

Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural Marco estratégico 2016-2025

Promoción y liderazgo de los servicios de asesoría
para el desarrollo sostenible



Tabla de contenidos

Visión general	3
Fundamentos y antecedentes	5
El marco estratégico	9
Marcos conceptuales	9
Sistemas de innovación agrícola	9
Desarrollo de capacidades	10
Campos estratégicos de acción	11
Campo estratégico 1: Promoción y apoyo para un entorno normativo favorable e inversión adecuada en los servicios de asesoría rural	11
Campo estratégico 2: Profesionalización de los servicios de asesoría rural	12
Campo estratégico 3: Facilitación y mejora de la generación e intercambio de conocimientos eficaces y continuos	12
Niveles de desarrollo de capacidades	12
Nivel 1: Entorno favorable	12
Nivel 2: Capacidades institucionales y organizacionales	12
Nivel 3: Capacidades individuales	13
Anexo A. Definición de términos	16
Anexo B. Historia del GFRAS	17
Anexo C. Proceso de desarrollo para el marco estratégico 2016-2025	18



Visión general

Este documento¹ está dirigido a la comunidad del Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural (GFRAS): redes regionales, grupos de trabajo, financiadores, miembros y afiliados. El documento presenta el marco estratégico a través del cual GFRAS cumplirá con su visión y misión durante el período 2016-2025. Explica por qué se creó el Foro y por qué se necesita una nueva estrategia (antecedentes y fundamentos), lo que GFRAS aspira lograr (visión y misión), y cómo se lo llevará a cabo (campos estratégicos de acción). Los anexos proporcionan información sobre: definiciones de términos (Anexo A), historia de GFRAS (Anexo B) y metodología utilizada para desarrollar el marco estratégico (Anexo C).

Este marco estratégico fue producido a través de una serie de evaluaciones de demanda, dadas a través de consultas electrónicas, debates del Comité

Directivo del GFRAS y aportes de expertos (para mayores detalles ver el Anexo C). A través del uso de sistemas de innovación agrícola y de marcos de desarrollo de capacidades, el documento describe los campos de acción estratégicos a tres niveles –el entorno favorable, la institución/organización y el individuo. Las actividades en cada campo estratégico fortalecerán las capacidades de los servicios de asesoría rural y alcanzarán la visión y misión de GFRAS. Se espera grandes resultados estratégicos para cada campo estratégico (cambios en la conducta), a lo que GFRAS brindará apoyo.

GFRAS, como una red global, contribuye al impacto a nivel de los agricultores a través de sus redes regionales y nacionales. Este marco estratégico –que se será acompañado de un plan operativo y de seguimiento a cinco años– ayudará a la medición y seguimiento de los cambios, aprendizaje y progresos en la reforma de los servicios extensión y asesoría rural en los próximos diez años.

1 Éste es un documento 'vivo', aprobado por el Comité Directivo de GFRAS el 11 de Septiembre del 2015, el mismo que podrá ser modificado más adelante con su aprobación. Junto con éste irá el Plan Operativo Quinquenal 2016-2020, que incluye un marco de seguimiento y evaluación, planes anuales de trabajo y estrategia de comunicación, así como de las Directrices Operativas del GFRAS.





HOMESQUAN
RED BEETS
\$2.00

Organic Lettuce
\$1.50

Organic Spinach
\$1.50

1

1

Fundamentos y antecedentes

En el 2000 los gobiernos del mundo acordaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que expiraron en el 2015. Durante la reunión de Río+20 del 2012, en la que participó GFRAS, uno de los resultados principales fue el acuerdo de los Estados Miembros de las Naciones Unidas para elaborar un conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).² Los ODS proporcionan nuevas metas, objetivos e indicadores para enmarcar la agenda nacional, regional y mundial de desarrollo en los próximos 15 años.³

Reconocemos que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluyendo la pobreza extrema, es el mayor desafío mundial y una condición indispensable para el desarrollo sostenible. Estamos comprometidos a lograr el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental, de manera equilibrada e integrada.

Artículo 2 – Transformando nuestro mundo: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
(http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S).

Al mismo tiempo, otros partícipes en el área del desarrollo, tales como el Consorcio GCIAl, el Foro Mundial sobre Investigación Agrícola, la Plataforma Mundial de Donantes, y donantes bilaterales y fundaciones están trabajando para reformular sus estrategias con el fin de lograr la transformación del sector agrícola y poder así contribuir a la erradicación de la pobreza y a reducir la inseguridad alimentaria y nutricional a través de procesos de innovación y de asociaciones. El año 2015 es, pues, un buen momento para revisar el marco estratégico del GFRAS.

Como se señaló en el Marco Estratégico a Largo Plazo del GFRAS 2011-2016,⁴ la agricultura es fundamental para el sustento de más de 500 millones de pequeños agricultores y otros actores rurales.⁵

Actualmente existen muchos desafíos en la agricultura y desarrollo rural, incluyendo la crisis de precios de alimentos, el agotamiento de los recursos naturales, mercados cambiantes e inciertos, degradación ambiental y el cambio climático. Alrededor del mundo muchos países se ven afectados, independientemente de su condición social, económica y política. Además, a pesar de los esfuerzos nacionales e internacionales por el desarrollo, todavía existe una persistente pobreza rural y un desafío nutricional a nivel mundial. Los servicios de asesoría rural (Recuadro 1) son fundamentales para apoyar a las personas a hacer frente tanto a los desafíos actuales como a los nuevos, y a mejorar las condiciones de vida de la población rural en todo el mundo. Por lo tanto, estos juegan un papel fundamental en la erradicación de la pobreza y problemas de alimentación y nutrición relacionados. A pesar de la insuficiencia de recursos, los servicios de asesoría rural han demostrado efectos significativos y positivos sobre conocimientos, habilidades, niveles de ingresos, la adopción de tecnología, rendimiento de cultivos y ganadería, y productividad. Los estudios de las tasas de retorno a la extensión generalmente muestran números altos (85 por ciento en promedio).⁶

Dentro de los sistemas de innovación agrícola, los servicios de asesoría rural desempeñan un papel crítico de intermediación y proporcionan mecanismos de retroalimentación entre las organizaciones de agricultores, agroindustriales, organizaciones no gubernamentales, investigadores y el sector de la educación, entre otros. Sin embargo, los servicios de

Recuadro 1. ¿Qué son los servicios de asesoría rural?

