

Lecciones aprendidas tras ejercer SHEP en Guatemala

Hiroyuki TANAKA, Ph. D.
Experto de JICA en Desarrollo Rural
Kaihatsu Management Consulting, S.A.
Febrero de 2023

1. Precedentes

SHEP – agricultura orientada al mercado – fue inicialmente presentado a Guatemala tras un curso internacional de SHEP de JICA en el año fiscal 2020 en el cual 4 becarios guatemaltecos del MAGA¹ participaron. Después del curso, ellos elaboraron planes de acciones, y empezaron a ejercerlos socializando el enfoque con sus compañeros. El experto de JICA (el autor de este informe) encargado de la difusión de SHEP en el país fue asignado a partir de agosto de 2021, y mandado a Guatemala a partir de octubre del mismo año.

En Guatemala SHEP ha sido aplicado mediante mayormente las 2 plataformas: CADER² y el PAE. En ambas circunstancias líderes de productores, “promotores” y “comercializadoras”³ respectivamente, han sido capacitados para que ellos lo practiquen por su cuenta y lo difundan a sus aliados productores. En muchos casos es difícil distinguir las 2 plataformas porque hay una tendencia de que los extensionistas del MAGA apoyan los CADER para que ellos empiecen un negocio en el PAE. Sean promotores o comercializadoras ellos naturalmente aplican SHEP en el marco del PAE y hacia los otros mercados porque ellos usualmente diversifican su venta.

Varios casos de éxitos y voz de productores ya están recopilados. Los videos de voz de productores están disponibles a <https://www.shepguatemala.com/actividades-pilotas/> para su visto. Son evidencias de que SHEP tiene mucha utilidad para los productores guatemaltecos. Este informe está preparado para aclarar los contextos y las maneras donde SHEP funciona bien o mal en Guatemala.

2. Casos

1) Casos exitosos

Muchos grupos de CADER y comercializadoras registradas en el PAE fueron capacitados en el contexto de la política nacional de promover la venta hacia el PAE. Aquí se presentan casos de que los productores han mejorado la rentabilidad ejerciendo SHEP para vender su producto hacia el PAE y/o hacia otros mercados:

Caso 1: Asociación de Cooperación Integral Cunense, Cúnen, Departamento de Quiché:

La asociación consta de 12 mujeres y 11 hombres. Realizaron su primer sondeo de mercado en el mercado central de Cúnen el 22 de febrero de 2022 como un componente de la capacitación de SHEP. Se observan los siguientes cambios entre los miembros. Eligieron 4 rubros priorizados: cebolla, tomate, zanahoria y güisquil después del sondeo. Empezaron acciones mayores como los siguientes:

- Ajuste del periodo de venta de cebolla:

Un productor cosechó 30 qq⁴ de su cebolla no madura en abril por un mejor precio (Q.⁵ 230/qq) como una prueba en base al hallazgo del sondeo. Luego el precio



¹ Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

² Centro de Aprendizaje para Desarrollo Rural. La extensión agrícola en Guatemala tiene un sistema en cascada – los extensionistas capacitan a líderes productores como “promotores” sin remuneración, formando un CADER. Y los promotores comparten conocimientos aprendidos con productores compañeros en su aldea.

³ Programa de Alimentación Escolar. Las comercializadoras registradas bajo el PAE actúan como líder de productores y acopian sus productos para canalizarlos a las escuelas.

⁴ qq = quintal. 1 quintal es igual que 100 libras (alrededor de 45 kg).

⁵ Q. = quetzal (moneda nacional de Guatemala). US\$ 1 equivale a Q. 7.62 al momento de enero 2023.

cayó a Q. 140/qq en mayo. Eso implica Q. 2,700 de aumento del ingreso. El mismo miembro empieza un ensayo de comprobar cultivo de las variedades existentes (Santa María y Monja Blanca) en invierno. También identificó nueva variedad (cebolla amarilla) que puede cultivar para cosechar en marzo y abril cuando el precio sube. Tiene plan de sembrarla en septiembre de 2022 para apuntar la cosecha en marzo de 2023. Otra productora construyó un almacén nuevo para cebolla después del sondeo para retrasar su venta de producto en julio y agosto. Al momento del 5 de julio de 2022 ya el precio está recuperado a Q. 300/qq.

- Aumento de producción de tomate: Los productores no tuvieron experiencia de producir y vender tomate por mayor escala. Solo cultivaron en huerta familiar. Ahora aprendieron que hay mercado estable de tomate tras el año, y decidieron aumentar la producción a nivel grupal. Ya varios miembros construyeron macrotúneles de tomate.
- Ensayo de producción comercial de zanahoria y güisquil: Ahora venta al PAE está limitado por la causa de COVID-19. Considerando que la venta se aumentará otra vez después de COVID-19 algunos productores empezarán un ensayo de producir zanahoria y güisquil por una mayor escara. Antes ellos solo tuvieron experiencia de producirlos en huerta familiar.

Caso 2: Asociación San José Buena Fe, Las Cruces, Departamento de Petén

La asociación consta de 7 mujeres y 3 hombres. Realizaron su primer sondeo a las 2 escuelas en octubre del 2021. Realizaron sondeo de mercado en el mercado central de Las Cruces el 25 de noviembre de 2021 como una parte de la capacitación. Algunos miembros también realizaron sondeos por su cuenta en el mercado de Santa Elena. Se observan los siguientes cambios entre los miembros.



- Reconocen la ventaja de vender a las 4 escuelas locales (430 alumnos en total) comparado con los mercados locales especialmente por la facilidad de entrega por su vecindad. Los precios de algunos cultivos ofrecidos por el PAE como plátano y frijoles también son altos.
- Se dio cuenta de que hay gran diferencia de precio de plátano ofrecido por distintos compradores. Antes vendía por Q. 0.60/ud⁶ a los intermediarios que venían a la comunidad. Mediante sondeos identificaron que 2 compradores en Santa Elena y 1 comprador en Las Cruces lo compran por Q. 1.00/ud. A las escuelas se venden aún mejor por Q. 1.80/ud. Don Francisco Tizón, el promotor y el comercializadora de la asociación para el PAE, tenía 1,800 matas de plátano sembradas sin conocer a dónde vender antes de los sondeos. Ahora con el respaldo de la demanda comprobada tiene plan de expandir su producción a 2,400 matas en futuro cercano.
- Se dan cuenta de que el precio de frijoles sube hasta Q.7/lb en verano mientras en invierno se queda a Q. 3.50/lb. Unos miembros ya construyeron silo para mantener frijoles y lo guardan hasta verano.
- Ahora entienden que hay demanda de tomate y chile en las escuelas y el mercado local. Para las escuelas los compran en el mercado local ahora y se los suministran. Van a empezar un ensayo grupal de cultivo de tomate aprovechando un proyecto

⁶ ud = unidad.

gubernamental de donación de macrotúneles y pilones.

Caso 3: Don Amílcar Constantino, comercializadora del PAE en San José del Golfo, Departamento de Guatemala:

Don Amílcar participó en una serie de capacitación sobre el PAE y SHEP en febrero y marzo de 2022 brindada a los comercializadoras del PAE en Departamento de Guatemala. En la capacitación también se realizó un encuentro entre los comercializadoras, OPF (Organización de Padres de Familias) y funcionarios de MINEDUC (Ministerio de Educación). Eso facilitó formular y fortalecer redes de productores.



Don Amílcar tiene su grupo de 8 productores aliados con el fin de ofrecer productos a 18 escuelas en San José del Golfo, Ciudad de Guatemala, y Mixco. Mediante formar una red de productores y tener abordajes a más escuelas su venta a las escuelas dobló. Antes de la capacitación su grupo vendía solo a 11 escuelas. Alrededor del 60% de sus productos se venden a las escuelas ahora.

