



Red  
Forestal para  
el Desarrollo  
Rural

documento de la red  
24c  
invierno 1998/99



# Red Forestal para el Desarrollo Rural

**Enlaces de colaboración entre  
organizaciones de investigación y de  
extensión: lecciones de la experiencia en  
forestería rural del proyecto CONSEFORH**

Torsten Mark Kowal y Egardo Padilla

## ACERCA DE LOS AUTORES

El autor principal, **Torsten Mark Kowal**, es ingeniero forestal y científico ambiental. Fue asignado por el Departamento para el Desarrollo Internacional, Reino Unido (antes ODA) para trabajar con el proyecto CONSEFORH como Especialista de Enlaces de Extensión (1993-1998), y ahora es consultor en forestería y agroforestería para el desarrollo rural. Puede contactársele en: Apdo. 189, Siguatepeque, Honduras. Tel: +504 773 0686; Fax: + 504 773 4863; Tel: Reino Unido +44 1491 579958. Correo electrónico: [tmkowal@bigfoot.com](mailto:tmkowal@bigfoot.com)

**Edgardo Padilla**, ingeniero forestal, ha trabajado con CONSEFORH desde 1990 como administrador de la estación experimental en la zona sur de Honduras, y fungió como Coordinador de la área de Promoción Forestal Rural del proyecto. Puede contactársele en: CONSEFORH: Técnico encargado, Estación Experimental Santa Rosa, Apdo.314, Comayagua, Honduras. Tel: + 504 772 1786. Correo electrónico: [conseforh@globalnet.hn](mailto:conseforh@globalnet.hn)

**ISSN 0968-2627**

# ENLACES DE COLABORACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES DE INVESTIGACIÓN Y DE EXTENSIÓN: LECCIONES DE LA EXPERIENCIA EN FORESTERÍA RURAL DEL PROYECTO CONSEFORH

Torsten Mark Kowal y Egardo Padilla

## RESUMEN

El potencial para desarrollar modelos participativos y pluralistas ha transformado en uno de creciente interés el tema de los enlaces de colaboración entre las organizaciones de servicios y de investigación; las instituciones de desarrollo a nivel local; y las poblaciones rurales. Se reconoce cada vez más que se requieren estrategias bien fundamentadas y herramientas prácticas para conseguir resultados satisfactorios. En este artículo, se describen las ventajas comparativas de las organizaciones de investigación en relación con aquellas de las organizaciones de extensión. Se describe el trabajo realizado por el Proyecto de Conservación y Silvicultura de Especies Forestales de Honduras (CONSEFORH), en el cual una gama de servicios de promoción de la forestería rural se han orientado al fortalecimiento de las capacidades técnicas y socioeconómicas de tres organizaciones de extensión intermediarias. Se incluyen los detalles del proceso de selección y de la 'caja de herramientas' utilizada para la coordinación de actividades, seguido por los resultados del programa de colaboración hasta la fecha.

Se pueden atribuir diferentes patrones de colaboración a las características de las

organizaciones intermediarias, las limitaciones sobre la implementación de la forestería rural impuestas por el tipo de beneficiario seleccionado, y los riesgos asociados con la degradación de los suelos y las sequías. Las características claves de las organizaciones intermediarias consistían en su metodología de extensión y su agilidad para acceder a fuentes de incentivos financieros para la forestería rural.

Se describen las lecciones relacionadas con la aplicación de herramientas de coordinación en relación con una tipología de etapas mediante la cual los enlaces de colaboración tienden a pasar a lo largo del tiempo. Una conclusión clave es que el emplear un grado significativo de formalidad limita la dependencia sobre individuos específicos, y ayuda a asegurar que la confianza mutua y compromiso se mantengan. Otras conclusiones alcanzadas fueron: (i) habrá que establecer un ciclo de actividad anual para consolidar la colaboración; (ii) es necesario mantener abiertas múltiples líneas de comunicación entre el personal responsable; (iii) habrá que crear mecanismos para asegurar la participación eficaz de los representantes campesinos; (iv) los procesos de formulación de estrategias contribuirán a la convergencia de intereses de ambas organizaciones, incluso en la fase madura de colaboración.

El documento concluye que antes de invertir recursos en programas de colaboración, habrá que prestar atenta consideración a las estrategias y herramientas que se utilizarán, para asegurar así que la colaboración rinda beneficios razonables en relación a las inversiones de recurso y tiempo, así como que conduzca a resultados sostenibles en el campo.

## INTRODUCCIÓN: COLABORACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES DE EXTENSIÓN Y LOS DE APOYO – UN RETO Y UNA NECESIDAD

Las áreas rurales en los países en vías de desarrollo están cada vez más atendidas por un número creciente de organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros tipos de organizaciones involucradas en extensión agrícola sostenible. En muchos países 'las organizaciones de apoyo' de diferentes tipos se han desarrollado, y con mas intensidad buscan fortalecer el trabajo llevado a cabo por las organizaciones de extensión.

Las organizaciones de apoyo son diversas en sus características e incluyen:

- Proyectos o fundaciones dedicados a la investigación;
- Centros de capacitación y educación superior;
- ONG internacionales o nacionales con cobertura geográfica amplia; y
- Centros de investigación internacionales, en América Latina, como el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y el Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA).

En general las organizaciones de apoyo tienen dentro de sus objetivos la finalidad de diseminar información y facilitar el desarrollo

de tecnologías agrícolas sostenibles, a menudo de manera preferente para los campesinos pobres dentro de las zonas marginales. Sin embargo, frecuentemente no poseen recursos ni fondos suficientes para establecer programas de extensión directos, y se ven obligados a trabajar por intermedio de organizaciones de extensión dedicadas. Por ende, se pueden establecer provechosamente enlaces de colaboración para facilitar flujos de información y permitir la prestación de servicios que beneficiarán a los extensionistas y a las familias campesinas.

La tendencia de colaborar ha sido reforzado por las condiciones impuestas por las organizaciones donantes sobre las organizaciones de investigación, con el fin de asegurar la amplia difusión de la información generada a múltiples usuarios. En esta manera se espera superar el aislamiento geográfico e institucional del que las organizaciones de apoyo suelen sufrir. Durante dos décadas se ha reconocido (Chambers, 1983) que la formulación, por investigadores externos, de agendas de investigación apropiadas (que abordan plenamente las complejas cuestiones de desarrollo de tecnologías que enfrentan la población rural pobre dentro de los entornos marginales), exige una participación eficaz por parte de las comunidades campesinas, y que estos enlaces investigador-campesinado pueden facilitarlos eficientemente las ONG u otros agencias intermediarias (Biggs, 1989).

Además, los enlaces de colaboración que buscan sacar provecho máximo de las ventajas institucionales comparativas se ajustan a tendencias de desarrollo más amplias, como la descentralización de las funciones de extensión agraria y forestal del Estado, el aumento del

poder de implementación del sector privado para llenar el vacío que dejaron las organizaciones públicas reducidas, y la participación campesino-familia intensificada en los procesos de extensión y desarrollo comunitario (McMahon y Nielson, 1998).

La colaboración entre diversas organizaciones es un fenómeno relativamente reciente en la forestería rural, pero está mejor establecido en el desarrollo agrícola (Wellard y otros, 1990) y se encuentra con mayor frecuencia en otros rubros como los servicios de salud y educación rural. Se ha observado un aumento de interés en el 'desarrollo forestal pluralista', en el que diversas organizaciones buscan desempeñar un papel en la toma de decisiones, así como cooperar en los programas de forestería rural (Anderson, 1997).

A pesar de su ocurrencia en el campo, se reconoce que muchos programas de colaboración no han tenido éxito. Los estudios de caso son útiles para distinguir la metodología apropiada, y para aportar los conocimientos que faltan en las estrategias y herramientas de colaboración (Alsop y otros, 1996). Este documento presenta un análisis de la experiencia de CONSEFORH en la colaboración, y busca abordar las siguientes cuestiones que comúnmente surgen en tales programas:

- ¿Qué procedimientos de selección de organizaciones colaboradoras pueden utilizarse para asegurar una probabilidad razonable de éxito en las relaciones interinstitucionales?
- ¿Qué grado de formalidad es necesario para permitir el logro de los objetivos fijados para un programa de colaboración, especialmente en relación al desarrollo de recursos

humanos?

- ¿Qué efectos tienen las características de las organizaciones de extensión sobre el desarrollo de los enlaces de colaboración?
- ¿Cuales riesgos para programas colaborativos se pueden anticipar?
- ¿Qué fases generales se pueden observar durante el 'ciclo de vida' de los enlaces de colaboración?
- ¿Qué métodos y herramientas pueden encaminar a programas de colaboración eficaces, participativos, flexibles y sostenibles?

## Ventajas institucionales comparativas como el contexto para los programas de colaboración

El Cuadro 1 (a continuación) resume algunas de las características institucionales generalizadas que encaminan a aspectos complementarios entre las organizaciones de apoyo y las de extensión. Pese a las generalizaciones inherentes en este tipo de cuadro, se puede establecer un caso persuasivo de la existencia de ventajas comparativas que pueden aumentar el impacto y éxito de cada una de las dos clases de organización.