Servicios de asesoría rural, también llamados de extensión, son todas las diferentes actividades que proveen la información y servicios necesarios requeridos por los agricultores y otros actores del entorno rural. Los servicios de asesoría rural los ayuda a desarrollar sus propias habilidades y prácticas técnicas, organizacionales y de gestión para mejorar sus medios de vida y su bienestar.

2 Estos incluyen servicios de extensión, en particular el Objetivo 2a ("Aumentar la inversión, en particular mediante una mayor cooperación internacional, en infraestructura rural, servicios de investigación y extensión agrícola, el desarrollo tecnológico y los bancos de plantas y genes del ganado con el fin de mejorar la capacidad de producción agrícola en los países en vías de desarrollo, en particular aquellos menos desarrollados"), y Objetivos 1.4, 2, 5a, 6.4, 12.3, y 15.3.

3 <http://www.theguardian.com/global-development/2015/jan/19/sustainable-development-goals-united-nations>

4 <http://www.g-fras.org/en/knowledge/documents/category/16-strategic-and-management-documents.html>

5 En este documento, el término actores se refiere a las organizaciones y personas (véase Anexo A).

6 Alston, JM, Chan-Kang, C., Marra, MC, Pardey, PJ y Wyatt, TJ 2000. Un Objetivo-análisis de las tasas de rendimiento de la Investigación y Desarrollo: *ex pede Herculem?* Informe 113 sobre la Investigación Internacional de Alimentación. Washington, DC: Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias.

Recuadro 2. ¿Cómo impacta el Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural sobre los pequeños?

El GFRAS trata de mejorar la prestación de servicios de asesoría para que las familias de agricultores y productores rurales se vean mejor atendidas, contribuyendo así a mejorar los medios de vida en las zonas rurales y a reducir de forma sostenible la pobreza y el hambre. Los servicios de asesoría rural ayudan a empoderar a los agricultores y a integrarlos de mejor manera en los sistemas de innovación agrícola. La estructura del GFRAS llega a los pequeños agricultores a través de las redes regionales de servicios de asesoría rural, que se componen de plataformas a nivel nacional (ver Figura 1). Las plataformas nacionales incluyen actores de todos los sectores que laboran en servicios de asesoría rural, y trabajan directamente con los pequeños agricultores. Las plataformas nacionales ayudan a priorizar cuestiones a nivel nacional y a formular demandas que deben adoptarse tanto a nivel regional como mundial. El trabajo de estos niveles es guiado por un Comité Directivo que delega funciones operativas a una Secretaría. Los grupos de trabajo temáticos, que atraviesan las regiones, también contribuyen al trabajo GFRAS para llegar a los pequeños agricultores.

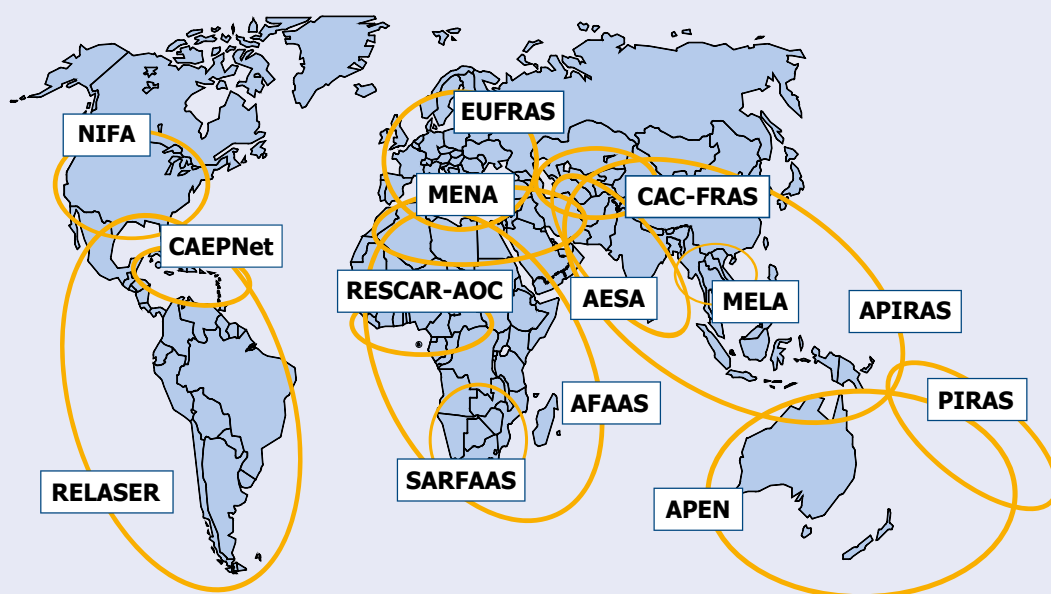


Figura 1. Redes regionales de servicios de asesoría

Fuente: GFRAS.

Abreviaciones: Foro Africano para los Servicios de Asesoría Agrícola (AFAAS); Extensión Agrícola en el Sur de Asia (AESA); Red de Servicios de Asesoría Rural de las Islas de Asia y el Pacífico (APIRAS); Red de Extensión Australasia-Pacífico (APEN); Red Caribeña de Proveedores de Extensión (CAEPNet); Foro de Asia Central y el Cáucaso de Servicios de Asesoría Rural (CAC-FRAS); Foro Europeo para Servicios de Asesoría Rural y Agrícola (EUFRAS); Alianza de Aprendizaje de Extensión del Mekong (MELA); Red de Servicios de Asesoría Rural de las Islas del Pacífico (PIRAS); Red Latinoamericana para Servicios de Extensión Rural (RELASER); Red de Servicios de Asesoría Rural y Agrícola de África Occidental y Central (RESCAR-AOC); Foro Regional Sudafricano para los Servicios de Asesoría Agrícola (SARFAAS); Instituto Nacional de Alimentación y Agricultura (NIFA).

asesoría necesitan información, pruebas y reformas para que logren ser más relevantes y comprometidos con la clientela a la que sirven. Así, desde su creación, GFRAS ha participado continuamente en conversaciones con otros actores del desarrollo agrícola para ver cómo los servicios de asesoría pueden jugar de mejor manera este papel de intermediación y empoderar a los agricultores y mejorar sus medios de vida.