Él mejoró la venta de los productos comercializados fuera del PAE también. Por su cuenta sondeó varios mercados para tilapia, tomate, pepino, loroco, y cerdo. Cambiando su modalidad de venta y producción según la demanda ya logró resultados positivos como lo siguiente:

- Empezó a vender su tilapia a San Pedro Ayampuc donde hay poca charca, y agarra un mejor precio - Q. 17/lb en lugar de Q. 15/lb en el mercado local.
- Aprovechando su acceso a riego cambió el tiempo de siembra de tomate para cosechar en el periodo de canícula cuando el precio sube a Q. 100/caja de 50 lb (Q. 80 - 85/caja en el invierno).
- Identificó restaurantes que le da Q. 20/lb por su loroco mientras el precio en el mercado local se queda a Q. 10/lb.
- Ahora lleva su pepino a las tiendas nuevamente identificadas en lugar de venderlo a los intermediarios que le pagaban unos 15% menos, y todavía le deben por los pagos atrasados.

Caso 4: Don Tulio Albisures y Sr. Marco Albisures, comercializadora del PAE en Palencia, Departamento de Guatemala:

Marco, comercializadora joven, es un hijo de Don Tulio. Ellos son güisquileros de tradición, Sin embargo, sufren de la caída del precio por la competición intensa que a veces el precio se cae hasta Q. 20/bruto desde el precio normal de Q. 150/bruto. En estos años cultivan no solamente güisquil sino también ejote, tomate, pepino, maíz y frijol, alternando cultivos entre parcelas. Comercializan alrededor del 50% de su cultivo a 2 escuelas en Palencia y otras en Zona 18 de Guatemala bajo el PAE.



Marco recibió una serie de capacitación del PAE y SHEP. Ya se ve un cambio después de realizar sondeos por su cuenta, aunque todavía no está observado la difusión de SHEP entre sus

productores aliados:

- Decidieron diversificar su cultivo más expandiendo tomatero y pepinero por tener una gran demanda.
- Empiezan ensayo de nuevos rubros que tienen un buen mercado como maracuyá y berro.

Desde ya hace 4 años Don Tulio tiene venta directa de sus productos de lácteo a consumidores en su aldea y vecindario mediante Facebook. De este año empezaron recibir pedidos de ejote y chicharrones también. Mediante la venta directa a consumidores finales su rentabilidad mejoró por unos 80%. Es una iniciativa creativa que refleja su emprendedurismo.

Caso 5: Red de Productores de San Antonio Sacatepéquez, Departamento de San Marcos

La asociación ahora consta de 12 integrantes comercializadoras del PAE que venden hortalizas a 26 escuelas en San Antonio. 2 promotores y un extensionista participaron en la capacitación de SHEP en Xela los 11 y 12 de enero de 2022. Después se realizaron 2 capacitaciones para los integrantes: una para la recapitulación de SHEP en marzo, y otra en estudio línea base y sondeo de mercado en abril. Sin embargo, los 5 miembros núcleos estuvieron ausentes por 3 meses para un curso internacional en Colombia, y regresaron en julio de 2022.



Como una mayor parte de producto se vende hacia las escuelas, y la ausencia de los 5 miembros, ellos no realizan un sondeo todavía, excepto un sondeo realizado por el CADER de Don Elnan, el presidente de la red. Unas miembros tienen experiencia en sondeo de mercados en los mercados de Tecún Umán, Malacatán, y San Salvador desde hace varios años.

Ahora la red funciona no solamente dentro del marco del PAE sino también hacia fuera. Por ejemplo, los miembros intercambian productos para venderlos en puestos de venta directa en mercados locales (uno en San Pedro Sacatepéquez, por ejemplo) manejados por miembros. También la red intercambia sus productos con otra red de productores en costa con el fin de abastecer los productos que ellos no producen (plátano, banano, camote, etc.) para el PAE. Así ellos también comercializan sus productos que su contraparte en costa no puede producir. Y para abrir nuevo canal de venta en costa fuera del PAE ya participaron en mercados de Santa Rita y El Rodeo 10 veces. El desafío es que sus homólogos en costa todavía se quedan sin documento y a veces no cumplen su compromiso comprando de otro lado por una pequeña diferencia de precio.

Ellos tienen un sueño de comercializar su producto directamente hacia mercado final por largo tiempo. Sin embargo, los gremios de intermediarios a nivel del centro de acopio municipal les dieron amenazas cuando los productores atrevieron a venderlo esquivándoles. A nivel del centro comercial se comercializa 250 camiones semanales de papa mientras ni un camión sale por la venta directa.

Los miembros de la red recién aprovechan un contacto con los productores en El Salvador conocido tras el curso internacional en Colombia, y están gestionando un plan de vender sus productos hacia El Salvador mediante otros grupos de productores guanacos que se ubican en Santa Ana, Sonsonate y San Salvador, sin pasar por el centro de acopio municipal ni Tiendona (mercado central de San Salvador) que están dominados por los intermediarios vinculados con las malas. Será una iniciativa trascendental si tienen éxito porque muchos productores locales, especialmente en las regiones hortaliceras, sufren de la cadena de valor firmemente establecida,

muy cerrada, y controlada por intermediarios.

Caso 6: CADER Centro Concepción Chiquirichapa, Concepción Chiquirichapa, Departamento de Quetzaltenango:

Una red de proveedores de alimentación escolar que consta de 6 mujeres y 3 hombres fue formada en CADER. Los productores en este CADER mayormente se dedican en la producción de papa. Ya tienen un mercado predeterminado (la venta en el centro de acopio de papa en Concepción Chiquirichapa) destinada a CENMA (mercado central en Ciudad de Guatemala) y a la exportación a El Salvador y Honduras. El interés en SHEP entre los paperos está limitado. No se ve la divulgación lateral de SHEP entre los miembros del CADER.



Sin embargo, SHEP les instigó mucho a los 2 líderes – Don Leonel Orozco y Doña Ingrid López. Ellos tuvieron sus propias acciones. Se observan los siguientes cambios entre ellos:

- Don Leonel produce aguacate y hongo ostra que tenían dificultad de venderse todo. Él individualmente hizo sondeos en Mercado La Terminal (mercado central) en Xela, e identificó 2 mayorista que le compran aguacate. Ahora se vende todo aguacate fácilmente, aunque el precio se queda igual que antes. La rentabilidad ha sido mejorada porque antes botaba alrededor del 20 - 30% de su producto sin poder encontrar compradores en el mercado de San Juan Ostuncalco o Concepción Chiquirichapa. Él también identificó nuevamente 2 restaurantes (uno de ellos es un restaurante francés) y un comprador que compran hongo ostra. El producto podrido sin venderse que llegó al 15% de la producción total ya está minimizado. El precio también ha mejorado por el 15%.
- Doña Ingrid realizó un sondeo en Mercado La Terminal de Xela, y encontró nuevos compradores que le compran zanahoria y cebolla en volumen. Antes ella tenía dificultad de vender todo el producto en los mercados de San Juan y Concepción porque no se vendía por quintal sino por docena o por ciento, etc. Antes hasta el 20% (zanahoria) y el 10% (cebolla) de su producto estaba podrido sin venderse. Ahora no tiene ninguna pérdida y su ganancia ha mejorado.

En junio – agosto del 2021 el precio de papa cayó hasta Q. 90/qq. En 2022 el precio está estable a Q. 290/qq. Los paperos en el CADER también empiezan su ensayo de escalonar su producción introduciendo nuevas variedades de papa como Roma Roja y Purple Majestic con apoyo de los extensionistas del MAGA, ante la fluctuación del precio que ellos sufrieron.