En síntesis, al tiempo que las organizaciones de apoyo se ven restringidas para llegar a las poblaciones rurales por las limitaciones de recursos y su metodologías de trabajo, las organizaciones de extensión tienen un interés en acceder a la información y la capacitación de personal; de esta manera se espera aumentar las posibilidades de éxito en los programas de extensión, especialmente cuando trabajan en áreas técnicas que son nuevas para ellos. De igual modo, los análisis hechos por Farrington y otros (1996) y Alsop y otros (1996) presentan argumentos para la colaboración basados en

**Cuadro 1** Características complementarias generalizadas de las organizaciones de apoyo y de los organismos de extensión

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Organiza- ciones de apoyo</b>	<p>Entendimientos de temas pertinentes dentro de un contexto científico – mandato de investigación de largo plazo y de gran alcance.</p> <p>Suficientes recursos para facilitar los programas de colaboración.</p> <p>Enlaces para la difusión de información con otras redes y fuentes de información de nivel regional e internacional.</p> <p>Habilidad para llevar a cabo investigaciones básicas y aplicadas.</p> <p>Deseo de economizar prestación de servicios de modo eficiente.</p>	<p>Falta de recursos y mandato para implementar programas efectivas de extensión rural.</p> <p>Riesgo de ‘sesgo’ con respecto a la definición de las necesidades de las poblaciones rurales, y en el entendimiento de las limitaciones claves a las tecnologías propuestas.</p> <p>Tendencia de contar con personal técnico con experiencia limitada en temas de desarrollo rural – habilidad limitada para abordar las cuestiones sociales y de extensión.</p> <p>Las estructuras de remuneración pueden obviar la atención a las prioridades de los campesinos de escasos recursos.</p> <p>Pueden verse cortados por las estructuras jerárquicas y los presupuestos inadecuados, especialmente cuando son parte de organizaciones gubernamentales.</p> <p>A menudo pueden verse aislados geográfica e institucionalmente debido a ubicación en estaciones experimentales.</p>
<b>Organiza- ciones de extensión</b>	<p>Enfoque participativo y receptivo para satisfacer las necesidades de los clientes rurales.</p> <p>Cuentan con destrezas para el fomento de la organización campesina.</p> <p>Compromiso hacia los marginados y ‘mística de trabajo’.</p> <p>Participan en una variedad de actividades de desarrollo complementarias.</p> <p>Zonas de trabajo situadas en zonas metas áreas rurales marginales.</p> <p>Capacidad para igualar tecnologías con diversos usuarios dentro de contextos heterogéneos.</p> <p>En algunos casos, con experiencia en investigación en finca vinculada con procesos de extensión.</p>	<p>Requisitos altos para la capacitación de personal y líderes campesinos en temas técnicos.</p> <p>Alta rotación de personal.</p> <p>Sufren frecuentemente de alta de recursos financieros y logísticas.</p> <p>Impacto sólo a nivel local – programas de trabajo de duración limitada en zonas meta.</p> <p>En algunos casos alta susceptibilidad a los requisitos de los donantes.</p> <p>El enfoque principal es de ‘desarrollo’ – menor interés en temas más amplios y mandato limitado para abordar cuestiones estructurales subyacentes a la pobreza.</p>

las ventajas comparativas de los distintos tipos de organizaciones.

### Conceptos históricos: modos de colaboración

Los modos o niveles de interacción institucional varían en grado de formalidad y compromiso:

- *Las redes para el intercambio de información y coordinación:* se establecen para compartir la información acerca de los temas de interés actuales y sobre las actividades de las organizaciones involucradas. La afiliación a las redes implica generalmente poca inversión adicional en cuanto a personal, fondos y tiempo, y a menudo se lleva a cabo mediante visitas de campo, reuniones ocasionales y boletines. Las redes varían en el grado de formalidad, desde *ad hoc* a redes más formales de intercambio de información que vinculan a numerosas organizaciones. Las redes pueden operar en una zona restringida de un país, a niveles nacionales o regionales (o sea, participan varios países), o internacionalmente – normalmente con un grado cada vez menor de formalidad a medida que incrementa la escala geográfica.

- *Alianzas de colaboración o asociaciones:* estas significan enlaces voluntarios entre las organizaciones colaboradoras e implican una variedad de inversiones considerables de recursos de ambas partes, frecuentemente con los objetivos principales de compartir información y promover recursos humanos. Los acuerdos formales son comunes, puesto que facilitan la adjudicación de recursos e institucionalizan las interacciones entre los dos asociados, y, además, sirven como marco para fomentar un sentido de responsabilidad

conjunta para el logro de objetivos específicos. Sin embargo, la combinación de compromiso personal e institucional es la clave para conseguir que los acuerdos de colaboración funcionen para beneficio mutuo (Farrington, comentario personal).

- *Relaciones contractuales:* una de las partes (comúnmente la organización de extensión) se encarga de llevar a cabo actividades específicas y recibe apoyo financiero para cumplir con los objetivos del contrato. Este modo de colaboración se usa con mayor frecuencia para los proyectos de desarrollo de gran escala que incluyen múltiples organizaciones de extensión para la ejecución del proyecto. Las funciones de las dos partes contrastan enormemente, y las relaciones institucionales pueden basarse solamente en el aspecto financiero, con menor énfasis en la planificación conjunta, la participación local y la promoción de recursos humanos. En este caso la colaboración puede llegar solamente a una ‘descarga de funciones’ en la que una parte contrata a otra para que brinde servicios específicos en un área determinada, un riesgo observado por Alsop y otros (1996).

En cualquiera de los tres modos de colaboración perfilados, las organizaciones de apoyo necesitarán que el personal propio posea experiencia adecuada en extensión y desarrollo institucional para poder establecer programas exitosos. Los casos de estudio que esclarecen la colaboración en cada uno de estos niveles son importantes para derivar lecciones que podrían aplicarse en los sectores agrarios, los de forestería para el desarrollo rural y los de manejo de los recursos naturales.

Este documento describe una experiencia basada en el segundo de los modos descritos anteriormente – alianzas de colaboración o asociaciones – en las que se invirtieron considerable tiempo y recursos financieros, tanto por parte de CONSEFORH, en calidad de ‘organización de apoyo’, como por las organizaciones de colaboración ‘receptoras’. Aunque la experiencia descrita en este documento estuvo restringida al modo intermediario de colaboración, algunas de las lecciones aprendidas de la experiencia de CONSEFORH pueden ser importantes y pertinentes para los programas que se basan en las otras dos modalidades.

## ESTUDIO DE CASO: EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE FORESTERÍA RURAL DE CONSEFORH

### Introducción

Las organizaciones de extensión activas en las zonas rurales de Honduras, especialmente en aquellas de bosque seco sometidas a severa deforestación, reconocen la creciente preocupación de las comunidades agrícolas, que enfrentan seria escasez de productos y servicios forestales. No obstante, la mayoría de las organizaciones de extensión están principalmente involucradas en actividades de extensión agrícola sostenible, con limitada capacidad en forestería rural y agroforestería.

CONSEFORH fue un proyecto bilateral entre los Gobiernos de Honduras (Administración Forestal Estatal: AFE) y del Reino Unido (Departamento para el Desarrollo Internacional: DfID) que operó desde 1987 a 1998. Establecido como proyecto de investigación forestal, tenía por objeto abordar las cuestiones de degradación genética y mejorar el suministro

de semilla de especies exóticas e indígenas para utilizar en la zona de bosque seco. A finales de 1998, cuando se terminó el apoyo del DfID, el proyecto se incorporó como un componente del Centro de Investigación y Estadísticas Forestales (CIEF) dentro de la Administración Forestal Estatal de Honduras.

Diseñado con un enfoque explícito de investigación y conservación, el proyecto carecía de recursos financieros y humanos suficientes para permitir labores de extensión directas con las comunidades rurales. A partir de 1994, se estableció un programa de promoción forestal, dentro de una reorientación más amplia de las prioridades de investigación del proyecto. Se establecieron enlaces sistemáticos entre CONSEFORH y organizaciones de extensión, con el grupo de beneficiarios definido como pequeños agricultores de la zona seca, pertenecientes al estrato socioeconómico mediano bajo con algún acceso a la tierra.

CONSEFORH definió un ‘menú’ de servicios (Recuadro 1) dirigido a las organizaciones de extensión intermediarias, con el fin de facilitar el intercambio de información mutua y el aprendizaje institucional, tanto por CONSEFORH como por las organizaciones colaboradoras. Se esperó que, mediante el acceso a estos servicios, las organizaciones de extensión asociadas serían eficaces en la identificación de productos y servicios forestales, competentes en tareas relacionadas con el ciclo de silvicultura y capaces de llevar a cabo planificación comunitaria.