Una revisión⁷ a medio plazo del GFRAS, realizada en el 2013, mostró que el Foro había jugado un papel clave en volver a colocar los servicios de asesoría rural en la agenda de las instituciones internacionales de desarrollo, incluidos los grandes donantes. Sin embargo, existe una necesidad de apoyar de manera permanente a los servicios de asesoría rural, en parte para contrarrestar la idea de que son básicamente "canales de difusión" para la investigación, en lugar de un actor clave de los sistemas de innovación agrícola, bien situados para vincular, organizar y apoyar la innovación a nivel local. En consecuencia, el enfoque de los sistemas de innovación es un elemento clave de la nueva estrategia (véase la siguiente sección).

En los últimos cinco años, GFRAS ha estado proporcionando asistencia y evidencia sobre la eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de los servicios de asesoría rural pluralistas basados en la demanda. El documento *El Foro Mundial para Servicios Agrícolas Rurales: los primeros cinco años*, ofrece más información sobre los logros durante este período. Entre los elementos clave se incluyen el documento de posición *El Nuevo Extensionista* (que desempeña un papel importante en esta nueva estrategia), la *Guía para la Evaluación de Extensión Rural*, y el fortalecimiento de redes y foros regionales de extensión y temáticos (ver Cuadro 3 y Anexo B).

Ya que GFRAS mira hacia atrás, es evidente que, si bien las funciones de asistencia y evidencia están en marcha, existe la gran necesidad de trabajar en la capacidad de los servicios de asesoría en el futuro. Así, la nueva estrategia se centra en resultados en torno al fortalecimiento de capacidades a nivel individual, organizacional y del sistema (véase la siguiente sección).

Desde su creación, el GFRAS ha sido bien acogido en la comunidad de desarrollo internacional⁸ como

7 Mur, R., Wongtschowski, M., Kyazze, F. y Traore, A. 2013. Revisión a mediano plazo del GFRAS. Amsterdam: Instituto Real Tropical (KIT).

8 GFRAS ha sido invitado a representar a los servicios de asesoría en: Conferencias Mundiales sobre Investigación Agrícola para el Desarrollo, Río+20, el Comité para la Seguridad Alimentaria de las Naciones Unidas, la Plataforma Global de Donantes, y las reuniones del Consorcio CGIAR y otros colaboradores conexos para el desarrollo.

Recuadro 3. *El Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural: los primeros cinco años 2010-2015*

La publicación de los *primeros cinco años*, disponible en su página web, destaca los logros que GFRAS ha tenido durante la última media década y ofrece una muestra de lo que está por venir, mientras que la comunidad internacional define la agenda global de desarrollo sostenible que reemplazará los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el año 2015. Las actividades y productos claves incluyen:

- fortalecimiento de redes e intercambio entre pares en 12 regiones y 30 países
- Guía para la Evaluación de Extensión Rural El "Nuevo Extensionista": Funciones, Estrategias y Capacidades para el Fortalecimiento de los Servicios de Asesoría y Extensión
- Cinco reuniones anuales celebradas en Chile, Kenia, Filipinas, Alemania y Argentina.
- Iniciativa global de buenas prácticas <http://www.betterextension.org>
- Documentos sobre equidad de género y el papel de las organizaciones de productores en los servicios de asesoría rural
- Participación en eventos mundiales, como la Conferencia Mundial sobre Investigación Agrícola para el Desarrollo, el Foro de los Agricultores, y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20).

una institución clave para promover los servicios de asesoría rural. Muchos actores reconocen la necesidad de este tipo de servicios para lograr impacto y que se produzca el cambio necesario en los pequeños agricultores y otros actores rurales. Los servicios de asesoría serán claves para lograr de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible). Así mismo el GFRAS apoyará la participación de las redes y foros regionales de servicios de asesoría y temáticos a nivel mundial con sus grupos de interés y con otros sectores para abordar los siguientes temas:

- equidad de género y la participación de la mujer y la juventud en la agricultura
- cambio climático y sostenibilidad ambiental
- emprendimiento
- Seguridad alimentaria y nutricional.

Esto a su vez apoyará la promoción de los ODS.



El marco estratégico

El marco estratégico del GFRAS tiene sus raíces en su visión, misión y principios (Recuadro 4), que a su vez se derivan de dos marcos teóricos: sistemas de innovación agrícola (Figura 2) y desarrollo de capacidades (Figura 3). Éste será implementado a través de tres **campos de acción** estratégicos. Cada uno de estos campos funcionará en tres **niveles** diferentes, derivados del marco de desarrollo de capacidades.

Marcos conceptuales

Sistemas de innovación agrícola

El marco de los sistemas de innovación agrícola proporciona información detallada sobre cómo se da la innovación a través de una red de actores interrelacionados, la interacción entre estos actores y las políticas e instituciones que rigen sus interacciones. El marco ayuda a resaltar que las innovaciones

no son sólo técnicas, sino que también pueden estar relacionadas con los procesos sociales, institucionales y de gestión. También destaca la importancia de un entorno favorable y los vínculos o relaciones entre los actores.

La Figura 2 muestra que la innovación es un proceso que se desarrolla entre una variedad de actores (círculo intermedio) dentro de un sistema de innovación. A través de su intercambio (indicado por las flechas), se lleva a cabo la innovación (el círculo central). Sin embargo, partes igualmente cruciales de un sistema de innovación agrícola, son el entorno de las políticas, la demanda de los consumidores y las "reglas del juego" (que se muestran en el círculo exterior más oscuro), mismas que influyen en la interacción de estos actores (las flechas aquí indican la interacción entre los actores y su entorno más amplio).

Recuadro 4. GFRAS: visión, misión y principios rectores

Nuestra **visión** es que los servicios de asesoría rural contribuyan de manera efectiva a los sistemas de innovación agrícola para el desarrollo sostenible.