Caso 7: Cooperativa Las Flores, El Chal, Departamento de Petén

Sra. Katerin Sosa, la líder de la cooperativa, comercializa yuca, camote, limón, plátano, frijol, maíz, y huevo a las 22 escuelas bajo el PAE. La cooperativa consta de 10 mujeres y 5 hombres. El esposo de la líder, Sr. Manuel Osorio, contó su éxito realizado tras practicar SHEP como lo siguiente:

- La pareja mejoró la rentabilidad de su negocio de cría de ponedoras. Tenían timidez y no podían presentarse bien en mercados para negociar con compradores potenciales. Nunca imaginaban que se puede. Ya aprendieron la importancia de hablar directamente con los compradores antes de iniciar la producción.

- Adquirían 5,000 pollitos a la vez y no pudieron vender todos los huevos. Tiraban muchos huevos por vencimiento. A veces no encontraron compradores cuando los entregaron al mercado, y los huevos se volvieron rotos. Ahora ellos escalonan la producción adquiriendo pocos pollitos cada 3 semanas constantemente. Siempre tienen 3 generaciones de pollos en producción (3,500 pollos cada una) a la vez, seguidas por otras generaciones de pollitos. Y con un listado establecido de los clientes regulares realizan sus entregas girándoles eficazmente. Como la consecuencia han reducido la pérdida de huevos y el gasto de transporte que contribuye alrededor de unos 50% de mejora de la rentabilidad.
- Ajustaron el periodo de la cosecha de limón mediante poda y estimulante con riego y fertilización apropiado. Antes el precio cae hasta 10 – 20 centavos por unidad, y lo tiraban. A través del sondeo se dieron cuenta de que el precio sube en marzo, abril y mayo hasta Q. 2 – 3 por unidad por escasez. También identificaron distintos mercados para distintas variedades de limón como limón pérsico, limón criollo y limón amarillo.
- Otro miembro en la cooperativa empezó a girar casas en la comunidad para vender plátano directamente a consumidores finales después del sondeo de mercado.



Caso 8: Grupo Pacoc Siguan en Totoncapán:

Doña Candelaria Gutiérrez, la líder del Grupo Pacoc Siguan, participó en la capacitación de SHEP en agosto de 2022. Ella comenta que la capacitación fue muy útil, y les dio una confianza en su lucha de venta. Lo impresionante es que ellas organizaran demostraciones de sus productos aprovechando ferias y mercado semanal, y consiguió aumentar el precio de sus productos comunicando eficazmente el valor y la diferencia de sus productos a los compradores.



Ella comenta que antes no tenía confianza de justificar su precio de Q. 30 por cartón de 30 unidades de huevo cuando sus clientes le dijeron que tuvieron otro producto que le costó más barato hasta Q. 22. Muchas veces ella bajaba el precio sin considerando su costo de producción por la falta de confianza. A través de un ejercicio de sondeo de mercado que ellas comprobaron en el curso de SHEP quitaron timidez, y ya no tienen miedo de acertar un precio justo. Ahora en demostraciones quiebra sus propios huevos y huevos baratos vendidos en el mismo mercado para mostrar la diferencia. Un cartón de huevos de las competencias comúnmente contiene por lo menos 3 o 4 unidades “xoto⁷” que ya se han vuelto mal. Hay clara diferencia visible en frescura entre los 2 productos. Ellas tienen demostraciones ante los miembros de OPF en la feria del PAE también. Esa iniciativa culminó en el aumento del precio – antes les pagaba solo Q. 1.10 por unidad, y ahora les pagan Q. 1.50 – 1.60. En mercado local también se vende por Q. 1.50 mientras antes les pagaban solo Q. 0.90. El precio de tomate también ha sido mejorado desde Q. 3.50 por libra a Q. 7.00 en la venta a las escuelas, gracias por las demostraciones. Ellas también invitan

⁷ “Xoto” es una expresión maya que quiere decir “podrido” o “dañados”.

OPF y otros compradores a sus granjas para demostrar cómo se producen sus huevos sanamente manejando sus ponedoras en polleros sin jaula.

Las miembros también producen frijol, maíz, haba, alberga, vapa, zanahoria, brócoli, hongo ostra, embutido, chicharrón, mermelada de durazno, etc. Tienen demostración de esos productos en las ferias, incluso degustación de hongo ostra preparado con mojo de ajo, para desarrollar nueva demanda en la comunidad. Ya nada les detiene.

Caso 9: CADER Mujeres Emprendedoras El Mango, Santa Ana, Departamento de Petén

Este grupo de mujer fue formado hace 4 años y tiene 32 asociadas. Ya se comercializan maíz y frijol de las miembros a las 19 escuelas en la Municipalidad de Santa Ana. Se comercializan ejote, tomate, y yuca también a las escuelas.

Sra. Floridalma García, la líder del grupo, valora SHEP altamente, enfatizando la importancia de realizar un sondeo antes de producir cualquier producto, y presentarse bien ante compradores potenciales. Según ella, ella se quedaba tímida antes, y nunca pensaba ir al mercado para tener un sondeo por la falta de confianza. Es muy impresionante ver el cambio porque ahora ella se ve una mujer con autoestima y alto liderazgo.



Ya se observan los siguientes cambios positivos entre ella y las miembros.

- Mediante sondeos Doña Floridalma se da cuenta de que el precio de tomate fluctúa bastante por mes. Antes ella producía solo en el tiempo pico de la producción y rendía solo Q. 60/caja de 50lb. Para equilibrar el ingreso y evitar pérdida de clientes ya ella escalona su producción. Ahora puede disfrutar el alto precio de Q. 190/caja en los meses de alto precio. Antes perdía sus clientes cuando ella no tenía producto, ahora no.
- 3 mujeres en el grupo realizaron sondeos en el mercado local y el de Santa Elena para la venta de totopostes. Ya han identificado compradores y empezaron la venta. Hay otras miembros que planean iniciar producción de jabón y champú de escubio después de realizar sondeos.

Caso 10: CADER Juvenil SHEP en San Juan Zacatepequez:

Este grupo consta de 6 mujeres juveniles que atreven expandir sus jardines de hortalizas fortaleciendo su venta. Ya están en el tercer ciclo de cultivos, aunque su nivel de producción todavía no está grande (un jardín en terreno inclinado de aproximadamente 40 m por 20 m).

Recibieron una capacitación de SHEP en abril de 2022 y realizaron sondeos en su municipio. El aprender la demanda les motivó bastante. Han identificado que hay buena demanda de chipilín, pepino, rábano, y lechuga. La líder, Doña Blanca Sican Ixpec, recién tuvieron éxito de vender 3 canastón de pepino (300 unidades). Mantienen alta motivación, aunque el exceso de lluvia quebró su manguera de riego y afectó sus cultivos.

Ella invirtió la remesa mandada por su padre que vive en EE.UU. para cancelar deuda, comprar una casa y comprar un terreno para su actividad productiva. Su madre empezó su patio



con su esposo en conjunto al principio. Su familia no tiene problema de la falta de cooperación de esposo que muchos grupos de productores mujeres suelen tener.

Es impresionante que ellas gocen trabajar junto. Todas las miembros tienen confianza en compartir su propia opinión. El gozar junto y el trabajar hacia futuro en sí se vuelven la razón de vivir en su aldea y no migrar. Sus desempeños son una esperanza en la comunidad rural que se enfrenta a la despoblación y la caída de motivación de trabajar entre jóvenes por recibir remesa.

Caso 11: Sr. Norman Monterroso, San Pedro Ayampuc, Departamento de Guatemala:

Norman es un estudiante universitario, y el líder de un grupo de jóvenes productores que consta de 15 hijos e hijas de productores. Él ha sido apoyando trabajos agrícolas de su padre, y tiene 125 árboles de aguacate Haas. Antes tenía problema de comercialización. Alrededor del 15% de su aguacate estaba perdido sin poder venderse. Mediante un sondeo identificó un mayorista en el municipio que se lo compra todo por un 20% mejor precio. Este éxito le motiva bastante. Ahora está convencido de la importancia de sondear mercado antes de la venta.