Este menú de servicios, con el tiempo y mediante las interacciones de sus componentes, buscó posibilitar a las organizaciones asociadas

### Recuadro 1 Servicios ofrecidos a las organizaciones de extensión asociadas por CONSEFORH

- Establecimiento de ensayos en finca y huertos semilleros para generar información y demostrar las técnicas silviculturales de establecimiento y de manejo de plantaciones.
- Cursos, giras educativas y talleres de capacitación en temas socioeconómicos y silviculturales para el personal de extensión.
- Talleres y giras educacionales para motivar y capacitar a campesinos y facilitadores comunitarios, empleando las facilidades para ensayos y capacitación de CONSEFORH.
- Asistencia técnica, que abarca estudios socioeconómicos, para apoyar las actividades de campo y resolver los problemas específicos en los programas de producción de plantúlas y de manejo de plantaciones.
- Generación y disseminación de los resultados de la investigación llevada a cabo por CONSEFORH, y la provisión de información apropiada para las etapas sucesivas de programas de forestería rural.
- Acceso a las semillas mejoradas producidas por CONSEFORH por medio de Bancos de Semillas, para aumentar el rendimiento de las plantaciones forestales establecidas.

para que apliquen destrezas y conocimiento al desarrollo de la forestería rural sobre una base sostenida. Al mismo tiempo el programa de colaboración no podía ser ‘de arriba hacia abajo’, sino que buscó facilitar una reorientación en el papel y conocimientos de CONSEFORH a través de un contacto más profundo con las comunidades campesinas, que condujera a ajustes en las prioridades y metodologías de investigación, en la selección de especies prioritarias, y la preparación de recursos apropiados de capacitación e información.

### Selección de organismos colaboradores

Al comienzo del programa, se consideró importante identificar sistemáticamente las

organizaciones colaboradoras potenciales en las zonas metas. Sobre la base de una consultoría anterior (Kowal, 1994), se llevaron a cabo visitas de reconocimiento a doce organizaciones de desarrollo que trabajaban en zonas de bosque seco, y se entrevistó al personal a fin de evaluar las características de la organización y las perspectivas con respecto a la forestería rural (ver Recuadro 2 a continuación). Se utilizó un formato matriz que listaba las características como herramienta para consolidar la información relevante obtenida durante las visitas de campo y reuniones, así como posibilitar la evaluación comparativa del potencial de cada organización para llevar a cabo las actividades de forestería rural.

**Recuadro 2** Resumen de los criterios de selección utilizados por CONSEFORH para con las organizaciones de extensión candidatas

- Cobertura geográfica proyectada y actual de la organización; número de comunidades y familias participantes; grupo meta beneficiario con áreas disponibles para plantaciones.
- Capacidad de la organización para proveer asistencia de seguimiento a las familias campesinas; duración anticipada de la organización o del proyecto (o del financiamiento garantizado); personal disponible (motivación, experiencia, y la frecuencia de cambios en el personal de la organización); recursos físicos disponibles (presupuesto, vehículos y soporte auxiliar, etc.).
- Uso de metodologías de extensión participativas; uso de ‘facilitadores campesinos’; desarrollo de programas relacionados con género y el fomento de participación femenina.
- Reconocimiento local e internacional; enlaces con otras organizaciones y la habilidad para trabajar en redes de cooperación.
- Objetivos ya definidos en desarrollo forestal rural y agroforestería; desarrollo de tecnologías apropiadas; historial del uso eficiente de la información externa y de las semillas forestales; logros en la agroforestería y forestería.

### Caja de herramientas de colaboración

Tras completar el proceso de selección, se emplearon cuatro herramientas complementarias para establecer y manejar los enlaces de colaboración:

- *Cartas de entendimiento*: estos abarcaron objetivos comunes y las divisiones de responsabilidades, considerándose necesarias para obtener un compromiso institucional y para definir las estrategias de trabajo.
- *Planes de acción*: el ciclo anual de actividad de colaboración se especificó en un plan de acción dentro de un cuadro que definía fechas, responsabilidades y costos asociados con cada actividad.
- *Reuniones formales*: estas se llevaron a cabo para planificar a detalles las actividades programadas, revisar conjuntamente las

actividades, a la vez que discutir otros temas relacionados.

- *Sistema de monitoreo*: se diseñó un sistema para el seguimiento de las actividades conjuntas que abarcaría tres áreas: mantenimiento de un registro formal, seguimiento participativo de los ensayos de finca, y reuniones anuales de evaluación participativa.

### RESULTADOS DE LA COLABORACIÓN

#### Consultoría de Iniciativas de Desarrollo Económico y Social (CINDES)

##### Organización

CINDES es una ONG hondureña apoyada por la Fundación Friederich Ebert Stiftung (FES), que proporciona asistencia a seis plantas de procesamiento de la nuez de marañón, establecidas a finales de los años 80, en los

Departamentos de Choluteca y Valle. Cada una de éstas se encuentra bajo el manejo directo de grupos de mujeres, y están asociadas conjuntamente como la Cooperativa Sureña regional, cuyo objetivo principal es la comercialización. Como parte de un enfoque de extensión integrado, el personal de CINDES provee asistencia técnica en la producción de la nuez de marañón, agricultura sostenible y forestería rural, a los grupos campesinos que fueron beneficiarios de la reforma agraria (el ‘sector reformado’) y en cuyas propiedades se establecieron plantaciones de nuez de marañón de gran escala como parte de un programa regional del gobierno de Honduras en las décadas de 1970 y 1980. Con frecuencia se obtiene materia prima (nueces de marañón y leña para el procesado) de los terrenos asignados a cultivadores individuales dentro del área de título colectivo, o de propiedades con título individual. Comúnmente, los productores hombres del ‘sector reformado’ son los cónyuges de las mujeres que trabajan en las plantas procesadoras de la nuez de marañón, y las mujeres han alcanzado una posición socioeconómica importante, así como un papel en la toma de decisiones que no es común en el Honduras rural.

##### Contexto institucional y características de la zona

La zona Sur, situada en las planicies de la costa del Pacífico, es la región más pobre de Honduras, con una alta densidad demográfica (aprox. 50 habitantes por km<sup>2</sup>). La altura varía entre 0-800 metros por sobre el nivel del mar. Hay una pronunciada estación seca que dura de seis a siete meses; la precipitación media anual varía en la región desde 1.000 hasta 2.500mm por año. Los riesgos a las plantaciones forestales rurales en esta zona son

significativos, especialmente por causa de sequías, plagas de insectos, incendios y la pobre crecimiento de los árboles debido a la degradación fuerte de los suelos. En esta región no se encuentran instituciones que provean fondos y apoyo técnico a la reforestación, a pesar de la gran escasez de leña y la degradación evidente de las cuencas.

##### Resultados de la colaboración

Al contrario de las otras organizaciones colaboradoras, CINDES fue el instigador de su colaboración con CONSEFORH, y se firmó una Carta de entendimiento a comienzos de 1995. Se acordó rápidamente que la metodología de extensión para las actividades de forestería rural debería basarse en facilitadores campesinos, tanto masculinos como femeninos, procedentes de las comunidades participantes, lo que compensaría la escasez de personal de campo de CINDES.

Mediante el uso de herramientas participativas, los objetivos complementarios de las cooperativas de mujeres y de los grupos de reforma agraria de los hombres se definieron como un aumento en el suministro de leña, en un principio para la elaboración de la nuez de marañón y uso doméstico y, en el largo plazo, para la venta externa. Los facilitadores líderes campesinos (tanto hombres como mujeres) fueron el grupo meta para una serie de actividades de capacitación seguido a lo cual, en 1996, comenzaron los programas de producción de plántulas en los viveros establecidos por los grupos de mujeres (14.000 plántulas producidas en 1996 y 20.000 en 1997). Estas plántulas se utilizaron para establecer plantaciones en su mayoría a cargo de los grupos de reforma agraria. Al mismo tiempo se establecieron cuatro ensayos en finca

para proporcionar información en apoyo a la selección de especies para los programas de vivero. Aunque estos logros iniciales eran de pequeña escala comparados con la necesidad, los talleres participativos revelaron cambios importantes de actitud y un aumento significativo en las destrezas y conocimiento técnico de los facilitadores y de los participantes campesinos.

En 1997, la sequía y las plagas de insectos, debidas al fenómeno de 'El Niño', condujeron a problemas en la fase de trasplante y mantenimiento inicial, que resultó en tasas de supervivencia más bajas que lo anticipado. Esto llevó a que se realizara investigaciones socioeconómicas con grupos de campesinos y facilitadas por CINDES, CONSEFORH y CATIE, para examinar las opciones de manejo de áreas bajo regeneración natural y barbechos. Fue notable que el barbecho mejorado y el manejo de la regeneración natural, en esta zona constituían alternativas de bajo riesgo a las plantaciones forestales.

Además, CINDES sufrió problemas para asignar el financiamiento requerido, que produjeron cortes en los recursos asignados a la producción de plantas y al establecimiento de plantaciones. Para tratar de resolver los problemas de financiamiento, en 1997 CINDES presentó a organizaciones donantes una propuesta financiera. Por estas razones, desde 1998 en adelante, el énfasis se trasladó al manejo de la regeneración natural, con un alto grado de participación local, con facilitadores y líderes comunitarios responsables para la planificación de las actividades comunitarias.

### **Proyecto de Consolidación de Empresas del Sector Reformado de Comayagua (PROCORAC)**

#### *Organización*

PROCORAC fue un proyecto bilateral creado por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), el Instituto Nacional Agrario (INA) y el Gobierno de Holanda, que coordinó la asistencia a más de 50 empresas campesinas involucradas en la producción agrícola mixta con cultivos comerciales y de subsistencia. El proyecto PROCORAC operó desde 1993 hasta agosto de 1998, cuando se redujo el financiamiento externo Holandés y el proyecto se transformó en una ONG denominada la Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDER). PROCORAC contrataba los servicios de los extensionistas por intermedio de dos empresas privadas que proveían asistencia técnica, con un enfoque sobre la rentabilidad y el apoyo hacia las empresas campesinas.