Nuestra **misión** es proporcionar apoyo y liderazgo⁹ a los servicios de asesoría rural pluralistas basados en la demanda, para el desarrollo sostenible.

Nuestros **principios rectores** definen cómo y con quién trabaja GFRAS. Estos principios se reflejan en todas las actividades, y son la base sobre la que se construye el marco estratégico.

- **Demanda y rendición de cuentas:** el GFRAS promueve los servicios de asesoría que son dirigidos a y responsables ante la clientela de los servicios de asesoría rural.
- **Pluralismo y asociación:** trabajar con una amplia gama de actores del sistema de innovación fortalece el foro a través de sinergias, y crea eficacia y copropiedad. El GFRAS también facilita la armonización y coordinación para lograr la sinergia en el trabajo de varios actores.
- **Enfoques basados en la evidencia:** el GFRAS se centra en las medidas y los enfoques basados en la evidencia.

- **Subsidiaridad:** en caso de ser necesario, los procesos y las iniciativas son dirigidos por actores y foros de nivel inferior bajo la guía y apoyo del GFRAS.
- **Transparencia:** el GFRAS se rige de forma transparente e inclusiva y sus actividades se aplican de igual forma, respetando las opiniones y enfoques de todos los actores involucrados. Toda la información creada se la comparte y es de dominio público.
- **Alineación:** el trabajo del GFRAS se basa en estrategias alineadas con los amplios esfuerzos existentes entre las instituciones internacionales de desarrollo y sus políticas y programas.
- **Seguimiento, evaluación y aprendizaje:** la intensificación del aprendizaje es un elemento esencial del GFRAS, y para esto tiene un sistema de seguimiento y evaluación. También trabaja y promueve un mejor seguimiento, evaluación y aprendizaje dentro de todas las actividades relacionadas con los servicios de asesoría.

9 Para su definición, vea el Anexo A.

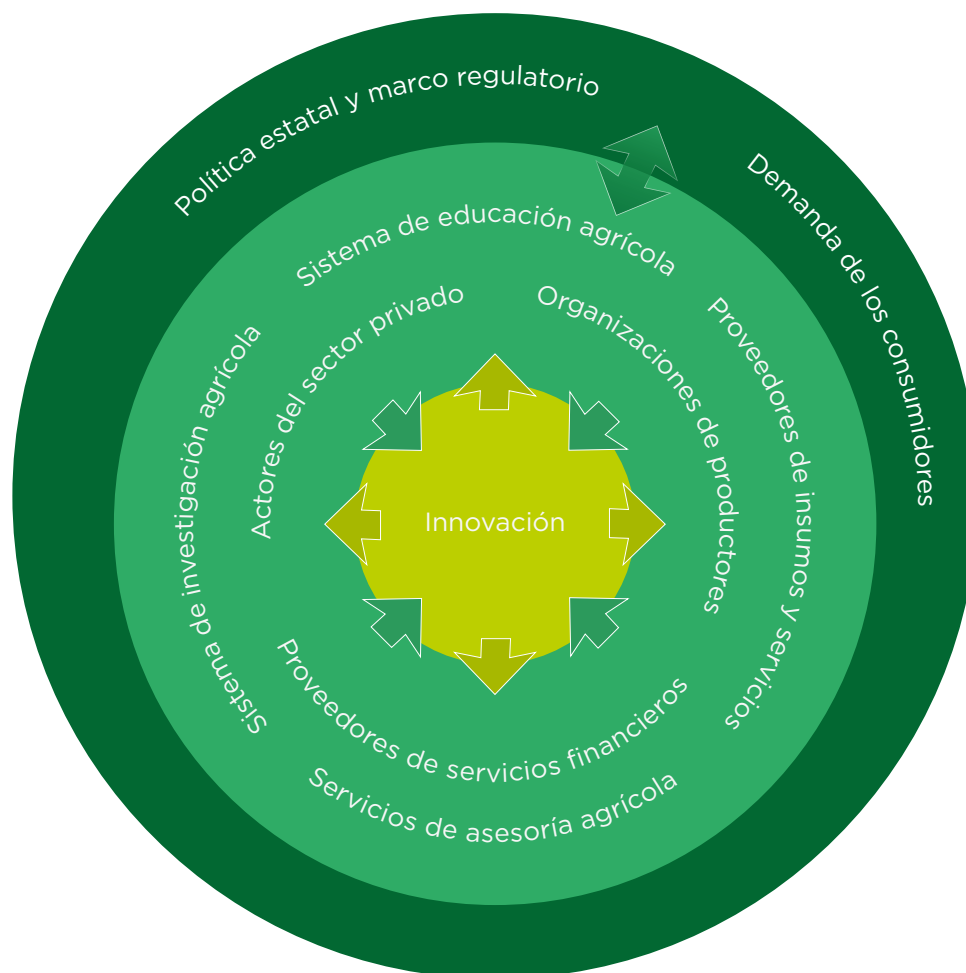


Figura 2. Un Sistema de innovación agrícola

Fuente: GFRAS.

Dentro de este marco, todos los actores contribuyen a la innovación. Por otro lado, los servicios de asesoría rural desempeñan un papel fundamental ya que vinculan a los actores entre sí, facilitan el intercambio y otras interacciones, proporcionan información crítica y conectan a los productores con los insumos y mercados. De esta forma, el enfoque de los sistemas de innovación constituye una parte importante del nuevo marco estratégico. En base al marco de referencia, GFRAS trabajará para mejorar los sistemas de servicios de asesoría rural al mejorar el entorno normativo; también se centrará en ayudar a las redes de servicios de asesoría rural y a los actores involucrados para participar e interactuar, más eficazmente, con otros actores clave en los sistemas de innovación agrícola.

Desarrollo de capacidades

La capacidad es un tema crítico para los servicios de asesoría rural. Para alcanzar plenamente su misión, GFRAS debe tomar medidas para fortalecer las capacidades de los servicios de asesoría. La estrategia corporativa sobre desarrollo de capacidades (Figura 3) de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), describe tres niveles de desarrollo de capacidades. GFRAS incorpora estos niveles en su documento "El Nuevo Extensionista",¹⁰ que contempla los nuevos roles, funciones y estrategias de reforma, que necesitarán los servicios de asesoría rural para contribuir al desarrollo sostenible.