Caso 12: Doña Rebecca Gómez, comercializadora del PAE en Palencia, Departamento de Guatemala:

Doña Rebecca es una comercializadora que vende unos 40% de su producto a 14 escuelas bajo el PAE, formando una alianza familiar de 10 a 15 personas. Ella no pertenece en ningún CADER. Dice que nunca sondeó mercados por su cuenta antes. Después de la capacitación empezó trueque de producto con su primo que vive en la parte alta del municipio, aprovechando la diferencia en altura. Ella le manda tomate, y recibe repollo, zanahoria, y elote. Después de la capacitación ella empezó las siguientes actividades, aunque todavía no se ve la divulgación lateral de SHEP entre su familia:



- Empezó venta de tomate a consumidores finales en la salida de un supermercado en Palencia. Cambió la presentación del producto poniéndose en redes respondiendo a la voz de consumidores.
- Empezó venta de tamal en el mismo lugar, agregando valor a su maíz.

Caso 13: Sr. Luis Guillermo, comercializadora del PAE en Palencia, Departamento de Guatemala:

Luis es una joven comercializadora que vende güisquil, maíz, frijol, aguacate, y limón, con sus aliados de 15 a 20 productores. Su aldea se ubica en altura, 2,300 m sobre el nivel del mar. Su grupo abarca 22 o 23 escuelas que tienen de 2,000 a 2,500 alumnos en total. Su venta al PAE alcanza el 40% de su venta total. Desde antes llevaba su güisquil a El Terminal (un mercado grande en Ciudad de Guatemala) compartiendo un transporte con sus compañeros. Después de recibir la capacitación en el PAE y SHEP ya él quiere aumentar su venta al PAE que le ofrece un mejor precio, Q. 300/carga de güisquil ahora, mientras tanto los intermediarios de El Terminal le

dan solo Q. 65/carga. Él prefiere fortalecer su producción de güisquil más que diversificar su producción porque su clima es apto para güisquil y su producto tiene ventaja competitiva en calidad. Al expandir su producción de güisquil de 1 Mz⁸ a 2.5 Mz se acercó a redes de productores en Fraijanes y Chiantla. Por crear redes mediante la capacitación empezó intercambio de productos con otro productor que vive en el terreno más bajo y que le manda huevo y piña. Luís le ofrece frijol y güisquil en cambio. También trata de gestionar una red con productores en Chiquimula para aumentar su venta hacia el PAE. En cuanto a la divulgación lateral una muchacha en su familia ya hizo un sondeo de lácteos.



Caso 14: CADER Comunidad San Valentín, San Francisco, Departamento de Petén:

Este CADER fue formado hace 7 años. Ahora tiene 10 miembros mujeres que la mayoría de ellas son parientes. Ahora tienen un cultivo grupal de chile jalapeño bien manejado, aprovechando una donación de pilones por el MAGA. Realizaron su primer sondeo en el mercado solidario de San Francisco en el principio de 2022. Al recibir los pilones, Inga. Gabriela Trujillo, la extensionista encargada, les enseñó sondeo de mercado por su propia cuenta – eso fue antes de recibir la capacitación de SHEP en septiembre de 2022. Ella



siente que lo que ella les hizo obtiene un respaldo científico al recibir la capacitación. Antes de este cambio las miembros perdían bastante plátano y yuca sin poder venderse.

Cada una de las miembros tiene suficiente terreno de 2 o 3 Mz, y muchas de ellas ya tienen buena capacidad de producir hortalizas como pepino, acelga, rábano, cilantro, yuca y plátano. Dicen que sus esposos también les apoyan. Tuvieron también experiencia de tener un ensayo de tomate que se volvió un fallo por enfermedad.

Este grupo funciona como un grupo de ahorro también. Asociación de Servicio Comunitario de Salud (ASECSA) les introdujo la iniciativa hace 3 años. Ellas ahorran de Q. 10 a Q. 100 por semana. Las que aprovechan préstamo pagan el 5 % de interés al grupo. Nombran la que guarda la caja fuerte y la que guarda la llave de la caja para asegurar la seguridad y evitar malversación del fondo.

Caso 15: CADER AF Gybesma, Sayaxché, Departamento de Petén

CADER AF Gybesma de Comunidad El Pato, Municipio de Sayaxché, fue formado hace 5 años, y tiene 11 agricultores. Ahora tienen una parcela grupal de chile jalapeño. Los miembros tienen cultivo individual de limón persa, camote, yuca, y plátano.

Realizaron su primer sondeo de mercado ya hace 5 años. Ya tenían una costumbre de realizarlo cuando recibieron una capacitación de SHEP en el principio de septiembre de 2022. Tienen venta a una escuela local de 45 alumnos bajo el PAE con el promedio de venta de Q. 3,000 por entrega. Arrancan el negocio hacia el PAE hace 2 años. Dicen que tienen dificultad de

⁸ Mz = manzana. 1 manzana es alrededor de 0.7 hectárea.

expandir este negocio porque las escuelas quitan negocio con ellos por un pretexto de altos precios, aunque los precios fueron debidamente cotizados. Dudan la corrupción de parte de las escuelas.

Comentan que el vínculo con otro grupo de productores desarrollado a través del PAE ha ayudado bastante cuando buscan compradores. Existen 4 comercializadoras del PAE en Sayaché. Los 2 incluso este grupo están activos. Ya el grupo tiene experiencia en venta grupal fuera del PAE. En marzo de 2022 comercializaron frijol directamente a



compradores en Santa Elena y Cobán por Q. 500/qq alquilando un camión de una persona en la comunidad. Tuvieron que pagar solo por combustible gracias por su cortesía y les costó solo Q. 10 por quintal de producto. En aquel entonces el precio ofrecido por intermediarios locales fue solo Q. 300/qq. Los miembros aprovecharon el silo de 18 qq donado a cada familia por el MAGA para guardar el producto.

Productores de Microregión La Repinita, otro grupo en Sayaché, también tuvo venta directa de maíz a una bodega en Guatemala, y agarró Q. 180/qq en lugar de Q. 150/qq ofrecido por intermediarios locales, según la extensionista encargada.

2) Casos con impacto limitado

Se encuentran varios casos que el impacto de SHEP todavía no se demuestra claramente también.

Caso 16: Asociación Unión Maya Itzá, Las Cruces, Departamento de Petén

La asociación consta de los integrantes de 14 familias: 13 mujeres y 14 hombres. Alrededor del 60% de su venta se realiza al PAE. Los productos se venden a las escuelas una vez por mes como bolsa, y abarcan maíz, frijol, plátano, piña, camote, yuca, limón, güisquil (solo una vez). La asociación se ubica **retirada y aislada** – 2 horas y 10 minutos por vehículo desde Las Cruces por la carretera no pavimentada.



Algunos miembros realizan sondeos de mercado en el mercado de Cobán y Xela a partir de hace 4 o 5 años para chile cobán y chile jalapeño. Al inicio agarraron un buen precio de Q. 35/lb por chile cobán fresco en Cobán, y después el precio se cayó al Q. 27/lb. En Xela agarraron Q. 25/lb por chile cobán seco y después el precio se cayó al Q. 23/lb. Lo inconveniente incluye que se retrasa el pago por 8 días en Xela.

Tienen dificultad de comercializar aguacate por el bajo precio y alto costo de transporte a los mercados de Las Cruces y Santa Elena. Año pasado el precio se cayó a 20 – 25 centavos/ud, el cual había estado anteriormente a 25 – 30 centavos/ud. Por el bajo precio no justifica la inversión en el transporte. Los productos fueron podridos en el fin. Comentan que los intermediarios solo vienen a la comunidad cuando el precio sube.

En cuanto a la producción de hortalizas como tomate, güisquil y mostaza tienen **dificultad en el control de plaga y hongo. Ningún miembro tiene acceso a riego.** Aprovechando la donación de macrotúnel del MAGA ellos planean tener un ensayo de cultivo grupal de tomate con

riego.