Los objetivos de PROCORAC en la forestería rural fueron fuertemente influidos por las organizaciones donantes, que buscaban incorporar un enfoque ambiental dentro del proyecto. Las múltiples solicitudes para el establecimiento de plantaciones forestales por parte de los grupos campesinos, también influyeron los intereses de PROCORAC. Los productos y servicios forestales requeridos por los grupos eran muy variados, con énfasis en insumos para la agricultura comercial, como tutores para horticultura y postes para acercado. Pese a contar con abundantes fondos y recursos de personal, el enfoque de extensión de PROCORAC era relativamente tradicional, basado en el modelo de capacitación y visita.

#### *Contexto institucional y características de la zona*

El Valle de Comayagua es uno de los rasgos geográficos principales de la zona central; es una zona seca de 600 metros sobre el nivel del mar, rodeado de altas montañas. La vegetación de la zona varía fuertemente abarcando bosque seco, húmedo y pinares. En el valle hay considerables superficies de tierra bajo riego, mientras que las áreas de laderas sufren degradación severa de los suelos. La densidad de población es menor que en la zona sur de Honduras; el crecimiento económico se basa principalmente en la industria maquiladora y producción de alimentos. Como una de las cuencas más importantes en Honduras, que alimenta una represa grande que provee la mayoría del suministro de la electricidad nacional, Comayagua es un área prioritaria para programas de reforestación y agricultura sostenible, implementados con niveles substanciales de incentivos financieros.

#### *Resultados de la colaboración*

La colaboración entre CONSEFORH y PROCORAC fue instigada por CONSEFORH a comienzos de 1995. En 1996, tras una serie de sesiones de capacitación, el trabajo de campo comenzó con el establecimiento de viveros y plantaciones de pequeña escala por 20 empresas campesinas. Se establecieron tres ensayos en finca. La escala de la operación inicial conformó con el lema 'empezar de pequeño'; a la vez se debía a una falta de financiamiento e incentivos para cubrir los costos. PROCORAC exploró la opción de que las empresas campesinas pudieran obtener fondos del sistema bancario formal para el establecimiento de plantaciones, pero dado la falta de líneas de crédito especiales, la baja rentabilidad anticipada y el largo período

de espera significaron que esto no era viable.

En 1997, facilitado por CONSEFORH, PROCORAC estableció enlaces con el Proyecto de Manejo de la Cuenca del Embalse Francisco Morazán (PROCUENCA), un proyecto de la AFE financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo. PROCUENCA tenía como objetivo propiciar la reforestación de cuencas prioritarias que alimentan el embalse, justificando su uso de un alto grado de incentivos financieros. En su sistema de incentivos, PROCUENCA cubre cerca del 70 por ciento de los costos de los grupos o individuos que participan en programas de producción de plantas y en el establecimiento/mantenimiento de plantaciones forestales. En el caso de los productores muy eficientes, pueden incluso obtener una ganancia financiera.

El programa de colaboración acordado entre PROCORAC, CONSEFORH y PROCUENCA resultó en actividades con siete empresas campesinas, que produjeron alrededor de 250.000 plántulas para reforestar aproximadamente 280 ha. Esto constituyó un gran aumento de las actividades del primer año y demostró la capacidad de PROCORAC para responder a la oportunidad presentada por el programa de incentivos de PROCUENCA. El proyecto de PROCORAC sirvió para obtener garantías bancarias para respaldar los contratos entre las empresas campesinas y PROCUENCA. En 1998 algunos viveros modelos operados por los grupos campesinos fueron establecidos con una capacidad de hasta 300.000 plántulas cada uno financiados por PROCUENCA, para un ambicioso programa de plantaciones forestales en el cual 40 empresas campesinas reforestaron más de 500 hectáreas.



Las limitaciones del trabajo llevado a cabo hasta la fecha están relacionadas con la metodología de extensión empleada. Ésta ha resultado en que los extensionistas que trabajan las empresas de asistencia técnica, y los grupos campesinos, tiendan a centrar la atención sobre los beneficios inmediatos que derivan de los incentivos. Se ha prestado menos atención a la facilitación de procesos de aprendizaje comunitario y al desarrollo de las organizaciones, lo que crea la preocupación de que el manejo futuro de las plantaciones pudiera ser inadecuado.

### **CARE Proyecto de Diversificación y Privatización del Proyecto Agroforestal Comunitario (DIPPAC)**

#### *Organización*

CARE, una ONG de renombre internacional, implementó el Proyecto Agroforestal Comunitario (PACO) desde 1992 hasta 1996 en cuatro departamentos en la región norte y oeste de Honduras. En la primera fase las actividades estaban dirigidas hacia el desarrollo y fortalecimiento de las asociaciones campesinas y la agricultura sostenible, incluyendo el establecimiento de pequeñas plantaciones forestales en bloques y en linderos.

La fase actual, denominada DIPPAC (Proyecto de Diversificación y Privatización del Proyecto Agroforestal Comunitario), se inició en 1997 y se implementó conjuntamente por CARE-Honduras, AFE (Administración Forestal del Estado), INA y SAG. Además de las actividades llevadas a cabo en la primera etapa, DIPPAC ha enfatizado el manejo sostenible del bosque natural y la diversificación de los cultivos no tradicionales y de exportación. DIPPAC trata de privatizar gradualmente los servicios de asistencia técnica, en busca de

aumentar la participación campesina mediante la contratación directa del personal extensionista por las asociaciones campesinas. Los elementos de su metodología incluyen la aplicación de criterios estrictos de selección con respecto de las comunidades participantes, fuerte énfasis en la capacitación de su personal en los métodos de extensión, seguimiento participativo, y el uso de líderes campesinos en equipos técnicos locales para el desarrollo de las capacidades.

#### *Contexto institucional y características de la zona*

Los Departamentos occidentales del país – Santa Barbara, Lempira, Intibuca y Copán – abarcan bosque seco, húmedo, nublado y pinares. Esta región es una de las más deficientes en los indicadores socioeconómicos, con un alto grado de pobreza, aislamiento geográfico, y una severa falta de infraestructura y servicios básicos.

#### *Resultados de la colaboración*

La colaboración entre CARE-PACO y CONSEFORH duró desde 1994 hasta 1997, finalizándose cuando la etapa denominada DIPPAC comenzó. Durante este período CONSEFORH contribuyó a la capacitación técnica de personal y llevó a que PACO lograra una producción anual del vivero comunitario de 150.000 plántulas en 1995 y 200.000 en 1996, para utilizarlas en plantaciones y sistemas agroforestales. Se establecieron cuatro ensayos en finca, y una gama de actividades de capacitación contribuyeron fuertemente al desarrollo de recursos humanos.

Los cambios en las prioridades de CARE entre la primera fase del proyecto y la actual, resultó en la cesación de colaboración al final de 1997,

ya que el plan de privatización de la asistencia técnica forzó a los grupos campesinos a concentrarse en actividades de corto y mediano plazo de alta rentabilidad, y se suspendió el establecimiento de plantaciones forestales. Esto se agravó con la ausencia de programas nacionales de incentivos para la reforestación, y entonces DIPPAC cambió su énfasis a los sistemas agroforestales.

La colaboración de CONSEFORH-PACO fue también limitada por los traslados del personal de PACO de una zona a otra, por los cambios en las zonas de operación entre una fase y la siguiente, y por la cancelación de las actividades en áreas donde CONSEFORH había establecido ensayos en finca, cuando las comunidades ya no cumplían con los estrictos criterios de selección de DIPPAC. Al mismo tiempo, el ‘menú’ técnico de CONSEFORH ya no era tan apropiado para la nueva fase de DIPPAC, en la cual se promovía la agricultura comercial y los sistemas agroforestales, en lugar de las plantaciones forestales.

### **DISCUSIÓN: LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA COLABORACIÓN**

Esta sección cubre los factores más importantes que han afectado el desarrollo de los enlaces de colaboración – en relación con un análisis de las fases de la colaboración interinstitucional – y presenta observaciones sobre la metodología empleada.

#### **Los atributos de las organizaciones de extensión**

A continuación se listan las características de organización y otros factores relevantes al desarrollo de los enlaces de colaboración en el caso de CONSEFORH.

*Objetivos de las organizaciones en relación con las necesidades de sus beneficiarios:* Es importante para la organización intermediaria definir sus propios objetivos antes del comienzo de la colaboración, y que estos objetivos reflejen las necesidades que se perciben de la comunidad. En el caso de CINDES, el requerimiento de las comunidades era específico – leña – y en consecuencia se diseñaron estrategias claras y la participación local se concentró en resolver el problema. También resultó en un alto grado de participación femenina en calidad de facilitadoras y en los programas de vivero. Se reflejó, asimismo, el papel que puede desempeñar una agencia de extensión al representar las necesidades de los beneficiarios, en el papel proactivo de CINDES en iniciar contactos con CONSEFORH, que encaminaron a un programa de colaboración que – a pesar de los problemas de financiamiento – obtuvieron un alto grado de apoyo ejecutivo.