¹⁰ Sulaiman, R. y Davis, K. 2012. El 'nuevo extensionista': roles, estrategias y capacidades para fortalecer los servicios de asesoría y extensión. Documento de posición de GFRAS. Lindau: Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural. Ver <http://www.g-fras.org/en/activities/the-new-extensionist.html>



Figura 3. Niveles de desarrollo de capacidades

Adaptado de la FAO. 2010. Estrategia corporativa en el desarrollo de capacidades. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, p. 4.

Campos estratégicos de acción

Para lograr su misión y visión, GFRAS se centra en los tres campos estratégicos de acción, que se analizan a continuación. De este modo, se persiguen resultados (cambios en el comportamiento) relacionados con el entorno favorable, instituciones y organizaciones (centradas en redes regionales como núcleo del foro), y desarrollo de recursos humanos (capacidades individuales).

Campo estratégico 1: Promoción y apoyo para un entorno normativo favorable e inversión adecuada en los servicios de asesoría rural

El hecho de poder influir en el entorno político, es crucial para que los actores de extensión resulten eficaces. Este campo tiene como objeto fortalecer la visibilidad y la influencia de los servicios de asesoría rural en las políticas y en las inversiones. El enfoque de este campo guarda siempre relación con los

principios del GFRAS. De acuerdo con El Nuevo Extensionista, los servicios de asesoría rural necesitan “marcos regulatorios apropiados... para garantizar una competencia leal, ofrecer igualdad de condiciones y permitir la colaboración entre los diferentes proveedores de servicios de extensión y asesoría” (pp. 10-11). Mientras que una gran cantidad de actividades de promoción y sensibilización se llevaron a cabo durante los últimos cinco años, en el próximo período estratégico de diez años, GFRAS trabajará proactivamente hacia una inclusión más amplia y concreta y hacia el reconocimiento de los servicios de asesoría en las políticas y en las inversiones.

Objetivo, campo estratégico 1:

Mayor reconocimiento de los servicios de asesoría rural en las políticas y en las inversiones

Campo estratégico 2: Profesionalización de los servicios de asesoría rural

Los actores y foros de los servicios de asesoría rural deben ser profesionales para desempeñarse eficazmente en los sistemas de innovación agrícola. La profesionalización no sólo incluye tener suficiente capacidad humana, sino saber institucionalizar debidamente las políticas, estrategias, enfoques y métodos, así como valorar las actividades relacionadas con el fortalecimiento de capacidades. Los profesionales de extensión requieren de desarrollo profesional continuo, de alta calidad, entrenamiento en el lugar de trabajo tanto como previo al servicio. La profesionalización de los SAR dará lugar a que los proveedores y foros de servicio de asesoría rural tengan un buen desempeño y que se ajusten a las necesidades y demandas de los agricultores hombres y mujeres, así como de los jóvenes; esto significa que los servicios de asesoría rural son reconocidos y visibles en los sistemas de innovación agrícolas en los que actúan.

Objetivo, campo estratégico 2:

Fortalecimiento del rendimiento de los servicios de asesoría rural

Campo estratégico 3: Facilitación y mejora de la generación e intercambio de conocimientos eficaces y continuos

Este campo responde a las necesidades expresadas por los interesados en los servicios de asesoría rural para un mayor intercambio de información, de igual a igual con otros actores y para un mejor aprendizaje a través del sistema de innovación agrícola. Esta función también incluye el fortalecimiento de la capacidad de generar, buscar, compartir, adaptar y utilizar la evidencia, las lecciones aprendidas de la experiencia, el conocimiento científico, el conocimiento local y la información actualizada.

Objetivo, campo estratégico 3:

Aprendizaje mejorado sobre servicios de asesoría rural

Niveles de desarrollo de capacidades

Nivel 1: Entorno favorable

El rendimiento del sistema de extensión y servicios de asesoría es altamente dependiente de las condiciones dadas en un entorno favorable, tales como: político, legal y sistemas económicos; las asignaciones y procesos presupuestarios del sector público nacional;

los incentivos y las normas sociales; la importancia dada por los formuladores de políticas, inversionistas y financiadores a los servicios de asesoría rural; el nivel de intercambio de conocimientos e información dentro del sistema de innovación agrícola en general, y de los sistemas de servicios de asesoría rural en particular; la dinámica del mercado; y la disponibilidad de las instituciones de capacitación.

Para GFRAS el enfoque de este componente está centrado en el *sistema pluralista de servicios de asesoría rural*, no en todo el sistema de innovación agrícola. El sistema de servicios de asesoría rural forma parte de un entorno favorable más grande y de un sistema de desarrollo agrícola.

Objetivo, nivel 1:

Fortalecimiento del entorno favorable para las redes de servicios de asesoría rural y sus actores, para que utilicen su potencial y cumplan eficazmente sus funciones en el sistema de innovación agrícola

Nivel 2: Capacidades institucionales y organizacionales

Las organizaciones y redes de servicios de asesoría rural juegan un papel fundamental dentro de los sistemas de innovación. Estos contribuyen a dar forma a los procesos de innovación; fortalecer las capacidades de los pequeños agricultores, facilitar las relaciones entre actores; y ayudan a la coordinación y organización de los esfuerzos dentro del sistema de servicios de asesoría rural. En los últimos cinco años, GFRAS ha facilitado el surgimiento y fortalecimiento de redes de extensión y de servicios de asesoría a nivel regional, subregional y nacional. Ahora que las redes regionales están en su lugar, la atención debe centrarse en el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades institucionales y organizacionales para que puedan hacer pleno uso de su potencial (ver El Nuevo Extensionista, p. 11).

Como se explica en el recuadro 2, GFRAS trabaja con las redes de servicios de asesoría regionales y con los foros nacionales de extensión para llegar a los agricultores. Estas redes y foros incluyen actores de los sectores público, privado y civil. El enfoque del marco estratégico de GFRAS para el componente de capacidades organizativas e institucionales está centrado principalmente en hacer que las redes¹¹ regionales de servicios de asesoría y sus foros

11 Se diferencia entre las *organizaciones* de servicios de asesoría rural (tales como empresas de extensión públicas o privadas) y las *redes* de servicios de asesoría rural, debido a que tienen diferentes objetivos, funciones, estructuras, personal, entre otros.

nacionales sean más eficaces y eficientes. Para ello tienen que trabajar dentro de un entorno favorable y de marcos de política pertinentes.

