemente sub-utilizados. Como ejemplo podemos mencionar la radio; desafortunadamente son poquíssimos los extensionistas que aprovechan ese medio, a pesar de ser de bajo costo, fácil utilización, gran cobertura y notable llegada entre los productores.

e) Sin perjuicio de seguir dedicándose a su actividad tradicional de capacitar a sus propios extensionistas y a las familias rurales, **el SATER oficial podría encargarse de la capacitación** (en aspectos técnicos y metodológicos) de los extensionistas y para-técnicos de todos los demás

organismos de extensión, promoción y desarrollo rural del respectivo país. Sería una manera muy interesante y eficaz de mejorar la eficiencia y ampliar la cobertura de todos los organismos que integran en sistema nacional de ATER. Varios SATER latinoamericanos aún poseen excelentes y muy vivenciados extensionistas cuya sabiduría debería ser aprovechada para perpetuar las experiencias exitosas del pasado, repasándolas a las nuevas generaciones de agentes de cambio. Estos antiguos extensionistas deberían ser los “catedráticos” de los cursos de capacitación de los nuevos agentes de extensión.

**Ofrecimiento:** Críticas a este artículo y pedidos de documentos que amplían y fundamentan técnicamente su contenido podrán ser dirigidos a las siguientes direcciones de los E-Mails: [Polan.Lacki@uol.com.br](mailto:Polan.Lacki@uol.com.br) y [Polan.Lacki@onda.com.br](mailto:Polan.Lacki@onda.com.br)

Los documentos ofrecidos son los siguientes:

1. Cómo enfrentar la crisis de la agricultura: lamentando los problemas insolubles o resolviendo los problemas solucionables?
2. Lo que PIDEN los agricultores y lo que PUEDEN los gobiernos: mendigar dependencia o proporcionar emancipación?
3. La escuela rural debe formar "solucionadores de problemas"
4. Rentabilidad en la agricultura: con más subsidios o con más profesionalismo?
5. Buscando soluciones para la crisis del agro: en la ventanilla del banco o en el pupitre de la escuela?
6. Los agricultores necesitan de un sistema educativo que ayude a solucionar sus problemas
7. La formación de profesionales para profesionalizar a los agricultores
8. La modernización de la agricultura: los pequeños también pueden
9. Educación agrícola superior: la urgencia del cambio
10. Desarrollo agropecuario: de la dependencia al protagonismo del agricultor. Este es el único documento que no podemos enviar vía E-Mail. Sin embargo, podrá ser encontrado en la siguiente página Web: <http://www.polanlacki.com.br/agroesp>

**Páginas Web de Polan Lacki :** <http://www.polanlacki.com.br>