En los otros dos casos, las necesidades sentidas por los beneficiarios eran muy variadas y condujeron a una falta de definición e inestabilidad en los objetivos de las organizaciones de extensión. Además, en el caso de PROCORAC, los primeros objetivos respondieron a los requisitos de los donantes para incorporar un componente ambiental en el proyecto, y estaban mucho menos vinculados con las necesidades de los campesinos participantes.

*El tipo de organización y su enfoque de extensión:* en el caso de CINDES, una ONG local, hubo un nivel de interés notablemente más alto entre todos los actores en asegurar la participación campesina como elemento integral

en el enfoque de extensión. Con PROCORAC, un proyecto de limitada duración, que sufría una influencia más fuerte del gobierno y los donantes, el énfasis en la extensión agrícola-forestal estaba orientado a las tareas inmediatas, más bien que al desarrollo de las capacidades y la facilitación de procesos sociales. En el caso de CARE, otro factor a nivel de proyecto fueron ajustes radicales en la metodología de una fase a la próxima, acompañados por cambios considerables en las zonas geográficas y las comunidades asistidas.

#### *Agilidad para acceder a incentivos y fondos:*

Debido a su experiencia en la gestión de recursos financieros para el sector agrario comercial, fue notable la agilidad de PROCORAC en aprovechar la disponibilidad de los incentivos financieros disponibles a través del proyecto PROCUENCA. CINDES también usó la garantía de CONSEFORH para presentar propuestas financieras a los donantes, a fin de continuar implementando el programa de forestería rural.

#### **Tecnología, características del campesino y atributos de las zonas de operaciones**

*La complejidad y los riesgos implícitos en el establecimiento de plantaciones:* se observaron limitaciones en los procesos de adopción tecnológica en relación con las características del grupo elegido (por ejemplo, pequeños agricultores con poca formación educacional, acceso limitado a los recursos de tierras, y otras limitaciones socioeconómicas). La amplitud de destrezas requeridas para la recolección de semillas, producción de plántulas y el establecimiento y manejo de las plantaciones, con diversas especies y a lo largo de horizontes de tiempo, a menudo están mucho más allá de

las destrezas y conocimientos que actualmente poseen las comunidades. Por lo tanto, necesitan de programas sostenidos de extensión y capacitación – que también sería difícil para que las organizaciones de extensión puedan asegurarlos a largo plazo.

En el caso de CINDES, la degradación de los suelos y el riesgo de sequía fueron los ejemplos más evidentes de las múltiples limitaciones para las plantaciones forestales. Estos riesgos no eran tan severos en las otras zonas geográficas donde eran activos las otras organizaciones colaboradoras.

Con la excepción de su trabajo en técnicas de manejo de la regeneración natural, la historia y antecedentes de CONSEFORH, como proyecto involucrado en la investigación genética y la producción de semillas forestales, le presentó dificultades para ofrecer una ‘canasta tecnológica’ que incluyera sistemas agroforestales más apropiados a las necesidades y limitaciones de los grupos de beneficiarios seleccionados.

*Las utilidades privadas bajas y la rentabilidad financiera reducida de las plantaciones forestales:* en comparación con otras opciones de uso de la tierra, los aspectos financieros constituyeron un factor crítico que limitaba la demanda de los participantes, en ausencia de incentivos financieros o de mercado. Además, la alta demanda de mano de obra al comienzo de las estaciones de lluvias (cuando se debe establecer las plantaciones forestales) normalmente provoca competencia entre las actividades agrícolas y forestales. No fue posible resolver esto definitivamente, excepto a través del uso de incentivos financieros que compensaban a los campesinos por el costo de oportu-

nidad de participar en las actividades de establecimiento forestal en épocas críticas del año.

*La ausencia de normas gubernamentales efectivas y de políticas nacionales que favorecieran la repoblación forestal:* esta ha sido una limitación seria en todos los casos. Solamente con PROCORAC se dieron las condiciones adecuadas para un ‘despegue’ a gran escala en el establecimiento de plantaciones, debido a los enlaces desarrollados con PROCUENCA. No obstante, tales incentivos representan solamente una solución parcial puesto que, en las fases de manejo y aprovechamiento, es probable que surgirán una serie de problemas debido a las deficiencias en las normas gubernamentales.

#### **LECCIONES CLAVE**

##### **Proceso de selección**

La selección de colaboradores apropiados es claramente fundamental – una vez iniciado, un programa entre organizaciones incompatibles resultará en pérdidas de tiempo y de los recursos invertidos. Si bien es obvio, puede que en el entusiasmo inicial después del contacto, se preste menos atención a este hecho. Por ello, habrá que generar información confiable durante un proceso de ‘familiarización institucional’. En las primeras reuniones habrá que aplicar criterios rigurosos por una o, preferiblemente, ambas partes, así como habrá que identificar los atributos de cada organización que pudiesen afectar negativamente a las actividades de colaboración a lo largo de diferentes escalas de tiempo.

Desde la decisión inicial de trabajar juntos, es importante que se revisen internamente los borradores de los acuerdos, en todos los niveles

de ambas organizaciones, permitiendo una evaluación de las implicaciones de tiempo, recursos y las estrategias necesarias para llevar a cabo el programa de trabajo propuesto. Los talleres que emplean herramientas participativas y que involucran personal de ambas organizaciones, son útiles para facilitar y ampliar la discusión con el personal que tomaría parte en implementar la colaboración y para analizar, lo más sistemáticamente posible, las ventajas y desventajas de la colaboración propuesta. Tales procesos evitan también los riesgos de que una decisión al nivel directivo de cada organización lleve a obligaciones impuestas sobre el personal de campo que desconoce los detalles del acuerdo en general. Del mismo modo, las deliberaciones dentro de cada organización sobre los términos de proyectado acuerdo evitan la adopción de iniciativas unilaterales por el personal en los niveles administrativos medios que no cuentan con el apoyo de la directiva o de la sede.

Siguiendo estas directrices, es probable que tome dos o tres meses, puesto que, dado el trabajo normal en mano, ninguna organización probablemente podrá dedicar las considerables cantidades de tiempo necesarias para tomar decisiones más rápidas sobre el programa de colaboración.

##### **Fases de las relaciones de colaboración**

Una observación basada en la experiencia de CONSEFORH es que las relaciones institucionales siguen un ciclo que pasa a través de fases definidas (Recuadro 3). La colaboración entre organizaciones es una ‘relación viva’; en algunos aspectos se asemeja a las relaciones humanas. Esto confirma los patrones de desarrollo observados por otros analistas (Farrington y otros, 1996).

**Recuadro 3** Fases y riesgos en el ciclo de los enlaces de colaboración**Fase para conocerse (cortejo y noviazgo)**

En esta fase los representantes de las dos organizaciones toman parte en los primeros contactos para ver si existen intereses comunes. Luego se llevan a cabo reuniones para definir 'las reglas del compromiso': éstas deben cubrir los objetivos de las organizaciones, las percepciones del personal, y la definición de las necesidades de la comunidad que se esperan satisfacer mediante las inversiones en un programa de colaboración. Se identifican las personalidades claves, quienes se dedicarán a las actividades de colaboración. Una o las dos organizaciones pueden aplicar criterios formales o informales a la organización candidata para desarrollar insumos para discusiones internas. Por último, se toma la decisión de proceder y se definen los componentes y la escala de tiempo del programa de colaboración.

**Acuerdo de colaboración (matrimonio)**

En esta fase se definen los detalles de la colaboración y el nivel de formalidad deseado por las dos partes. Las discusiones se centran en la convergencia de los métodos de trabajo, la definición de los grados de flexibilidad en las inversiones de recursos, el análisis de riesgo de los factores que pueden afectar el desempeño de la colaboración, y la preparación y firma de acuerdos escritos, comúnmente en la forma de una carta de entendimiento.

**Implementación inicial (luna de miel)**

Esta fase se caracteriza por un buen grado de optimismo y espíritu positivo hacia la colaboración y una gama de actividades que disfruta de altos niveles de respaldo institucional. Las actividades se llevan a cabo conforme a los planes de acción, y se desarrollan mecanismos formales e informales de comunicación. Esta fase se caracteriza por los altos niveles de 'aprendizaje mutuo', a menudo orientado hacia las actividades de capacitación y de investigación a nivel de finca. Pueden surgir diferencias en modos de operar y en la metodología, pero generalmente el grado de optimismo reprime las preocupaciones e impide que estas diferencias se vuelvan obstáculos; en general, es poco el esfuerzo que se aplica para examinar o superar las diferencias más profundas en las metodologías usadas. La cantidad de actividades obliga a que se creen sistemas formales y participativos de monitoreo. A medida que la relación progresa, los contactos informales se vuelven más importantes a expensas de la comunicación formal.