Objetivo, nivel 2:

Fortalecer la funcionalidad de las redes regionales de servicios de asesoría rural con el fin de que resulten eficaces y apoyen a sus miembros

Nivel 3: Capacidades individuales

Actualmente los servicios de asesoría rural necesitan gente que posea habilidades técnicas y funcionales adecuadas, un conocimiento profundo de todo el sistema de innovación agrícola, de la importancia del intercambio y vínculos con sus grupos de interés, así como de la importancia de respaldar su trabajo en evidencias. En virtud de esto, necesitan tener una adecuada educación permanente, así como entrenamiento a través de un continuo desarrollo profesional, educación informal, capacitación en el lugar de trabajo, pero también instituciones formales de educación y formación. De igual forma, necesitan tener acceso a la información, conocimiento e intercambio de experiencias. El Consorcio de

Educación de Extensión y Capacitación del GFRAS¹² apoya el desarrollo del recurso humano adecuado en los servicios de asesoría.

Los profesionales de extensión también necesitan incentivos y perspectivas de desarrollo profesional adecuados. Esto es cierto para los profesionales de extensión a nivel de campo, pero también para los directores y oficiales de programas de organizaciones públicas, privadas y civiles. Si bien el GFRAS actúa a nivel global, no puede lograr su visión sin personas que brinden buena calidad de servicios para mejorar los medios de subsistencia de los agricultores, apoyados por organizaciones, redes y procesos efectivos.

La Tabla 1 indica la forma en que estos seis objetivos están relacionados con un conjunto de resultados concretos a los que GFRAS apoyará en sus tres niveles de desarrollo de capacidades, en cada una de las áreas estratégicas

Objetivo, nivel 3:

Recursos humanos apropiados e integrales desarrollados en los servicios de asesoría rural



12 <http://www.g-fras.org/es/actividades/consorcio-educacion.html>

Tabla 1. Resultados esperados* por campos estratégicos y niveles de desarrollo de capacidades

Fuente: GFRAS

<p>Nivel de desarrollo de capacidades</p> <p>Campo estratégico</p>	<p>Nivel 1. Entorno favorable</p> <p>Objetivo: Fortalecimiento de un entorno favorable para los SAR[†] para usar su potencial y cumplir con sus funciones de manera efectiva</p>	<p>Nivel 2. Instituciones y organizaciones</p> <p>Objetivo: Fortalecer la funcionalidad de las redes regionales de SAR</p>	<p>Nivel 3. Individuales</p> <p>Objetivo: Recursos humanos apropiados e integrales desarrollados en los SAR</p>
<p>Campo estratégico 1. Promoción y apoyo para un entorno normativo favorable e inversión apropiada en los SAR</p> <p>Objetivo: Mayor reconocimiento de los SAR en políticas e inversiones</p>	<p>Mayor presencia y voz coherente de los SAR en los discursos y marcos de análisis de desarrollo rural y agrícola, así como en eventos</p>	<p>Redes regionales y temáticas de los SAR activamente comprometidas que influyan en los debates nacionales y regionales agrícolas y de desarrollo</p>	<p>Actores de los SAR que influyen en las políticas e inversiones debido al aumento de las medidas de apoyo y mejores directrices.</p> <p>Profesionales de SAR con mejores habilidades, que sean capaces de ayudar a lograr sistemas de innovación agrícola más eficaces</p>
<p>Campo estratégico 2. Profesionalización de los SAR</p> <p>Objetivo: Fortalecimiento del desempeño de los SAR</p>	<p>Mayor reconocimiento por parte de los encargados de formular las políticas, donantes, inversionistas y directores de programas, de la necesidad de tomar acción para la profesionalización de los SAR</p>	<p>Fortalecimiento de la institucionalización, gobernanza, coordinación y estructuras financieras a favor de las redes regionales y temáticas de los SAR</p> <p>Proporcionar mejor orientación a las redes y foros de los SAR para mejorar su desempeño y colaborar con otros actores de los sistemas de innovación agrícola</p>	<p>Mejora de los entrenamientos, formación, educación, estándares y de las oportunidades para los actores de los SAR con incentivos, certificaciones, mecanismos de desarrollo profesional adecuados.</p>
<p>Campo estratégico 3. Facilitación y mejora de la producción e intercambio de un conocimiento eficaz y continuo</p> <p>Objetivo: Mejorar el aprendizaje dentro de los SAR</p>	<p>Sistemas de innovación agrícola que apoyan las medidas para mejorar el acceso a información de alta calidad y al conocimiento sobre los SAR</p>	<p>Las redes y foros de los SAR tienen un papel intermediario más fuerte en los sistemas de innovación agrícola y mayor capacidad de apoyo</p>	<p>Los proveedores y la clientela de los SAR tienen mayor oportunidad de acceder, compartir y utilizar información, conocimiento, experiencia y evidencia sobre los enfoques y métodos de los SAR</p>

* Estos son los resultados estratégicos de alto nivel que GFRAS apoyará. Están formulados de manera comprensiva y serán simplificados en el plan operativo de cinco años.

† SAR: Servicios de Asesoría Rural.