Como la conciencia de los miembros ya estuvo alta al momento de la llegada de SHEP su impacto en sí está limitado. Aún así, se observan algunas iniciativas proactivas como SHEP.

- Los miembros invirtieron en silos para frijol, y tienen plan de construir más para agarrar un mejor precio.
- Por lo menos un miembro ya escalona su producción de tomate para venderlo a algunas tiendas en la aldea.
- Hay un productor que intenta comprobar uso de hormona para piña con el fin de adelantar el tiempo de venta cambiando el tiempo de la floración. Antes de realizar iniciativa hay que comprobar la factibilidad técnica con apoyo del MAGA y chequear la tendencia del precio por mes. **Este tipo de iniciativa es una de alto nivel en la cual no se puede agarrar éxito instantáneamente.**

Caso 17: Red de Productores de Concepción Tutuapa, Concepción Tutuapa, San Marcos

La red consta de los integrantes de 15 mujeres y 31 hombres. Los integrantes son comercializadoras del PAE. Hay unos comercializadoras en cada aldea. Cada comercializadora tiene pequeño grupo de productores aliados, y vende sus hortalizas a una o dos escuelas. Ahora todas las 93 escuelas en la municipalidad están cubiertas por el PAE a las cuales la red suministra hortalizas.



La red realizó su primer sondeo de mercado en el mercado central de Concepción Tutuapa en el fin de enero de 2022. Tuvieron una socialización a nivel de la red el 16 febrero, y sondeo de mercado en el mercado central de la municipalidad el 29 de marzo. El enfoque SHEP fue recibido positivamente por los integrantes. La red realizó un ejercicio de costeo recibiendo apoyo de un proyecto de la FAO. Comentan que antes no conocían si estaban ganando o perdiendo. Ya entienden hasta el concepto de cómo calcular el punto de equilibrio de cada producto.

El grupo de Don Genaro Jacobo, Presidente de la Red, tiene 9 productores aliados, y vende a 18 escuelas que tienen alrededor de 3,500 alumnos. La mayor parte de su producción está vendida a las escuelas. Ellos realizan intercambio de productos entre la red aprovechando una variedad de productos producidos en distintas alturas – hay más de 500 metros de diferencia en altura dentro de la Municipalidad de Concepción Tutuapa. El grupo de Don Genaro también hace escalonamiento de producción de una variedad de productos como rábano, repollo, brócoli, cilantro, y gallinas ponedoras.

Como ya tienen **un mercado mayor fijo** y alta conciencia desde antes de la capacitación de SHEP no se observa un cambio drástico entre ellos después de la capacitación de SHEP. Ellos ya tienen una clara estrategia de escalonar toda la producción para equilibrar ingreso y mantener una base de cliente existente. Aún así, ellos comentan los siguientes beneficios de SHEP.

- Informaciones recogidas en el mercado sirve cuando ellos cotizan los precios de hortalizas a las escuelas cada mes.
- Ahora tienen “Plan B”, y pueden aprovecharlo cuando no hay escuela.
- Sondeo es útil con el fin de conocer qué producto se vende más en el mercado. Por ejemplo, ya ellos se dan cuenta de que hay poca demanda de remolacha a nivel local, aunque siguen produciéndolo para su propio consumo.

Caso 18: Cooperativa Integral de Comercialización Kyxim Qya, San Juan Ostuncalco, Departamento de Quetzaltenango

Esta cooperativa de mujer tiene 184 asociadas. Es un cuerpo encargado de comercialización bajo Asociación Integral Guatemalteca de Mujeres Indígenas Mam (AIGMIM). 75 miembros de la cooperativa tienen cultivo no solamente para autoconsumo sino también para venta. Los rubros mayores de ellas son papa, tomate, y zanahoria. Los cultivos se venden a nivel local porque el nivel de **producción** hasta hoy ha sido **limitado**. El promedio de la producción de hortalizas de una socia está de 0.25 a 0.5 cuerda⁹.



Ellas tratan de empezar a vender su tomate a 2 escuelas en el marco del PAE. Un estudio línea base fue realizado entre las 15 líderes de la cooperativa. Una socialización de SHEP fue dada a las mismas 15 personas en marzo. Sin embargo, **no han realizado sondeo de mercado**. En su lugar, 2 miembros de la cooperativa visitaron a 2 escuelas para conocer la demanda de las escuelas. Así que el impacto de la capacitación de SHEP está limitado todavía.

Ellas tienen interés en tener negocio adquiriendo un puesto de venta directa en la feria mensual de la municipalidad. Sin embargo, la autorización de la municipalidad está lenta en aprobación por COVID-19. Actualmente la feria está suspendida.

Se vuelve claro desgraciadamente de que **los técnicos de MAGA raramente visitan y apoyan la cooperativa**. Eso limitaría desempeño de seguimiento en futuro, aunque existe la posibilidad de trabajar con AIGMIM en futuro, especialmente cuando la producción de hortalizas de la cooperativa se aumente y ellas tengan necesidad de buscar nuevos mercados.

Caso 19: Productores Agroecológico Parraje León, Totonicapán, Departamento de Totonicapán

El grupo consta de 6 mujeres y 5 hombres, y tradicionalmente produce papa. Sin embargo, la producción de papa baja por enfermedades en los últimos años. El grupo también produce tomate y cebolla, y empieza a participar en el PAE.

Una socialización de SHEP con un ensayo de sondeo de mercado fue organizada el 7 de febrero de 2022. Un costeo de papa fue realizado el 18 de marzo. Se llevó a cabo un sondeo de mercado el 31 de marzo en el mercado de la aldea local que se ubica una hora aparte por vehículo de la cabecera de la Municipalidad de Totonicapán.



Se observan los siguientes cambios entre los miembros hasta el día.

- Identificaron rábano y brócoli como los rubros potenciales tras el sondeo. Alrededor de 10 productores que pertenecen en una familia ya sembraron rábano como una prueba.
- Los demás miembros se quedan **renuente**. Todavía tienen **mentalidad de mantener “el cultivo de tradición”** aunque tienen problemas en producción.

La situación podría cambiar si el ensayo de rábano tiene éxito. Se precisa monitoreo y

⁹ 1 cuerda es alrededor de 400 m².

acompañamiento continuo.

Caso 20: ADIRO, Totonicapán, Departamento de Totonicapán

Doña María Corazón Hernández Ajché, la presidenta de la asociación, participó en una capacitación de sondeo de mercado de SHEP en agosto pasado. ADIRO es una asociación que consta de 300 mujeres y 200 hombres, incluso 50 jóvenes. Se brinda apoyo a agricultores en cría de gallinas ponedoras y capacitaciones en la producción de mermeladas, plantas naturales, huerta familiar, producción de crepa y pastel, y siembra de hongo ostra. ADIRO también tiene ensayo grupal de producción de tomate en macrotúnel.



Durante la capacitación en agosto ella sondeó la demanda de tomate por restaurantes. Hasta hoy **el nivel de producción** de huevo y tomate de los miembros está **limitado**, y todo se venden hacia las 5 escuelas que la asociación tiene negocio. Hay **pocos productores comerciales**, y la mayoría de los miembros tienen hasta solo 4 cuerdas de terreno en total con 1 o 2 cuerdas de huerto de hortalizas. Así que la necesidad de aplicar SHEP está limitada.

Será útil incorporar SHEP en las capacitaciones que ADIRO organiza porque todos los nuevos productos promovidos para venta necesitan su mercado.