**Madurez y transición (tensión: potencial para crecimiento o divorcio)**

La consolidación de la colaboración es la fase más difícil, y acarrea riesgos de mayor proporción. En esta fase, tras dos o tres años, la colaboración se da por sentada, y corre el riesgo de bajar de estima. Se producen cambios en el personal responsable para la colaboración a medida que se terminan sus contratos, o que sean transferidos a otros puestos. Pueden concluir los programas o fases de las organizaciones involucrados. Las implicaciones de las diferencias en la filosofía de cada organización comienzan a ser palpables, así como también las diferencias internas en opinión con respecto a la colaboración. En consecuencia, las prioridades

**Recuadro 3** (continuación)

institucionales pueden cambiar, conduciendo a menor apoyo directivo para los enlaces de colaboración. Los cambios presupuestarios y las condiciones impuestas por los donantes pueden reducir los recursos disponibles para el programa de colaboración, con una disminución consecuente en los logros esperados según el plan de acción anual. A menudo los recursos disponibles para la organización de extensión son inadecuados para satisfacer las necesidades que surgen según el escalamiento de las operaciones después de la fase inicial piloto. Durante esta fase se evalúan el impacto real y los índices de costo/beneficio de las tecnologías promovidas. Ambas partes analizan el valor de la colaboración, hacen estimaciones del costo de las inversiones en los enlaces, y de su rendimiento en la forma de beneficios reales obtenidos a nivel de campo. Por último, en esta fase pueden surgir nuevos enlaces con otras organizaciones que están mejor equipadas para satisfacer las necesidades y prioridades presentes de una o ambas organizaciones.

*Fuente: Basado en Farrington y otros, 1996*

**Aplicación de la 'caja de herramientas para la colaboración'**

Si bien la colaboración satisfactoria se basa claramente en las ventajas comparativas y el factor complementario entre los objetivos y las actividades de organización, las interacciones entre los individuos que toman parte son las esenciales para lograr que la colaboración funcione día a día, y que perdure. En consecuencia, los cambios en la asignación del personal pueden tener efectos serios en la colaboración.

Por ello, el propósito importante de lo que se puede denominar la 'caja de herramientas' para la colaboración, es facilitar las interacciones óptimas entre las personas de ambas organizaciones. Las herramientas empleadas para manejar los enlaces de colaboración pueden incrementar la 'tolerancia de la transferencia' – la durabilidad de los arreglos de colaboración y su supervivencia tras los cambios de personal.

*Arreglos formales*

¿Por qué formalizar la colaboración? Primero,

un grado importante de formalidad es deseable porque ambas organizaciones tendrán que invertir tiempo y recursos en las actividades conjuntas y, por lo tanto, requerirán justificación formal para estos gastos si intentan implementar un programa de trabajo serio y con resultados significativos. Segundo, un nivel de formalidad obliga a las organizaciones involucradas a producir acuerdos de nivel estratégico que asegure que los intereses de las organizaciones se complementan, y que se puede mantener la confianza mutua a lo largo de diferentes períodos de tiempo (Alsop y otros, 1996).

Como la colaboración en este modo es voluntaria, el tipo de acuerdo más adecuado es la 'carta de entendimiento'. En el proceso de reconocimiento institucional, se desarrollan entendimientos comunes con respecto a los objetivos, responsabilidades y metodología a emplear. Por ejemplo, se debe plantear las estrategias de extensión propuestas de ambos colaboradores en relación con los niveles proyectados de participación – uno de los colaboradores podría desear implementar una

estrategia altamente participativa, en cuyo caso habrá que anticipar los requisitos necesarios para la capacitación, el financiamiento y el tiempo. La carta demuestra el intento serio por ambas partes, de modo que es apropiado que sea firmado por la directiva.

A pesar del empleo de los procedimientos de selección sugeridos anteriormente, la dificultad más seria con el memorándum de entendimiento es que, como su elaboración habitualmente se da en el período de ‘luna de miel’, tienden a archivarse y olvidarse; luego, no se hace referencia a tal, ni se modifica o actualiza. La experiencia de CONSEFORH indica que, en cambio, la carta de entendimiento podría fijarse por un plazo determinado, por ejemplo un año. Al finalizar el plazo, se pueden llevar a cabo revisiones periódicas, y volver a definir los términos y las estrategias sobre la base de la experiencia adquirida durante el primer período de colaboración, más allá de la fase de ‘luna de miel’.

#### *Reuniones de coordinación*

La comunicación es la clave para mantener la colaboración activa y eficaz. Aunque las reuniones formales e informales consumirán valioso tiempo del personal, constituyen definitivamente un medio indispensable para mantener contacto. Esto concuerda con las conclusiones de Farrington y otros (1996) en que las reuniones representan sin lugar a dudas la dimensión más importante de los programas de colaboración. La experiencia de CONSEFORH indica que al comienzo de la colaboración las reuniones deben ser frecuentes (probablemente cada dos o tres meses), y a medida que madura la relación, pueden celebrarse menos a menudo, tal vez cada tres o cuatro meses.

Bien que forman la base para la interacción intensiva, las reuniones tienden a considerarse como tareas onerosas o quehaceres, y por ello las organizaciones les pueden conceder inferior prioridad, especialmente si el personal asignado a los programas de colaboración se ven sobrecargados con otras tareas ajenas a tema. Esta acarrea riesgos: una vez que las organizaciones comiencen a dar la colaboración por sentada o reduzcan la prioridad que se ha asignado, la comunicación se verá afectada y se desatenderán las deliberaciones profundas sobre los problemas y diferencias de perspectiva que pueden presentarse.

Al mismo tiempo, el fenómeno de ‘cansancio fatiga de reuniones’ puede darse cuando se considera que las reuniones son a la vez muy frecuentes e improductivas. Habrá que emplear las herramientas democráticas normales para posibilitarles la eficacia, tales como establecer con anticipación el tiempo que durarán, enviar agendas por adelantado, llevar ayudas memorias enfatizando los puntos de acción, y definir mecanismos eficientes para ejecutar las decisiones y llevar el seguimiento de los acuerdos.

#### *Planes de acción*

El plan de acción anual es la herramienta básica que traduce los acuerdos generales para colaborar en conjuntos de tareas específicas. Puesto que la preparación del plan de acción implica negociaciones y cronograma de las actividades en todos los niveles, tiene que ser participativo, y habrá que incluir a representantes de los campesinos cultivadores y extensionistas, usualmente a través de talleres de planificación al comienzo o fin del año. Esta sincronización permite estrechos enlaces con la presentación y validación de los informes de

seguimiento sobre las actividades realizadas. Estos planes cubren dos áreas complementarias:

- Fijación de metas, por ejemplo, áreas de plantación para establecer números y tipos de cursos de capacitación a organizarse, el número de familias involucradas, etc. Al fijar sus metas, el principio general utilizado por CONSEFORH fue el de ‘empezar de pequeño para ser grande’, es decir, aplicar conocimiento en la escala que minimiza los riesgos para los campesinos como base para metas más ambiciosas que serán establecidos en cuanto que la experiencia y demanda ameritan.
- Definición participativa de las actividades necesarias para cumplir con las metas y su ordenamiento sistemático dentro de un formato que describa las actividades a lograrse: esta clase de formato lista a los participantes, las fechas exactas asignadas para cada actividad, los gastos y la división de las responsabilidades entre aquellos involucrados. La programación detallada de las actividades evita las indecisiones durante la implementación. Un punto esencial que hay que enfatizar es que el personal de ambas organizaciones debe tomar los planes en serio y poner todo de su parte para lograr las actividades acordadas. Por lo tanto, el plan de acción define fechas precisas para cada actividad más bien que fechas vagas o períodos de tiempo ilimitados. Una vez que no se mantienen las fechas planificadas y se falla con el cumplimiento de las actividades planificadas, sufrirá la credibilidad de ambas organizaciones, y encaminará a un sentimiento de desconfianza y falta de motivación que necesitará de enormes esfuerzos para revertir. Sin embargo, los

planes de acción pueden reajustarse en las reuniones de coordinación durante el año como lo exigen las nuevas circunstancias. El cambio de fechas es normal, pero habrá que limitarlo a unos pocos días o semanas solamente; las actividades deben cancelarse sólo si se justifica debidamente.

#### *Sistemas de monitoreo*

Los sistemas para el monitoreo de las actividades de colaboración posibilitan la medición de su impacto, detecta con tiempo problemas en el desarrollo de las actividades, y brinda aportes para la planificación subsiguiente. Normalmente, el sistema se basará en elementos tantos participativos como formales (registros). Cada organización aplica su propio sistema de monitoreo, y, por ende, cualquier sistema desarrollado posteriormente (para cubrir actividades nuevas) debe ser compatible con tal, o habrá que desarrollarlo más a fondo con herramientas aplicables a la forestería rural. Las reuniones anuales de seguimiento y de evaluación son muy importantes, puesto que estas son oportunidades para comparar las metas proyectadas con los logros reales, validar los datos del monitoreo formal, discutir aspectos de la colaboración con detenimiento, y iniciar la planificación del próximo ciclo de actividades. Tales reuniones deberán incluir a los campesinos y extensionistas participantes, así como también – para conocer los resultados de la evaluación – el personal ejecutivo de ambos colaboradores.

#### **Secuencia y lógica de las herramientas utilizadas**

La experiencia de CONSEFORH ha demostrado el valor de seguir un ciclo anual que provea un marco de referencia y ayude a

consolidar psicológicamente la colaboración. Un ciclo proporciona a aquellos involucrados con un sentido de rutina de trabajo, en la cual tanto las actividades de escritorio como las de campo se llevan a cabo de manera lógica y secuencial. CONSEFORH ha seguido con sus colaboradores el ciclo presentado en el Cuadro 2.