Anexo A. Definición de términos

Actor	Individuo u organización. Normalmente se utiliza en el contexto de los sistemas de innovación agrícola
Asistencia	Asistencia implica promover, apoyar o defender algo. Un aspecto importante de la asistencia de GFRAS es atraer la atención sobre el papel estratégico de los servicios de asesoría rural (SAR) en un desarrollo rural más amplio
Sistemas de innovación agrícola	Redes de organizaciones, empresas e individuos que operan en el sector agrícola enfocados en usar nuevos productos, procesos y formas de organización dentro del contexto económico, institucional y político
Capacidad	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ¹³ define 'capacidad' como la "aptitud de las personas, organizaciones y sociedad en su conjunto para gestionar sus asuntos con éxito y el 'desarrollo de capacidades' como el proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y la sociedad, en su conjunto, dan rienda suelta, fortalecen, crean, adaptan y mantienen la capacidad a través del tiempo"
Extensión (también llamado servicios de asesoría rural)	Son las diferentes actividades que proveen la información y servicios requeridos por los agricultores y otros actores en los entornos rurales que les ayudan a desarrollar sus propias destrezas técnicas, organizacionales y administrativas para mejorar sus medios de vida y bienestar
Innovación	Cualquier conocimiento nuevo implantado en un proceso ¹⁴ económico o social para ser utilizado
Liderazgo	Un proceso por el que un [actor] influye a [otros] ... para lograr un objetivo ¹⁵ común
Concepto de nuevo extensionista	Visión global de extensión y servicios de asesoría que reinventa y claramente articula el papel del extensionista en un contexto rural rápidamente cambiante. Propone que este rol debería ampliarse hacia los sistemas de innovación agrícola, y exige el desarrollo de nuevas capacidades a diferentes niveles
Resultado	Cambio de comportamiento
Servicios de asesoría rural (también llamados extensión)	Servicios de asesoría rural son las diferentes actividades que proveen la información y servicios requeridos por los agricultores y otros actores en los entornos rurales que les ayudan a desarrollar sus propias destrezas técnicas, organizacionales y administrativas para mejorar sus medios de vida y bienestar
Desarrollo sostenible	El desarrollo sostenible es "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades". ¹⁶ GFRAS utiliza este término para describir un desarrollo que se esfuerza para alcanzar "un justo equilibrio entre las necesidades económicas, sociales y ambientales de las generaciones presentes y futuras" (https:// sustainabledevelopment un.org/sdgsproposal)

13 OCDE. 2006. *El reto del desarrollo de capacidades: trabajando hacia una buena práctica*. Paris: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

14 OCDE. 1997. *Sistemas nacionales de innovación*. Paris: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

15 *Liderazgo: resultados de la investigación, práctica y habilidades*. Nueva York: Houghton Mifflin Company.

16 Comisión Mundial sobre el Medioambiente y el Desarrollo. 1987. *Nuestro futuro común*: Oxford University Press, p. 43.

Anexo B. Historia del GFRAS

GFRAS inició sus operaciones en 2010. Evolucionó a partir de una serie de discusiones en reuniones internacionales (principalmente de las reuniones anuales de la Iniciativa de Neuchâtel) donde la necesidad de una estructura formal para promover activamente el desarrollo de servicios de asesoría rural fue reconocida, y se consideró varias opciones.

El foro es, pues, el resultado de varios años de la demanda de y las consultas entre las partes interesadas en los servicios de asesoría rural en todo el mundo, incluyendo la Iniciativa de Neuchâtel. La Iniciativa Neuchâtel era un grupo informal de personas interesadas en la extensión que se reunió anualmente de 1995 a 2010 para discutir, intercambiar y reflexionar conjuntamente sobre temas de importancia en el campo. La Iniciativa también desarrolló publicaciones centradas en la comprensión común de los temas de actualidad en la extensión rural.

Si bien la Iniciativa de Neuchâtel fue compuesta originalmente de las partes interesadas de Europa que trabajan a nivel internacional, a partir del 2005 comenzaron a trabajar más estrechamente con socios del sur, como el Foro Africano para Servicios de Asesoría Agrícola (AFAAS) y las organizaciones regionales de agricultores en África.

En 2009 varias partes interesadas de la Iniciativa de Neuchâtel, AFAAS y las organizaciones internacionales de desarrollo se reunieron con el fin de discutir la necesidad de un foro mundial para proporcionar una voz para los servicios de asesoría rural a nivel mundial, que constituía una gran laguna. Esta idea fue presentada y validada por la reunión anual de Neuchâtel en Asís, Italia ese año. El Foro fue lanzado a principios del 2010. Para obtener mayor información consulte la Tabla B-1 y Recuadro 3 (p. 7).

Tabla B-1. Principales logros, actividades y publicaciones de GFRAS 2010-2015

2010	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lanzamiento de la Red de Servicios de Asesoría Rural de las Islas de Asia y el Pacífico ➤ Desarrollo de la estrategia y constitución ➤ <i>Movilización del Potencial de Extensión Rural y Agrícola</i> ➤ Estudio de extensión a nivel mundial y directorio de proveedores de extensión en la web ➤ Participación en la Conferencia Mundial sobre Investigación Agrícola para el Desarrollo (GCARD), Montpellier ➤ Briefing Nro. 1: <i>5 Áreas Claves para Movilizar el Potencial de los SAR</i> ➤ Los SAR a nivel mundial
2011	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guía para Evaluar la Extensión Rural ➤ Lanzamiento de la Extensión Agrícola en el Sur de Asia ➤ Participación en Río+20 ➤ <i>Construyendo Sistemas de Conocimiento en la Agricultura</i>
2012	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participación en GCARD II, Uruguay ➤ Briefing Nro. 2: Equidad de género en los SAR ➤ <i>El 'Nuevo Extensionista': Roles, Estrategias y Capacidades para Fortalecer los Servicios de Asesoría y Extensión</i>
2013	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integrando la Nutrición en los Servicios de Asesoría y Extensión ➤ <i>Sobre el Posible Rol de los Servicios de Asesoría Rural en el Desarrollo Inclusivo de la Discapacidad</i> (con GIZ) ➤ Supervisión a mediados del período ➤ Lanzamiento de la Red Caribeña de Proveedores de Extensión y del Foro Europeo para Servicios de Asesoría Rural y Agrícola
2014	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producción del Módulo Introductorio del Kit de Aprendizaje del Nuevo Extensionista ➤ Producción del directorio de proveedores de Extensión Agrícola en el Sur de Asia ➤ Lanzamiento de la iniciativa de buenas prácticas globales
2015	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 20 notas de Buenas Prácticas Globales ➤ <i>Compendio de Políticas de Extensión de GFRAS</i> ➤ Briefing No. 3: <i>Competencias clave de los Individuos</i> ➤ <i>Organizaciones de Productores en los Servicios de Asesoría Rural: Evidencia y Experiencias</i>

Anexo C. Proceso de desarrollo para el marco estratégico 2016-2025

Enfoque y principios rectores

El marco estratégico fue elaborado de manera participativa y transparente que incluyó consultas en línea, rondas de retroalimentación y validación de las diversas partes interesadas. El comité directivo de GFRAS quiso que las redes regionales y otros miembros y afiliados tuvieran derecho a la propiedad y una voz fuerte, en lugar de liderar un proceso que fuera sesgado hacia la secretaría del GFRAS o a los donantes del Foro.