Caso 21: CADER Mujeres Emprendedoras Barrio Porvenir, San José, Departamento de Petén

Este CADER fue iniciado en febrero de 2021. Tienen 15 mujeres y 5 hombres de 16 familias. Su mayor enfoque de actividad es aprendizaje e iniciativas grupal incluso producción de cebolla y manía (maní), engorde de pollo, producción de dulce/refresco de manía, vino de jamaica y longanizas, y cría de tilapia. Ya desde el inicio realizaron un sondeo girando tiendas y restaurantes en el pueblo para la venta de los derivados de manía. Por conocer la demanda de dulce y refresco de manía empezaron procesamiento de manía. Así que ya practicaron actividad semejante que SHEP antes de ser capacitados en SHEP en el principio de septiembre de 2022.



Comercializan el 100% de cebolla y tomate al PAE a partir de marzo de este año. El valor de venta todavía está limitado por tener sola una escuela servida con un **nivel de producción limitada**. Todavía no se realiza un dividendo para los miembros.

Caso 22: CADER Mujeres Emprendedoras Comunidad San Pedro, San José, Departamento de Petén

Este CADER fue formado en octubre de 2021 entre 10 mujeres. Se comparte la información muy bien a través del grupo de WhatsApp entre ellas. Toda de ellas tienen su huerta familiar. Cuatro de ellas tienen surcos de hortalizas. Ellas realizaron un sondeo de mercado hace 2 meses

para arrancar su ensayo grupal de cultivo de tomate. Y hace 1 mes y medio recibieron capacitación de SHEP.

Tienen afán de iniciar su venta al PAE, aunque su **experiencia en cultivo de hortalizas todavía está limitada**. Hasta el momento no han tenido problema técnico serio en su ensayo grupal de tomate, cilantro, y berenjena.

Hay buena posibilidad de tener éxito en su negocio por no tener competencia a nivel local. Sin embargo, se precisará un apoyo técnico estrecho para que no fallen en la producción.



3. Observaciones

1) Análisis de los casos

Todos los productores entrevistados reconocen bien el valor fundamental de SHEP: la importancia de realizar por su cuenta sondeos de mercado y ajustar su cultivo respondiendo a la demanda. SHEP les ha dado impactos positivos y ha mejorado la rentabilidad significativamente. De otra mano, el impacto está limitado entre los productores que ya se dedican un mayor parte de su cultivo a un comprador fijo como el PAE (véase Casos 17, 18, 20). El impacto de SHEP naturalmente se vuelve limitado si los productores tienen poco producto vendible (Véase Casos 18, 20, 21, 22). La divulgación de SHEP depende de la necesidad vivida por cada uno de los productores.

En Guatemala hay **una mezcla de cadenas de valor sólidas y mercados primitivos**. En muchos lugares, especialmente en lugares reconocidos de mayor producción de hortalizas, hay mucha competencia incluso la competencia con los productos de contrabando desde México. Paperos de San Antonio, Palestina del Alto, y Concepción Chiquirichapa viven en esa circunstancia con sus centros de acopio de papa acaparados por gremios de los intermediarios hasta que los que buscan otra modalidad de venta reciben amenaza (véase Caso 5). Para los que ya están bien atados en un mercado fuerte como el PAE o en una cadena de valor sólida, el beneficio de SHEP suele estar limitado solo en identificar una “opción B” de venta por si acaso (véase Caso 17). También cuesta hacer una diferencia en la cadena en una circunstancia difícil como los ejemplos de piña en Unión Maya Itzá (Caso 16) y la venta directa de hortalizas en San Antonio Sacatepéquez (Caso 5) indican.

De otra mano hay muchas oportunidades primitivas en las que uno puede tener éxito de manera instantánea como otros ejemplos de Cunén (Caso 1), San José Buena Fe (Caso 2), San José del Golfo (Caso 3), Concepción Chiquirichapa (Caso 6), San Pedro Ayampuc (Caso 11), y Sayaxché (Caso 15) demuestran. Desgraciadamente todavía **muchos productores guatemaltecos se quedan pasivos quejándose y echando culpa a “los coyotes” mientras tanto ellos por su cuenta no hacen nada...** El enfoque SHEP tiene alta potencial de **quebrar esa mentalidad pasiva y la autovictimización** entre los productores.

Hasta la fecha el MAGA ha apoyado principalmente a los CADER formados por pequeños agricultores familiares (AF), por lo que muchos de los productores apoyados por los extensionistas suelen ser de pequeña escala y no se dedican plenamente a la agricultura para vender. No se puede tratar como dado que fácilmente se encuentran extensionistas que presten apoyo directo a los productores que ya cultivan un cierto volumen de hortalizas pero tienen dificultades en comercialización. Incluso muchos extensionistas no los conocen. Es porque el

apoyo técnico del MAGA ha sido inclinado históricamente a los pequeños productores de subsistencia. Así que **no tienen mucha experiencia en la asistencia comercial a los productores excedentarios.**

El mayor objetivo de CADER es “aprendizaje grupal” y difusión de información emitida por el MAGA. CADER no necesariamente está orientado con el fin de promover un negocio serio o emprendedurismo. El paternalismo gubernamental hacia los productores que a veces está demostrado en la forma de donación de insumos como semilla y fertilizante también hace el enfoque de fortalecer productores en el emprendedurismo vago. Por lo tanto, la difusión de SHEP a través de CADER a veces tiene un impacto menor en términos económicos, y menos inmediato comparado con la difusión a quienes ya se dediquen a la producción comercial a mayor escala como las comercializadoras del PAE.

El impacto de SHEP suele ser grande entre productores que ya tengan una base de producción establecida. En este sentido el difundir SHEP entre comercializadoras usualmente brinda un impacto más rápido que el difundirlo entre grupos de productores de pequeña escala de CADER o AF que recién inicien su cultivo de hortalizas.

2) Divulgación de SHEP en Guatemala – Aprovechar el marco del PAE para una modalidad principal de “descubrir emprendedores”

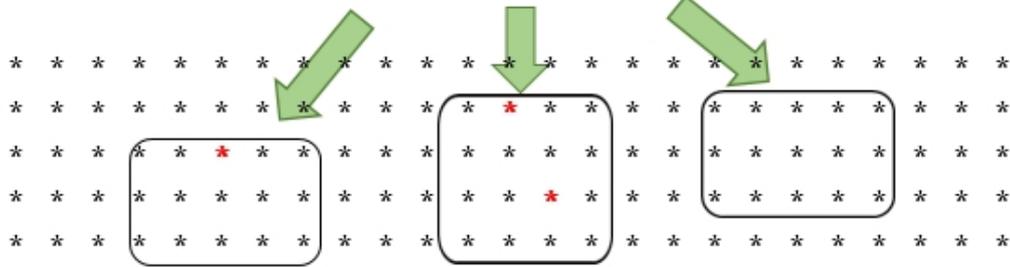
La promoción de SHEP en Guatemala está en su inicio, y en el proceso de aumentar el número de “adaptadores tempranos.” En este contexto es apropiado utilizar el marco del PAE con el fin de divulgar SHEP, ya que las comercializadoras bajo el PAE están listas para aplicar SHEP con su alto emprendedurismo. Y ellos están dispuestos a aplicar SHEP fuera del PAE también porque no se venden todos los productos suyos al PAE, y tienen que buscar otros mercados. Su éxito instigará a los demás productores aliados con ellos (véase Casos 3, 4, 5, 7, 12, y 13). Muchos de las comercializadoras entrevistadas mencionaron que ellos nunca habían imaginado realizar un sondeo de mercado por su cuenta por su innata timidez. Ahora todos enfatizan que ya es casi inimaginable para ellos empezar a producir productos sin sondear mercados. **El quitar timidez de productores es un impacto principal de SHEP.**

Los éxitos de productores también pueden instigar a los extensionistas en el campo que todavía muchos de ellos se quedan indiferentes a SHEP, y mantienen una actitud de que los productores “deben” vender su producto al PAE porque ya está la ley y el gobierno tiene montón de presupuesto, mientras tanto ellos no luchan para acompañar a los productores que sufren de muchas escuelas “cerradas” por ciertos intereses escondidos, por ejemplo.