### Líneas de comunicación

Las cuatro herramientas mencionadas que se utilizan para la gestión de los enlaces de comunicación deberán abrir múltiples líneas

de comunicación pública. No obstante, es insuficiente depender solamente de estas herramientas, puesto que los acontecimientos inesperados y cambios internos en una u otra organización podrían afectar las actividades conjuntas, de modo que la comunicación privada o semiprivada es también crítico. Esto permite la identificación temprana de fuentes de problemas y definir medidas para resolverlos. Las organizaciones involucradas deben nombrar a una o dos personas responsables de la colaboración con delegación de autoridad para tomar decisiones y quienes

mantienen contacto frecuente por diversos medios. Incluso durante los contactos casuales pueden discutirse asuntos importantes y lograr un intercambio de opiniones transparente, lo que puede ser más difícil durante las reuniones públicas. Por ende, los niveles de democracia interna, confianza interpersonal, fluidez de comunicación y cultura de participación de las organizaciones involucradas son también factores importantes para permitir una comunicación efectiva.

### Desarrollo de los recursos humanos

El objetivo fundamental de la colaboración es que campesinos y extensionistas adquieran destrezas y técnicas, y que se basen sobre la apreciación del conocimiento campesino y la capacidad local de experimentación. Un principio importante en la planificación de programas de capacitación es la continuidad de la participación de la población meta (extensionistas o líderes campesinos) en una serie de sesiones de capacitación, de modo que los participantes se beneficien de manera continuada de más y más conocimientos y destrezas. Idealmente, las mismas personas asistirían a varias sesiones, a fin de completar un programa de capacitación integrado. Las actividades de campo y de capacitación deberán seguir un ciclo de desarrollo que den cabida a la formación de personal de manera sistemática. Habrá que entablar enlaces entre las actividades de capacitación y las tareas inmediatas a realizar en el terreno – por ejemplo talleres de capacitación en viveros deberán tener lugar a finales del año para que el conocimiento recién adquirido se aplique sin demora en la fase de viveros al inicio del próximo año.

Sin embargo, la formación sistemática de los aprendices es difícil de lograr, porque depende

de los sistemas de planificación interna y de remuneración, la estabilidad de la fuerza laboral y la metodología de extensión de las organizaciones de desarrollo. Como se ha observado anteriormente en el caso de PROCORAC, cuando las organizaciones de extensión contratan los servicios de asistencia técnica, se puede observar una tendencia de enfatizar las metas físicas (plantas producidas, áreas de plantaciones establecidas) prestando menos atención a la capacitación integral y a la participación de los campesinos.

Por otra parte, el uso de facilitadores campesinos voluntarios sin sueldo tampoco no conduce necesariamente a la participación constante en las sesiones de capacitación, especialmente cuando están obligados a cubrir los costos de oportunidad de su propia participación. Según ha observado Alsop y otros (1996), “el desarrollo de los recursos humanos no puede estar divorciado del contexto institucional en el cual se adquirirán y utilizarán las nuevas o intensificadas destrezas y conocimientos”, y habrá que poner énfasis sobre “flexibilidad...y el poder de innovación entre el personal, así como mayor receptividad hacia las necesidades de los campesinos que a los imperativos de organización de arriba hacia abajo...”.

### La participación campesina

La participación de campesinos en el proceso de extensión no es automática, porque depende de las estrategias aplicadas por las organizaciones de extensión. La organización de apoyo puede influir en las metodologías usadas, pero no es fácil lograr resultados óptimos. Las herramientas participativas empleadas por CONSEFORH incluían evaluaciones participativas de los ensayos de

**Cuadro 2** Secuencia anual de actividades de coordinación

Período	Actividad
Año 1: Noviembre	Evaluación participativa anual con campesinos y extensionistas para discutir problemas y comprobar los resultados del campo del Año 1. Elaboración de planes de acción para el Año 2.
Año 2: Enero	Reuniones con los responsables de las decisiones para finalizar los planes de acción para el Año 2, sobre la base de las evaluaciones participativas del Año 1.
Abril	Reunión trimestral para el seguimiento de los programas de producción de plantúlas, combinado con visitas de campo para seguir el progreso de los viveros.
Junio/Julio	Reunión trimestral para el seguimiento de las actividades de plantación, con visitas de campo para proveer apoyo directo.
Octubre	Reunión trimestral para verificar los registros del monitoreo; planificación de los talleres de evaluación.
Noviembre	Evaluaciones con los campesinos y extensionistas para comprobar los resultados del Año 2 y elaborar borradores para los planes de acción del Año 3.
Año 3	Repetición del ciclo de actividad.

finca, estudios socioeconómicos en base de herramientas participativas, y evaluaciones anuales/talleres de planificación involucrando los campesinos. Sin embargo, el desarrollo y uso de estas herramientas requiere el apoyo decidido de la organización de desarrollo en los diferentes niveles de su jerarquía. Si el objetivo es que las herramientas participativas se incorporen como elementos en la metodología de la organización de extensión, entonces se debe anticipar una inversión de tiempo considerable, la que habrá que presupuestar con anticipación en el plan de acción.

La experiencia de CONSEFORH demostró dos patrones de participación contrastantes. Con CINDES, se logró un alto nivel de participación de familias campesinas en el programa de colaboración, si bien los resultados de campo hasta la fecha fueron en menor escala relativo a las necesidades. En el caso PROCORAC se puso en práctica un ambicioso programa de actividades, pero la participación de las comunidades estuvo restringida a niveles operativos, y menos orientada a potenciar las habilidades de los campesinos y el desarrollo comunitario.

En general la tendencia era que CONSEFORH llevara la batuta en las actividades participativas específicas, con la organización intermediaria desempeñando un papel más pasivo, lo que condujo a preocupaciones sobre la sostenibilidad de estas metodologías. El uso de estas herramientas no fue plenamente incorporado en el enfoque de extensión, especialmente en el caso de PROCORAC. La lección aquí es que las actividades de colaboración impondrán nuevas exigencias sobre las organizaciones de extensión intermediarias, y que para lograr la participación

campesina apropiada es necesario acordar con anticipación los métodos a aplicar, así como mantenerlos mediante entendimientos comunes.

### **Desarrollo de la organización, intervención y tolerancia del cambio**

La gama de servicios ofrecidos por las organizaciones de apoyo necesitan ajustarse y desarrollarse para satisfacer las crecientes necesidades de las organizaciones de extensión. Si la organización de desarrollo pide servicios más allá del alcance de la organización de apoyo, es importante que éste último proporcione estos servicios (o facilite su obtención) por otros medios cuando sea posible. Esta flexibilidad de la organización de apoyo la hará atractiva la colaboración ante la organización de extensión.

La asistencia institucional que presta la organización de apoyo juega también un papel clave, por ejemplo, en apoyar la preparación de las propuestas de financiamiento, y en facilitar los enlaces entre la organización intermediaria y otras fuentes de asistencia, incentivos o fondos. De esta manera puede obtenerse una relación estrecha entre las necesidades de los participantes, los resultados de la colaboración a largo plazo, y la competencia de organización de extensión en un entorno más amplio. La organización de apoyo debe evitar considerarse simplemente como proveedor de asesoría técnica, y estar preparado para desempeñar un papel más amplio de acompañamiento institucional. Esto en sí impone exigencias sobre la organización de apoyo, las que tal vez no son fáciles de cumplir, como ocurrió en el caso de CONSEFORH, donde el personal local de COHDEFOR (Corporación Hondureña de

Desarrollo Forestal; contrapartes del personal de cooperación técnica de DfID) no estaba acostumbrado a desempeñar funciones de acompañamiento institucional.

Las relaciones de colaboración dependen de un traslape continuo de prioridades e intereses. En la cuarta fase de 'madurez y transición', es normal que surjan diferencias entre las partes interesadas. La colaboración (en el caso de CONSEFORH) no fue contractual sino voluntaria, y por ello, las partes no estaban obligadas a cumplir con las directrices o estrategias sugeridas por el colaborador contraparte. Sin embargo, es necesario definir mecanismos de intervención claros, puesto que ambas partes invierten recursos en la colaboración, en anticipación de resultados específicos.

¿Qué medidas debe tomar la organización colaboradora si los resultados no son los esperados? La experiencia de CONSEFORH indica el valor de evitar intervenciones torpes o sin tacto, y emprender en cambio un proceso de reflexión que abarca concierne a diferentes perspectivas sobre los problemas que han surgido. Éste es uno de los objetivos de los sistemas de monitoreo, especialmente el elemento plenamente participativo de los talleres de evaluación anuales. Otro método es la revisión periódica de la colaboración mediante la redefinición conjunta de los objetivos y estrategias de colaboración, tras una fase inicial de un año. Esto permite una evaluación de los objetivos y metodología de cada organización con una actitud de calma, después que la etapa de 'luna de miel' ha pasado. En Farrington y otros (1996), se han descrito otras herramientas.