La perspectiva del cliente

- La necesidad, expectativas y satisfacción de las partes interesadas afectadas –incluyendo todos los actores potencialmente afectados por las actividades del GFRAS

La perspectiva financiera

- Presupuesto y prioridades de los donantes y financiadores

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

- Las actitudes de las redes tanto hacia el progreso personal como corporativo

La perspectiva del proceso de gestión

- La eficiencia y viabilidad de los procesos de gestión internos

El enfoque se basó en la idea del equilibrio del cuadro de mando integral,¹⁷ una herramienta estratégica muy conocida que analiza y coincide con cuatro niveles interrelacionados de una organización: la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva del proceso de negocios (Figura C-1).



Figura C-1. Enfoque metodológico para la elaboración del marco estratégico

Fuente: GFRAS.

Partes interesadas involucradas

Los siguientes grupos de partes interesadas participaron en el proceso, cada uno de ellos con diferentes responsabilidades y deberes.

1. *Orientación estratégica:* El comité directivo del GFRAS era el órgano que proporcionó las principales directrices sobre los procesos y contenidos, y delegó las actividades operacionales para el grupo central.
2. *Grupo central operativo:* El proceso de elaboración del marco estratégico fue guiada y estructurada por un grupo integrado por funcionarios de la secretaría del GFRAS, un miembro del comité directivo del GFRAS y un asesor estratégico externo. Este grupo elaboró las herramientas y métodos, definieron enfoques y se reunieron personalmente y establecieron encuentros en línea.
3. *Grupo de representantes regionales y sectoriales:* Se consultó a un grupo de 20-30 representantes regionales y sectoriales de forma

¹⁷ Ver <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

periódica para aprobar y validar medidas y para obtener ideas de sus regiones y sectores.

4. *Comunidad abierta*: Para asegurar una base sólida y captar las necesidades y demandas más

importantes para el nuevo marco estratégico, el debate estuvo abierto, en varios momentos del proceso, a todas las personas interesadas a participar.

Tabla C-1. Proceso y resultados del desarrollo del marco estratégico de GFRAS 2016-2025

Etapas	Actividad	Grupo responsable	Time frame	Resultados
1	Discusiones en línea sobre necesidades y demandas (con aproximadamente 200 participantes de todas las regiones y sectores)	Representante regionales y sectoriales	Diciembre 2014 a enero 2015	Primera evaluación abierta en amplias áreas de interés para los afiliados y miembros de GFRAS
2	Evaluación de demanda virtual abierta, validación y discusión	Comunidad abierta	Enero 2015	Resultados discutidos y validados de la etapa 1; proyectos de ideas sobre la visión, misión y campos estratégicos
3	Análisis de los resultados de la evaluación de la demanda	Grupo principal	Febrero 2015	Primer borrador del contenido de la estrategia, listo para su discusión en la reunión del comité directivo de GFRAS
4	Discusión y taller en la reunión del comité directivo GFRAS	Comité Directivo	1-2 de marzo 2015	Visión, misión, áreas estratégicas y líneas generales del marco estratégico de GFRAS, así como la "hoja de ruta" y demás etapas discutidas y validadas
5	Elaboración del borrador del esquema, teniendo en cuenta los pasos 1-4	Grupo principal	Marzo-mayo 2015	Primer borrador del texto del marco estratégico preparado para ser discutido por el comité directivo
6	Revisión del esquema desde una perspectiva de capacidades y competencias	Comité Directivo	Mayo-junio 2015	Un esquema realista del marco estratégico, teniendo en cuenta los recursos y competencias disponibles

Etapa	Actividad	Grupo responsable	Time frame	Resultados
7	Evaluación de los primeros 5 años de GFRAS	Grupo de expertos	Mayo-junio 2015	Una visión general de los procesos y resultados en el GFRAS en los últimos cinco años / un resumen de los procesos que funcionan bien
8	Análisis financiero	Grupo principal y representantes regionales y sectoriales seleccionados	Junio 2015	Descripción general de la situación financiera y números promedio que respondan a demandas y contenido del marco estratégico
9	Armonización de los pasos 1 al 7 y finalización del marco estratégico	Comité Directivo	Julio-agosto 2015	Marco estratégico terminado y aprobado por el Comité Directivo
10	Aprobación y validación del marco estratégico	Comité Directivo y comunidad abierta	September 2015	Validated GFRAS strategic framework 2016–2025
11	Edición, diseño e interpretación del marco estratégico; elaboración de documentos adjuntos	Comité Directivo y grupo principal	Septiembre-diciembre 2015	Marco estratégico y documentos de sustento finalizados
12	Publicación y promulgación del marco estratégico		Enero 2016	Publicar el marco estratégico y los documentos de sustento

Todos los trabajos del Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural se encuentran bajo licencia de Creative Commons Attribution - NonCommercial 3.0 Unported



Cita correcta: GFRAS. 2015. Marco estratégico 2016-2025 del Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural. Promoción y liderazgo en servicios de asesoramiento rural para el desarrollo sostenible. Lindau, Suiza: Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural.

Créditos de las fotos: Cubierta: TaraPatta / Shutterstock.com; páginas 2, 3, 13 y 15: Neil Palmer / CIAT; Página 4: Michigan Municipal League; página 8: Bioersity International / Y. Wachira.

Edición, diseño y maquetación: Green Ink (www.greenink.co.uk)
Traducido por María del Carmen Valarezo Luna, Ecuador



Contacto:

Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural c/o Agridea

Eschikon 28

8315 Lindau

Suiza

Teléfono: +41 (0)52 354 97 90

Página web: <http://www.g-fras.org>