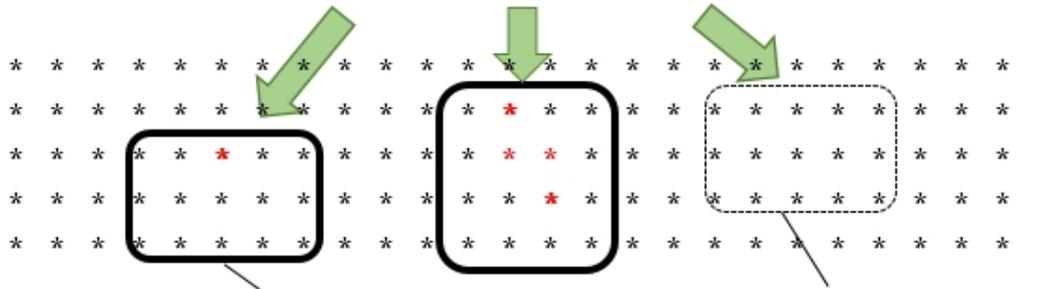
El valor único de SHEP es su potencial de dar “**chispas**” entre los productores. Ya los productores echan su propio esfuerzo para ganar más con su autodeterminación, **estén o no estén extensionistas a su lado.** Y eso les demanda a los extensionistas un cambio del paradigma que ellos están acostumbrado en su zona de confort. Ya los productores no esperan pasivamente apoyo externo, sino empiezan a exigirles a los extensionistas que les sirvan para ganar más. Se presenta abajo la diferencia entre el abordaje convencional de extensión y el abordaje de SHEP en Guatemala. El posterior parece más como una mercadotecnia de un producto comercial mediante <<influencer>> (persona de influencia) vendiendo su “estilo de vida de autodeterminación”. Tiene una fortaleza destacada de **no estar amarrado por la noción de “colectivismo”** que siempre suele estar promovido y muchas veces no funciona en un país de “individualistas” como Guatemala. Los promotores y los comercializadoras capacitados en SHEP se vuelven <<influencer>> más que extensionistas en el campo. Cada productor tiene su propio cultivo para que él o ella mismo tiene que buscar mercado – esté o no esté en un grupo – para mejorar su propia vida. No tiene que esperar una toma de decisión grupal para empezar su propia acción. Ellos mastican hierro mientras esté caliente con los ojos abiertos por SHEP.

Abordaje de extensión convencional

Agrupar los productores primero



Luego fortalecer los grupos alentando toma de decisión grupal



A veces crea
dependencia al líder

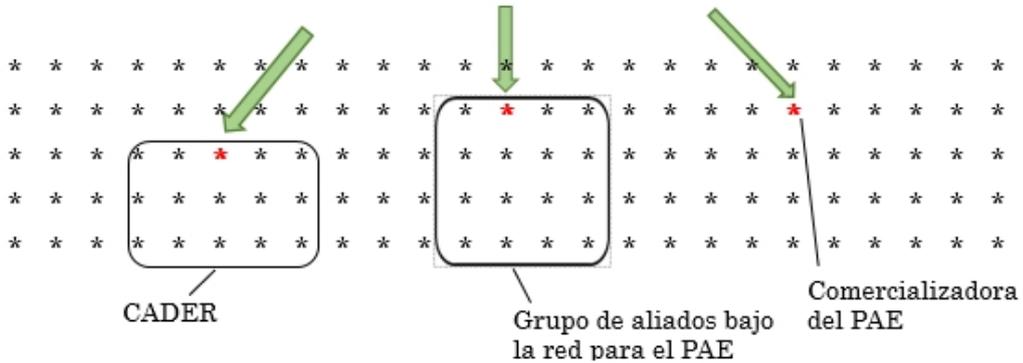
A veces se debilita
el grupo

* Productor

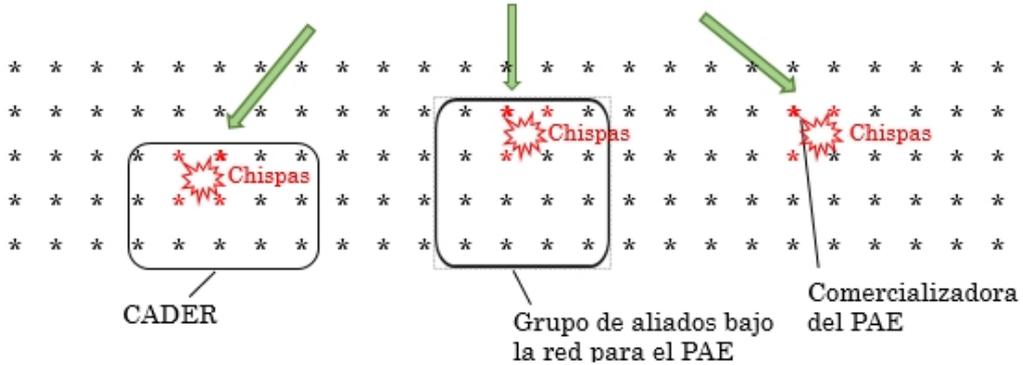
* Productor emprendedor / Promotor / Líder

Abordaje de SHEP Guatemala

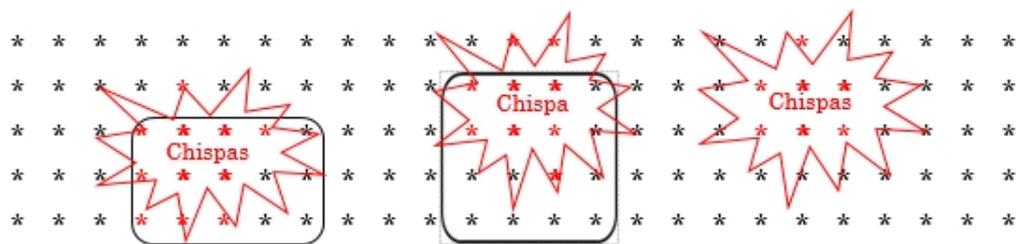
Capacitación a los productores emprendedores / promotores



Alentar autodeterminación y emprendedurismo



Aún más chispas



† Productores

† Productores emprendedores → <<Influencer>>

Mediante apoyar la operativización del PAE a nivel nacional la difusión de SHEP será también acelerada como lo derivado valioso. Podemos contar que el impacto de SHEP se manifieste más entre los productores como comercializadoras del PAE que están en busca de qué vender, a dónde vender, cómo y cuándo vender.

4. Consejos para difundir SHEP en otros países centroamericanos

1) La diferencia entre intervenciones convencionales de forma “proyecto” e iniciativas jaladas por los ex becarios

SHEP está promovido no a través de un proyecto de JICA sino por los ex becarios del curso internacional de SHEP en Centroamérica. Ellos desempeñan la iniciativa en el marco del trabajo regular de cada individuo con su presupuesto y tiempo limitado. Aunque el énfasis en la autodeterminación y la aplicación voluntaria de la iniciativa suena bien, el presupuesto y el tiempo disponibles para la promoción de SHEP se vuelven a menudo insuficientes. En este marco, no es muy realista esperar que ellos apliquen SHEP como un paquete completo; por ejemplo, organizar cuatro o cinco días de capacitación a los extensionistas la cual se aplica comúnmente en África. Con presupuesto y tiempo limitados, los ex becarios de Guatemala suelen concentrar su esfuerzo en capacitar a los productores en sondeo de mercado, que es esencial en SHEP. Tienen sentido enfocarse en los aspectos más importantes y fortalecer la capacidad clave de forma concisa, dada el volumen naturalmente limitado de información que puede comunicarse a los productores a través de los promotores sin remunerados en el sistema de extensión en cascada. En consecuencia, estudio de línea base suele posponerse o no realizarse. La importancia de realizar un estudio de línea final disminuye si no se lleva a cabo un estudio de línea base. Sin embargo, no es apropiado alentarles que cumplan estudio de línea base propiciando presupuesto de parte de JICA porque esa intervención quitaría la autonomía y el impulso de la autogestión de parte de las contrapartes.