Cualquier nueva evaluación de los acuerdos de colaboración, habrá que relacionarla con la preparación, por la organización de extensión, de su propio documento de estrategia para las nuevas actividades de forestería rural. Este proceso (llevado a cabo con la ayuda de la organización de apoyo) implica inversiones significativas de tiempo, pero contribuirá a evitar el riesgo de que las nuevas actividades de forestería rural no logren incorporarse en las prioridades a largo plazo de la organización de extensión.

### **Terminación de los acuerdos de colaboración**

La colaboración se ha caracterizado como una "intersección temporal y cambiante de medios para alcanzar fines diferentes" (Alsop y otros, 1996). Por consiguiente, la finalización de las relaciones de colaboración no es necesariamente un acontecimiento lamentable, puesto que es 'natural' que las organizaciones cambien y no necesiten ya el apoyo externo, o que de otro modo diverjan. Un ejemplo que hace el caso es PROCORAC/FUNDER, que recibió la asistencia de CONSEFORH y cuya necesidad de asistencia directa ha probablemente disminuido mientras que su experiencia ha crecido y sus enlaces con otras organizaciones han evolucionado.

¿Cómo proceder cuando la relación de colaboración parece estar llegando a su fin? A medida que las organizaciones divergen, la tendencia es hacia un enfriamiento gradual de las relaciones, la falta progresiva de cumplimiento con las actividades conjuntas, y luego un paro de las comunicaciones. La desventaja de esta situación es que no da cabida al aprendizaje institucional – en cambio, el programa de colaboración anterior debe

terminarse con una evaluación formal que incorpora discusión de los varios factores que afectaron la colaboración, y define sus logros y lecciones principales como base para las estrategias futuras, para el beneficio de ambas organizaciones.

## CONCLUSIONES

Hasta la fecha, las experiencias en la colaboración entre las organizaciones se han caracterizado por el deficiente cumplimiento de los planes, resultados menores de los esperados, y la desilusión progresiva de ambas partes. El tema de este documento ha sido que los conocimientos disponibles – estrategias y herramientas prácticas – deben aplicarse para desarrollar con éxito los programas de colaboración. En respuesta a las preguntas posadas al comienzo de este documento y sobre la base de experiencias descritas, se pueden destacar las siguientes conclusiones:

1) Las características claves de las organizaciones intermediarias de extensión fueron su metodología de extensión, capacidad administrativa y agilidad en acceder a las fuentes de fondos e incentivos. Igualmente, rasgos importantes se relacionaron con las características del campesino beneficiario, y los atributos de alto riesgo de zonas geográficas particularmente marginales en relación con las tecnologías de forestería rural implementadas.

2) Es necesario crear oportunidades para integrar la participación de los líderes campesinos en las actividades de seguimiento y evaluaciones anuales. Sin embargo, la participación rutinaria de los campesinos en las actividades conjuntas depende de la metodología de extensión usada por la

organización intermediaria, sobre que la organización de apoyo debe esperar ejercer una influencia limitada.

3) Se recomienda la selección cuidadosa y la capacitación del personal responsable del desarrollo de los enlaces de colaboración, así como también prestar atención a las fases por las cuales suelen pasar las relaciones de colaboración a lo largo del tiempo – teniendo presente los cambios importantes que posiblemente ocurran en la fase de madurez de las relaciones institucionales. Habrá que aplicar medidas correctivas inmediatamente que asoman las dificultades en las relaciones interinstitucionales, para evitar que las divergencias se tornen insuperables.

4) Como se observa en Alsop y otros (1996), en el largo plazo los efectos más visibles de programas de colaboración orientados al desarrollo de los recursos humanos, deben apreciarse en el ámbito campesino, manifestado como adquisición de destrezas basadas en el conocimiento campesino, en la experimentación y en la diseminación de las innovaciones. Bien que es demasiado pronto para juzgar el impacto duradero del programa colaborativo de CONSEFORH, especialmente en el caso de las plantaciones establecidas por PROCORAC, se han obtenido algunos resultados apreciables, aunque no en la escala dictada por la escasez severa de productos y servicios forestales en las zonas secas de Honduras.

5) Se debe anticipar los múltiples riesgos que pueden desbaratar los programas de colaboración. Las herramientas para la colaboración comprenden un punto de partida para combatir dichos riesgos que puede

adaptarse a diversas situaciones. Se recomienda un grado substancial de formalidad entre las organizaciones colaboradoras, especialmente durante las fases de preparación de acuerdos y en la implementación de los planes anuales, para lograr éxito en el programa de desarrollo de los recursos humanos. Sin embargo, asimismo como concluye Farrington y otros (1996), el enfoque de ‘caja de herramientas’ es el más apropiado, en el cual las diferentes técnicas pueden extraerse con flexibilidad, a medida que las necesidades y las circunstancias se presenten. Un requisito previo en la aplicación de las herramientas es el fiel cumplimiento de los compromisos adquiridos, a fin de mantener la confianza mutua de las organizaciones y las comunidades campesinas participantes.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores desean agradecer al Dr. Andrew Pinney, Dra. Kate Schreckenber, Erik Kowal y Dr. Kevin Crockford por las sugerencias y edición durante la preparación del borrador. El Dr. John Farrington de ODI, Londres, aportó también valiosos comentarios.

## REFERENCIAS

- Anderson, J. (1997) Report on the Workshop on Pluralism and Sustainable Forestry and Rural Development. *Boletín 22 de la Red Forestal para el Desarrollo Rural*, ODI, Londres.
- Alsop, R., Khandelwal, R., Gilbert, E. y Farrington, J. (1996) The Human Capital Dimension of Collaboration among Government NGOs and Farm Families: Comparative Advantage, Complications and Observations from an Indian Case, pp 3-12 en: *Agriculture and Human Values* 13(2).
- Biggs, S. (1989) Resource-poor farmer participation in research: a synthesis of experiences from nine agricultural research systems. *OFCOR Comparative Study Paper* no. 3, ISNAR.
- Chambers, R. (1983) *Rural development: putting the last first*. Longman, Harlow.
- Farrington, J., Gilbert, E. y Khandelwal, R. (1996) Process Monitoring for Multi-Organisational Collaboration: Activities, Roles and Processes. Documento preparado para el Taller del Ford Foundation/BAIF/ODI, Pune, diciembre 1996, ODI, Londres.
- Kowal, T.M. (1993) Registro de Algunas Agencias Hondureñas Involucradas en Actividades de Agroforestería Plantaciones y Conservación Forestal. *Serie Miscelánea de CONSEFORH* no. 52, CONSEFORH,

Siguatopeque, Honduras.

- McMahon, M.A. y Nielson, D. (1998) Modernizing the provision of agricultural extension in Latin America: Why and How? World Bank Discussion Paper for the IV FIDAMERICA Electronic Conference on new approaches to agricultural extension. <http://www.fidamerica.cl/extension.html>
- Wellard, K., Farrington, J. y Davies, P. (1990) The State, Voluntary Agencies and Agricultural Technology in Marginal Areas. *Agricultural Research and Extension Network Paper* 15, ODI, Londres.

## SIGLAS

AFE	Administración Forestal del Estado
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CIEF	Centro de Investigación y Estadística Forestal
CINDES	Consultora para Iniciativas de Desarrollo Socioeconómico
COHDEFOR	Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal
CONSEFORH	Proyecto de Conservación y Silvicultura de Especies Forestales de Honduras
DfID	Department for International Development ( <i>Departamento para el Desarrollo Internacional</i> )
DIPPAC	CARE Diversificación y Privatización del Proyecto Agroforestal Comunitario
FUNDER	Fundación para el Desarrollo Empresarial
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola
INA	Instituto Nacional Agrario
ONG	organización no gubernamental
PACO	Proyecto Agroforestal Comunitario
PROCORAC	Proyecto de Consolidación de Empresas del Sector Reformado
PROCUENCA	Proyecto de Manejo de la Cuenca del Embalse Francisco Morazán
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería



**Sírvase enviar sus comentarios sobre este documento a:**

Rural Development Forestry Network  
Overseas Development Institute  
Portland House  
Stag Place  
London SW1E 5DP  
United Kingdom  
Email: forestry@odi.org.uk

Los comentarios recibidos se harán llegar a los autores y podrían utilizarse en futuros boletines. Se permite sacar fotocopias de parte o toda esta publicación siempre que se mencione la fuente. La Coordinadora de la Red agradecería recibir detalles de cualquier uso de este material en capacitación, investigación o diseño de programa, implementación o evaluación. Las opiniones representadas en los documentos son aquellas de los autores y miembros de la Red y no necesariamente reflejan las políticas del ODI.

## **CRÉDITOS**

<b>Editores de este documento:</b>	Kate Schreckenberg y David Brown
<b>Diseño:</b>	Caroline Wood
<b>Traducción:</b>	Isolda Montero
<b>Impreso por:</b>	Russell Press Ltd, Nottingham en papel reciclado

**Logotipo de la RDFN por Redesign**

---

Rural Development Forestry Network  
Overseas Development Institute  
Portland House  
Stag Place  
London SW1E 5DP

Teléfono: +44 (0) 20 7393 1600

Fax: +44 (0) 20 7393 1699

Correo electrónico: [forestry@odi.org.uk](mailto:forestry@odi.org.uk)

Sitio de la Web: <http://www.oneworld.org/odi/>

La Red Forestal para el Desarrollo Rural recibe financiamiento de la  
COMISIÓN EUROPEA