El método de evaluación aplicado en los “proyectos” convencionales de SHEP, por ejemplo, de encuestar el incremento promedio de los ingresos dentro de un grupo, no es apropiado dado la modalidad de promover la difusión autónoma entre productores motivados, sin estar amarrado de la intervención grupal. En su lugar, sería más eficaz y útil recopilar casos de éxitos y fracasos, y aclarar las lecciones aprendidas.

También parece darse por sentado que el contenido de la capacitación internacional va dirigido a “grupos de productores” y que el procedimiento “ideal” consiste en poner en práctica **todas las actividades** descritas en el manual.

Por ejemplo, se supone que “estudio de línea base” es el inicio de actividades sustantivas a nivel de los productores. El nombre de “estudio de línea base” en sí presupone una intervención de tipo “proyecto”. Los productores están acostumbrados a tal situación, por lo que es fácil caer en la actitud pasiva a la hora de proporcionar la información “para servir al proyecto”. De hecho, se ha visto que no pocos ex becarios se estancan en la etapa de “estudio de línea base”, y no pueden seguir adelante con sus actividades planeados. Lo importante desde el punto de vista de productores es entender los costos y los ingresos a través de “toma de registro”. El conocer la línea de base en sí no es una alta prioridad. Para abordar las iniciativas jaladas por los ex becarios, sería mejor cambiar el nombre del ejercicio a “comprensión del estado del ingreso”, y ejecutarla después de “sondeo de mercado”. Las principales fortalezas de SHEP – comprender las demandas del mercado y crear la automotivación – pueden ponerse al arranque de las iniciativas de este modo. Los productores se vuelven más conscientes sobre la importancia de “toma de registro” una vez que la motivación mejore mediante el sondeo. Ya ellos mismos la buscarán. También mejoraría la eficacia de la capacitación.

El manual actual de SHEP da lugar a un “malentendido” por parte de algunos becarios haciéndoles pegados a la idea de deber cumplir todas las actividades de manera “ideal”. Unos crean planes de acción “ideales” que requieren un gran presupuesto y son difíciles de aplicar por sí solos, sin tener en cuenta sus principales funciones existentes en su organización ni el presupuesto, el tiempo ni los recursos humanos disponibles. No es infrecuente que estos planes de acción no se lleven a cabo después del regreso a su país, ya que no pueden aplicarse sin el

apoyo financiero de JICA. Sería necesario mejorar el currículo de la capacitación internacional, por ejemplo, presentando diversos ejemplos de ejecución práctica de SHEP que no puedan ser “ideales”, pero que se estén realizando lo mejor y lo más realístico posible. La capacitación debería ajustarse a la circunstancia real de “las iniciativas jaladas por los ex becarios”, en lugar de limitarse al idealismo supuesto con un “proyecto.”

En la difusión de SHEP “sin proyecto” debe reconocerse claramente que la iniciativa se llevará a cabo en un marco diferente que un “proyecto.” También es importante comprender la limitación obvia de que JICA no puede controlar cada paso del proceso.

El enfocar el esfuerzo en la capacitación en sondeo de mercado, por ejemplo, debería tratarse como una "localización" positiva. El autor de este documento resume el enfoque SHEP en “**lo que no es SHEP**” y comunica a las contrapartes que organicen sus iniciativas flexivamente. Ya se asegurará la calidad de la extensión de SHEP siempre que se lo evite:

- No realizar sondeo de mercado.
- No realizar sondeo antes de la siembra.
- Profesionales realizan sondeo de mercado en lugar de productores.
- Realizar capacitación en cultivo antes del sondeo y la planificación.
- Profesionales deciden/empujan qué sembrar en lugar de productores.
- Profesionales deciden/empujan a dónde vender.

El evitar estos puntos parece sencillo a la primera vista. Sin embargo, no es fácil asegurarlo en el campo en países donde ha habido mayormente apoyo paternalista a los pequeños productores. Muchos extensionistas se han acostumbrado a trabajar siguiendo una política de extensión predeterminada y transmitida desde arriba, la cual incluye el desembolso de semillas y fertilizantes gratis, en lugar de propiciar una asesoría a los productores sobre sus necesidades particulares. El alentar a los productores que elaboren sus propios planes en base a los resultados del propio sondeo y prestarles apoyo técnico según su demanda ya sería un cambio fundamental.

Es esencial incluir un ejercicio práctico en un mercado, no solamente una sesión en aula, cuando se organice una capacitación sobre sondeo de mercado. Se presentan algunos casos en Guatemala que la capacitación hubo sido organizada sin ejercicio, y se entera que ninguno de los participantes realizó un sondeo por su cuenta después de la capacitación. “El quebrar miedo” de los productores mediante un ejercicio real es más importante que el enseñar los tipos de informaciones que deberían recoger en el mercado.

2) El crear y el acumular casos de éxitos y el transmitir voz de los productores

En Guatemala fue imprescindible crear y acumular éxitos en el campo primero, y presentárselos a las autoridades con la voz de los productores de la forma de video. El primer objetivo de la intervención en cualquier país debería ser la creación de muchos adaptadores tempranos de SHEP y la transmisión de la voz de ellos a los tomadores de decisiones. Primero, sería efectivo asistir actividades que llegue directamente a los productores aptos en el campo, más que promover difusión lateral del conocimiento sobre SHEP entre extensionistas, aunque un nivel mínimo de socialización entre ellos estará requerido al inicio. **El valor de SHEP sólo puede transmitirse tras voces de los productores.** Será posible influir la política nacional invitando a las autoridades a visitas al campo donde ellos puedan escuchar directamente la voz de los productores emprendedores.

3) La importancia de crear engranaje entre la difusión de SHEP y la política nacional

Para empujar el enfoque SHEP en el corriente mayor de la extensión agrícola nacional tiene que ganar un respaldo de las autoridades superiores hasta el ministro, y asegurar un respaldo presupuestario. El engranaje con el PAE y SHEP creado por los ex becarios guatemaltecos ha sido muy efectivo para convencer DICORER¹⁰ que institucionalice SHEP en la política del MAGA. **Los planes de acción, antes ejecutados por cada ex becario por su lado, se han vuelto coordinados ahora a nivel nacional** gracias a esta clara orientación avalada por DICORER. El utilizar el PAE como una palanca de difundir SHEP podría funcionar también en otros países centroamericanos y caribes que tienen semejante política de alimento escolar incluso Honduras, El Salvador, y República Dominicana.

En Centroamérica el apoyo técnico ha sido inclinado históricamente a los pequeños productores de subsistencia, igual que Guatemala, con la meta de fortalecer Agricultura Familiar (AF). Esta política tiene su propia lugar e importancia. Sin embargo, como la repercusión **no se puede tratar como dado que fácilmente se encuentran los productores que sean aptos de aplicar SHEP** – los que ya produzcan un cierto volumen de hortalizas pero tienen dificultades en comercialización. Extensionistas en países centroamericanos no necesariamente los conocen bien porque trabajan mayormente con productores pequeños. A menudo no tienen mucha experiencia en la asistencia comercial y empresarial a los productores excedentarios o los que están en transición.

Es importante identificar **programas de nivel nacional que apunten a los productores excedentarios o en transición**, y considerar estratégicamente cómo **ubicar y utilizar SHEP en los servicios regulares** de las instituciones de extensión. Eso permitiría que SHEP creara gran impacto económico para productores que lo apliquen, y estuviera institucionalizado como un sentido común y un quehacer entre los extensionistas.

¹⁰ Dirección de Coordinación Regional y Extensión Rural.